جامعـــة القـــــدس

عمادة الدراسات العليا

إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظـــة الخليل من وجهة نظـــر المديرين والمعلميـــن

حذيفة خالد سراحنة

رسالة ماجستير

القدس – فلسطين

1447 هـ – 2025 م

إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

إعداد:

حذيفة خالد سراحنة

بكالوريوس سياحة وعلم الآثار– جامعة الخليل– فلسطين

المشرف: أ.د. جمال بحيص

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية – من كلية العلوم التربوية – عمادة الدراسات العليا– جامعة القدس – فلسطين

القدس– فلسطين

1447 هـ – 2025 م

جامعـــة القـــــدس

عمادة الدراسات العليا

الإدارة التربويـــــــــة

إجازة الرسالة

إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

اسم الطالب: حذيفة خالد السراحنة

الرقم الجامعي: 22212688

المشـــرف: أ.د. جمال بحيص

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2025/07/09 من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

الأستاذ الدكتور جمـــال بحيص (مشرفاً ورئيس لجنة المناقشة) التوقيع: .....

الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة ممتحناً داخلياً التوقيع: .....

الدكتور: كمـــــال مخامـــــرة ممتحناً خارجياً التوقيع: .....

القدس – فلسطين

1447 هـ / 2025 م

الإهداء

إلى من وهباني العزم والإرادة،
إلى والديّ الأعزاء

إلى أهلي وإخوتي وأخواتي الأعزاء الغاليين على قلبي.

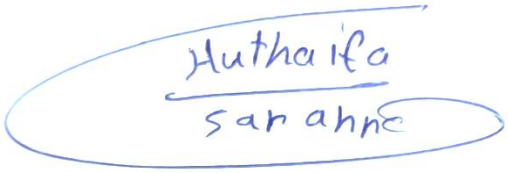
إلى زملائي وزميلاتي الاعزاء.

إلى كل من تمنى لي الخير ودعا لي بالتوفيق أهدي ثمرة تعبي وجهدي المتواضع.

الباحث: حذيفة السراحنة

إقرار :

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، استكمالا لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأية جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع 

الاسم: حذيفة سراحنة

التاريخ: 2025/07/09

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد الطاهر الأمين وبعد

بعد أن أعانني الله على إنجاز هذا العمل المتواضع، لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذي الدكتور جمال بحيص بتفضله الإشراف على هذه الرسالة، ولما قدمه لي من عون ومساعدة وتوجيه.

كما اتوجه الى اعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور محمود أبو سمرة والدكتور كمال مخامرة على تفضلهما بقبول مناقشة الرسالة، والى جامعة القدس ممثلة بأعضاء هيئة التدريس، والإدارة فيها، والى كل من ساهم في تحكيم اداة الدراسة

الباحث: حذيفة السراحنة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وقام بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من (12999) معلماً ومعلمة، و(550) مديراً ومديرة، وقام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة من المعلمين تكونت من (339) تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، و(140) من المديرين تم اختيارهم بالطريقة المتاحة، وبعد توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أن واقع تطبيق إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تخطيط وتنظيم المعرفة) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، وأشارت النتائج أيضاً إلى أن مستوى التمكين الإداري (الاتصال الفعال، تفويض السلطة، التدريب، التحفيز، فرق العمل) لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وكذلك توصلت الدراسة إلى عدم وجود فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وبناء على هذه النتائج، يوصي الباحث المحافظة على مستوى عالٍ ومتقدم من تطبيق إدارة المعرفة في المدارس وذلك من خلال العمل على المحافظة على بيئة العمل المدرسية لتكون جذابة ومحفزة للمعلمين، وكذلك تعزيز استخدام التكنولوجيا والتواصل مع مديريات التربية والمؤسسات المجتمعية الأخرى، توجيه مديري المدارس للعمل على استخدام أدوات تقييم حديثة ومناسبة لقياس مدى امتلاك المعلمين للمعرفة، ونوع المعرفة التي يمتلكونها؛ وذلك للمحافظة على مستوى عالٍ ومتقدم من تشخيص المعرفة، والتأكيد على المحافظة على مستوى عالٍ من تطبيق التمكين الإداري، وذلك من خلال تعزيز آليات التواصل بين المعلمين والإدارات، ومتابعة احتياجاتهم.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التمكين الإداري، الإدارة المدرسية، محافظة الخليل.

Knowledge management and its relationship to administrative empowerment among public school principals in the Hebron Governorate from the perspective of principals and teachers

Prepared By: Huthifa Sarahneh.

Supervisor: Dr. Jamal Bhais.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of knowledge management application and its relationship with administrative empowerment among public school principals in the Hebron governorate from the perspective of principals and teachers. The researcher adopted the descriptive-correlational methodology and designed a questionnaire to collect the necessary data. The study population consisted of (12,999) male and female teachers and (550) male and female principals. The questionnaire was distributed to a sample of (339) teachers, selected using the stratified random sampling method, and (140) principals, selected using the convenience sampling method. After distributing, collecting, and analyzing the questionnaires, the following results were reached:

The reality of knowledge management application (knowledge diagnosis, knowledge application, knowledge generation, knowledge planning and organization) among public school principals in the Hebron governorate was rated as high from the perspective of both principals and teachers. The results also showed no statistically significant differences at the ($\alpha \leq 0.05$) level of significance between the arithmetic means for the reality of knowledge management application attributable to the variables of gender, job title, academic qualification, years of experience, or directorate.

Furthermore, the findings indicated that the level of administrative empowerment (effective communication, delegation of authority, training, motivation, work teams) among public school principals in the Hebron governorate was also rated as high from the perspective of principals and teachers. The study found no statistically significant differences between the arithmetic means for the level of administrative empowerment attributable to the variables of gender, job title, academic qualification, years of experience, or directorate. The results also revealed a moderate positive correlation between the reality of knowledge management and administrative empowerment among public school principals in the Hebron governorate from the viewpoint of principals and teachers.

Based on these findings, the researcher recommends maintaining a high and advanced level of knowledge management application in schools by working to preserve an

attractive and motivating school work environment for teachers. This includes enhancing the use of technology, communication with education directorates and other community institutions, and guiding principals to use modern and appropriate assessment tools to measure teachers' knowledge possession and type, thereby maintaining a high level of knowledge diagnosis. The study also emphasizes the need to maintain a high level of administrative empowerment by strengthening communication mechanisms between teachers and administrations and following up on their needs.

Keywords: Knowledge Management, Administrative Empowerment, School Administration, Hebron Governorate.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. 1 المقدمة:

تواجه المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص تحديات ناتجة عن التطورات التكنولوجية، والمعرفية وما ترتب عليها من الاستخدام غير الكافي للموارد الفكرية، والبشرية فيها، وفي المدارس يُعتبر المعلمين هم رأس المال البشري فيها، وبالتالي فإن المعرفة تعتبر مصدر قوة لهم، وحيوية للمدارس التي يعملون بها، وكنتيجة لهذه التطورات، وفي ظل عصر الثورة المعرفية، فقد ازداد الاهتمام بالعملية التربوية، والإدارية في المؤسسات التعليمية؛ لمواكبة هذه التطورات، وتطويعها في العملية التربوية والتعليمية في المدارس.

وقد بدأ الاهتمام بدور إدارة المعرفة في المدارس التي تتولى مهمة التربية والتعليم، حيث إن التربويين أدركوا أن التقدم والتفوق يبدأ من المدرسة، وأن مفتاح التقدم هو المعلم الذي يسعى لتكوين طلابه مهارات التفكير، وتنمية الإبداع لديهم، لذلك اتجهت أنظار التربويين إلى مجتمع المعرفة القائم على إدارة المعرفة (مباركي، 2023).

فأصبحت عمليات إدارة المعرفة تلقى اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين وخاصة بعد ظهور الابتكارات الحديثة في مجال الاتصالات القائمة على الحاسوب والبرمجيات الخاصة به على اعتبار أنها ساهمت في توفير وسرعة انتشار المعلومات في كل مكان وفي كل زمان، وبالتالي برزت أهمية النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة من أجل اختيار المعلومات التي يريد الإنسان توظيفها لخدمة أهدافه المنشودة،

فأصبحت إدارة المعرفة تضطلع بدور هام في مجال ترقية المؤسسة المجتمعية بشكل عام والمؤسسات التعليمية والتربوية بشكل خاص (قاسم وآخرون، 2021).

ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تعاني من ضغوط الانفتاح المعرفي التي أفرزتها موجة العولمة، بما تحمله من قيم ومبادئ وأخلاقيات، قد يختلف، وقد يتفق البعض معها، فقد أصبح لزاماً على الإدارة المدرسية توظيف إدارة المعرفة على نحو صحيح لتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية (التمام، 2016).

فإذا كان التحول إلى إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، والصناعية، والإنتاجية ضرورة، فإنه يصبح أكثر ضرورة، وأهمية في المؤسسات التربوية، التي يشكل فيها الإنسان المجال المعرفي الأول، وأحد أهم الركائز الرئيسية في تقدم المجتمعات، إضافة إلى ذلك، فإن النظم التربوية، ومنها المدارس تعتبر مراكز إنتاج المعرفة للمجتمعات، وتعتبر مصدر المعلومات، والمعرفة في كل الأزمنة، وهذا ما يجعل النظم التربوية تقوم بالعمل على ابتكار وممارسة عمليات لإدارة المعرفة تعمل على إثبات التميز والجودة في الأداء، وتشجع الجهد على البحث والتعلم (طنينة، 2023).

فالتعليم القائم على الإدارة المعرفية يهدف إلى تدريب الطلبة وتعليمهم كيفية اكتشاف المعرفة، وأساليب التعامل معها في واقع الحياة، والقدرة على توليد معرفة جديدة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من مواجهة تحديات العصر الذي يعيشون فيه ليكونوا قوة قادرة وفعالة في سوق العمل وفي اقتصاديات الدول (الحرباوي، 2023).

كما أن تبني إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يزيد من الكفاءة والفاعلية، ويُحسن عملية اتخاذ القرارات، ويُحسن الأداء، ويزيد الإنتاجية، كما تؤدي إلى زيادة مشاركة العاملين في مختلف نشاطات المؤسسة، وتتيح فرصة المنافسة في إعداد جيل قادر على العمل وفق متطلبات اقتصاد المعرفة، وتعزز القدرة على الإبداع والابتكار، وتحسن عملية صنع القرار (المعولي، 2022).

ويرى الليمون (2022) أن إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم من أهم مجالات الإدارة؛ لأنها تُعد الأجيال التي ستقود المجتمع، وتحقق التغيير المطلوب فيه، فهي تمارس نشاط المعرفة، وتحاول تحقيق تراكم نوعي فيها، كما تحاول ابتكار المعرفة، وتَجدر الإشارة إلى أن المشكلات التي تعصف بالمؤسسات اليوم لا ترجع إلى عدم كفاءة العاملين فقط، وإنما تعود أيضاً إلى الأساليب الإدارية المتبعة فيها.

فالتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والمدرسة بصفة خاصة تتطلب أن تكون هناك قيادة واعية، ومدركة لحجم هذه التحديات، والقيادة المدرسية هي التي تمد المدرسة بعوامل القوة والتقدم، وتعمل على تطوير أهدافها باستمرار، وتبث فيها عوامل الابتكار والتجديد، ومواكبة التغييرات بما يضمن

حركتها، وتطورها، وامتلاكها القدرة التنافسية، وتحقيق الربط بين المدرسة، والبيئة الخارجية ويمثل التمكين الإداري توجهاً إدارياً للإصلاح التربوي المعاصر في كثير من دول العالم (علي، 2020).

وجاءت فكرة التمكين للعاملين من واقع إنجاز المهمات بكل يسر وسهولة، وتحقيق رضا المتعاملين مع المؤسسة، فالتمكين الإداري عملية ديناميكية مستمرة، ذات طبيعة متصلة ومستمرة، ترتبط بعمليات منح الثقة، والصلاحيات للعاملين، لمواكبة التغييرات التي تطرأ على ظروف العمل (المهيري، 2021).

فقد تطور دور مدير المدرسة من مدير تعليمي مسؤول عن إدارة الشؤون التعليمية في مدرسته إلى قائد مسؤول عن إحداث التطوير والتغيير المطلوب فيها، والتركيز على بناء وتطوير رؤية مشتركة للمدرسة، وتحسين سبل الاتصال والتواصل مع العاملين فيها، وهذا يتطلب تمكين مدير المدرسة من ممارسة عمله كقائد تربوي مسؤول يعمل مع فريق مدرسته، فهو من جانب هو المسؤول أمام السلطات التعليمية العليا عن مدرسته، ومن جانب آخر هو يتحمل المسؤولية كاملة عن أداء المعلمين، ونتائج الطلبة والتواصل مع أولياء الأمور (الربيعية، 2018).

ويرى سلطان وآخرون (2021) أن تطبيق التمكين الإداري يحتاج إلى مجموعة متطلبات أساسية لابد من توافرها والعمل على تهيئتها إذا تم تبني هذا المفهوم في المؤسسات التربوية، وعليه يتطلب تمكين العاملين تزويدهم بالتأهيل الكافي لوظائفهم، مع قدر من الثقة بقدراتهم على أداء المهام الموكلة إليهم، ومنحهم حرية واستقلالية في العمل مع توفير كافة المتطلبات الأساسية التي يحتاجونها، وتوفير بيئة مشجعة لإطلاق طاقاتهم الإبداعية.

وبذلك فإن تعزيز المعرفة وزيادة مهارات المعلمين متطلب أساسي لتطبيق التمكين في المدارس؛ بغرض الوصول إلى الشعور بالثقة والطاقة لدى المعلمين، وفي النهاية تحسين الأداء لديهم، ويُمكن اعتباره إجراء تحفيزي يهدف إلى زيادة الأداء من خلال زيادة فرص المشاركة في القرار، والشعور بالحرية والاستقلالية في تنفيذ الأعمال.

1. 2 مشكلة الدراسة:

شهدت المؤسسات التعليمية، والمدارس ضغوطات كبيرة كنتيجة للتطورات العالمية، والانفجار المعرفي، فأصبحت المدارس اليوم مُطالبة بمواكبة ذلك لإحداث نقلة نوعية في التعليم المدرسي، وإنشاء جيل قادر على مواكبة هذه التطورات، والاستفادة منها.

ولمواجهة ذلك، يرى القثردي والهاجري (2024) أن إدارة المعرفة تسهم في التعامل بإيجابية مع الضغط الذي يمارس على التعليم لمواكبة التغيرات العالمية، فتحديثات علم التربية تتغير بصورة متوالية، وسريعة، إضافة إلى أن المجتمع بمؤسساته يطلب من المدرسة أن تواكب هذه التغيرات لصناعة جيل يمكن تأهيله للاستفادة منه في سوق العمل، والتعليم العالي.

وعلى الرغم من ذلك، إلا أن العديد من المدارس في الدول النامية ما زالت تعاني من ضعف في تطبيق إدارة المعرفة، فمن خلال اطلاع الباحث على الأدب التربوي، تبين أن الواقع يشير إلى ضعف في تطبيق وتبني إدارة المعرفة، وذلك كما أشارت دراسة طنينة (2023) ودراسة أحمد وآخرون (2022)، وقد بينت دراسة الحسين وعلي (2022) أن المشكلات والتحديات التي تواجه المؤسسات التربوية اليوم لا تعود إلى انعدام كفاءة العاملين فقط، وإنما تعود إلى الأساليب الإدارية المتبعة فيها نتيجة لتدني الممارسات المرتبطة بإدارة المعارف.

ومن جانب آخر فإن قصور أداء الإدارة المدرسية في كثير من الأحيان يرتبط بما تواجهه من مشكلات تعترض قدرتها على القيام بأعمالها نتيجة لكثرة الأعباء الإدارية، ويترتب على ذلك عدم الوعي بأهمية إشراك العنصر البشري داخل المدرسة في العملية الإدارية، وتمكينه لاتخاذ القرارات، والتصرف وفقاً لطبيعة الموقف الذي يواجهه.

وبذلك تتزايد الحاجة إلى تطبيق التمكين الإداري للتحول من المدارس التقليدية إلى المدارس المعرفية، حيث يساعد التمكين على منح السلطة، والصلاحيات التي تتناسب مع طبيعة الأعمال التربوية، واتخاذ المسارات الإدارية الجديدة (التميمي، 2023).

وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة في السعي للكشف عن واقع إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

وينبثق عن السؤال الرئيس السابق، الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الاول: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

1. 3 فرضيات الدراسة:

قام الباحث بتحويل السؤال الثاني، والرابع، والخامس إلى الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الصفرية الأولى: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الصفرية الثالثة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية الرابعة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية الخامسة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الصفرية السادسة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية السابعة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الفرضية الصفرية الثامنة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الصفرية التاسعة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية العاشرة: لا تُوجد فُـروق ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

الفرضية الصفرية الحادية عشر: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دَلالة إحصائيـة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع تطبيق إدارة المعرفة ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

1. 4 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الاهداف التالية:-

1. التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
2. التعرف على الفروق في المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).
3. التعرف على مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
4. التعرف على الفروق في المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).
5. تقصي العلاقة بين تطبيق ادارة المعرفة والتمكين الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين .

1. 5 أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة الحالية من جانبين، وذلك على النحو الآتي:

الأهمية النظرية: تتجلى الاهمية النظرية في عدة محاور

1. تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، والمدارس، والذي أصبح موضوعاً هاماً لتعزيز مكانة هذه المؤسسات، ورفع قيمتها، والسيطرة على عملياتها، ونشاطاتها، بما يتوافق مع عصر الاقتصاد المعرفي.
2. أهمية موضوع التمكين الإداري في المدارس، لما يمثله من دور في الانتقال من النظام التقليدي، إلى النظام المعرفي المعاصر، وتطوير العمل والأداء الإداري.

الأهمية التطبيقية:

إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة وتوصياتها في تطوير العمل الإداري المدرسي، وتحقيق تقدم في الأداء الإداري والمدرسي قائم على إدارة المعرفة.

1- تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصانعي القرار للأخذ بعين الاعتبار بأهم النتائج حول ادارة المعرفة التي تزيد من التمكين الاداري لمديري المدارس، وتؤثر على كفاءة وفاعلية مديري المدارس.

2- اثراء المكتبة العربية بهذا النوع من الدراسات

3- افادة المسؤولين وذوي العلاقة في مجالها ومضمونها في وزارة التربية على حد سواء وتشكل اساسا علميا للباحثين وطلبة الدراسات العليا.

1. 6 حدود الدراسة:

تتحدد نتائج الدراسة وتعميماتها بالعوامل الاتية؛ حيث جرت في المحددات الاتية:

الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام (2024-2025).

الحدود البشرية: المعلمين، والمديرين في المدارس اقتصر تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية من المديرين والمعلمين في محافظة الخليل.

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

الحدود المفاهيمية: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الحدود الاجرائية: استخدم في هذه الدراسة مقياس ادارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديرين المدارس الحكومية في محافظة الخليل وهي بالتالي اقتصرت على الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة، والمعالجات الاحصائية المناسبة.

1. 7 مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة:

تعرف بانها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي (أبو عزام، 2021، ص23).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: عملية اكتساب المعرفة الجديدة للمعلمين، وتبادلها وتحويلها واستخدامها، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلمين من خلال الاستبانة.

التمكين الإداري:

العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب، والتنمية، والتخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، وتحقيق الأهداف الفردية، والتنظيمية (السكارنة، 2014، ص300).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: العملية التي يتم فيها تفويض ومنح الصلاحيات للمعلمين لاتخاذ القرارات المناسبة وفق ما تحتاجه العملية التعليمية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المعلمون من خلال الاستبانة.

محافظة الخليل

هي محافظة فلسطينية واقعة في جنوب الضفة الغربية وتبلغ مساحتها (997) كم^2 وتحدها من الشمال محافظة بيت لحم بينما يحدها الخط الأخضر والبحر الميت من الجهات الأخرى وهي أكبر محافظات الضفة من ناحية المساحة والسكان حيث تبلغ مساحتها 16% من أراضي الضفة الغربية وتعدادها (729,193) نسمة سنة (2016). وفيها قبور الانبياء إبراهيم خليل الله ومنه اخذت الخليل تسميتها وكذلك قبر يعقوب واسحق وأزواجهم عليهم السلام وأخذت المكانة الدينية بعد القدس لدى الديانة الإسلامية وتبعد عن مدينة القدس قرابة (35) كم وتتكون المحافظة من (100) قرية ومدينة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل مراجعة نظرية وأدبية لمفهوم المعرفة وإدارة المعرفة، وأهميتها وأهدافها، وكذلك التطرق لمفهوم التمكين الإداري في المدارس، من حيث مفهومه وأهميته، والرجوع إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والتعليق عليها.

2. 1 المعرفة:

تطور مصطلح المعرفة ليصبح مفهوماً رئيسياً في القرن الحادي والعشرين، فهي تتألف من الاستراتيجية والممارسة والطريقة، ويمكن وصفها بأنها المعلومات التي يتم تطويرها من خلال الخبرة المكتسبة على مدى فترة طويلة؛ ولذلك تعتبر متغير هام في أي منظمة، سواء أكانت مدرسة، أو جامعة، أو عمل، أو حياة شخصية، فهي تساعد في إصلاح وإعادة خلق العقل (Ildhalama & Echedom, 2021, P152).

وقد عرف العلي وآخرون (2012، ص25) المعرفة بأنها: هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزودنا بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف به، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضاً في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة كيف.

وتعرف أيضاً المعرفة بأنها: خليط من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعتقدات المتواجدة لدى الأفراد والمنظمات والتي يستفاد منها في تطوير الأعمال وحل المعضلات (الحنيطي، 2020، ص9).

2. 1. 1.مفهوم إدارة المعرفة:

هي نظام مترابط لإدارة كافة أصول معلومات المنظمة (الوثائق، قواعد البيانات، الإجراءات، السياسات) وتفعيلها والتشارك بها، بالإضافة الى الخبرات والتجارب المكتسبة لدى العاملين في المنظمة (صويص وآخرون، 2011، ص5).

هي جميع العمليات التي تساعد على إنتاج المعرفة، وتخزينها، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى صيغة معرفية قابلة للتخزين والتوزيع والمشاركة بين الأفراد العاملين وذلك لحماية الموارد الفكرية والذهنية والمعارف والخبرات من الضياع (الدليمي، 2013، ص22).

وعرفها الجبالي (2012، ص25) بأنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتيسير استرجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف، وتحسين القدرات المتعلمة بعملية التكيف مع متطلبات التغير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

أما عبد العال (2014، ص28) فيرى أنها: تفاعل بين التقنيات الأدوات والموارد البشرية التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة وتوليدها داخل المنظمة، ونقلها، والتشارك فيهان وتطبيقها واستخدامها للإفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

كما تشير إدارة المعرفة إلى عملية التقاط المعرفة وتنظيمها واستخدامها داخل المنظمة، ويتضمن ذلك الإدارة المنهجية للمعلومات والخبرات والتجارب؛ لتعزيز عملية اتخاذ القرار وحل المشكلات والابتكار (Mustafa & Rexhepi, 2024, P860).

وقد عرفها (Elkhder et al., 2022, P18) بأنها: رؤية واسعة النطاق للهيكل والإجراءات في المؤسسات، والتي تعتمد على بناء وتصنيف، وتخزين، واستعادة، ونشر، وتطبيق المعرفة في عالم التعليم.

ومن خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث أن إدارة المعرفة هي: نظام يهدف إلى تنظيم واستخدام وتبادل المعرفة والخبرات داخل المنظمة؛ بغرض تعزيز الأداء وتحقيق أهدافها، ويشمل ذلك جمع المعرفة، تنظيمها، تخزينها، وتوزيعها بين الأفراد لحل المشكلات واتخاذ القرارات وتحقيق الابتكار.

2. 1. 2.أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً لطريقة شاملة واضحة تقوم على فهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية في

المنظمات وتزيد من عوائدها ورضا العاملين وولائهم، وتعمل على تحسين الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (نسيم، 2018).

وتكمن أهمية إدارة المعرفة بكونها تهدف إلى تحسين الأداء في المنظمة من خلال تسهيل عملية التعلم من مصادرها المتعددة والتي تتضمن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وسرعة الاستجابة للتغيرات التكنولوجية وبالتالي، يصبح العاملون في المنظمة على الأرجح أكثر قدرة على حل المشكلات التي تظهر هنا وهناك، وتؤثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات التنظيمية في تحسين المنتجات أو عرض منتجات جديدة وزيادة الأرباح والعوائد وخفض التكلفة (عبد العال، 2014).

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة بكون المنظمات تعيش في حقيقتها على المعرفة، والتي تتكون في إطارها وتتزود من مناهلها ومصادرها المختلفة ذات العلاقة بعمل المنظمة، وتتطور وتنمو باستخدام الجديد والمتطور منها وتنتهي حياة المنظمة في الوقت الذي تصبح فيه غير قادرة على الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، أو قد تنخفض كفاءتها وتنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد وتتقادم أرصدتها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها (الزطمة، 2011).

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في أن مخزون المعارف الذي تملكه المنظمة يؤدي إلى تعزيز قدرات الموظفين بمجال عملهم بما ينعكس إيجاباً على ادائهم. وتساهم بتحديد وفهم كافة المعارف المتوفرة في المنظمة مما يسهل عملية استثمارها بالشكل الأمثل وبناء رؤية مستقبلية بناءاً عليها. تجديد المعارف التي تملكها المنظمة من الأمور التي تساعدها على تحديد وتصميم السلع والخدمات الجديدة المرغوبة في السوق، أو تطوير المنتجات الموجودة بالأصل (الدخيل، 2018)

ويرى المغربي (2020) أن أهمية إدارة المعرفة تبرز من كونها المكافئ الأكثر حيازة للقيمة والأكثر فعالية للميزة التنافسية المستعملة وتعود للأسباب التالية:

1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة.
2- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق، والمنافسة ومن ثم إلى إدارة معرفة قوية.
3- زيادة المنافسة قلصت أعداد العاملين في المنظمات ذات المعرفة المتميزة وهنا كان لا بد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات.
4- القدرة على التكليف التنظيمي بسبب تغيير قواعد العمل وافتراضاته.
5- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
6- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.

وترى العواملة (2018) أن المعرفة حقل قديم وجديد في آن واحد حيث برز الاهتمام بها منذ الآف السنين وفي الوقت الحاضر تهتم جميع المنظمات الحديثة بالمعرفة، كونها حجر الأساس لبقاء وضمان المنظمات وأثرها الواضح في رفع فاعليتها وزيادة كفاءة أداءها.

ويرى (Sulaiman et al., 2022) أن أهمية إدارة المعرفة في المنظمات تنبثق من فوائدها، والتي تشمل: تحسين مرونة المنظمة، واتخاذ قرارات أفضل وأسرع، وحل المشكلات بشكل أسرع، وزيادة معدل الابتكار، ودعم نمو وتطور الموظفين، ومشاركة الخبرة المتخصصة، وتحسين التواصل.

ويرى الباحث أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في قدرتها على تحسين أداء المدرسة ككل، وذلك من خلال تنظيم وتبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التكنولوجية، والتطور في المناهج.

2. 1. 3.أهداف إدارة المعرفة:

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو ربط أولئك الذين يسعون إلى المعرفة داخل المنظمة بأولئك الذين لديهم المعرفة لتحقيق هدف نهائي يتمثل في تعزيز المستوى العام للمعرفة لدى الفريق داخل المنظمة (Bedir et al., 2023).

وتسعى إدارة المعرفة إلى تنظيم واستثمار الخبرات والمهارات والمعارف المتوفرة لديها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية. كما تهدف إلى دعم عملية صنع القرار وتعزيز الإبداع، إضافة إلى مساعدة المؤسسات التعليمية على الابتكار، مما يسهم في تقليل الأخطاء، وتسريع الأداء، والاستجابة الفعالة للتغيرات (العتوم، 2018).

ومما لا شك فيه أن أي منظمة تسعى باستمرار لتحقيق أهدافها من خلال استثمار مواردها البشرية والمادية، مستعينة بقدراتها الإدارية لتوظيف هذه الموارد بكفاءة. فمن خلال هذا الاستثمار، تتمكن المنظمة من تحقيق النمو، وضمان الاستمرارية، وتعزيز تفوقها مقارنة بنظيراتها، فعندما تتبنى المنظمة إدارة المعرفة، فإنها تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تميزها وريادتها، وتشمل هذه الأهداف توفير المعرفة بشكل مستمر وتطبيقها، وتعزيز الأداء المؤسسي القائم على الخبرة والمعرفة، وتحسين عملية صنع القرار وتنفيذه بكفاءة أكبر، كما تسعى إدارة المعرفة إلى مأسسة المعرفة من خلال تنفيذ استراتيجيات تشجع إدارات المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة، وتطبيقها، وتبادلها، ونشرها لتحقيق المنفعة العامة وتعزيز المكانة التنافسية للمنظمة (القحاطني، 2024).

بالإضافة إلى ذلك، تهدف إدارة المعرفة إلى زيادة الإنتاجية عبر تمكين العاملين من الوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على أداء مهامهم بسرعة ودقة، وتعزيز النمو باعتباره هدفًا استراتيجيًا رئيسيًا. كما تسهم في إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي تواجه المنظمة، وترسيخ ثقافة التعلم من خلال خلق

بيئة تنظيمية داعمة، وتشمل الأهداف أيضًا تجذير ثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة، وتحسين مستوى رضا العملاء، وتطوير قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل لإدارة المعرفة وتنفيذه بكفاءة (القحطاني، 2024).

2. 1. 4.خصائص المعرفة:

وفقاً لدراسة جمعة ونوري (2015) والصفدي (2019) ما يلي من خصائص:

1- التوليد: هناك إمكانية لتوليد المعرفة وذلك من خلال التحليل والتفسير والتعبير، بواسطة الافراد المبدعون واصحاب العقول النيرة، الذين يساهمون في هذه العملية، بالإضافة لدور البحث العلمي والاستقصاء الذي يقوم به الأفراد المختصون لتوليد معارف جديدة.
2- الفناء: حيث أن المعرفة قد تموت لاسباب عدة منها (موت الفرد الذي يمتلك هذه المعرفة، أو تخلي الفرد الذي يمتلك المعرفة عن استخدامها نتيجة مرض أو روتين العمل أو عدم التحفيز وفقدان الدافعية أو التوقف عن العمل أو تعارضها مع معارف جديدة).
3- التطور: حيث أن المعرفة لا يتم استهلاكها نتيجة استخدامها بل تتطور وتجدد لأنها حيوية وتساهم في تطور المنظمات والبلدان وارتقائها وتميزها.
4- التصنيف: حيث أن المعرفة قابلة للتصنيف والجدولة حسب مجالاتها، ويوجد العديد من التصنيفات للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.
5- الامتلاك: حيث أن المعرفة ليس حكراً على أحد، سواء أفراد أو مجموعات أو منظمات، فكل من يرغب في اكتساب معرفة معينة أو مجموعة من المعارف يستطيع ذلك بأي وقت وأي مكان، حيث يوجد الآن عدة وسائل تمكنه من ذلك مثل: شبكة الانترنت والمكتبات.
6- النقل والمشاركة: حالياً أصبح نقل المعرفة ومشاركتها بين الأفراد أو المجموعات أو المنظمات أمر في غاية البساطة والسهولة فضلاً عن السرعة في ذلك، بسبب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لذا فإن المعرفة يمكن نقلها ونشرها حول العالم بكل سهولة يُسر.
7- التخزين: المعرفة في الماضي كانت مخزنة إما في الكتب، أو الرسائل، أو المخطوطات، أو اللوحات وخلافه بشكل تقليدية، حالياً المعرفة تخزن على الوسائل الالكترونية المستندة على الحاسوب.

2. 1. 5.متطلبات إدارة المعرفة:

إن أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة هي استقصاء المعلومة الدقيقة وتوثيقها ثم تبادلها داخل المنظمة بين الأفراد، وتلعب الاجتماعات التشاورية دوراً مهماً في تبادل المعلومات والمعارف والأدوار ويسهم ذلك في صناعة القرار في كلا الاتجاهين (الأسف إلى الأعلى وبالعكس)، وكذلك التعليم المستمرين للكادر بمختلف مهنه ومستوياته كركناً أساسياً من أركان المعرفة وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في

خط موازٍ لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب، بل هي تعتمد في جوهرها على إدارة الموارد البشرية وتنميتها (ماضي، 2011).

وقد حدد ماضي (2011) والطيطي (2010) المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة في الآتي:

1. **توفير البنية التحتية اللازمة/ التكنولوجية اللازمة:** والمتمثلة في البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني في كافة الأمور ذات العلاقة، أي الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
2. **توفير الموارد البشرية اللازمة:** وهي أهم أدوات ومقومات إدارة المعرفة، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها.
3. **الهيكل التنظيمي:** فلا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق ابداعاتهم لاكتشاف وتوليد المعرفة. فهو يؤثر على الأفراد وكيفية تواصلهم ومشاركتهم للمعرفة كما وتؤثر على كيفية نقل المعرفة وللجهة المنقولة إليها من خلال طريقة ونوع الهيكل المتبع في المنظمة لما له من دور فعال في عملية تدفق المعلومات وسير العمل وتبادلها بين العاملين.
4. **ثقافة المنظمة:** يعتبر العامل الثقافي مهماً في إدارة المعرفة لخلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وانتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على اساس مشاركة ثقافية مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.
5. **المناخ التنظيمي:** إن وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة، يعتبر عاملاً مهماً من عوامل انتشار المعرفة وإثرائها.

2. 1. 6. عمليات إدارة المعرفة:

أ. **اكتشاف المعرفة:** تختص هذه العملية بتطوير المعرفة الضمنية أو الصريحة من البيانات والمعلومات، أو من تجميع المعرفة السابقة وهذا يعني باختصار الحصول على المعرفة من كافة المصادر سواء أكانت داخلية أو خارجية (الكبيسي، 2011).

ويتمثل اكتشاف المعرفة في تطوير معرفة جديدة سواء كانت هذه المعرفة صريحة أو ضمنية عن طريق المعلومات والبيانات أو دمج معارف سابقة، واكتشاف المعرفة الصريحة تستند إلى التجميع، في حين اكتشاف المعرفة الضمنية يستند إلى التفاعل الاجتماعي في داخل المنظمة، وقد أشار الحسن (2022) إلى ماهية التجميع والتفاعل الاجتماعي:

- **التجميع:** ويتم من خلال تركيب اجزاء مختلفة من المعرفة الصريحة بيانات ومعلومات لامتلاك مجموعة معارف صريحة، وتعرف ايضاً انها عملية تركيب وجمع البيانات المعلومات أو المعرفة الصريحة المتاحة للحصول على معرفة صريحة جديدة وقد تكون أكثر تعقيداً من المعارف السابقة.

- **التفاعل الاجتماعي:** يتمثل بتجميع عدد من الموارد لإنتاج معرفة جديدة، ويعتبر تجميع المعرفة الضمنية التي يمتلكها الموظفين، وذلك من خلال انشطة الموظفين المشتركة عوضاً عن التعليمات الشفوية أو المكتوبة.

ب. **التقاط المعرفة:** فإن اكتشاف المعرفة لا يعني بالضرورة أن المنظمات أصبحت تمتلكها، كون هذه المعارف معرضة للضياع أو النسيان، ومن أجل تفادي ذلك لا بد على المنظمة أن تعمل على تنظيم ما تمتلك من معارف وخزنها بالشكل المثالث ليتسنى الرجوع إليها وقت الحاجة، وهذا ما يسمى أيضاً بالذاكرة المنظمية. وتتضمن تخزين المعارف الموجودة والمكتسبة في مستودعات مخصصة للمعارف المختلفة، بما يسهل الوصول إلى المعارف المتراكمة مع مرور الوقت (ياسين، 2018).

وتشمل أيضاً المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة، والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة والاجراءات والعمليات الموثقة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد والمجتمعات (قرعان، 2022).

ج. **مشاركة المعرفة:** إن عمليات اكتشاف المعرفة والعمل على تخزينها في قواعد معرفية يقود المنظمة الى التقدم وزيادة قدرتها التنافسية، وحتى يتمكن العاملون في جميع المستويات الادارية من الاستفادة من القاعدة المعرفية المتوفرة لا بد من العمل على إيصال هذه المعارف إلى كافة أصحاب المصالح في المنظمة وينطوي تشارك المعرفة على توزيع المعرفة الموجودة داخل المنظمة إلى كافة المستويات التنظيمية والأفراد المعنيين في المعرفة (الكبيسي، 2011).

فتوزيع ومشاركة المعرفة هي العملية التي تقوم فيها المنظمة بنشر وتوزيع المعرفة بين أفراد المنظمة، من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بأساليب التدريب والحوار، أو في المعرفة الصريحة، يتم نشرها، وتوزيعها بالنشرات والوثائق، والتعليم (الشيدية، 2023).

د. **تطبيق المعرفة:** هي عملية استخدام المعارف للمساعدة باتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجه المنظمات، وتعتبر عملية تطبيق المعرفة اساساً لرفع مستوى الأداء الكلي للمنظمة بما ينعكس بشكل إيجابي على تحقيق كافة الأهداف بشكل أكثر كفاءة (الزريقات، 2011).

ويجمع تطبيق المعرفة بين اكتشاف وامتلاك ومشاركة المعرفة، وانه كلما كانت عمليات اكتشاف وامتلاك ومشاركة المعرفة أفضل كلما كان تطبيق المعرفة فعال في اداء المهام واتخاذ القرارات، ويشمل تطبيق المعرفة عمليتان وهما التوجيه وهي مرتبطة بمراكز الدعم والمساعدة والعملية الثانية

هي الروتين وهي مرتبطة بالسياسات التنظيمية ومعايير ممارسة العمل، وذلك كما وضحها الحسن (2022):

- **التوجيه:** يتمثل في قيام فرد يمتلك المعرفة بتوجيه سلوك فرد آخر بدون نقل المعرفة التي تتضمن ذلك التوجيه اليه، وينطوي التوجيه على نقل قرارات او تعليمات دون المعرفة اللازمة لاتخاذ تلك القرارات وتسمى هذه العملية استبدال المعرفة.
- **الروتين:** ينطوي الروتين على استخدام المعرفة الضمنية في المعايير والقواعد والاجراءات التي توجه السلوك المستقبلي للمنظمة، وترتكز الاجراءات الروتينية على التواصل، وتصاغ هذه الاجراءات عن طريق استخدام تقنيات المعلومات.

2. 2 التمكين:

تعود جذور، وبدايات مفهوم التمكين للقرن الماضي، وتحديداً عقد الستينيات منه، حيث بدأ ظهور هذا المفهوم مع ظهور الحركات الاجتماعية المهتمة بالحقوق المدنية للمواطنين، وقد تطور هذا المفهوم منذ لك الوقت، وأصبح يأخذ عدة معاني واستخدامات مثل: الاقتصاد، العمل الاجتماعي، السياسي، والتنمية، وتطور هذا المصطلح في العقدين الأخيرين، ليُعبر عن عملية فردية يقوم فيها الفرد بأخذ المسؤولية والسيطرة على حياته ووضعه (جبر، 2010).

وانبثق التمكين من علم النفس الاجتماعي والتربوي الأمريكي، وقد نوقش على نطاق واسع في العديد من مجالات علم النفس النقدي والتحرري والمجتمعي، وقد اكتسب معنىً مختلفًا لدى فئات متنوعة في المجتمع. وبينما كان مفهوم التمكين في البداية يتعلق بالتحكم في حياة الفرد، فقد تطور إلى مجالات أخرى. ففي أواخر ثمانينيات القرن الماضي، ظهر التمكين لأول مرة في البحوث والكتابات التربوية، وفي علم النفس المجتمعي، أصبح التمكين عاملاً أساسياً في التعليم (Flynn, 2024).

2. 2. 1.مفهوم التمكين الإداري:

ويعد مفهوم التمكين الإداري من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال، وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات (الرواشدة، 2020، ص20).

ويرى خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر (2018، ص60) أنه على الرغم من أنه هناك آراء مختلفة حول تعريف التمكين؛ إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تتعلق بالوظيفة التي يشغلها، أو خارج إطارها.

ويعرف التمكين الإداري للمعلمين في المدرسة بأنه: عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين الإداري للمعلمين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المدرسة وأهدافها (خليل، 2014، ص265).

ويعرف التمكين أيضاً بأنه: منح العاملين في المؤسسة القوة والحرية والمعلومات الصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها (Mestry, 2017, P11).

وعرفه موران (Moran, 2015, P15) بأنه: القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف.

كما أن التمكين ببساطة هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم (العتيبي، 2017، ص635).

وعرفه (Flynn, 2024, P25) بأنه: قدرة الأفراد على التحكم في ظروفهم، وممارسة السلطة، وتحقيق أهدافهم الخاصة، والعملية التي يتمكنون من خلالها، فرديًا وجماعيًا، من مساعدة أنفسهم والآخرين على تعظيم جودة حياتهم.

ومن خلال التعريفات السابقة، يرى الباحث أنها جميعها تشترك في تفويض الصلاحيات، والحرية في أداء العمل، وبذلك يعرف الباحث التمكين الإداري بأنه: منح العاملين الصلاحيات والحرية في أداء مهامهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، مع دعمهم بالموارد اللازمة وتنمية قدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

2. 2. 2.مداخل التمكين الإداري:

تقدم أشار جمال الدين وآخرون (2015) إلى أن دراسة التمكين تتباين بتباين الآليات المعتمدة من قبل الإدارة في سعيها نحو تطبيق التمكين أولاً، ومدى استعداد الأفراد العاملين لتقبل مضامينه ونجاح أشكاله ثانياً، وهذه المداخل هي:

المدخل التنظيمي: في إطار تفعيل الموارد البشرية فإن عملية تمكين الموظفين بدءا بالقيادات الوسطى فالتنفيذية، فبقية العاملين، يؤدي إلى تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي يقود سعي المنظمة للمنافسة مع المنظمات الأخرى.

المدخل النفسي: إن تأثير التمكين بشكل نفسي على الموظف هي إحدى صيغ التمكين، إذ تؤثر على طبائعه الداخلية وسلوكه التعبيري الواضح، وهي حالة داخلية للحافز الجوهري.

المدخل الداخلي: ويطلق عليه المدخل الذاتي أيضا كونه عملية فردية تنبع من ذات الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة ومهارة في التأثير على بيئة العمل.

المدخل الخارجي: ويطلق عليه بالمدخل المنظمي الذي يشير إلى كافة الأنشطة التي تلجأ إليها المنظمة التي تشجع على تمكين أفرادها وجعلهم قادرين على إنجاز العمل الصحيح في الموقف المناسب.

المدخل الترابطي: يطلق عليه أيضا المدخل العلاقاتي، حيث تتعلق عملية التمكين بالمشاركة باتخاذ القرارات والسلطة بين الأفراد في المنظمة.

المدخل الدافعي: يخطو هذا المدخل خطوة أبعد بالنسبة للتمكين بوصفه تمكين للعاملين، حيث يكون القادة مسؤولين عن تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين، وهي بالمقابل تمكن وتحفز الأفراد لتنفيذ المسؤوليات والمهام الموكلة إليهم.

2. 2. 3.أهمية التمكين الإداري:

للتمكين الإداري أهمية متعددة الجوانب منها ما يتعلق بالموظف، ومنها ما يعود بالنفع على المؤسسة التي يعمل فيها الموظف، فما من شك أن تفويض الصلاحيات من قبل رب العمل للصالح موظفيه بعد تزويدهم بالمهارات اللازمة والتدريبات المطلوبة علميا وعمليا، ما من شك أن ذلك سينعكس على نفسية الموظف ويحسن من دافعيته للعمل والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، كما يعزز التمكين ثقة المرؤوس بنفسه وبرئيسه، فيجعله يسعى بقوة وبكل ما لديه من طاقات وإمكانات بهدف خدمة مؤسسته وتطورها (سلامة، 2022).

وتبرز أهمية التمكين الإداري للمعلمين في أن تفويض المعلمين السلطة في عملية صنع القرار يُحسّن من أدائهم الوظيفي ومهاراتهم، ومن جانب آخر فإن أخذ آرائهم في الاعتبار يُحسّن أيضاً من أدائهم الوظيفي وتزداد إنتاجيتهم (Alonzo, 2024).

كما أن وجود علاقة قوية بين الإدارة والمعلمين يجعل عملية التواصل أسهل، ويمكن المعلمون من التعبير عن أهدافهم الفردية، كما يزيد التمكين من الثقة بالنفس وتقدير الذات، ويزيد من فرص الإبداع، مما يعزز نمو الطلاب ونجاحهم (Kiral, 2020).

وقد حدد خليل (2014) أهمية التمكين الإداري في المدارس على النحو الآتي:

- حاجة المؤسسة التعليمية إلى أن تكون أكثر استجابة للتلاميذ أو الطلاب المستفيدين من الخدمة التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- خفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية للمؤسسة التعليمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية بالأمور اليومية.

- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات التي تقدمها المؤسسة التعليمية.
- إطلاق قدرات المعلمين أو الموظفين الإداريين الإبداعية والخلاقة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- إعطاء المعلمين أو الموظفين الإداريين مسئولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.

ويرى الباحث أن أهمية التمكين الإداري في المدارس تكمن في أنه يعزز أداء المعلمين، ويساعد على تحسين أداء المدرسة ككل، وذلك من خلال تفويض الصلاحيات وتزويد المعلمين بالمهارات اللازمة، مما يسهم في تحسين دافعهم للعمل، ويزيد انتماؤهم للمدرسة.

2. 2. 4.أنواع التمكين:

قسم العيسوي (2019) التمكين إلى الأنواع الآتية:

أ – التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

ب – التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج – تمكين العمل المتعلق بالنتائج ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

2. 2. 5.أبعاد التمكين الإداري

تفويض السلطة:

ويقصد بها منح الغير المفوض إليه حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة. والمدير الكفء هو من يفوض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم (شبير، 2020).

إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي يسعى المدراء فيها لجعلها تتمتع بمزايا التفويض، وأن تكون السلطة فيها لا مركزية، بمعنى قابلية المدراء لتفويض الصلاحية الرسمية إلى المستويات الدنيا في الهيكل

التنظيمي، بما يختلف مع المركزية والتي هي احتفاظ المدراء في المستويات العليا بكافة الصلاحيات، أي أن اللامركزية تقاس بمدى وعدد القرارات التي تصدر من المستويات الدنيا المتمثلة باتخاذ القرارات والسرعة في تنفيذها (الأدلبي، 2019).

يمكن توضيح أهمية التفويض كأسلوب إداري يتم من خلاله مشاركة المسؤولية بين القيادة والمرؤوسين، وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرار حسب المستوى الإداري وطبيعة العمل للمرؤوسين، وتحسين دافعيتهم نحو المؤسسة، وتعزيز شعورهم بالانتماء، حيث تسعى مستويات الإدارة المختلفة إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أفضل النتائج، بالإضافة إلى رفع مستوى كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة، ولكن من أجل جني ثمار تفويض السلطة والبعد عن مخاطرها لا بد من تأهيل وتدريب العاملين بالمستويات الإدارية وتنمية مهاراتهم الإدارية، وذلك حتى يكون لديهم القدرة التي تؤهلهم على تأدية المهام الموكلة لهم (النصير والمبارك، 2021).

التدريب:

ويعرف تدريب الموظفين بأنه عملية تقديم البرامج التدريبية للعاملين لزيادة قدرتهم على صنع القرارات، ومواجهة المشكلات وحلها، ومهارات التواصل والاتصال الفعال، والعمل مع الفريق (الحلواني، 2023).

تحتاج المنظمة أن تبذل جهود حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين، وتم التنويه على أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، فالتدريب على قيادة التمكين التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل التدريب على مهارات اتخاذ القرار مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة (العيسوي، 2019).

الاتصال الفعال:

الاتصال الفعال وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريرها من شخص إلى آخر، فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم (المعاني، 2010).

وينبغي في هذا الجانب اهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى اصحاب القرار وشرح مواقفهم (شبير، 2020).

فرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن الأفراد في أدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وان أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، فالتمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد، والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين (العيسوي، 2019).

التحفيز:

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي، كما أن الحوافز تساعد على تعزيز أنماط السلوك الفردي، وتتعامل مع الحاجات غير المشبعة، وتعمل على توجيه الفرد للاختيار من بين أنماط السلوك البديلة، كما تعمل وتحرص على الربط المباشر بين الحافز والأداء وعدم الخلط بين دوافع ومعنويات العاملين، فقد يكون الموظفين مبتهجين وسعداء، ولكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم، لأن عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز (العباب، 2023).

وتعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين، فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف إلى دوافعهم، وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة، وتحفزهم للسلوك المرغوب، وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي (السعيدي، 2020).

2. 3 الدراسات السابقة:

قام الباحث بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقام الباحث بتقسيمها إلى محورين، تناول المحور الأول الدراسات التي بحثت في إدارة المعرفة، والمحور الثاني الدراسات التي بحثت في التمكين الإداري، ثم قام الباحث بتقسيم الدراسات إلى عربية وأخرى أجنبية، وترتيبها من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

2. 3. 1.الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة:

الدراسات العربية:

هدفت **دراسة القحطاني (2024)** إلى وضع بعض الآليات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (التشخيص– الاكتساب– التوليد–المشاركة– التطبيق) في المدارس الثانوية بمدينة أبها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة تكونت من (415) معلماً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة غير موافق لواقع تشخيص المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها، كما بينت النتائج أن هنالك فروق فردية في الأبعاد (واقع اكتساب المعرفة، واقع تطبيق ادارة المعرفة) لصالح المعلمين الذين لهم سنوات خبرة اكثر من 10 سنوات، وكذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في جميع الأبعاد تعزى للمؤهل العلمي.

وهدفت **دراسة المصري (2023)** إلى التعرف الى واقع إدارة المعرفة ودورها بتنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في محافظة طولكرم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي النوعي الظاهراتي القائم على المقابلات من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، وتكونت من عينة متيسرة من (20) من المديرين والمديرات والمشرفين والمشرفات، منهم (13) مديراً ومديرة، و(7) مشرفين ومشرفات، أشارت نتائج الدراسة بأن هناك تطبيقٌ واسعاً لإدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، وأشارت النتائج أن الإبداع الإداري يمكن تطبيقه في المدارس من خلال توفير بيئة مناسبة لذلك، وأن مساهمة تطبيق إدارة المعرفة يسهم بشكل جيد في خلق إبداع إداري ويعمل على ابراز الدور الايجابي بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وأن أهم المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان، هي: التنظيم والترتيب والتبويب واستحداث البيانات واستخدام الحاسوب والتقنيات التي تساعد على تنظيم المعلومات.

وهدفت **دراسة آل رفدة (2023)** إلى التَّعرُّف على واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية للمهام الإدارية في ضوء عمليات إدارة المعرفة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفيَّ المسحيَّ، والاستبانة كأداة للدراسة تم توزيعها على عيِّنة عشوائية بسيطة بلغت (156) مديرة، بالمدارس الحكومية والأهلية للمرحلة الابتدائيَّة

غرب مدينة الرياض، وتوصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس الابتدائيَّة غرب مدينة الرِّياض يمارسن التَّخطيط والتخطيط في ضوء عمليَّات إدارة المعرفة بدرجة عالية جدًّا ثم الاتِّصال المدرسي بدرجة عالية.

وأجرى **جابر (2022)** دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر مديريها، وقد استخدم المنهج الوصفي، وبلغ عدد أفراد المجتمع (172) مديراً ومديرة، إذ اختيرت عينة عشوائية بسيطة من بينهم بلغ عددها (100) مديرا ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة بغرض جمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة جداً على محاور الدراسة الأول: مستوى مدى إدراك مفهوم إدارة المعرفة والثاني: محور أثر تطبيق إدارة المعرفة على العملية التدريسية، والثالث: محور دور المدرسة في توفير متطلبات إدارة المعرفة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، ومستوى المدرسة، ومكان المدرسة.

وكذلك قام **الضامن (2022)** بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، وتكوّن مجتمع الدراسة من (197) مديرًا ومديرة، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (156) مديرًا ومديرة، وللتأكد من تحقيق الأهداف، بُنِيت أداة الدراسة بغرض جمع البيانات، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية كانت بدرجة متوسطة وفقًا لأداة الدراسة، كما كشفت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة لصالح المديرات في البعدين: تخزين المعرفة وتطبيق المعرفة، وعلى الدرجة الكلية. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها لمنطقة حائل تُعزَى لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

وهدفت **دراسة الدوسري والمخلافي (2020)** إلى التعرف على استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، بالسعودية إضافة إلى تعرف معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية، ولتحقيق أهداف الدراسة أُستخدم المنهج الوصفي، وجرى الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (359) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام جاءت في مجملها بدرجة استجابة (متوسطة)، وتمثلت (تنازلياً) فيما يلي: (استراتيجية تطبيق المعرفة، تلاها استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة، تلاها استراتيجية توليد المعرفة، تلاها استراتيجية التشارك في المعرفة)، وبدرجة استجابة (متوسطة) لكافة الاستراتيجيات، أن معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية جاءت بدرجة استجابة (غالباً)، وأبرزها: قلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة.

الدراسات الأجنبية:

وهدفت **دراسة كورديرو وآخرون (Cordeiro et al., 2022)** إلى تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء التعليم الأساسي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والتصميم الكيفي، حيث تم تصميم استبانة بغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (242) معلماً ومعلمة في مدارس التعليم الأساسي الخاصة والدينية في البرازيل، وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة بدرجة مقبولة، وكذلك بينت النتائج أن جميع عمليات إدارة المعرفة تؤثر على جميع أبعاد الأداء التنظيمي في المدارس.

وهدفت أيضاً **دراسة آساد وآخرون(Asad et al., 2022)** إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة في مدارس منظمات إدارة التعليم في باكستان، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة التقارير والبيانات وتقنيات تحليل المحتوى للإحصاءات المتاحة، وأظهرت النتائج أنه من خلال إدارة المعرفة، يُمكن لمدارس للمدارس تحسين أدائها وتحقيق نتائج متميزة من حيث إنجازات الطلاب.

وهدفت **دراسة إلدهالمة وايكيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021)** إلى التعرف على مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة وسلوك تبادل المعرفة في المدارس الثانوية في نيجيريا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت أدوات الدراسة من استبانة تم تصميمها لأغراض الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (283) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الوعي بإدارة المعرفة من قبل المعلمين ذوي الخبرة والأقل خبرة كان مرتفعاً، وأن سلوك تبادل المعرفة لكل من المعلمين ذوي الخبرة والأقل خبرة كان إيجابياً.

2. 3. 2.الدراسات التي تناولت التمكين الإداري:

الدراسات العربية:

وهدفت **دراسة حسن (2024)** إلى دراسة واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة الاستبانة في جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (464) مديراً ووكيلاً، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري بمدارس التربية الخاصة بمحافظة المنيا (التدريب، الاتصال الفعال، بناء فرق العمل، تفويض السلطة) كان بدرجة متوسطة، وأن (التحفيز) كان بدرجة عالية.

وهدفت **دراسة عطوان (2024)** إلى الكشف عن دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في منطقة القدس الشرقية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة للحصول على نتائج الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من المديرين كافة في المدارس الحكومية في منطقة القدس الشرقية والبالغ عددهم (59) مديراً ومديرة، ولصغر حجم العينة وتوظيف

الاستبانة الإلكترونية وبلغت نسبة الاستجابة 85%، بواقع (44) استجابة، وبينت النتائج حصول مجال التمكين الإداري على موافقة عالية على فقراته كافة، كما حصل مجال الإبداع الإداري على موافقة عالية على فقراته كافة، وكذلك بينت النتائج ووجود علاقة ارتباطية قوية بين مجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري، وبينت النتائج أيضاً عدم وجود فروق دالة إحصائياً على مجال التمكين الإداري، ووجود فروق دالة إحصائيا على مجال الإبداع الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً على مجالي التمكين الإداري والإبداع الإداري تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

وأجرى **سعيد والشرمان (2024) دراسة** هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري للمعلمين، وكذلك أثر المتغيرات الوسيطة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي) في استجابات عينة الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ اشتملت على أربعة مجالات، هي التفويض، والنمو المهني والتحفيز، وفرق العمل، وطبقت الاستبانة على عينة متيسرة تكونت من (367) مديراً ومعلماً، بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة التمكين الإداري بمجالاته الأربعة جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر المتغيرات الوسيطة.

وهدفت **دراسة العنزي وآخرون (2020)** إلى التعرف على واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ووضع تصور مقترح لتمكين المديرين إدارياً من أجل تحسين ممارستهم وأدوارهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (365) معلماً من المعلمين والمعلمات بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة الأحمدي بدولة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى وجود قصور بدرجة متوسطة في تطبيق التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، حيث جاءت أهم عناصر تقاسم السلطة: حرص الإدارة المدرسية على اتخاذ القرار السليم والسماع إلى آراء العاملين بالمدرسة، وجاءت أهم عناصر تبادل المعلومات: يتم تداول البيانات والمعلومات في المدرسة من الشفافية والوضوح، وتسهم مهارات الاتصال لدى المديرين في المدرسة في تسهيل إنجاز المهام، وجاءت أهم عناصر فرق العمل: يتم عقد لقاءات دورية يتم من خلالها مناقشة شؤون العمل ومستجداته داخل المدرسة، وتشكل فرق العمل بالمدرسة بكفاءة.

وكذلك هدفت **دراسة الرقب (2020)** إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة بغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (433) مساعداً ومساعدة ومعلماً ومعلمة، في المدارس الأساسية الخاصة في عمان، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة جاءت متوسطة، كما إن درجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري

جاءت مرتفعة، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة التمكين الإداري ودرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري للمديرين، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة التمكين الإداري تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي) لصالح فئة الإناث، ولمتغير (المؤهل العلمي) لصالح (الماجستير فما فوق)، ولمتغير (سنوات الخدمة) لصالح (10 سنوات فأكثر)، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة أخلاقيات العمل الإداري تعزى لمتغيري (النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي)، بينما وجدت فروق لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح (10 سنوات أكثر).

الدراسات الأجنبية:

قام **فلاين (Flynn, 2024)** بدراسة هدفت إلى هدفت الدراسة إلى دراسة تمكين المعلمين من خلال التعاون والتدريس الجماعي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بالأسلوب النوعي، حيث تم إجراء مقابلات لجمع البيانات مع (7) معلمي في مدرسة (DEIS) في إيرلندا، أظهرت النتائج أن التمكين عزز لدى المعلمين الشعور بالثقة، والإيمان بقدراتهم، والعمل الجماعي، كما بينت النتائج وجود تقدير إيجابي للمعلمين حول المشاركة في صنع القرار، والنقاش في المدرسة، وكذلك بينت النتائج أن المعلمين اكتسبوا خبرة، وزاد دافعيتهم.

وأجرى **جونوان وويدودو (Gunawan & Widodo, 2021) دراسة** هدفت إلى تحليل أثر التمكين الإداري على سلوك العمل الابتكاري من خلال إدارة المعرفة والإبداع التعليمي، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقام الباحثان بتصميم استبانة لجمع البينات، تكونت عينة الدراسة من (386) معلماً ومعلمة في مدارس إندونيسيا، تم اختيارهم عشوائيًا، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري كان له تأثير إيجابي وهام على سلوك العمل الابتكاري، بشكل مباشر وغير مباشر، من خلال إدارة المعرفة والإبداع التعليمي، وأنه يمكن تحسين سلوك العمل الابتكاري لدى المعلمين من خلال التمكين الإداري وإدارة المعرفة والإبداع التعليمي.

كما أجرى **أجرى ريفيرا وإيبارا (Rivera & Ibarra 2020)** دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين تمكين مديري المدارس الابتدائية العامة ووظائفهم تجاه إدارة المدرسة في منطقة ألياجا نويفا إيسيجا في الفلبين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، بالأسلوب النوعي، حيث تم إجراء مقابلة مع عينة تكونت من (18) مدير مدرسة ابتدائية عامة، أوضحت النتائج أن مستوى التمكين الإداري يرتبط بعلاقة مهمة للغاية مع سلامة المدرسة ونظامها، وفرص التعلم، والوقت الذي تستغرقه المهمة، والقيادة التعليمية.

2. 3. 3.التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة أنها جاءت في مجملها متسقة مع الدراسة الحالية في تسليط الضوء على موضوع إدارة المعرفة، والتمكين الإداري، فهذه الدراسة تتفق وتختلف مع الدراسات السابقة في مجالات معينة، منها:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة القحطاني (2024)، ودراسة المصري (2023)، ودراسة آل رفدة (2023)، وجابر (2022)، والضامن (2022)، ودراسة الدوسري والمخلافي (2020)، ودراسة كورديرو وآخرون (Cordeiro et al., 2022)، ودراسة آساد وآخرون(Asad et al., 2022)، ودراسة إلدهالمة وايكيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) في البحث في إدارة المعرفة في المدارس، **إلا أنها تختلف معها في مضمونها، وأهدافها الفرعية على النحو الآتي:**

تختلف مع دراسة القحطاني (2024) التي هدفت إلى وضع الآليات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، ودراسة المصري (2023) التي هدفت إلى بحث العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ودراسة كورديرو وآخرون (Cordeiro et al., 2022) التي سعت إلى تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء التعليم الأساسي، ودراسة آساد وآخرون(Asad et al., 2022) التي سعت إلى استكشاف تأثير إدارة المعرفة في مدارس منظمات إدارة التعليم.

وتتفق مع دراسة حسن (2024)، ودراسة عطوان (2024)، وسعيد والشرمان (2024)، ودراسة العنزي وآخرون (2020)، ودراسة الرقب (2020)، وفلاين (Flynn, 2024)، وجونوان ووبدودو (Gunawan & Widodo, 2021)، وريفيرا وإيبارا (Rivera & Ibarra 2020) التي بحثت في موضوع التمكين الإداري في المدارس، إلا أنها تختلف معها في مضمونها، وأهدافها الفرعية على النحو الآتي:

تختلف مع دراسة عطوان (2024) ودراسة جونوان ووبدودو (Gunawan & Widodo, 2021) التي سعت إلى بحث العلاقة بين التمكين الإداري والإبداع الإداري، ودراسة الرقب (2020) التي بحثت العلاقة بين التمكين الإداري وأخلاقيات العمل، ودراسة ريفيرا وإيبارا (Rivera & Ibarra 2020) التي بحثت العلاقة بين التمكين الإداري وتجاه المعلمين لوظائفهم.

ومن جانب آخر، تختلف الدراسة الحالية من حيث أدواتها مع دراسة المصري (2023)، ودراسة ريفيرا وإيبارا (Rivera & Ibarra 2020) التي اتبعت الأسلوب النوعي والمقابلات كأدوات لجمع البيانات، وكذلك تختلف مع دراسة آساد وآخرون (Asad et al., 2022) التي اعتمدت مراجعة التقارير والبيانات وتقنيات تحليل المحتوى للإحصاءات المتاحة لجمع البيانات.

كما تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، وتحديد عينة الدراسة بالمديرين والمعلمين لجمع البيانات.

لقد جاءت هذه الدراسة متفقة مع ما سبقها من دراسات، ومكملة لها، إلا أنها تتميّز عنها في:

- أن هذه الدراسة تبحث العلاقة بين متغيري إدارة المعرفة والتمكين الإداري، وهي الدراسة الأولى –في حدود علم الباحث– التي تتناول العلاقة بين هذين المتغيرين.
- أن هذه الدراسة اعتمدت المديرين والمعلمين عينة للدراسة، في حين أن معظم الدراسات السابقة اقتصرت على فئة واحدة منهم.
- أن الدراسة الحالية اعتمدت أبعاد متغير إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط وتنظيم المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة) وأبعاد متغير التمكين الإداري (تفويض السلطة، التدريب، الاتصال، الفعال، فرق العمل، تحفيز العاملين) من خلال الدمج بين أكثر من دراسة، وتقنينها بما يتناسب مع طبيعة البيئة والمجتمع الفلسطيني.

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في:

- تصميم الاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- تكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، وإثرائها، وتحديد طريقة ومنهجية إجراؤها.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

هدفت هذه الدراسة البحث في إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، ويتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً تفصيلياً للطرق والإجراءات والمنهجية التي اتبعها الباحث، وقام بها لتنفيذ هذه الدراسة، وذلك من حيث وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة، والعينة، وآلية اختيارها وطريقة تحديدها، وأدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وطريقة إعدادها وتحضيرها، كما يتناول هذا الفصل آلية التحقق من صدق وثبات أدوات الدراسة، والإجراءات المتبعة في توزيع الاستبانات وجمعها، والأساليب والمعالجة الإحصائية المستخدمة بغرض تحقيق اهداف الدراسة، والوصل إلى النتائج.

3. 1 منهج الدراسة

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لإنجاز الدراسة، كون هذا المنهج هو الأنسب لمثل هذه الدراسة؛ لمناسبته لطبيعة المعلومات والبيانات اللازمة لهذه الدراسة.

3. 2 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الخليل، خلال الفصل الدراسيّ الثاني من العام (2024–2025)، والبالغ عددهم (12999) معلماً ومعلمة، وذلك حسب سجلات وزارة التربية والتعليم الرسمية، والجدول (1.3) يوضح ذلك.

الجدول (1.3) توزيـع أفراد مجتمع الدراسـة من المعلمين تبعاً للمديرية والجنس

المديرية	المعلمين	المعلمات	المجموع
شمال الخليل	1074	1679	2753
الخليل	1564	3120	4684
جنوب الخليل	1419	2337	3756
يطا	745	1061	1806
المجموع	4802	8197	12999

كما يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في المدارس الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (550)، خلال الفصـل الدراسيّ الثاني من العام (2024–2025). وذلك حسب سجلات وزارة التربية والتعليم الرسمية، والجدول (2.3) يوضح ذلك.

الجدول (2.3) توزيـع أفراد مجتمع الدراسـة من المديرين تبعاً للمديرية

المديرية	العدد	النسبة
شمال الخليل	111	20.2%
الخليل	160	29.1%
جنوب الخليل	180	32.7%
يطا	99	18.0%
المجموع	550	100.0%

3. 3 عينة الدراسة

قام الباحث بتحديد عينة الدراسة من المعلمين بالطريقة الطبقية العشوائية تبعاً الجنس، وتم تحديد حجم العينة وفق الأسس العلمية التي حددها كريجس ومورجان (kerjcie& morgan, 1970) لتحديد حجم عينة الدراسة المناسب بالنسبة لمجتمع الدراسة، وذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$n = \frac{X^2 NP(1-p)}{d^2(N-1) + X^2 P(1-P)}$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 12999 \times 0.5(1-0.5)}{(0.05^2) \times (12998) + 1.96^2 \times 0.5(1-0.5)} = 374$$

n = sample size عينة الدراسة

X = is the z score = 1.96 (Confidence Level 0.95) مجال الثقة

D = is the margin of error =0.05 هامش الخطأ

N is the population size =12999 مجتمع الدراسة

P= is the population proportion 0.5 (this provide minimum sample size)حجم المجتمع

والتي بينت الحد الأدنى لعينة الدراسة (374) استبانة، وتمكن الباحث من توزيع (370) استبانة على عينة من المعلمين، وذلك بنسبة (28.4%) من مجتمع الدراسة ككل، وبلغ عدد الاستبانات المستردة بشكل كامل، وصالحة للتحليل (350) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (96.8%).

كما قام الباحث بتحديد عينة من مديري المدارس بالطريقة المتاحة في كل مديرية، وتكونت العينة من (150) من مديري المدارس موزعين على المديريات الأربع في محافظة الخليل وهو ما يمثل (27.3%) من مجتمع الدراسة للمديرين، وبلغ عدد الاستبانات المستردة بشكل كامل، وصالحة للتحليل (140) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (93.3%)، والجدول (3.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

جدول رقم (3.3): توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة:

الرقم	المتغيرات	البدائل	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	170	%34.7
		أنثى	320	%65.3
		المجموع	490	%100
2	المسمى الوظيفي	معلم	350	%71.4
		مدير	140	%28.6
		المجموع	490	%100
2	المؤهل العلمي	بكالوريوس	392	%80
		ماجستير فأعلى	98	%20
		المجموع	490	%100
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	109	%22.2
		5 – أقل من 10 سنوات	159	%32.4
		10 سنوات فأكثر	222	%45.3
		المجموع	490	%100
4	المديرية	شمال الخليل	109	%22.2
		الخليل	164	%33.5
		وسط الخليل	137	%28
		يطا	80	%16.3
		المجموع	490	%100

3. 4 أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة كأداة للدراسة؛ وذلك تحقيقاً للأهداف التي تم وضعها، وبغرض جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، نظراً لملاءمتها لهذه الدراسة، وطبيعة مجتمع الدراسة من المعلمين، والمديرين، بحيث توفر للباحث المعلومات اللازمة للتعرف على إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وقد قام الباحث بتصميمها من خلال:

1. الرجوع إلى الإطار النظري، والأدبيات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة، والتمكين الإداري
2. القيام بإعداد الاستبانة بشكلها الأولي، والذي راعى فيها الباحث صياغة الفقرات، ومحتواها باستخدام العبارات اللغوية البسيطة، والقصيرة، وقد اشتملت الاستبانة بشكلها الأولي على (64) فقرة.
3. قام الباحث بعرض الاستبانة بشكلها الأولي على المشرف لإبداء رأيه، وتعديلها بناء على ملحوظاته وآرائه، وقد تكونت من مجالين رئيسيين، الأول: مجال إدارة المعرفة واشتمل على (30) فقرة، والثاني التمكين الإدارية واشتمل على (34) فقرة.

وقد تم تصميم الاستبانة من خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وذلك للبحث في (إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين) وتقدير استجابة المبحوثين على فقرات الاستبانة، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الاستجابة	موافق بدرجة				
	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

3. 5 صدق أداة الاستبانة:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال:

أولا: الصدق الخارجي (المحكمين):

قام الباحث بالتواصل مع مجموعة من ذوي الاختصاص، والخبرة في الجامعات الفلسطينية، وعرض الاستبانة عليهم لتحكيمها، وقد بلغ عددهم (6) محكمين، وقد استجاب الباحث لآرائهم، واقتراحاتهم، حيث قام الباحث بتعديل الفقرات التي اتفق على تعديلها محكمين أو أكثر بنسبة اتفاق (80%).

ثانيا: الاتســـاق الداخلـــّي:

قام الباحث بالتحقق من صدق أداة الدراسة من خلال (الاتساق الداخلي) وهو اتفاق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع الدرجة الكلية للمجال الذي تتبعه، وذلك من خلال اختبار بيرسون- معامل الارتباط بين هذه الفقرات، مع مجالها، وكذلك اتساق المجال ككل، مع الدرجة الكلية للاستبانة، ويتضح ذلك من خلال الجدول (5.3-6.3):

■ **صدق مقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية:**

جدول (5.3-أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
	تشخيص المعرفة		
.1	يحتفظ مدير المدرسة بسجلات منظمة للمعلومات الإدارية لضمان استخدامها الفعال.	**0.650**	**0.000**
.2	يستثمر معلومات المعلمين الموهوبين في العمل بصفة مستمرة.	**0.713**	**0.000**
.3	يحفز جميع المعلمين الذين يملكون المعرفة في العمل.	**0.790**	**0.000**
.4	يحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المرغوبة لدى المعلمين.	**0.802**	**0.000**
.5	يساعد المعلمين في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.	**0.766**	**0.000**
.6	يخصص أوقاتاً محددة ضمن جدول العمل لتبادل المعرفة بين المعلمين.	**0.731**	**0.000**
.7	يتابع سير العمل في المدرسة بشكل مستمر.	**0.688**	**0.000**
.8	يوفر الوقت الكافي للمعلمين لتبادل المعلومات.	**0.774**	**0.000**
.9	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم لقياس مستوى المعرفة لدى المعلمين وتحليل الفجوة المعرفية.	**0.744**	**0.000**
	تخطيط وتنظيم المعرفة		
.10	يضع مدير المدرسة خطة متكاملة لإدخال مفاهيم المعرفة إلى المدرسة.	**0.703**	**0.000**
.11	يحرص على إيجاد مناخ إيجابي للحوار بين العاملين في المدرسة.	**0.772**	**0.000**
.12	يطبق العصف الذهني لتبادل الأفكار.	**0.820**	**0.000**
.13	يوثق جميع الأفكار الجديدة المتعلقة بالأداء المدرسي.	**0.833**	**0.000**
.14	يعتمد على قاعدة بيانات الكترونية في تنظيم المعلومات.	**0.821**	**0.000**

جدول (5.3–ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.15	يسعى لاكتساب المعرفة من مؤسسات محلية.	**0.825**	0.000
.16	يعمل على فهرسة المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي.	**0.761**	0.000
	توليد المعرفة		
.17	يعتمد مدير المدرسة الحوار والتدريب مصدراً لمعرفة الإدارة المدرسية.	**0.816**	0.000
.18	يستخدم التكنولوجيا لحفظ المعلومات.	**0.835**	0.000
.19	يعتمد على الخبرة التراكمية للمعلمين في العمل.	**0.848**	0.000
.20	يشجع العمل الجماعي لتحقيق النجاح في توليد المعرفة.	**0.812**	0.000
.21	يعمل على توفير فرص تعلم مستمر للمعلمين لزيادة انتاج المعرفة.	**0.712**	0.000
.22	يوفر قنوات اتصال فعالة لإبلاغ المعلمين بالمستجدات المعرفية والمهنية.	**0.747**	0.000
	تطبيق المعرفة		
.23	يحرص مدير المدرسة على تسهيل تبادل المعرفة بين العاملين في المدرسة	**0.774**	0.000
.24	يحرص على المشاركة في الدورات التي تدعم المدرسة وتنظيمها	**0.764**	0.000
.25	يمتلك الوسائل المناسبة لإيصال المعرفة للعاملين في المدرسة.	**0.816**	0.000
.26	يحرص على توفير مصادر المعرفة في المدرسة	**0.775**	0.000
.27	يحرص على تسهيل الحصول على المعرفة في موقف العمل	**0.798**	0.000
.28	يحرص على توفير المعرفة التي تناسب احتياجات العمل	**0.817**	0.000
.29	يقدم الدعم والتسهيلات لإتاحة المعلومات الكترونياً بشكل مستمر	**0.780**	0.000
.30	يحرص على دعم المعرفة المتوفرة في تحقيق اهداف التعلم.	**0.778**	0.000
.31	يتيح الوقت الكافي للمعلمين للحصول على المعرفة.	**0.786**	0.000

تبيّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (5.3) أن جميع القيم التي تم حسابها لمعامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة ضمن مجالها، جاءت متّسقة مع الدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد أظهرت هذه النتائج أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى قوة الاتفاق، والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة (واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية)، وهو ما يشير إلى أن هذه الفقرات تتمتع بالصدق، وتقيس ما وضعت من أجله.

كما قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة، مع الدرجة الكلية للاستبانة؛ للتأكد من الصدق الداخلي لمجالاتها، والجدول (6.3) يوضح ذلك:

جدول (6.3): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس.

	تشخيص المعرفة	تنظيم وتخطيط المعرفة	توليد المعرفة	تطبيق المعرفة
تشخيص المعرفة	1	0.770**	0.727**	0.727**
تنظيم وتخطيط المعرفة		1	0.835**	0.753**
توليد المعرفة			1	0.831**
تطبيق المعرفة				1

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)** **** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)**

تبيَّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (6.3) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تم حسابها لكل مجال من مجالات مقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ترتبط مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث أظهرت النتائج أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)؛ وأن معامل ارتباط بيرسون (Person) للعلاقة بين هذه المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل، كان ارتباطاً قوياً، وذلك من خلال النظر إلى القيم التي تراوحت بين(0.727–0.835)، وهو ما يشير إلى قوة الاتفاق والاتساق الداخلي لمجالات هذه الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس ما صممت لأجله.

■ صدق مقياس واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية

جدول (7.3–أ): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
	تفويض السلطة		
.1	يمتلك مدير المدرسة السلطة مع الصلاحيات الكافية لإتمام العمل.	**0.763****	**0.000**
.2	يتلقى مدير المدرسة تعليمات من مدير التربية عن الصلاحيات الممنوحة له.	**0.769****	**0.000**
.3	يمارس مدير المدرسة مسؤولياته ضمن حدود القوانين الإدارية.	**0.767****	**0.000**
.4	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت إلى آخر.	**0.781****	**0.000**
.5	تحدد الأعمال التي يتم توكيل مدير المدرسة بها كتابياً.	**0.774****	**0.000**

جدول (7.3-ب): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.6	يمنح مدير المدرسة الصلاحيات للكادر التعليمي لأداء المهمات.	**0.815**	0.000
.7	يركز مدير المدرسة جميع الصلاحيات بما تتضمنه من السلطات في يده.	**0.734**	0.000
.8	يُراعي مقدرة ورغبات الكادر التعليمي عند ممارسة عملية التمكين.	**0.803**	0.000
.9	يتابع الصلاحيات المفوضة للمعلمين.	**0.833**	0.000
.10	يدعم الخصال القيادية لدى الكادر التعليمي.	**0.870**	0.000
	التدريب		
.11	يوفر مدير المدرسة خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدرة على اداء المهام.	**0.416**	0.000
.12	يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسنًا في أدائهم لأعمالهم.	**0.779**	0.000
.13	يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم.	**0.824**	0.000
.14	يتيح للعاملين فرص التعلم لاكتساب مهارات جديدة في مجال العمل اثناء عملية التدريب.	**0.810**	0.000
.15	يقوّم مدير المدرسة البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم.	**0.835**	0.000
.16	يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	**0.832**	0.000
	الاتصال الفعال		
.17	يتواصل مدير المدرسة مع الكادر التعليمي باستمرار.	**0.764**	0.000
.18	يعتمد مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين.	**0.826**	0.000
.19	يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	**0.830**	0.000
.20	يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة.	**0.808**	0.000
.21	يستخدم التعليمات والإجراءات في المدرسة بشكل واضح.	**0.794**	0.000
.22	يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم.	**0.730**	0.000
	فرق العمل		
.23	يدعم مدير المدرسة تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات.	**0.825**	0.000

جدول (7.3-ج): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس.

رقم الفقرة	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig)
.24	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخات تشاركية بين العاملين.	**0.811**	**0.000**
.25	يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.	**0.842**	**0.000**
.26	يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	**0.799**	**0.000**
.27	يعمل على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة.	**0.821**	**0.000**
.28	يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها.	**0.840**	**0.000**
	تحفيز العاملين		
.29	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات.	**0.904**	**0.000**
.30	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين وانجازاتهم المهنية في العمل.	**0.870**	**0.000**
.31	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية.	**0.803**	**0.000**
.32	يقدم مدير المدرسة للمعلمين مكافئات (معنوية) و (مادية) جراء قيامهم بأعمال ابداعية.	**0.845**	**0.000**
.33	يثني على الأداء المتميز للعاملين معه.	**0.825**	**0.000**
.34	يدعم اجتهادات المعلمين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء.	**0.822**	**0.000**

تبيّن من خلال المعطيات الواردة في الجدول (7.3) أن جميع القيم التي تم حسابها لمعامل ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة ضمن مجالها، جاءت متّسقة مع الدرجة الكلية للمجال نفسه، وقد أظهرت هذه النتائج أن جميعها كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى قوة الاتفاق، والاتساق الداخلي بين فقرات الأداة (واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية)، وهو ما يشير إلى أن هذه الفقرات تتمتع بالصدق، وتقيس ما وضعت من أجله.

كما قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة، مع الدرجة الكلية للاستبانة؛ للتأكد من الصدق الداخلي لمجالاتها، والجدول (8.3) يوضح ذلك:

جدول (8.3): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس.

	تفويض السلطة	التدريب	الاتصال الفعال	فرق العمل	التحفيز
تفويض السلطة	1	**0.406	**0.490	**0.441	**0.419
التدريب		1	**0.736	**0.763	**0.965
الاتصال الفعال			1	**0.822	**0.804
فرق العمل				1	**0.818
التحفيز					1

*** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)** **** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$)**

تبيَّن من خلال البيانات الواردة في الجدول (8.3) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تم حسابها لكل مجال من مجالات مقياس واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ترتبط مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث أظهرت النتائج أنها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α≤0.05)؛ وأن معامل ارتباط بيرسون (Person) للعلاقة بين هذه المجالات مع الدرجة الكلية للاستبانة ككل، كان ارتباطاً قوياً، وذلك من خلال النظر إلى القيم التي تراوحت بين(0.406-0.965)، وهو ما يشير إلى قوة الاتفاق والاتساق الداخلي لمجالات هذه الأداة، وأنها تشترك معاً في قياس ما صممت لأجله.

3. 6 ثبات اداة الاستبانة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بعد توزيع الاستبانات على عينة استطلاعية تكونت من (30) معلماً ومعلمة، من خارج عينة الدراسة الفعلية، وذلك من خلال حساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha)، كما هو موضح في الجدول (9.3- 10.3):

- **ثبات مقياس واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين**

جدول رقم (9.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)..

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تشخيص المعرفة	**30**	**9**	**0.873**
تخطيط وتنظيم المعرفة	**30**	**7**	**0.842**
توليد المعرفة	**30**	**6**	**0.886**
تطبيق المعرفة	**30**	**9**	**0.883**
الدرجة الكلية	**30**	**31**	**0.957**

يتبين من المعلومات الواردة في الجدول (9.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لقياس واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) عند الدرجة الكلية بلغت (0.957).

- **ثبات مقياس واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين**

جدول رقم (10.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)

المجال	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تفويض السلطة	30	10	0.902
التدريب	30	6	0.882
الاتصال الفعال	30	6	0.834
فرق العمل	30	6	0.889
تحفيز العاملين	30	6	0.937
الدرجة الكلية	30	34	0.954

يتبين من المعلومات الواردة في الجدول (10.3) أن قيمة ثبات أداة الدراسة لقياس واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين من خلال معادلة (كرونباخ ألفا) عند الدرجة الكلية بلغت (954.0)، وتراوحت معاملات الثبات لمجالات الاستبانة بين (0.834–0.937)، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وقابلة لاعتمادها لتحقيق أهداف الدراسة وتعميم النتائج.

3. 7 إجراءات الدّراسة

- قام الباحث بالرجوع إلى الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والاطلاع على أبعادها، وطرق قياسها، ثم قام الباحث بتطوير استبانة بغرض جمع البيانات لقياس إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- قام الباحث بالتواصل مع مجموعة من الأساتذة في الجامعات الفلسطينية، ممن لهم اهتمام وخبرة بهذا المجال، وذلك للطلب منهم تحكيم الاستبانة، وإبداء آرائهم حول فقراتها، وصياغتها، ومجالاتها.
- قام الباحث بالحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة القدس، وذلك لإرفاقه مع الاستبانة أثناء توزيعها على المدارس.
- قام الباحث بحوسبة الاستبانة الكترونيا من خلال رابط (جوجل فورم)، وتوزيعها.
- قام الباحث بمراجعة الاستبانة، وتفريغها، وتحليلها إحصائياً من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

3. 8 متغيرات الدراسة

المتغيرات الديموغرافية

وتشتمل على خصائص المستجيبين، كالآتي:

1) **الجنس: وله فئتان:** (ذكر، أنثى)
2) **المسمى الوظيفي: وله فئتان** (معلم، مدير).
3) **المؤهل العلمي: وله مستويين** (بكالوريوس، ماجستير فأعلى)
4) **سنوات الخبرة: له ثلاث مستويات** (أقل من 5 سنوات، من 5- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
5) **المديرية: ولها أربع فئات: (شمال الخليل، الخليل، وسط الخليل، جنوب الخليل.)**

المُتغيّر التابع الأول:

- ❖ إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

المُتغيّر التابع الثاني:

- ❖ التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

3. 9 المعالجة الإحصائية

قام الباحث باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لعمل الاختبارات والمعالجات الإحصائية اللازمة للبيانات التي تم جمعها، وتم ذلك من خلال:

- حساب الأعداد، النسب المئوية، التكرارات، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- حساب معامل الارتباط بيرسون، للتحقق من الصدق الداخلي لأداة الدراسة.
- حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- تطبيق اختبار (ت) للعينات المستقلة، واختبار تحليل التباين الأحادي؛ لاختبار وفحص الفروق بين عينة الدراسة.

ومن أجل تفسير المتوسطات الحسابية استخدم الباحث مفتاح التصحيح، حيث أعطيت الاستجابات التدريج الآتي:

جدول (11.3): المقيـاس الوزنـي لتحديـد تقديرات أفـراد عينـة الدراسة على مقيـاس الدراسة

الوسط الحسابي	التقدير
أقل من 2.34	منخفضة
من 2.34- أقل من 3.68	متوسطة
3.68فأكثر	مرتفعة

حيث تم استخدام المعادلـة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

$$\text{طول الفترة} = \frac{(\text{الحد الأدنى للاستجابة} - \text{الحد الأقصى للاستجابة})}{\text{فترات التقدير}}$$

وبمـا أن المقيـاس كـان وفق تدريـج ليكـرت الخماسـي، فإن:

$$\text{طول الفترة} = \frac{(5-1)}{3}$$

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل توضيحاً للتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من مجتمع الدراسة؛ لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

4. 1 نتائج سؤال الدراسة الأول والذي ينص على:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الأول، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (1.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمجالات واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تشخيص المعرفة	4.006	0.589	مرتفعة	1
2	تخطيط وتنظيم المعرفة	3.817	0.670	مرتفعة	4
3	توليد المعرفة	3.902	0.640	مرتفعة	3
4	تطبيق المعرفة	3.959	0.611	مرتفعة	2
	الدرجة الكلية	3.930	0.567	مرتفعة	

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (1.4) أن واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، بمتوسط حسابي (3.930) وانحراف معياري (0.567) وكان مجال تشخيص المعرفة بأعلى درجة، بمتوسط حسابي (4.006)، يليها مجال تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.959)، ثم مجال توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.902)، وفي المرتبة الأخيرة مجال تخطيط وتنظيم المعرفة بمتوسط حسابي (3.817)

ويمكن التوصل إلى المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة من خلال التقدير بفترة (فترة الثقة)، وذلك وفق المعادلة الآتية التي أشار إليها أبو سمرة والطيطي (2019):

$$\mu = \bar{x} \mp Z_{a/2} \frac{s}{\sqrt{n}}$$

$\bar{x} = 3.930$

Za = 1.96

s=0.567

n= 490

لدى الباحث ثقة بنسبة (95%) أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يقع في الفترة (3.955 و 3.904)

أما النتائج الخاصة بفقرات كل مجال من مجالات واقع تطبيق إدارة المعرفة، فكانت على النحو الآتي:

أولاً: تشخيص المعرفة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تشخيص المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2.4)

جدول (2.4-أ): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تشخيص المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	يساعد المعلمين في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.	4.122	0.755	1	مرتفعة
3	يحفز جميع المعلمين الذين يملكون المعرفة في العمل.	4.092	0.777	2	مرتفعة
1	يحتفظ مدير المدرسة بسجلات منظمة للمعلومات الإدارية لضمان استخدامها الفعال.	4.082	0.758	3	مرتفعة

جدول (2.4–ب): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تشخيص المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
2	يستثمر معلومات المعلمين الموهوبين في العمل بصفة مستمرة.	4.037	0.745	4	مرتفعة
4	يحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المرغوبة لدى المعلمين.	4.035	0.781	5	مرتفعة
6	يخصص أوقاتاً محددة ضمن جدول العمل لتبادل المعرفة بين المعلمين.	4.000	0.788	6	مرتفعة
7	يتابع سير العمل في المدرسة بشكل مستمر.	3.988	0.884	7	مرتفعة
9	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم لقياس مستوى المعرفة لدى المعلمين وتحليل الفجوة المعرفية.	3.853	0.828	8	مرتفعة
8	يوفر الوقت الكافي للمعلمين لتبادل المعلومات.	3.843	0.852	9	مرتفعة
الدرجة الكلية لتشخيص المعرفة		**4.006**	**0.589**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (2.4) أن واقع تشخيص المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (4.006) وانحراف معياري (0.589)، وحصلت الفقرة رقم (5) على أعلى درجة في محور تشخيص المعرفة، والتي تنص على (يساعد المعلمين في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (3) التي تنص على (يحفز جميع المعلمين الذين يملكون المعرفة في العمل) تليها الفقرة رقم (1) التي تنص على (يحتفظ مدير المدرسة بسجلات منظمة للمعلومات الإدارية لضمان استخدامها الفعال) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (8) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يوفر الوقت الكافي للمعلمين لتبادل المعلومات) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (9) التي تنص على (يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم لقياس مستوى المعرفة لدى المعلمين وتحليل الفجوة المعرفية) بِدرجة مُرتفعة.

ثانياً: تخطيط وتنظيم المعرفة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تخطيط وتنظيم المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3.4)

جدول (3.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تخطيط وتنظيم المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
11	يحرص على إيجاد مناخ إيجابي للحوار بين العاملين في المدرسة.	3.918	0.787	1	مرتفعة
13	يوثق جميع الأفكار الجديدة المتعلقة بالأداء المدرسي.	3.884	0.863	2	مرتفعة
10	يضع مدير المدرسة خطة متكاملة لإدخال مفاهيم المعرفة إلى المدرسة.	3.867	0.849	3	مرتفعة
16	يعمل على فهرسة المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي.	3.822	0.850	4	مرتفعة
14	يعتمد على قاعدة بيانات الكترونية في تنظيم المعلومات.	3.804	0.878	5	مرتفعة
15	يسعى لاكتساب المعرفة من مؤسسات محلية.	3.767	0.872	6	مرتفعة
12	يطبق العصف الذهني لتبادل الأفكار.	3.659	0.827	7	متوسطة
الدرجة الكلية لتخطيط وتنظيم المعرفة		**3.817**	**0.670**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (3.4) أن واقع تخطيط وتنظيم المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (3.817) وانحراف معياري (0.670)، وحصلت الفقرة رقم (11) على أعلى درجة في محور تخطيط وتنظيم المعرفة، والتي تنص على (يحرص على إيجاد مناخ إيجابي للحوار بين العاملين في المدرسة) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (13) التي تنص على (يوثق جميع الأفكار الجديدة المتعلقة بالأداء المدرسي) تليها الفقرة رقم (16) التي تنص على (يعمل على فهرسة المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (12) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يطبق العصف الذهني لتبادل الأفكار) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (15) التي تنص على (يسعى لاكتساب المعرفة من مؤسسات محلية) بِدرجة مُرتفعة.

ثالثاً: توليد المعرفة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع توليد المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4.4)

جدول (4.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع توليد المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
21	يعمل على توفير فرص تعلم مستمر للمعلمين لزيادة انتاج المعرفة.	4.061	0.778	1	مرتفعة
22	يوفر قنوات اتصال فعالة لإبلاغ المعلمين بالمستجدات المعرفية والمهنية.	4.031	0.773	2	مرتفعة
17	يعتمد مدير المدرسة الحوار والتدريب مصدراً لمعرفة الإدارة المدرسية.	3.863	0.819	3	مرتفعة
20	يشجع العمل الجماعي لتحقيق النجاح في توليد المعرفة.	3.827	0.839	4	مرتفعة
19	يعتمد على الخبرة التراكمية للمعلمين في العمل.	3.818	0.805	5	مرتفعة
18	يستخدم التكنولوجيا لحفظ المعلومات.	3.814	0.807	6	مرتفعة
الدرجة الكلية لتوليد المعرفة		**3.902**	**0.640**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (4.4) أن واقع توليد المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (3.902) وانحراف معياري (0.640)، وحصلت الفقرة رقم (21) على أعلى درجة في محور توليد المعرفة، والتي تنص على (يعمل على توفير فرص تعلم مستمر للمعلمين لزيادة انتاج المعرفة) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (22) التي تنص على (يوفر قنوات اتصال فعالة لإبلاغ المعلمين بالمستجدات المعرفية والمهنية) تليها الفقرة رقم (17) التي تنص على (يعتمد مدير المدرسة الحوار والتدريب مصدراً لمعرفة الإدارة المدرسية) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (18) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يستخدم التكنولوجيا لحفظ المعلومات) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (19) التي تنص على (يعتمد على الخبرة التراكمية للمعلمين في العمل) بِدرجة مُرتفعة.

رابعاً: تطبيق المعرفة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5.4)

جدول (5.4): المُتوسطـات الحِسابيّـة والانحرافـات المعياريّـة لواقع تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
24	يحرص على المشاركة في الدورات التي تدعم المدرسة وتنظيمها	4.059	0.745	1	مرتفعة
23	يحرص مدير المدرسة على تسهيل تبادل المعرفة بين العاملين في المدرسة	4.055	0.775	2	مرتفعة
26	يحرص على توفير مصادر المعرفة في المدرسة	3.973	0.733	3	مرتفعة
25	يمتلك الوسائل المناسبة لإيصال المعرفة للعاملين في المدرسة.	3.951	0.800	4	مرتفعة
30	يحرص على دعم المعرفة المتوفرة في تحقيق اهداف التعلم.	3.945	0.761	5	مرتفعة
31	يتيح الوقت الكافي للمعلمين للحصول على المعرفة.	3.939	0.781	6	مرتفعة
29	يقدم الدعم والتسهيلات لإتاحة المعلومات الكترونياً بشكل مستمر	3.929	0.805	7	مرتفعة
28	يحرص على توفير المعرفة التي تناسب احتياجات العمل	3.924	0.770	8	مرتفعة
27	يحرص على تسهيل الحصول على المعرفة في موقف العمل	3.857	0.811	9	مرتفعة
الدرجة الكلية لتطبيق المعرفة		**4.006**	**0.589**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (5.4) أن واقع تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجـة مُرتفعـة، حيث بلغ الموسط الحسابي (4.006) وانحراف معياري (0.589)، وحصلت الفقرة رقم (24) على أعلى درجة في محور تطبيق المعرفة، والتي تنص على (يحرص على المشاركة في الدورات التي تدعم المدرسة وتنظيمها) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجـة مُرتفعـة، تليها الفقرة (23) التي تنص على (يحرص مدير المدرسة على تسهيل تبادل المعرفة بين العاملين في المدرسة) تليها الفقرة رقم (26) التي تنص على (يحرص على توفير مصادر المعرفة في المدرسة) وجاءت بِدرجـة مُرتفعـة.

بينما حصلت الفقرة (27) على أَقـل مُتوسط حِسابي فـي التقديـرات مِن وجهـة نَظـر المَبحوثيـن، وقـد نصت علـى (يحرص على تسهيل الحصول على المعرفة في موقف العمل) وجاءت بِدرجـة مرتفعة، تليها الفقرة (28) التي تنص على (يحرص على توفير المعرفة التي تناسب احتياجات العمل) بِدرجـة مُرتفعـة.

4. 2 نتائج سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على:

ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الثاني، قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجالات مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وتظهر النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول (6.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمجالات مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تفويض السلطة	3.947	0.577	مرتفعة	2
2	التدريب	3.941	0.553	مرتفعة	3
3	الاتصال الفعال	3.956	0.624	مرتفعة	1
4	فرق العمل	3.910	0.594	مرتفعة	5
5	تحفيز العاملين	3.939	0.622	مرتفعة	4
الدرجة الكلية		3.940	0.439	مرتفعة	

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6.4) أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، بمتوسط حسابي (3.940) وانحراف معياري (0.439) وكان مجال الاتصال الفعال بأعلى درجة بمتوسط حسابي (3.956)، يليها مجال تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.947)، ثم مجال التدريب بمتوسط حسابي (3.941)، يليها مجال تحفيز العاملين بمتوسط حسابي (3.939)، وفي المرتبة الأخيرة مجال فرق العمل بمتوسط حسابي (3.910).

ويمكن التوصل إلى المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة من خلال التقدير بفترة (فترة الثقة)، وذلك وفق المعادلة الآتية التي أشار إليها أبو سمرة والطيطي (2019):

$$\mu = \bar{x} \mp Z_{a/2} \frac{s}{\sqrt{n}}$$

$\bar{x} = 3.940$

Za = 1.96

s=0.439

n= 490

لدى الباحث ثقة بنسبة (95%) أن المتوسط الحسابي لمجتمع الدراسة يقع في الفترة (3.954 و 3.920)

أما النتائج الخاصة بفقرات كل مجال من مجالات مستوى التمكين الإداري، فكانت على النحو الآتي:

أولاً: تفويض السلطة

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (7.4)

جدول (7.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
3	يمارس مدير المدرسة مسؤولياته ضمن حدود القوانين الإدارية.	4.057	0.727	1	مرتفعة
9	يتابع الصلاحيات المفوضة للمعلمين.	4.005	0.655	2	مرتفعة
7	يركز مدير المدرسة جميع الصلاحيات بما تتضمنه من السلطات في يده.	3.987	0.631	3	مرتفعة
1	يمتلك مدير المدرسة السلطة مع الصلاحيات الكافية لإتمام العمل.	3.973	0.800	4	مرتفعة
2	يتلقى مدير المدرسة تعليمات من مدير التربية عن الصلاحيات الممنوحة له.	3.969	0.827	5	مرتفعة
10	يدعم الخصال القيادية لدى الكادر التعليمي.	3.938	0.657	6	مرتفعة
6	يمنح مدير المدرسة الصلاحيات للكادر التعليمي لأداء المهمات.	3.933	0.789	7	مرتفعة
5	تحدد الأعمال التي يتم توكيل مدير المدرسة بها كتابياً.	3.902	0.731	8	مرتفعة
4	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت إلى آخر.	3.888	0.779	9	مرتفعة
8	يُراعي مقدرة ورغبات الكادر التعليمي عند ممارسة عملية التمكين.	3.817	0.706	10	مرتفعة
الدرجة الكلية لتفويض السلطة		**3.947**	**0.577**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (7.4) أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (3.947) وانحراف معياري (0.577)، وحصلت الفقرة رقم (3) على أعلى درجة في محور تفويض السلطة، والتي تنص على (يمارس مدير المدرسة مسؤولياته ضمن حدود القوانين الإدارية) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (9) التي تنص على (يتابع الصلاحيات المفوضة للمعلمين) تليها الفقرة رقم (7)

التي تنص على (يركز مدير المدرسة جميع الصلاحيات بما تتضمنه من السلطات في يده) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (8) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يُراعي مقدرة ورغبات الكادر التعليمي عند ممارسة عملية التمكين) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (4) التي تنص على (يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت إلى آخر) بِدرجة مُرتفعة.

ثانياً: التدريب

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى التدريب لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (8.4)

جدول (8.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى التدريب لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
12	يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسنًا في أدائهم لأعمالهم.	4.049	0.750	81.0%	5	مرتفعة
14	يتيح للعاملين فرص التعلم لاكتساب مهارات جديدة في مجال العمل اثناء عملية التدريب.	3.971	0.740	79.4%	3	مرتفعة
13	يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم.	3.953	0.801	79.1%	1	مرتفعة
16	يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	3.918	0.784	78.4%	4	مرتفعة
11	يوفر مدير المدرسة خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدرة على اداء المهام.	3.909	0.635	78.2%	2	مرتفعة
15	يقوّم مدير المدرسة البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم.	3.847	0.818	76.9%	6	مرتفعة
الدرجة الكلية للتدريب		**3.941**	**0.553**	**78.8%**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (8.4) أن مستوى التدريب لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (3.941) وانحراف معياري (0.553)، وحصلت الفقرة رقم (12) على أعلى درجة في محور التدريب، والتي تنص على (يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسنًا في أدائهم لأعمالهم) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (14) التي تنص على (يتيح للعاملين فرص التعلم لاكتساب مهارات جديدة في

مجال العمل اثناء عملية التدريب) تليها الفقرة رقم (13) التي تنص على (يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (15) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يقوّم مدير المدرسة البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (11) التي تنص على (يوفر مدير المدرسة خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدرة على اداء المهام) بِدرجة مُرتفعة.

ثالثاً: الاتصال الفعال

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (9.4)

جدول (9.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
22	يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم.	4.037	0.750	80.7%	1	مرتفعة
20	يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة.	3.959	0.800	79.2%	2	مرتفعة
21	يستخدم التعليمات والإجراءات في المدرسة بشكل واضح.	3.947	0.825	78.9%	3	مرتفعة
17	يتواصل مدير المدرسة مع الكادر التعليمي باستمرار.	3.937	0.805	78.7%	4	مرتفعة
18	يعتمد مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين.	3.929	0.768	78.6%	5	مرتفعة
19	يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.	3.927	0.777	78.5%	6	مرتفعة
الدرجة الكلية للاتصال الفعال		**3.956**	**0.624**	**79.1%**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (9.4) أن مستوى الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (3.956) وانحراف معياري (0.624)، وحصلت الفقرة رقم (22) على أعلى درجة في محور الاتصال الفعال، والتي تنص على (يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (20) التي تنص على (يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة) تليها الفقرة رقم (21) التي تنص على (يستخدم التعليمات والإجراءات في المدرسة بشكل واضح) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (19) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (18) التي تنص على (يعتمد مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين) بِدرجة مُرتفعة.

رابعاً: فرق العمل

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تشكيل فرق العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (10.4)

جدول (10.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى تشكيل فرق العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
28	يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها.	3.981	0.670	79.6%	1	مرتفعة
26	يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.	3.973	0.641	79.5%	2	مرتفعة
25	يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.	3.916	0.793	78.3%	3	مرتفعة
23	يدعم مدير المدرسة تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات.	3.892	0.780	77.8%	4	مرتفعة
24	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخات تشاركية بين العاملين.	3.880	0.743	77.6%	5	مرتفعة
27	يعمل على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة.	3.817	0.703	76.3%	6	مرتفعة
الدرجة الكلية لفرق العمل		**3.910**	**0.594**	**78.2%**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (10.4) أن مستوى تشكيل فرق العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (3.910) وانحراف معياري (0.594)، وحصلت الفقرة رقم (28) على أعلى درجة في محور فرق العمل، والتي تنص على (يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (26) التي تنص على (يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي) تليها الفقرة رقم (25) التي تنص على (يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (27) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يعمل على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (24) التي تنص على (يعمل مدير المدرسة على توفير مناخات تشاركية بين العاملين) بِدرجة مُرتفعة.

خامساً: تحفيز العاملين

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تحفيز العاملين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (11.4)

جدول (11.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى تحفيز العاملين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	الدرجة
31	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية.	4.051	0.751	81.0%	1	مرتفعة
33	يثني على الأداء المتميز للعاملين معه.	3.973	0.738	79.5%	2	مرتفعة
29	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات.	3.930	0.666	78.6%	3	مرتفعة
32	يقدم مدير المدرسة للمعلمين مكافئات (معنوية) و (مادية) جراء قيامهم بأعمال ابداعية.	3.929	0.830	78.6%	4	مرتفعة
30	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين وانجازاتهم المهنية في العمل.	3.909	0.629	78.2%	5	مرتفعة
34	يدعم اجتهادات المعلمين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء.	3.845	0.814	76.9%	6	مرتفعة
	الدرجة الكلية لتحفيز العاملين	**3.939**	**0.622**	**78.8%**		**مرتفعة**

يتضح من الجدول (11.4) أن مستوى تحفيز العاملين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، حيث بلغ الموسط الحسابي (3.939) وانحراف معياري (0.622)، وحصلت الفقرة رقم (31) على أعلى درجة في محور تحفيز العاملين، والتي تنص على (يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية) وقد جاءت هذه الفقرة بِدرجة مُرتفعة، تليها الفقرة (33) التي تنص على (يثني على الأداء المتميز للعاملين معه) تليها الفقرة رقم (29) التي تنص على (يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات) وجاءت بِدرجة مُرتفعة.

بينما حصلت الفقرة (34) على أَقل مُتوسط حِسابي في التقديرات مِن وجهة نَظر المَبحوثين، وقد نصت على (يدعم اجتهادات المعلمين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء) وجاءت بِدرجة مرتفعة، تليها الفقرة (30) التي تنص على (يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين وانجازاتهم المهنية في العمل) بِدرجة مُرتفعة.

4. 3 نتائج سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على:

هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالـة إحصائيّة عِنـد مُستَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (12.4).

جدول (12.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	ذكر	170	4.014	0.622	488	0.220	**0.826**
	أنثى	320	4.001	0.572			
تنظيم وتخطيط المعرفة	ذكر	170	3.871	0.685	488	1.300	**0.194**
	أنثى	320	3.789	0.661			
توليد المعرفة	ذكر	170	3.940	0.650	488	0.954	**0.341**
	أنثى	320	3.882	0.634			
تطبيق المعرفة	ذكر	170	3.979	0.620	488	0.525	**0.600**
	أنثى	320	3.949	0.607			
الدرجة الكلية لواقع إدارة المعرفة	ذكر	170	3.957	0.581	488	0.785	**0.433**
	أنثى	320	3.915	0.560			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (12.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة

الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.433) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية الثانية:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائيّة عِند مُستَوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (13.4).

جدول (13.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	معلم	350	4.020	0.583	488	0.851	**0.395**
	مدير	140	3.970	0.603			
تنظيم وتخطيط المعرفة	معلم	350	3.856	0.664	488	2.036	**0.052**
	مدير	140	3.720	0.676			
توليد المعرفة	معلم	350	3.923	0.644	488	1.121	**0.263**
	مدير	140	3.851	0.629			
تطبيق المعرفة	معلم	350	3.970	0.611	488	0.592	**0.554**
	مدير	140	3.933	0.613			
الدرجة الكلية لواقع إدارة المعرفة	معلم	350	3.950	0.567	488	1.228	**0.220**
	مدير	140	3.880	0.566			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (13.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.220) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا تـُوجَد فُـروق ذات دَلالـة إحصائيّـة عِنـد مُستـَوى الدّلالـة الإحصائيّـة (α≤0.05) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (14.4).

جدول (14.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بكالوريوس	392	4.014	0.579	488	0.596	**0.551**
	ماجستير فأعلى	98	3.974	0.632			
تنظيم وتخطيط المعرفة	بكالوريوس	392	3.819	0.665	488	0.116	**0.908**
	ماجستير فأعلى	98	3.810	0.692			
توليد المعرفة	بكالوريوس	392	3.901	0.631	488	0.129	**0.897**
	ماجستير فأعلى	98	3.910	0.677			
تطبيق المعرفة	بكالوريوس	392	3.957	0.608	488	0.185	**0.854**
	ماجستير فأعلى	98	3.969	0.627			
الدرجة الكلية لواقع إدارة المعرفة	بكالوريوس	392	3.931	0.560	488	0.124	**0.901**
	ماجستير فأعلى	98	3.923	0.598			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (14.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.901) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية الرابعة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائيّة عِند مُستَوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (15.4) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص المعرفة	أقل من 5 سنوات	109	3.989	0.638
	من 5-10 سنوات	159	4.003	0.587
	أكثر من 10 سنوات	222	4.016	0.568
المجموع		**490**	**4.006**	**0.589**
تخطيط وتنظيم المعرفة	أقل من 5 سنوات	109	3.747	0.611
	من 5-10 سنوات	159	3.834	0.657
	أكثر من 10 سنوات	222	3.840	0.706
المجموع		**490**	**3.817**	**0.670**
توليد المعرفة	أقل من 5 سنوات	109	3.833	0.669
	من 5-10 سنوات	159	3.940	0.634
	أكثر من 10 سنوات	222	3.909	0.629
المجموع		**490**	**3.902**	**0.640**
تطبيق المعرفة	أقل من 5 سنوات	109	3.917	0.611
	من 5-10 سنوات	159	4.006	0.602
	أكثر من 10 سنوات	222	3.946	0.618
المجموع		**490**	**3.959**	**0.611**
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	109	3.883	0.567
	من 5-10 سنوات	159	3.954	0.557
	أكثر من 10 سنوات	222	3.935	0.576
المجموع		**490**	**3.930**	**0.567**

تشير نتائج الجدول (15.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (16.4)

جدول (16.4): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	0.056	2	0.028	0.081	0.923
	داخل المجموعات	169.619	487	0.348		
	المجموع	169.676	489			
تخطيط وتنظيم المعرفة	بين المجموعات	0.700	2	0.350	0.779	0.459
	داخل المجموعات	218.612	487	0.449		
	المجموع	219.311	489			
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.758	2	0.379	0.926	0.397
	داخل المجموعات	199.378	487	0.409		
	المجموع	200.136	489			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.582	2	0.291	0.778	0.460
	داخل المجموعات	182.059	487	0.374		
	المجموع	182.640	489			
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.331	2	0.166	0.513	0.599
	داخل المجموعات	157.059	487	0.323		
	المجموع	157.390	489			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (16.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكبية بلغت (0.559) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لمجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية الخامسة:

لا تـُوجَد فُـروق ذات دَلالـة إحصائيّـة عِنـد مُستـَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

جدول (17.4-أ) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تشخيص المعرفة	شمال الخليل	109	4.105	0.552
	الخليل	164	4.002	0.589
	جنوب الخليل	137	4.004	0.531
	يطا	80	3.881	0.707
المجموع		**490**	**4.006**	**0.589**
تخطيط وتنظيم المعرفة	شمال الخليل	109	3.898	0.588
	الخليل	164	3.843	0.610
	جنوب الخليل	137	3.760	0.724
	يطا	80	3.754	0.783
المجموع		**490**	**3.817**	**0.670**
توليد المعرفة	شمال الخليل	109	3.985	0.559
	الخليل	164	3.899	0.627
	جنوب الخليل	137	3.875	0.630
	يطا	80	3.844	0.772
المجموع		**490**	**3.902**	**0.640**
تطبيق المعرفة	شمال الخليل	109	4.020	0.549
	الخليل	164	4.008	0.587
	جنوب الخليل	137	3.925	0.597
	يطا	80	3.833	0.739
المجموع		**490**	**3.959**	**0.611**

جدول (17.4-ب) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	شمال الخليل	109	4.010	0.505
	الخليل	164	3.948	0.534
	جنوب الخليل	137	3.901	0.556
	يطا	80	3.831	0.709
المجموع		**490**	**3.930**	**0.567**

تشير نتائج الجدول (17.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفرُوق بين المُتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (18.4)

جدول (18.4-أ): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفرُوق بين المُتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	بين المجموعات	2.330	3	0.777	2.256	0.081
	داخل المجموعات	167.345	486	0.344		
	المجموع	169.676	489			
تخطيط وتنظيم المعرفة	بين المجموعات	1.588	3	0.529	1.182	0.316
	داخل المجموعات	217.723	486	0.448		
	المجموع	219.311	489			
توليد المعرفة	بين المجموعات	1.120	3	0.373	0.912	0.435
	داخل المجموعات	199.016	486	0.409		
	المجموع	**200.136**	**489**			

جدول (18.4–ب): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	2.225	3	0.742	1.998	0.113
	داخل المجموعات	180.416	486	0.371		
	المجموع	182.640	489			
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	1.655	3	0.552	1.722	0.162
	داخل المجموعات	155.735	486	0.320		
	المجموع	157.390	489			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (18.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكبية بلغت (0.162) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لمجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

4. 4 نتائج سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على:

هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية السادسة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائيّة عِند مُستَوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تفويض السلطة	ذكر	170	3.984	0.582	488	1.040	**0.299**
	أنثى	320	3.927	0.574			
التدريب	ذكر	170	3.887	0.600	488	1.589	**0.113**
	أنثى	320	3.970	0.525			
الاتصال الفعل	ذكر	170	3.921	0.605	488	0.910	**0.363**
	أنثى	320	3.974	0.634			
فرق العمل	ذكر	170	3.853	0.627	488	1.547	**0.122**
	أنثى	320	3.940	0.575			
تحفيز العاملين	ذكر	170	3.864	0.658	488	1.954	**0.051**
	أنثى	320	3.979	0.599			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	ذكر	170	3.911	0.471	488	1.035	**0.301**
	أنثى	320	3.955	0.421			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (19.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.301) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية السابعة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائيّة عِند مُستَوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية السابعة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (20.4).

جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المتغير	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تفويض السلطة	معلم	350	3.976	0.572	488	1.753	**0.080**
	مدير	140	3.875	0.585			
التدريب	معلم	350	3.939	0.561	488	0.125	**0.901**
	مدير	140	3.946	0.533			
الاتصال الفعل	معلم	350	3.970	0.617	488	0.824	**0.410**
	مدير	140	3.919	0.641			
فرق العمل	معلم	350	3.913	0.602	488	0.225	**0.822**
	مدير	140	3.900	0.577			
تحفيز العاملين	معلم	350	3.935	0.630	488	0.248	**0.804**
	مدير	140	3.951	0.602			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	معلم	350	3.950	0.448	488	0.846	**0.398**
	مدير	140	3.913	0.416			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (20.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.398) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية الثامنة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائيّة عِند مُستَوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم استخدام اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
تفويض السلطة	بكالوريوس	392	3.956	0.567	488	0.664	**0.507**
	ماجستير فأعلى	98	3.912	0.616			
التدريب	بكالوريوس	392	3.951	0.553	488	0.748	**0.455**
	ماجستير فأعلى	98	3.904	0.552			
الاتصال الفعل	بكالوريوس	392	3.961	0.601	488	0.362	**0.718**
	ماجستير فأعلى	98	3.935	0.711			
فرق العمل	بكالوريوس	392	3.925	0.589	488	1.111	**0.267**
	ماجستير فأعلى	98	3.850	0.616			
تحفيز العاملين	بكالوريوس	392	3.945	0.621	488	0.418	**0.676**
	ماجستير فأعلى	98	3.916	0.628			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بكالوريوس	392	3.948	0.435	488	0.883	**0.378**
	ماجستير فأعلى	98	3.905	0.456			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (21.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكلية بلغت (0.378) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لكافة المجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية التاسعة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالة إحصائيّة عِند مُستَوى الدّلالة الإحصائيّة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية التاسعة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (22.4) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	أقل من 5 سنوات	109	3.928	0.604
	من 5-10 سنوات	159	3.978	**0.559**
	أكثر من 10 سنوات	222	3.934	0.577
المجموع		**490**	**3.947**	**0.577**
التدريب	أقل من 5 سنوات	109	3.926	0.541
	من 5-10 سنوات	159	3.871	**0.607**
	أكثر من 10 سنوات	222	4.000	0.512
المجموع		**490**	**3.941**	**0.553**
الاتصال الفعال	أقل من 5 سنوات	109	3.953	0.633
	من 5-10 سنوات	159	3.887	**0.645**
	أكثر من 10 سنوات	222	4.007	0.602
المجموع		**490**	**3.956**	**0.624**
فرق العمل	أقل من 5 سنوات	109	3.874	0.628
	من 5-10 سنوات	159	3.843	**0.657**
	أكثر من 10 سنوات	222	3.975	0.522
المجموع		**490**	**3.910**	**0.594**
تحفيز العاملين	أقل من 5 سنوات	109	3.919	0.636
	من 5-10 سنوات	159	3.862	**0.665**
	أكثر من 10 سنوات	222	4.005	0.577
المجموع		**490**	**3.939**	**0.622**
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	أقل من 5 سنوات	109	3.921	0.424
	من 5-10 سنوات	159	3.898	**0.477**
	أكثر من 10 سنوات	222	3.978	0.416
المجموع		**490**	**3.940**	**0.439**

تشير نتائج الجدول (22.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من

وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (23.4)

جدول (23.4): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.225	2	0.113	0.338	0.714
	داخل المجموعات	162.426	487	0.334		
	المجموع	162.651	489			
التدريب	بين المجموعات	1.573	2	0.786	2.591	0.076
	داخل المجموعات	147.791	487	0.303		
	المجموع	149.363	489			
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.335	2	0.667	1.719	0.180
	داخل المجموعات	189.041	487	0.388		
	المجموع	190.375	489			
فرق العمل	بين المجموعات	1.803	2	0.902	2.569	0.078
	داخل المجموعات	170.888	487	0.351		
	المجموع	172.691	489			
تحفيز العاملين	بين المجموعات	1.971	2	0.985	2.564	0.078
	داخل المجموعات	187.178	487	0.384		
	المجموع	189.149	489			
الدرجة الكلية للتمكين الإداري	بين المجموعات	0.638	2	0.319	1.659	0.191
	داخل المجموعات	93.663	487	0.192		
	المجموع	94.301	489			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (23.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكبية بلغت (0.191) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لمجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

الفرضية الصفرية العاشرة:

لا تـُوجَد فُـروق ذات دَلالـة إحصائيّـة عِنـد مُستـَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة تم استخراج الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

جدول (24.4-أ) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفويض السلطة	شمال الخليل	109	4.013	0.535
	الخليل	164	3.993	**0.536**
	جنوب الخليل	137	3.878	0.573
	يطا	80	3.882	**0.699**
المجموع		**490**	**3.947**	**0.577**
التدريب	شمال الخليل	109	3.995	**0.501**
	الخليل	164	3.966	0.512
	جنوب الخليل	137	3.933	**0.601**
	يطا	80	3.834	0.607
المجموع		**490**	**3.941**	**0.553**
الاتصال الفعال	شمال الخليل	109	3.959	0.553
	الخليل	164	4.034	**0.568**
	جنوب الخليل	137	3.898	0.674
	يطا	80	3.892	**0.722**
المجموع		**490**	**3.956**	**0.624**
فرق العمل	شمال الخليل	109	3.902	**0.577**
	الخليل	164	3.965	0.541
	جنوب الخليل	137	3.896	**0.627**
	يطا	80	3.829	0.659
المجموع		**490**	**3.910**	**0.594**

جدول (24.4–ب) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحفيز العاملين	شمال الخليل	109	3.971	0.588
	الخليل	164	3.976	**0.578**
	جنوب الخليل	137	3.932	0.658
	يطا	80	3.836	**0.686**
المجموع		**490**	**3.939**	**0.622**
التمكين الإداري	شمال الخليل	109	3.973	**0.413**
	الخليل	164	3.987	0.377
	جنوب الخليل	137	3.904	**0.489**
	يطا	80	3.858	0.490
المجموع		**490**	**3.940**	**0.439**

تشير نتائج الجدول (24.4) إلى وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

ولتأكيد ذلك تم استخدام اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول رقم (25.4)

جدول (25.4–أ): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.804	3	0.601	1.817	0.143
	داخل المجموعات	160.846	486	0.331		
	المجموع	162.651	489			
التدريب	بين المجموعات	1.342	3	0.447	1.468	**0.222**
	داخل المجموعات	148.021	486	0.305		
	المجموع	**149.363**	**489**			

جدول (25.4–ب): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الاتصال الفعال	بين المجموعات	1.782	3	0.594	1.530	0.206
	داخل المجموعات	188.594	486	0.388		
	المجموع	190.375	489			
فرق العمل	بين المجموعات	1.066	3	0.355	1.006	**0.390**
	داخل المجموعات	171.626	486	0.353		
	المجموع	172.691	489			
تحفيز العاملين	بين المجموعات	1.197	3	0.399	1.032	0.378
	داخل المجموعات	187.951	486	0.387		
	المجموع	189.149	489			
التمكين الإداري	بين المجموعات	1.211	3	0.404	2.107	**0.098**
	داخل المجموعات	93.090	486	0.192		
	المجموع	94.301	489			

يتبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (25.4) أنه لا تُوجَد فُروق ذَات دَلالة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية، وذلك لأنّ قيمة الدّلالة الإحصائية لهذا المتغير عند الدرجة الكبية بلغت (0.098) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وكذلك بالنسبة لمجالات، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية.

4. 5 نتائج سؤال الدراسة الخامس

هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن السؤال الخامس تم اختبار الفرضية الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الحادية عشر

"لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين ".

للتحقق من صحة الفرضية الحادية عشر تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Person_Correlations) لاختبار العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وكانت النتائج كما هي موضح في الجدول رقم (26.4)

الجدول رقم (17.4) العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين

العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
	0.406	**0.001**

يتبيّن من الجدول (26.4) أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.406) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) وهي أصغر من (0.05) ودالة إحصائياً عند ($\alpha \leq 0.05$)، أي أنه كلما زاد تطبيق واقع إدارة المعرفة زاد مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وبذلك ترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: توجد علاقة ارتباطية بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهي علاقة دالة إحصائياً، وطردية، ومتوسطة.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة وتوصياتها على النحو الآتي:

5. 1 مناقشة نتائج السؤال الأول:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج أن واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وكان تشخيص المعرفة بأعلى درجة، يليها تطبيق المعرفة، ثم توليد المعرفة، وفي المرتبة الأخيرة تخطيط وتنظيم المعرفة.

يرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن تفسيرها من خلال طبيعة العمل في المؤسسات التعليمية بشكل عام، والمدارس بشكل خاص، إذ أن إدارة المعرفة فيها تمثل جزءاً هاماً، يشمل توظيف المعلومات والبيانات المتاحة لتحسين القرارات التعليمية من جانب، ودعم وتعزيز الممارسات التدريسية وإكساب المعلمين المهارات والمعارف الحديثة من جانب آخر

إضافة إلى ذلك، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى درجة ومستوى الوعي لدى المديرين بأهمية توظيف المعرفة في تحسين العملية التعليمية والتعلمية داخل المدرسة، إضافة إلى وعي المديرين في المدارس بدورها في تطوير العملية التعليمية، وذلك تماشياً مع التطورات العالمية، وتبني وزارة التربية والتعليم سياسات جديدة حول تطوير المعرفة، ومهارات المعلمين.

إضافة إلى ذلك، يرى الباحث أن تطور البنية التحتية التكنولوجية والإدارية، توفير المنصات الالكترونية الرقمية، وتدريب المعلمين يزيد من تطبيق إدارة المعرفة في المدارس.

وأن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس في محافظة الخليل يأتي متماشياً مع التوجهات العامة لوزارة التربية والتعليم حول تعزيز تطبيقها، وما قامت به الوزارة في هذا الاتجاه من تنفيذ برامج تطويرية متخصصة للمديرين حول تطبيق المعرفة بشكل مباشر، أو التدريب على استخدام التكنولوجيا في توليد المعرفة، واكتسابها ونقلها للمعلمين والطلبة، وهو ما يفسر هذه النتيجة والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة المصري (2023) ودراسة آل رافدة (2023) ودراسة جابر (2022) التي أظهرت درجة مرتفعة من تطبيق إدارة المعرفة في المدارس.

في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2024) التي أظهرت درجة غير موافق لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس، وتختلف أيضاً مع دراسة الضامن (2022) ودراسة كورديرو وآخرون (Cordeiro et al., 2022) التي أظهرت درجة متوسطة من تطبيق إدارة المعرفة.

أما النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة، فكانت على النحو الآتي:

أولاً: تشخيص المعرفة

أظهرت أن واقع تشخيص المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت: مساعدة المعلمين في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قدرة المديرين على تحديد نوع المعرفة الموجودة في المدرسة ومصدرها، وذلك نتيجة للخبرات التي يمتلكها المديرون، والتجارب التي يلاحظونها ويمرون بها يومياً في المدرسة، من حيث ملاحظة الأساليب التعليمية، والمشاكل المتكررة، أو احتياجات المعلمين والطلبة والمدرسة ككل، وهو ما يجعل عملية التشخيص لديهم بدرجة مرتفعة.

ويفسر الباحث أيضاً هذه النتيجة من خلال تطبيق الإشراف الفعال في متابعة المعلمين، وتحضيرهم للدروس، وتنفيذها يزيد من قدرة المديرين على تشخيص امتلاك المعلمين للمعرفة، ونوعها، والعمل على رفع مستواها لديهم، فمستوى تطبيق المعرفة، وتشخيصها، يعكس قدرة قوية لدى المديرين على فهم وتحديد مصادر المعرفة التي تحتاج إلى تحسين أو تحديث في المدارس، وهو جوهر العملية الإدارية فيها.

ومن جانب آخر، فإن إيجاد آليات ووسائل تقييم متطورة للأداء المدرسي ككل، وللمعلمين، والطلبة، والبيئة المدرسية، يسهم في تشخيص المعرفة داخل المدرسة وهو ما يفسر حصولها على درجة مرتفعة.

إذ أن وجود مثل هذه الوسائل والأدوات لدى الإدارات المدرسية يساعدهم في التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تدخل، وذلك من خلال المتابعة اليومية لأداء المعلمين، والتحليل المستمر لنتائج الطلبة، بما يجعل تشخيص المعرفة من أولويات الإدارة المدرسية.

ثانياً: تخطيط وتنظيم المعرفة

أظهرت النتائج أن واقع تخطيط وتنظيم المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وكانت أبرز مظاهرها: حرص المدير على إيجاد مناخ إيجابي للحوار بين العاملين في المدرسة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك المديرين للمهارات اللازمة لتنظيم الموارد والمعرفة التعليمية بشكل يتماشى مع احتياجات المعلمين، وطبيعة العملية التعليمية في المدراس، ويمكن تفسير ذلك من خلال تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في المدارس، وتطبيقها بما يساعد المديرين على تنظيم وتخطيط المعرفة فيها.

ومن جانب آخر، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود خطط استراتيجية من قبل الإدارات المدرسية لضمان أن المعرفة موجودة بشكل منظم داخل الأنظمة التعليمية، مما يساهم في تحسين التفاعل بين المعلمين وموارد التعليم.

إضافة إلى ذلك، فإن قناعة المديرين بأهمية تخطيط وتنظيم المعرفة كأداة لتحسين الأداء في المدرس يزيد من تطبيق ذلك بدرجة مرتفعة، إذ يسهم التخطيط والتنظيم في ضمان تحديد أولويات.

ثالثاً: توليد المعرفة

أظهرت النتائج أن واقع توليد المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت حرص المدير على توفير فرص تعلم مستمر للمعلمين لزيادة انتاج المعرفة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى ملائمة البيئة المدرسية للإبداع والابتكار، وعمل المديرين على دعم المعلمين لتوليد المعارف، والتشجيع على التفكير الناقد، بما يعزز توليد المعرفة في المدارس.

ومن جانب آخر، فإن الأسلوب والنمط الإداري الذي يعتمده المديرين في المدارس يمكن أن يلعب دوراً في تشجيع المعلمين على التجريب، والإبداع، وهو ما يزيد من مستوى توليد المعرفة، ويفسر النتيجة التي جاءت بدرجة مرتفعة.

رابعاً: تطبيق المعرفة

أظهرت النتائج أن واقع تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت: حرص المدير على المشاركة في الدورات التي تدعم المدرسة وتنظيمها.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق المعرفة هي المحصلة النهائية لمراحل إدارة المعرفة، وأن قناعة ووعي المديرين بإدارة المعرفة في المدارس، يجعل تطبيق المعرفة بدرجة مرتفعة تماشياً مع مراحل وخطوات إدارة المعرفة في المدارس.

5. 2 مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني:

ما مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج أن مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، بمتوسط حسابي (3.940) وانحراف معياري (0.439) وكان الاتصال الفعال بأعلى درجة يليها تفويض السلطة ثم التدريب يليها تحفيز العاملين وفي المرتبة الأخيرة فرق العمل.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الأساليب والأنماط الإدارية التي يتبعها المديرين في المدارس، والتي تهدف في المجمل إلى تحسين الأداء المدرسي للمعلمين، وتعزيز التحصيل العلمي لدى الطلبة، وأن ذلك يتطلب من المديرين منح السلطة والموارد للمعلمين في المدرسة، بما يتيح لهم اتخاذ قرارات مستقلة، أو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

إضافة إلى ذلك، يرى الباحث أن توفير بيئة مدرسية مناسبة للعمل للمعلمين، ومشجعة لهم لتطوير مهاراتهم، يتطلب اتخاذ المديرين قرارات فعالة بخصوص التمكين الإداري تجاه معلميهم في المدرسة، بغرض تطوير ممارساتهم التعليمية والإدارية في هذه المدارس.

ومن جانب آخر، فإن قناعة المديرين بأهمية وضرورة تحسين المدارس، وتحفيز المعلمين لتحسين نتائج التعليم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، يتطلب منهم تطبيق التمكين؛ لأنه يسهم في رفع مستوى التعاون بين المعلمين والإدارة، ويخلق بيئة تعليمية مبتكرة ومرنة، مما يعزز من تفاعلهم والمشاركة في اتخاذ قرارات استراتيجية تعود بالنفع والفائدة على العملية التعليمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطوان (2024) ودراسة سعيد والشرمان (2024)، وفلاين (Flynn, 2024) التي أظهرت درجة مرتفعة من تطبيق التمكين الإداري في المدارس.

تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة حسن (2024) ودراسة العنزي وآخرون (2020) ودراسة الرقب (2020) التي أظهرت درجة متوسطة لتطبيق التمكين الإداري في المدارس.

أما النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد التمكين الإداري فكانت على النحو الآتي:

أولاً: تفويض السلطة

أظهرت النتائج أن مستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت: ممارسة مدير المدرسة مسؤولياته ضمن حدود القوانين الإدارية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بوجود بيئة إدارية مرنة تُشجع المديرين والمعلمين على التعاون والعمل بروح الفريق، فتفويض السلطة يتطلب توزيع الصلاحيات والمسؤوليات من المدير إلى المعلمين أو الموظفين الآخرين داخل المدرسة.

ومن جانب آخر، فإن تفويض المديرين صلاحيات كافية للمعلمين يساعدهم على زيادة شعورهم بالحرية والراحة في تنفيذ القرارات المتعلقة بالعملية التدريسية، واختيار الاستراتيجيات والأساليب المناسبة دون الشعور بالخوف أو القلق من المديرين؛ وأن وجود مثل هذه القناعات لدى المديرين يفسر هذه النتيجة والتي جاءت بدرجة مرتفعة.

ثانياً: التدريب

أظهرت النتائج أن مستوى التدريب لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت حرص المدير على أن يحقق تدريب العاملين تحسنًا في أدائهم لأعمالهم.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى حرص مديريات التربية والتعليم على تنفيذ برامج التدريب من خلال الإدارات المدرسية، والمشرفين التربويين وأن هذا التدريب يعكس الجهود المبذولة؛ لتحسين قدرات المديرين في مجالات الإدارة المدرسية، وتطوير المعلمين كأداة أساسية لتحسين الأداء المدرسي ككل.

ثالثاً: الاتصال الفعال

أظهرت النتائج أن مستوى الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت: توفير المدير بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى امتلاك المديرين في مدارس محافظة الخليل القدرة على التواصل بشكل فعّال مع جميع أطراف العملية التعليمية في المدارس، وأن هذا الاتصال يعتبر جزءًا من التمكين الإداري؛

لأنه يسهم في خلق بيئة تعليمية شفافة تعزز من الثقة بين المديرين والمعلمين، وتمنح المعلمين المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

ومن جانب آخر، يعد الاتصال الفعال من أهم مكونات التمكين الإداري، حيث يمكن المديرين من إدارة المدرسة بشكل أكثر سلاسة وفاعلية، وهذا الاتصال الجيد يسهم في تحسين بيئة العمل داخل المدرسة، ويساعد في اتخاذ قرارات تعليمية وإدارية مدروسة.

رابعاً: فرق العمل

أظهرت النتائج أن مستوى تشكيل فرق العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت: احترام المدير رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تعدد وتشعب المهام الإدارية في المدرسة، ومتابعة القضايا المدرسية مثل القضايا: الاجتماعية، الصحية، الأخلاقية، الأكاديمية، وغيرها، وهو ما يتطلب من المديرين تشكيل فرق العمل من المعلمين والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرارات حول هذه القضايا، إذ تعزز هذه الفرق من التعاون والتفاعل بين الأفراد ويزيد من فاعلية المدرسة ككل.

خامساً: تحفيز العاملين

أظهرت النتائج أن مستوى تحفيز العاملين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين كان بِدرجة مُرتفعة، وأن أبرز مظاهرها كانت تحفيز مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين يولون اهتمامًا كبيرًا لرغبات ودوافع المعلمين، ويسعون لتحقيق بيئة مدرسية تشجع على الإنتاجية العالية والإبداع، وكذلك يرى الباحث أنه يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال قيام مديري مدارس محافظة الخليل في خلق بيئة تعليمية محفزة، مما يؤدي إلى زيادة رضا المعلمين وتحفيزهم على تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما لديهم.

5. 3 مناقشة نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية الأولى:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالـة إحصائيّة عِنـد مُستَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن السياسات والإجراءات المتعلقة بتنفيذ وتطبيق إدارة المعرفة في المدارس هي موحدة وثابتة لدى جميع هذه المدارس، وهو ما يفسر التقييم المتشابه والمتقارب بين الذكور والإناث من المعلمين والمديرين.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جابر (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً لمتغير الجنس.

الفرضية الصفرية الثانية:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالـة إحصائيّة عِنـد مُستَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس يتطلب تظافر الجهود بين الإدارة المدرسية والمعلمين، فهي عملية مشتركة يقوم فيها المدير بالتوجيه والإعداد، ويقوم المعلمين بالتنفيذ، وأن ذلك يجعل جميع المعلمين والمديرين يقيمون إدارة المعرفة في المدراس بدرجة متقاربة وبشكل متشابه.

الفرضية الصفرية الثالثة:

لا تـُوجَد فُـروق ذات دَلالـة إحصائيّـة عِنـد مُستـَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس يتطلب وجود مهارات عملية، وخبرات ومعارف يمكن اكتسابها عن طريق التدريب والتوجيه، وبالتالي فإن تقييم المعلمين والمديرين لتطبيق إدارة المعرفة كان متقارباً على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة القحطاني (2024) ودراسة الضامن (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي

الفرضية الصفرية الرابعة:

لا تـُوجَد فُـروق ذات دَلالـة إحصائيّـة عِنـد مُستـَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة واكتشافها وتوليدها وتخطيطها يعتمد على آليات ووسائل محددة، مما يدل على أن التطبيق لإدارة المعرفة يعتمد أكثر على السياسات المدرسية والبرامج التدريبية المستمرة، بدلاً من الاعتماد على الخبرة التدريسية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الضامن (2022) ودراسة إلدهالمة وايكيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق، في حين تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسة القحطاني (2024) التي أظهرت وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الفرضية الصفرية الخامسة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالـة إحصائيّة عِنـد مُستَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج عدم فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس يتأثر بالبيئة التنظيمية، والسياسات والإجراءات التي تحددها وزارة التربية والتعليم بشكل مشترك لجميع المديريات والمدارس، وبالتالي فإن تقييم المعلمين والمديرين كان بدرجة متقاربة في جميع المديريات.

5. 4 مناقشة نتائج السؤال الرابع:

هل توجد فروق في المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم اختبار الفرضيات الصفرية المنبثقة عنه:

الفرضية الصفرية السادسة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالـة إحصائيّة عِنـد مُستَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج عدم وجود فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى السياسات المتعلقة بالتمكين الإداري في جميع المدارس، بحيث يحصل جميع المعلمين والمديرين ذكوراً وإناثاً على فرص متساوية في المشاركة في القرارات، وتوزيع الصلاحيات بما يتناسب مع احتياجات عملهم، وهو ما يفسر هذه النتيجة والتي جاءت بدون وجود فروق.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سعيد والشرمان (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً للجنس.

الفرضية الصفرية السابعة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالـة إحصائيّة عِنـد مُستَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

أظهرت النتائج عدم وجود فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى سياسات الإدارة المدرسية على إشراك كافة العاملين في المدرسة مديرين ومعلمين في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات اللازمة لهم، إضافة إلى استثمار مديريات التربية والتعليم في جانب تدريب وتطوير مهارات كل من المعلمين والمديرين بدرجة متقاربة، مما يؤدي إلى تشابه في تقييم مستوى التمكين الإداري بينهما.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سعيد والشرمان (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً للمسمى الوظيفي.

الفرضية الصفرية الثامنة:

لا تُوجَد فُروق ذات دَلالـة إحصائيّة عِنـد مُستَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج عدم وجود فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى آلية تنفيذ وتطبيق التدريبات والمبادرات الخاصة بالتمكين الإداري للمعلمين والمديرين في المدارس، والتي قد تكون عامة للجميع، وبالتالي لا يؤثر المؤهل العلمي على تقييمهم لواقع عملية التمكين الإداري.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سعيد والشرمان (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطوان (2024) ودراسة الرقب (2020) التي أظهرت وجود فروق تبعاً للمؤهل العلمي

الفرضية الصفرية التاسعة:

لا تـُوجَد فُـروق ذات دَلالـة إحصائيّـة عِنـد مُستـَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أظهرت النتائج عدم وجود فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التمكين الإداري هو أسلوب ونظام يتبعه مدير المدرسة في اتخاذ القرارات، ومتابعة القضايا الطلابية والتعليمية ومتابعة المعلمين، وأن تطبيق التمكين الإداري أو عدم تطبيقه يكون لدى جميع المعلمين، أي أن المعلمين ذوي سنوات الخبرة العالية والقليلة يقيمون ذلك بشكل متقارب نظراً لأن التمكين الإداري لا يقتصر على فئة دون أخرى.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سعيد والشرمان (2024) التي أظهرت عدم وجود فروق تبعاً سنوات الخبرة. في حين تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطوان (2024) ودراسة الرقب (2020) التي أظهرت وجود فروق تبعاً لسنوات الخبرة

الفرضية الصفرية العاشرة:

لا تـُوجَد فُـروق ذات دَلالـة إحصائيّـة عِنـد مُستـَوى الدّلالـة الإحصائيّـة ($\alpha \geq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

أظهرت النتائج عدم وجود فُروق ذَات دَلالـة إحصائيّة عِند المُستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق التمكين الإداري يتأثر بالعديد من العوامل والسياسيات التي تشترك فيها المدارس في المديريات، إذ أن كبر حجم المدرسة وعدد المعلمين والطلبة فيها وكذلك السياسات والإجراءات التي تحددها مديريات التربية ووزارة التربية والتعليم هي أمور مشتركة لدى الجميع، وبهو ما يفسر عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المديرية.

5. 5 مناقشة نتائج السؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.406) وبلغت الدلالة الإحصائية (0.001) أي أنه كلما زاد تطبيق واقع إدارة المعرفة زاد مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس يساعد في تحسين التدفق المعلوماتي بين المعلمين والمديرين، وبالتالي توفير قاعدة معرفية موحدة تدعم اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، سواء أكان للمديرين أو للمعلمين، وهذا يعزز من التمكين الإداري، حيث يكون المديرون والمعلمون أكثر قدرة على التعامل مع تحديات العمل واتخاذ قرارات مدروسة، مما يعزز من قدرتهم على إدارة العملية التعليمية بفعالية.

ومن جانب آخر، فإن تطبيق إدارة المعرفة يسهم في توفر بيئة داعمة لتبادل الأفكار والممارسات الجيدة بين المعلمين والمديرين، مما يمكن أن يساعد في خلق مناخ من الابتكار والتطوير المستمر في الأداء، مما يعزز من القدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرة في مواجهة القضايا التربوية والإدارية.

5. 6 التوصيات:

بناء على النتائج السابقة، يوصي الباحث ب:

1. التأكيد على المحافظة على مستوى عالٍ ومتقدم من تطبيق إدارة المعرفة في المدارس وذلك من خلال العمل على المحافظة على بيئة العمل المدرسية لتكون جذابة ومحفزة للمعلمين، وكذلك تعزيز استخدام التكنولوجيا والتواصل مع مديريات التربية والمؤسسات المجتمعية الأخرى.
2. توجيه مديري المدارس للعمل على استخدام أدوات تقييم حديثة ومناسبة لقياس مدى امتلاك المعلمين للمعرفة، ونوع المعرفة التي يمتلكونها؛ وذلك للمحافظة على مستوى عالٍ ومتقدم من تشخيص المعرفة.
3. حث مديري المدارس للعمل على عقد جلسات تدريبية وإثرائية لحث المعلمين على توليد أفكار جديدة وإبداعية؛ نظراً لما أظهرته النتائج من وجود تنظيم وتخطيط المعرفة بدرجة أقل من الأبعاد الأخرى.
4. التأكيد على المحافظة على مستوى عالٍ من تطبيق التمكين الإداري، وذلك من خلال تعزيز آليات التواصل بين المعلمين والإدارات، ومتابعة احتياجاتهم.
5. العمل على تعزيز إنشاء فرق العمل داخل المدرسة، ومنحها الصلاحيات اللازمة لمتابعة القضايا الإدارية، والاجتماعية، والطلابية بما يحقق التمكين الإداري، ويخفف الأعباء الإدارية على المديرين.
6. التأكيد على تعزيز إدارة المعرفة كأداة لضمان وتحقيق التمكين الإداري وصولاً إلى تحقيق أهداف المدرسة.
7. عمل المزيد من الدراسات والأبحاث للتعرف على دور إدارة المعرفة للمعلمين في المدارس في تحسين الأداء الأكاديمي والتحصيل العلمي للطلبة.

المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود؛ الطيطي، محمد. (2019) **مناهج البحث العلمي من التبين إلى التمكين**، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو عزام، محمد. (2021). **إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي**، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان.
- أحمد، محمد؛ كمال، حنان؛ محمد، إيمان. (2022). تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير إدارة مدارس التعليم الابتدائي بمحافظة أسوان، **مجلة كلية التربية، جامعة أسوان**، (37)، 420-441.
- الأدلبي، سارة. (2019). أثر التمكين في تنمية الإبداع من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، 39(2)، 51-71.
- آل رفدة، فاطمة. (2023). أداء مديرات المدارس الابتدائيَّة غرب مدينة الرِّياض للمهام الإدارية في ضوء عمليَّات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 7(37)، 19-33.
- التمام، عبد الله. (2016). درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية، **مجلة التربية، جامعة الأزهر**، 3(169)، 192-269.
- التميمي، الجوهرة. (2023). مستوي التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بمدينة حائل، **مجلة العلوم الإنسانية، جامعة حائل**، (20)، 75-102.
- جابر، أنس. (2022). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المديرين، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 6(40)، 24-35.
- الجبالي، بكر. (2012). **أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- جبر، هالة (2010). **العنف الموجة للمرأة وتمكين المرأة**، مركز شؤون المرأة، غزة.
- جمال الدين، نجوى؛ حامد، نجلاء؛ الحبسية، رضية. (2015). التمكين الإداري: المفهوم، والأبعاد، **مجلة العلوم التربوية**، جامعة القاهرة، 23(3)، 453-482.
- جمعة، محمود؛ ونوري، حيدر. (2015). **دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات**، العراق: المطبعة المركزية في جامعة ديالي.
- الحسن، سليمان. (2022). **إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات: الدور المعدل للبراعة المنظمية في الجامعات الخاصة الأردنية**، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- حسن، منى. (2024). التمكين الاداري لمديري مدارس التربية الخاصة محافظة المنيا نموذجًا، **مجلة البحث في التربية وعلم النفس**، 39(4)، 216-270.
- الحسين، تهاني؛ علي، عيسى. (2022). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام، **مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية**، 38(4)، 662- 696.
- الحلواني، شيماء. (2023). **التمكين الإداري لمديري المدارس الثانوية الفلسطينية وعلاقته بسلوكهم الإبداعي لحل المشكلات الاجتماعية التربوية للطلبة: أنموذج مقترح**، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة العربية الأمريكية، جنين.
- الحنيطي، محمد. (2020). **عمليات إدارة المعرفة وأثرها في إدارة الأزمات في بلديات الفئة الأولي في الأردن**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الاردن.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). **التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل**، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- خليل، بيل. (2014). **إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة**، (ط1)، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الدخيل، هيفاء. (2018). واقع عمليات إدارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة، مشاركة المعرفة، استخدام المعرفة)، دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية ادارة الأعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية**، 1(2)، 19-46.
- الدليمي، ريم. (2013). **سلوك المعرفة التشاركية ودورها في العلاقة بين متطلبات شبكات الاتصالات العالمية وفاعلية مجتمع الممارسة "دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات الأردنية"**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدوسري، صالح؛ والمخلافي، محمد. (2020). استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام، مجلة العلوم التربوية، 28(1)، 350-411.
- الربيعية، فاطمة. (2018). **التمكين الإداري وعلاقته بمستوى التطوير التنظيمي لمديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صحار، عُمان.
- الرقب، منوة. (2020). **التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في العاصمة عمان وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الرواشدة، سحر. (2020). **التمكين الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.

- الزريقات، خالد. (2011). أثر إدارة المعرفة في فاعلية اتخاذ القرار في الشركات الاستخراجية الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 4 (2)، 454-479.
- الزطمة، نضال محمد. (2011). **إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سعيد، فداء؛ الشرمان، منيرة. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية داخل الخط الأخضر لمبادئ التمكين الإداري للمعلمين، **المجلة التربوية الأردنية**، 9(3)، 205-227.
- السعيدي، عبد العزيز. (2020). **مستوى التمكين الإداري وعلاقته بإدارة الوقت لدى مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- السكارنة، بلال. (2014). **القيادة الإدارية الفعالة**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- سلامة، محمد. (2022). **درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى ميدري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- سلطان، منال؛ علي، نايفة؛ صالح، رانيا. (2021). متطلبات التمكين الإداري في مدارس الحلقة الأولى للتعليم الأساسي من وجهة نظر الموجهين التربويين دراسة ميدانية في محافظة اللاذقية، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية**، 43(5)، 445-467.
- شبير، محمد. (2020). **تصور مقترح لتطوير التمكين الإداري في ضوء مدخل الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية على نواب مديري المدارس الحكومية الفلسطينية بمحافظات غزة**، (رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة القرآن الكريم وتأصيل العلوم الإسلامية، السودان.
- الشيدية، أمل. (2023). **ممارسة مديري مدارس ولاية صحم بمحافظة شمال الباطنة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صحار، عمان.
- الصفدي، محمد حمزة حسن. (2019). **أثر عملية خلق المعرفة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- صويص، راتب وفلاق، محمد وبوقجاني، جناة وأبو حماد، أيمن. (2011). عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية، **المجلة الاردنية لإدارة الأعمال**، 153 (155)، 1-44.

- الضامن، فاطمة. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمنطقة حائل لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم، **مجلة العلوم التربوية والإنسانية**، (16)، 94-110.
- طنينة، فداء. (2023). **واق إدارة المعرفة لدى معلمي الرياضيات في مدارس محافظة الخليل**، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخليل، فلسطين.
- الطيطي، خضر. (2010). **إدارة المعرفة والتحديات والتقنيات والحلول**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- العباب، علي. (2023). التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب – الجمهورية اليمنية، **جامعة إقليم سبأ**، 5(2)، 55-84.
- عبد العال، سهى عبد الرؤوف. (2014). أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك فيها في الشركات الصناعية في الاردن، **البلقاء للبحوث والدراسات**، 17 (1)، 17-46.
- عتوم، حسنين. (2018). **ادارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية**، (ط1)، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- العتيبي، غلباء. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض. **مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر**، 173(2) 629-701.
- عطوان، ولاء. (2024). دور التمكين الإداري في تعزيز الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة القدس الشرقية، **مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية**، 15(45)، 34- 47.
- علي، شيماء. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس ودورها في التمكين الإداري للمعلمين: دراسة ميدانية بمحافظة أسوان، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية**، (5)، 312-356.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان. (2012)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط3، دار المسيرة، عمان.
- العنزي، عمر؛ جرجس، نبيل؛ محمود، حنان. (2020). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، **مجلة كلية التربية، جامعة أسوان**، (35)، 342-368.
- العواملة، سمر عبد الحليم عبد العزيز. (2018). **أثر عمليات إدارة المعرفة على الأداء في شركات الاتصالات الأردنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، الأردن.
- العيسوي، رجائي. (2019). **التمكين الإداري**، (ط1)، القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- قاسم، حسين؛ أحمد، أحمد؛ أبو الوفا؛ جمال. (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت: دراسة تحليلية، **مجلة كلية التربية، جامعة بنها**، 32(126)، 173-200.

- القثردي، عادل؛ الهاجري، عبد العزيز. (2024). إدارة مدراس المستقبل الثانوية في منطقة عسير في ضوء مدخل إدارة المعرفة، **مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، جامعة دمنهور**، 16(3)، 226-330.
- القحطاني، عبد الهادي. (2024). آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها، **مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة**، (126)، 507- 525.
- قرعان، هيفاء. (2020). **إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2011). **إدارة المعرفة**، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الليمون، هنا .(2022). **درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بجودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
- ماضي، صبري. (2011). **اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مباركي، هادي. (2023). تصور مقترح لتطوير عملية تطبيق إدارة المعرفة في مدارس إدارة تعليم منطقة جازان، **مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج**، 2(17)، 331-353.
- المصري، عطاء. (2023). **واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، فلسطين.
- المعاني، أيمن. (2010). الإدارة العامة الحديثة، (ط1)، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المعولي، إيمان. (2022). واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة جنوب الباطنة: مدرسة مزون العلم أنموذجا، **المجلة العربية للقياس والتقويم**، 3(6)، 413-441.
- المغربي، محمد. (2020). **إدارة المعرفة**، ط1، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر.
- المهيري، عبد الله. (2021). التمكين الإداري لنواب مديري مدارس التعليم الثانوي في إمارة دبي: دراسة ميدانية، **دراسات تربوية واجتماعية**، 27(10)، 113-149.
- نسيم، حمودة. (2018). **دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- النصير، دلال؛ المبارك، هنادي. (2021). دور جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في تمكين أعضاء هيئة التدريس للمناصب القيادية، **مجلة دراسات تربوية ونفسية**، (113)، 107-163.

- ياسين، سعد غالب. (2018). **إدارة المعرفة المفاهيم النظم والعمليات**، الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Alonzo, D. (2024). How Teacher Leaders Describe the Influence of Principal Behaviors on Organizational Empowerment, (Unpublished PhD Thesis), Grand Canyon University, Arizona.
- Asad, M; Rind, A; Abdulmuhsin, A. (2022). The effect of knowledge management in educational settings: a study of education management organizations (EMOs) schools of Pakistan, International Journal of Organizational Analysis, 30(5), 1156-1171.
- Bedir, A; Bedir, A; Masali, N; Turkyilmaz, H; Kipik, S. (2023). Knowledge Management Competencies Of School Administrators: A Corpus Research, Studies in Educational Research and Development, 7(1), 64-85.
- Cordeiro, M; Oliveira, M; Sanchez-Segura, M. (2022). The influence of the knowledge management processes on results in basic education schools, Journal of Knowledge Management, 26(10), 2699-2717
- Elkhder, e; AlZubair, B; Habboub, E; Onia, S. (2022). Application of Knowledge Management in The Sudanese Universities: An Analytical Study, Indonesian Journal of Education and social studes, 1(1), 12-27.
- Flynn, L. (2024). Empowering Teachers in a DEIS Primary School Collaboration and Team-Teaching in Literacy, (Unpublished Master Thesis), Tampere University of Applied Sciences, Finland.
- Gunawan, R; Widodo, W. (2021). Analyzing the effect of knowledge management and teaching creativity on innovative work behavior: The organizational empowerment perspective, Management Science Letters, (11), 619-626.
- Ildhalama, O; Echedom, A. (2021). Teachers' Awareness of Knowledge Management and Knowledge Sharing behavior in Secondary Schools-Nigeria, 19(1), 147-165.
- Kiral, B. (2020). The relationship between the empowerment of teachers by school administrators and organizational commitments of teachers. International Online Journal of Education and Teaching, 7(1), 248– 265.
- Mestry, R. (2017). Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. South African Journal of Education, 37(1), 1-11.
- Moran, K. (2015). Teacher Empowerment: school administrators leading teachers to lead, (Unpublished PhD thesis), YOUNGSTOWN STATE UNIVERSITY.
- Mustafa, N; Rexhepi, B. (2024). Knowledge Management Is the Process of Effectively Managing and Using Knowledge Within an Organization. It Involves the Collection, Organization, And Dissemination of Knowledge to Ensure a Competitive Advantage in The New Economy, International Journal of Religion, 5(5), 855-868.
- Rivera, P & Ibarra, F. (2020). The Extent of Principals' Empowerment and Their Functions towards Management of Public Elementary Schools. Indonesian Research Journal in Education, 4(1), 188-203.
- Sulaiman, A; Suleiman, M; Sulaiman, A. (2022). Knowledge Management in Higher Education Institutions: Benefits and Issues, Chapter in book: Knowledge Management in Higher Education Institutions, (1st edition), India: Manipal University Jaipur.

الملاحق

ملحق (1) أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
د. إبراهيم عرمان	أساليب التدريس	جامعة القدس
د. جعفر وصفي ابو صاع	العلوم التربوية	جامعة فلسطين التقنية/ الخضوري
د. حنان موسى سمير	الإدارة التربية	كلية العلوم الإسلامية/ الظاهرية
د. عبير الوحيدي	الإدارة التربوية	–
د. نداء محمد فوزي شرباتي	الإدارة التربوية	جامعة القدس
د. يوسف فهمي يوسف حرفوش	الإدارة التربوية	وزارة التربية والتعليم

ملحق (2) الاستبانة

جامعـــــــة القـــــدس

عمادة الدراســـات العليا

تخصص الإدارة التربوية

استبانة

حضرة المدير/ـة المحترم/ـة

حضرة المعلم /ـة المحترم/ـة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: "**إدارة المعرفة وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. وفيما يلي مجموعة من الفقرات صممت لغرض الدراسة، لذا أرجو منكم قراءة كل فقرة بعناية، والإجابة عنها بوضع إشارة (X) بجانب كل فقرة حسب ما تراه/ترينه مناسباً، علماً أن هذه البيانات ستعامل بسرية تامة، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد قسمت الأداة من ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية (المتغيرات التصنيفية).

الجزء الثاني: يتكون من مجالات إدارة المعرفة.

الجزء الثالث: يتكون من مجالات وعبارات لقياس التمكين الإداري.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: حذيفة خالد السراحنة **المشرف: أ. د. جمال بحيص**

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة (المتغيرات الديموغرافية)

يتكون القسم الأول من المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التخصص، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، التقدير السنوي) والمطلوب وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يتناسب معك.

1. الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
2. المسمى الوظيفي: ☐ معلم ☐ مدير
3. المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
4. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات
5. المديرية: ☐ شمال الخليل ☐ الخليل ☐ جنوب الخليل ☐ يطا

الجزء الثاني: مجالات الدراسة وأبعادها

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن رأيكم فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة لديكم، من خلال المؤشرات التالية:

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
إدارة المعرفة						
أولاً: تشخيص المعرفة						
.1	يحتفظ مدير المدرسة بسجلات منظمة للمعلومات الإدارية لضمان استخدامها الفعال.					
.2	يستثمر معلومات المعلمين الموهوبين في العمل بصفة مستمرة.					
.3	يحفز جميع المعلمين الذين يملكون المعرفة في العمل.					
.4	يحدد الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المرغوبة لدى المعلمين.					
.5	يساعد المعلمين في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم.					
.6	يخصص أوقاتاً محددة ضمن جدول العمل لتبادل المعرفة بين المعلمين.					
.7	يتابع سير العمل في المدرسة بشكل مستمر.					
.8	يوفر الوقت الكافي للمعلمين لتبادل المعلومات.					
.9	يستخدم مدير المدرسة أدوات تقييم لقياس مستوى المعرفة لدى المعلمين وتحليل الفجوة المعرفية.					

ثانياً: تخطيط وتنظيم المعرفة						
1	يضع مدير المدرسة خطة متكاملة لإدخال مفاهيم المعرفة إلى المدرسة.					
.2	يحرص على إيجاد مناخ إيجابي للحوار بين العاملين في المدرسة.					
.3	يطبق العصف الذهني لتبادل الأفكار.					
.4	يوثق جميع الأفكار الجديدة المتعلقة بالأداء المدرسي.					
.5	يعتمد على قاعدة بيانات الكترونية في تنظيم المعلومات.					
.6	يسعى لاكتساب المعرفة من مؤسسات محلية.					
.7	يعمل على فهرسة المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي.					
ثالثاً: توليد المعرفة						
.8	يعتمد مدير المدرسة الحوار والتدريب مصدراً لمعرفة الإدارة المدرسية.					
.9	يستخدم التكنولوجيا لحفظ المعلومات.					
.10	يعتمد على الخبرة التراكمية للمعلمين في العمل.					
.11	يشجع العمل الجماعي لتحقيق النجاح في توليد المعرفة.					
.12	يعمل على توفير فرص تعلم مستمر للمعلمين لزيادة انتاج المعرفة.					
.13	يوفر قنوات اتصال فعالة لإبلاغ المعلمين بالمستجدات المعرفية والمهنية.					
رابعاً: تطبيق المعرفة						
1	يحرص مدير المدرسة على تسهيل تبادل المعرفة بين العاملين في المدرسة					
.2	يحرص على المشاركة في الدورات التي تدعم المدرسة وتنظيمها					
.3	يمتلك الوسائل المناسبة لإيصال المعرفة للعاملين في المدرسة.					
.4	يحرص على توفير مصادر المعرفة في المدرسة					
.5	يحرص على تسهيل الحصول على المعرفة في موقف العمل					
.6	يحرص على توفير المعرفة التي تناسب احتياجات العمل					
.7	يقدم الدعم والتسهيلات لإتاحة المعلومات الكترونياً بشكل مستمر					
.8	يحرص على دعم المعرفة المتوفرة في تحقيق اهداف التعلم.					
.9	يتيح الوقت الكافي للمعلمين للحصول على المعرفة.					

الجزء الثالث: التمكين الإداري

يرجى وضع إشارة (X) في المكان المخصص الذي يعبر عن رأيكم فيما يتعلق بالتمكين الإداري لديكم، من خلال المؤشرات التالية:

الرقم	الفقرة	بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
التمكين الإداري						
أولاً: تفويض السلطة						
.1	يمتلك مدير المدرسة السلطة مع الصلاحيات الكافية لإتمام العمل.					
.2	يتلقى مدير المدرسة تعليمات من مدير التربية عن الصلاحيات الممنوحة له.					
.3	يمارس مدير المدرسة مسؤولياته ضمن حدود القوانين الإدارية.					
.4	يتغير مقدار الصلاحيات الممنوحة لي من وقت إلى آخر.					
.5	تحدد الأعمال التي يتم توكيل مدير المدرسة بها كتابياً.					
.6	يمنح مدير المدرسة الصلاحيات للكادر التعليمي لأداء المهمات.					
.7	يركز مدير المدرسة جميع الصلاحيات بما تتضمنه من السلطات في يده.					
.8	يُراعي مقدرة ورغبات الكادر التعليمي عند ممارسة عملية التمكين.					
.9	يتابع الصلاحيات المفوضة للمعلمين.					
.10	يدعم الخصال القيادية لدى الكادر التعليمي.					
ثانياً: التدريب						
.11	يوفر مدير المدرسة خطة تدريبية واضحة للتدريب لتنمية المقدرة على اداء المهام.					
.12	يحرص على أن يحقق تدريب العاملين تحسنًا في أدائهم لأعمالهم.					
.13	يتابع تدريب العاملين من خلال الأعمال الموكلة إليهم.					
.14	يتيح للعاملين فرص التعلم لاكتساب مهارات جديدة في مجال العمل اثناء عملية التدريب.					
.15	يقوّم مدير المدرسة البرامج التدريبية التي يشارك فيها العاملون بشكل منتظم.					
.16	يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
ثالثاً: الاتصال الفعال						
.17	يتواصل مدير المدرسة مع الكادر التعليمي باستمرار.					
.18	يعتمد مدير المدرسة سياسة الباب المفتوح لبناء جو من الثقة بين العاملين.					
.19	يحرص على توفير قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات مع الآخرين.					
.20	يهتم بإيجاد وسائل اتصال فعالة متطورة.					

.21	يستخدم التعليمات والإجراءات في المدرسة بشكل واضح.					
.22	يوفر بيئة تكنولوجية تمكن العاملين من إنجاز أعمالهم.					
رابعاً: فرق العمل						
.23	يدعم مدير المدرسة تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام عبر تبادل الخبرات.					
.24	يعمل مدير المدرسة على توفير مناخات تشاركية بين العاملين.					
.25	يمنح فرق العمل صلاحيات تتناسب مع المهام الموكلة إليهم.					
.26	يركز على أداء الفريق بدلاً من الأداء الفردي.					
.27	يعمل على إشاعة الثقة بين أعضاء فريق العمل داخل المدرسة.					
.28	يحترم رأي أعضاء فرق العمل ليفيد من توصياتها.					
خامساً: تحفيز العاملين						
.29	يوفر مدير المدرسة للمعلمين فرصاً جيدة للتطوير المهني عبر تبادل الخبرات.					
.30	يقدر مدير المدرسة جهود المعلمين وانجازاتهم المهنية في العمل.					
.31	يشجع مدير المدرسة المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية.					
.32	يقدم مدير المدرسة للمعلمين مكافئات (معنوية) و (مادية) جراء قيامهم بأعمال ابداعية.					
.33	يثني على الأداء المتميز للعاملين معه.					
.34	يدعم اجتهادات المعلمين الشخصية باعتبارها مبادرات تسهم في تطوير الأداء.					

شكراً لحسن تعاونكم

فهرس الملاحق

ملحق (1) أسماء المحكمين.....91
ملحق (2) الاستبانة 92

فهرس الجداول

الجدول (1.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين تبعاً للمديرية والجنس 30
الجدول (2.3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين تبعاً للمديرية 30
جدول (4.3) درجات مقياس ليكرت الخماسي. 32
جدول (5.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس. 33
جدول (6.3): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس. 35
جدول (7.3): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation) لمصفوفة ارتباط كل فقرة من فقرات مقياس واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس. 35
جدول (8.3): معاملات ارتباط كل مجال من مجالات واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية مع الدرجة الكلية للمقياس. 38
جدول رقم (9.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).. 38
جدول رقم (10.3): معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).. 39
جدول (11.3): المقياس الوزني لتحديد تقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس الدراسة 41
جدول (1.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمجالات واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين 42
جدول (2.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تشخيص المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 43
جدول (3.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تخطيط وتنظيم المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 45
جدول (4.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع توليد المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 46
جدول (5.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 47
جدول (6.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمجالات مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين 48

جدول (7.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى تفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 49
جدول (8.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى التدريب لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 50
جدول (9.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 51
جدول (10.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى تشكيل فرق العمل لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 52
جدول (11.4): المُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى تحفيز العاملين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين، مرتبة تنازلياً 53
جدول (12.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس 54
جدول (13.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 55
جدول (14.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 56
جدول (15.4) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 57
جدول (16.4): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 58
جدول (17.4) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية 59

جدول (18.4): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لواقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية 60
جدول (19.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير الجنس 62
جدول (20.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي..... 63
جدول (21.4): نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي 64
جدول (22.4) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة 65
جدول (23.4): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير سنوات الخبرة..... 66
جدول (24.4) الأعداد والمُتوسطات الحِسابيّة والانحرافات المعياريّة لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية 67
جدول (25.4): نتائج اختبار تَحليل التّباين الأحادي (One Way Anova) للفُروق بين المُتوسطات الحسابية لمستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغير المديرية 68
الجدول رقم (17.4) العلاقة بين واقع إدارة المعرفة والتمكين الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المديرين والمعلمين 70

فهرس المحتويات

إقرار: ..... أ

الشكر والتقدير .....ب

ملخص الدراسة:..... ج

Abstract: .....د

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. 1. المقدمة: 1

.2 .1 مشكلة الدراسة: 3

1. 3. فرضيات الدراسة:..... 5

1. 4. أهداف الدراسة: 6

1. 5. أهمية الدراسة: 7

1. 6. حدود الدراسة ومحددتها:..... 7

1. 7. مصطلحات الدراسة: 8

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1. المعرفة: 9

2. 1. 1. مفهوم إدارة المعرفة:..... 10

2. 1. 2. أهمية إدارة المعرفة:..... 10

2. 1. 3. أهداف إدارة المعرفة:..... 12

2. 1. 4. خصائص المعرفة: 13

2. 1. 5. متطلبات إدارة المعرفة: 13

2. 1. 6. عمليات إدارة المعرفة: 14

2. 2.التمكين: 16

2. 2. 1.مفهوم التمكين الإداري: 16

2. 2. 2.مداخل التمكين الإداري: 17

2. 2. 3.أهمية التمكين الإداري: 18

2. 2. 4. أنواع التمكين: 19

2. 2. 5.أبعاد التمكين الإداري 19

2. 3.الدراسات السابقة: 22
.1 .3 .2الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة: 22
الدراسات العربية: 22
2. 3. 2.الدراسات التي تناولت التمكين الإداري: 24
2. 3. 3.الدراسات الأجنبية: 26
2. 3. 4.التعقيب على الدراسات السابقة: 27
الفصل الثالث
الطريقة والاجراءات
3. 1. منهج الدراسة.....29
3. 2. مجتمع الدراسة.....29
3. 3. عينة الدراسة.....30
3. 4. أداة الدراسة 32
3. 5.صدق أداة الاستبانة: 32
3. 6. ثبات اداة الاستبانة: 38
3. 7. إجراءات الدّراسة.....39
3. 8. متغيرات الدراسة.....40
3. 9. المعالجة الإحصائية.....40
الفصل الرابع
نتائج الدراسة
4. 1.نتائج سؤال الدراسة الأول والذي ينص على: 42
4. 2.نتائج سؤال الدراسة الثاني والذي ينص على: 48
.3 .4نتائج سؤال الدراسة الثالث والذي ينص على:.....54
.4 .4نتائج سؤال الدراسة الرابع والذي ينص على:.....61
1. 1.نتائج سؤال الدراسة الخامس 69
الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات
5. 1.مناقشة نتائج السؤال الأول:.....71
5. 2.مناقشة نتائج سؤال الدراسة الثاني: 74
.3 .5مناقشة نتائج السؤال الثالث: 77
5. 4.مناقشة نتائج السؤال الرابع:.....79

1. 1.مناقشة نتائج السؤال الخامس: 82
1. 2التوصيات: 83
المصادر والمراجع: 84
الملاحق 90
فهرس الملاحق 97
فهرس الجداول 98
فهرس المحتويات 101