



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة  
نظر المديرين في محافظة القدس

رنا يوسف محمد بصبوص

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1434 هـ / 2013 م

أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة  
نظر المديرين في محافظة القدس

إعداد :

رنا يوسف محمد بصبوص

بكالوريوس نظم معلومات إدارية من جامعة بوليتكنك فلسطين

إشراف: أ.د. محمد عبد القادر عابدين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية - عمادة الدراسات العليا - جامعة القدس

1434 هـ / 2013 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم التربوية – الإدارة التربوية

## إجازة الرسالة

دور إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس

الطالبة: رنا يوسف محمد بصبوص  
الرقم الجامعي: 21020252

المشرف: أ.د. محمد عبد القادر عابدين

نوقشت هذه الرسالة و أجيزت بتاريخ 7 / 7 / 2013 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوافقهم:

1. رئيس لجنة المناقشة: أ.د. محمد عبد القادر عابدين : التوقيع : .....
2. الممتحن الداخلي: د. عفيف حافظ زيدان : التوقيع : .....
3. الممتحن الخارجي: د. نهى إسماعيل عطير : التوقيع : .....

القدس – فلسطين

1434 هـ / 2013 م

إقرار:

أقر أنا معدة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع : .....

رنا يوسف محمد بصبوص

التاريخ : 2013 / 7 / 7

## الإهداء:

لنبح الحنان، التي لم تأل جهدا في تربيتي وتوجيهي، وعلمتني الصمود مهما تبدلت الظروف،

وعانت الصعاب لأصل إلى ما وصلت إليه ... أمي

لسبب وجودي في الحياة ... والدي الحبيب

لإخوتي وأخواتي رمز العطاء

لشعب فلسطين المرابط في أرض الجهاد

لشهداء فلسطين الحبيبة وأسراها البواسل

لكل من أضاء بعلمه عقل غيره

للأستاذ الدكتور الفاضل محمد عابدين

ولزملائي وزميلاتي وكل من قدم لي يد العون في إتمام هذه الرسالة

## الشكر والتقدير:

الحمد لله رب العالمين حمد الشاكرين الموحدين، أحمده على ما أنعم به علي من نعم كثيرة لا تعد ولا تحصى، ومنحني الصبر والعزيمة لإكمال دراستي الجامعية حتى أتممت هذه الرسالة.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لأستاذ الدكتور محمد عبد القادر عابدين الذي تكرم بالإشراف على هذه الرسالة، وكان له الفضل الكبير بتوجيهاته وإرشاداته وملاحظاته في إتمام هذه الرسالة. كما وأتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء هيئة التدريس في برنامج ماجستير الإدارة التربوية في جامعة القدس الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساعدني في إتمام هذه الدراسة ومد لي يد العون واخص بالذكر:

الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بقبول تحكيم أداة الدراسة  
زميلاتي اللواتي ساعدنني في توزيع أداة الدراسة  
عضوي لجنة المناقشة اللذين تفضلوا بقبول مناقشة الرسالة

ولكم جميعا كل التقدير والاحترام  
وجزاكم الله كل خير

الباحثة  
رنا بصبوص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس، وإلى تحديد اختلاف استجابات المديرين حسب متغيرات: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة على المدرسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس محافظة القدس للعام الدراسي 2012-2013 والبالغ عددهم (296) مديرا ومديرة، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية مكونة من (207) مديرا ومديرة بنسبة 70% من مجتمع الدراسة. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد تم بناء استبانة لجمع البيانات تضمنت (71) فقرة موزعة على قسمين: القسم الأول خاص بفقرات الاستبانة المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية وعددها (47) فقرة موزعة على 6 مجالات هي: أهمية إدارة المعرفة في عمليات التخطيط، والاتصال، واتخاذ القرارات، والسجلات والتقارير، والتنظيم، والمتابعة والتقييم، والقسم الثاني خاص بفقرات الاستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس وعددها (24) فقرة. وقد تم التحقق من صدقها من خلال التحكيم، والتحقق من ثباتها بحساب معامل كرونباخ ألفا.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات مديري المدارس لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (4.06)، وكان مجال أهمية إدارة المعرفة في التخطيط في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.21)، في حين كان مجال أهمية إدارة المعرفة في الاتصال في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.99)، كما جاءت درجة تقدير مديري المدارس لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية بمتوسط حسابي (3.46). كما وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح بكالوريوس فأدنى، ولتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الحكومية ومدارس الوكالة.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية، والجهة المشرفة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم

لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة لصالح ذوي الخبرة من 2-5 سنوات.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس من قبل الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم، والعمل على تشجيع هذه الإستراتيجية، كما أوصت بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بالعمل على الاستجابة إلى وجهات نظر المديرين وبالتالي تعزيز قدراتهم ومهاراتهم للتعامل مع متطلبات تفعيل إدارة المعرفة في المدارس.



# **Importance of Knowledge Management in Developing School Administration and the Obstacles of its Implementation from Principals' Viewpoint at Jerusalem Governorate**

**Prepared by: Rana Yousef Mohammed Basbous**

**Sopervision: Dr. Mohammed AbdulQader Abdeen**

This study investigated school principal's point of view with regard to the importance of knowledge management in developing school administration and the obstacles of its implementation

The study also investigated significant differences in principals' responses according to the variables of gender, years of experience, qualification, major, number of management training courses, and the supervising authority.

The population of the study consisted of all school principals at Jerusalem governorate at the 2012/2013 academic year. A stratified random sample of (207) male and female principals was chosen.

The researcher used the descriptive approach. A two-part questionnaire was developed for data collection ; the questionnaire contained (72) statements that were divided into two parts. The first part was about knowledge management in developing school administration; this part investigated six fields : importance of knowledge management in planning, communication, decision making, reports and records, organization, follow up and evaluation. The second part consisted of (24) statements about obstacles in implementing knowledge management in schools. The Validity and Reliability of the questionnaire were examined through appropriate educational and statistical methods.

Results showed that the importance of knowledge management in developing school administration was "high" with a mean of (4.06). The importance of knowledge management in planning ranked first with a mean of (4.21), while the importance of knowledge management in communication ranked last with a mean of (3.99). Also , results showed that the obstacles in implementing knowledge management was "moderate" with a median of (3.46).

The results also showed that there were no significant statistical differences between the means of the principals' responses with regard to the importance of knowledge management in the development of school administration du to gender, years of experience, and major, whereas there were significant statistical differences between the means of the principals' responses regarding the importance of knowledge management in the developing school administration due to qualification (in favor of) BA and less and due to the supervision authority (in favor of) government schools and UNRWA schools.

Also, results showed that there were no significant statistical differences between the mean of principals' responses regarding the obstacles in implementing knowledge management due to gender, qualification, major, number of training courses and the supervision authority, whereas there were significant statistical differences between the means of principals' responses with regard to the years of experience in administration for those who had 2-5 years of experience.

The study recommended the need to adopt and encourage a strategy for implementing knowledge management in schools by head administrations at the Ministry of Education. It also recommended the Ministry of education to respond to the principals' views and thus to strengthen their capacities and skills to deal with the requirements of the activation of the knowledge management in schools.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.1 مقدمة الدراسة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة

7.1 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 1.1 مقدمة الدراسة:

يحظى مجال الإدارة المدرسية بشكل خاص باهتمام كبير من قبل المسؤولين في مجال التربية والتعليم، وذلك لما للمدرسة من أهمية في المجتمع، فالمدرسة أحد أهم المؤسسات الاجتماعية التي تساهم في إعداد الإنسان وتربيته ومساعدته على النمو في جميع الجوانب الشخصية والجسمية والعقلية والنفسية والروحية والاجتماعية بأقصى درجة ممكنة، بما يتناسب مع قدراته واستعداداته وميوله واتجاهاته، كما أنها تقدم له خدمات تعليمية تربوية تواكب استمرار وتطور الحياة وتدعم مسيرة المجتمع الإنسانية، وتحقق له الرضا النفسي والعمل الشريف (ربيع، 2006). وبما أننا نعيش في عصر السرعة والمعرفة، فيتطلب ذلك تطويراً وتحديثاً للإدارة المدرسية، فأهمية المدرسة في حياة المجتمع والدور الذي تقوم به في إعداد الأجيال يجعل من تطوير الإدارة المدرسية مسألة في غاية الأهمية وخاصة في عصر الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وذلك لمجارات هذا التطور والتقدم بهدف تسهيل أداء المدرسة لرسالتها بالشكل الصحيح، وتفعيل أداء الإدارة المدرسية للقيام بوظيفتها بالشكل المناسب، وبما يتماشى مع التطور الحاصل في هذا المجال (ربيع، 2008).

وتعد إدارة المعرفة من أهم مقومات نجاح المؤسسات التربوية إذ يتم اللحاق بأحدث التغيرات التي يشهدها عصر المعرفة والثورة التكنولوجية والمعرفية، وذلك نتيجة التطور الكبير والسريع الذي طرأ على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستخداماتها في مجال المعلومات. وقد أدى تراكم المعلومات وتزايدها بشكل كبير في المؤسسات التربوية إلى وجود حاجة ماسة إلى تنظيمها وإدارتها للاستفادة منها

في تحقيق أهدافها، ومساندة صناع القرار في اتخاذ قراراتهم، حيث تعتبر إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح أعمال المؤسسات (الصاوي، 2007).

كما أن إدارة المعرفة تعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ازداد الاهتمام بها بالنسبة لمنظمات الأعمال وخاصة في ظل التحول باتجاه اقتصاديات المعرفة التي تؤكد أن مصدر الثروة هو المعرفة وليس رأس المال، حيث يتوقف مستقبل المؤسسات في هذا العصر على مدى استثمار مواردها وموجوداتها استثماراً أمثل لزيادة قدراتها التنافسية، ومحاولة التزود بالمدخل المعرفي أو إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث المفاهيم الإدارية نتيجة لإدراك المعرفة بوصفها متغيراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة، وبات التجديد والابتكار والإبداع هاجساً لدى العديد من المؤسسات إذا ما أرادت البقاء والمحافظة على نفسها، وبما أن المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الإبداع، وكل شيء يقوم على المعرفة، أصبح العمل الأساسي لدى العديد من القادة الإداريين يتمثل بمدى قدرتهم على إدارة المعرفة لضمان الاستمرار والتقدم والنجاح (صالحى وتويزة، 2011).

وبما أن إدارة المعرفة تسعى إلى المحافظة على أصول المؤسسة، وتحديثها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة ولصالح المستفيدين والمتعاملين معاً، وإلى تحسين أداء موظفيها ورفع كفاءتهم الإنتاجية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، فإن الإدارة المدرسية بحاجة إلى إدارة المعرفة وذلك لاستثمار جميع الإمكانيات المادية والبشرية من معلمين وعاملين وطلاب للنهوض بالعملية التعليمية وخلق بيئة تعليمية فعالة. فالإدارة المدرسية لها دور فاعل في العملية التعليمية، ولها أثر كبير في نجاح هذه العملية أو فشلها، بل لها بالغ الأثر في نجاح أو فشل النظام التربوي ككل، حيث أنها تعد أحد أهم أركان النظام التربوي، فبصلاح هذا الركن يمكن أن تصلح المدرسة أو تفسد بفساده (عابدين، 2005).

من هنا كان لا بد من إجراء تغيير في أساليب الإدارة المدرسية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة، حيث أن إدارة المعرفة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير، وقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والإنتاج. لذلك فمن المجدي أيضاً البحث في دور إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية، وبما أن إدارة المعرفة شأنها ك شأن أي مدخل إداري قد تواجه صعوبات أو معوقات في حال تطبيقها، فمن المجدي أيضاً البحث في معوقات تطبيقها في المدارس، وهو ما تحاول هذه الدراسة البحث فيه .

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تلقى اهتماما متزايدا في شتى المجالات، ولا سيما في مجال الإدارة التربوية والمدارس والمؤسسات التعليمية، نظرا لدورها البارز في إيجاد المعرفة وتنظيمها وإحداث التغيير المطلوب بطريقة مدروسة.

وفي ظل أهمية إدارة المعرفة في مجالات التخطيط واتخاذ القرار والمتابعة والتنسيق والإشراف، وانطلاقا من محدودية الدراسات التربوية التي تناقش تطبيق إدارة المعرفة في المدارس على المستوى المحلي والمستوى العربي حسب علم الباحثة، ومن خلال معايشة الباحثة لواقع المدارس في محافظة القدس من خلال عملها كمدرسة لاحظت أنه يمكن الأخذ بمدخل إدارة المعرفة مدخلا لتطوير الإدارة المدرسية.

و من خلال عمل الباحثة كمدرسة وتعاملها مع مديري المدارس لاحظت تفاوتنا لدى مديري المدارس في إدراك وفهم مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها في مجال تطوير الإدارة المدرسية، من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية، حيث يعتبر تطوير الإدارة المدرسية ضرورة ملحة في عصر ثورة المعلومات.

وقد جاءت هذه الدراسة التي تتحدد مشكلتها في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1. ما أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس؟

2. ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟

وتأسيسا على مشكلة الدراسة ستجيب الدراسة عن الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل تختلف تقديرات المديرين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية باختلاف كل

متغير من متغيرات الدراسة وهي: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي،

والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة؟

2. هل تختلف تقديرات المديرين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس

باختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة وهي: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة،

والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة؟

3. ما هي طرق تحسين إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر مديري المدارس؟

### 3.1 فرضيات الدراسة :

انبثقت عن سؤالي الدراسة الفرعيين الفرضيات الصفرية الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس .

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة .

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير التخصص .

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة .

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجهة المشرفة .

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس .

**الفرضية الثامنة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة .

**الفرضية التاسعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

**الفرضية العاشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير التخصص .

**الفرضية الحادية عشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة .

**الفرضية الثانية عشرة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة .

#### 4.1 أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف إلى أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية وعلى معوقات تطبيقها من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة القدس. كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دلالة الفروق في وجهات نظر أفراد العينة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ولمعوقات تطبيقها تبعاً لمتغيرات الدراسة الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة.

#### 5.1 أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في أنها تتناول أحد المواضيع الإدارية الحديثة ألا وهو إدارة المعرفة، حيث تعتبر إدارة المعرفة إحدى الطرق والتوجهات الإدارية التي تمكن من الوصول إلى مرحلة التميز في



تحقيق الأهداف، كما أنها تعتبر من الدراسات الحديثة والقليلة التي تتناول موضوع إدارة المعرفة في المجال التربوي المتعلق بالإدارة المدرسية، وبشكل خاص تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

قد تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب التربوي الإداري المتعلق بموضوع تطبيق إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية وتزويدنا بالمعلومات فيما يتعلق بهذا الجانب المهم. وفي ضوء ما استفسر عنه هذه الدراسة من نتائج يمكن الاستفادة منها في تصميم برامج تدريبية للعمل على تطوير الإدارة المدرسية من خلال استخدام إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ذلك قد تفيد مدرء المدارس في تطوير أدائهم في ضوء إدارة المعرفة.

## 6.1 حدود الدراسة:

تم تحديد حدود هذه الدراسة على النحو الآتي:

- حدود مكانية : تشمل الدراسة مدارس محافظة القدس والتي تشمل جميع المدارس (الحكومية والخاصة والوكالة والرسمية الإسرائيلية) التابعة لمديرتي القدس الشريف وضواحي القدس.
- حدود زمانية : أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2012/2013.
- حدود بشرية : تم تطبيق الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة والوكالة والبلدية والمعارف الإسرائيلية في محافظة القدس، ويستثنى منها مدارس التربية الخاصة ومدارس التعليم المهني.

## 7.1 مصطلحات الدراسة :

إدارة المعرفة: "هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي" (الزيادات، 2008، ص55).

وعرفتھا الباحثة إجرائيا بأنها: مجموعة من العمليات وهي تجميع المعرفة والتشارك بها وتوليدها وتنظيمها وتطبيقها، التي تسهم في رفع كفاءة مديري المدارس في الأداء من حيث التخطيط والاتصال واتخاذ القرارات والتنظيم والتقييم، وحل المشكلات بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.

**الإدارة المدرسية :** " مجموعة عمليات ( تخطيط، وتنسيق، وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب، داخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (العمارة، 2002، ص 18).

**المعوقات:** وعرفتھا الباحثة إجرائيا بأنها: العوامل والمشكلات التي تعرقل تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس أو تحول دون تطبيقها من وجهة نظر المبحوثين.

**محافظة القدس:** هي إحدى محافظات وسط الضفة الغربية وتبلغ مساحتها 331.6 كم<sup>2</sup>، وتم تقسيمها إلى جزأين لأغراض إحصائية، الجزء الأول ( منطقة J1 ) وتشمل الجزء الذي ضمته إسرائيل عنوة بعيد احتلالها للضفة الغربية عام 1967، والجزء الثاني ( منطقة J2) وتشمل باقي المحافظة الذي يضم 33 تجمعاً سكانياً ( الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2009). وتضم المحافظة مديريتين للتربية والتعليم هما مديرية القدس الشريف، ومديرية ضواحي القدس.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 مقدمة

##### 2.1.2 الإدارة المدرسية

##### 3.1.2 المعرفة

##### 4.1.2 إدارة المعرفة

#### 2.2 الدراسات السابقة

##### 1.2.2 الدراسات العربية

##### 2.2.2 الدراسات الأجنبية

##### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة:

يتضمن هذا الفصل جزأين، الجزء الأول تناول الإطار النظري المتعلق بالإدارة المدرسية وإدارة المعرفة، في حين تناول الجزء الثاني عرضاً لأبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة.

### 1.2 الإطار النظري:

#### 1.1.2 مقدمة:

تعتبر الإدارة المدرسية وحدة أساسية في حلقة الإدارة التربوية، وتلعب دوراً كبيراً في نجاح العملية التعليمية. وقد تعددت وتنوعت وظائفها وأدوارها مع تطور المجتمعات وتطور وظيفة المدرسة وأهدافها، وتطور فروع المعرفة. وفي ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية المعاصرة، كان لزاماً على المسؤولين في الإدارة التربوية الاتجاه نحو أساليب وتوجهات إدارية متنوعة، والتحول من الإدارة التقليدية الروتينية إلى الإدارة الحديثة، وتطبيق مبادئها في الإدارة المدرسية لمواجهة تحديات العصر الذي نعيشه.

وقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الأساليب الإدارية المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها الإبداعية والتنافسية، بحيث تمكن مديروها من القيام بعمليات جمع وتوليد وتنظيم

وتوظيف وابتكار المعرفة وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وأبنائه في ظل التعاظم المعرفي والثورة التكنولوجية بدر (2010). والمدارس أحوج ما تكون إلى إدارة المعرفة، لما لها من دور في مساعدة المدرسة على تحقيق رسالتها، وستتناول الباحثة الحديث عن الإدارة المدرسية وإدارة المعرفة في الصفحات الآتية.

## 2.1.2 الإدارة المدرسية :

يمكن القول إن الإدارة بصفاتها سلوكا موجودة في حياة المجتمعات منذ فجر التاريخ، فالأفراد والمجتمعات تدير حياتها من منطلق السلوك الفطري والاحتياجات الخاصة للذين حددا النشاطات والممارسات وطبيعة العلاقات القائمة على مستوى الفرد والمجتمع (أبو العلا، 2013). أما الإدارة المدرسية فلم تبدأ كعلم مستقل عن الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية أو التجارية إلا منذ سنة 1946، مما يعني أن الإدارة في التربية اشتقت كثيرا من مفاهيمها وقواعدها وأساليب عملها من علم الإدارة، لكنها تميزت في موضوعاتها بما يرتبط بإعداد الأفراد للحياة وتنشئتهم أسوياء أكفاء، وبتوفير القوى العاملة اللازمة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبهذا بدأ تطور ميدان الإدارة المدرسية كحقل دراسي، أو كعلم من العلوم التربوية المهمة، وبدأ الاهتمام بإنشاء أقسام علمية متخصصة في هذا المجال في العديد من الجامعات وكليات المعلمين (عابدين، 2005).

### 1.2.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية :

لقد تعددت المفاهيم الخاصة بالإدارة المدرسية وتنوعت وجهات النظر حول مفهومها، إلا أن هناك قواسم مشتركة ومرتكزات أساسية تتضمن تلك المفاهيم:  
فقد عرفها العمائرة (1999، ص18) بأنها: "مجموعة عمليات ( تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".

في حين عرفها محمد مرسي بأنها " كل نشاط منظم مقصود وهاذف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة، وهي ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية" (أحمد، 2003، ص18).

أما حسين ( 2006، ص26) فعرفها " بأنها ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلا ايجابيا وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق مع أهداف المجتمع والصالح العام " .

في حين عرفها ربيع ( 2006، ص23) " بأنها مجموعة من الفعاليات والنشاطات التي يقوم بها أكثر من فرد ( المدير، المدرسون، التلاميذ، الموظفون، أولياء الأمور)، بطريق المشاركة والتفاهم من اجل تحقيق أهداف المدرسة في التربية والتعليم".

كما عرفها حامد ( 2009، ص27) بأنها " مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي، التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جماعيا من اجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع " . أما عطوي (2008، ص18) فعرفها بأنها " عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل نشاط تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور وتقديم التعليم فيها".

في حين عرفتها أبو العلا (2013، ص27): " بأنها جميع الجهود والأنشطة والوظائف الإجرائية الهادفة التي يقوم بها الفريق المدرسي بغرض تحقيق أهداف التربية عن طريق الإسهام في إعداد التلاميذ من جميع النواحي بقصد التكيف مع المجتمع والمحافظة على مكتسباته والإسهام في تقدمه".

من خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الإدارة المدرسية تعتمد على مجموعة من العمليات المتكاملة وهي التخطيط والتنسيق والتوجيه، بحيث لا يتم انجازها إلا من خلال تضافر الجهود والأنشطة الجماعية لأفراد المدرسة، وتسعى لتحقيق هدف أساسي ألا وهو إعداد الطلبة إعدادا متكاملا من جميع النواحي الجسمية والعقلية والأخلاقية والاجتماعية، واعتمادا على التعريفات السابقة تعرف الباحثة الإدارة المدرسية إجرائيا بأنها مجموع الجهود والإجراءات المنسقة التي يساهم فيها أفراد المجتمع

المدرسي من أجل تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتلاءم مع فلسفة الدولة التربوية، وإعداد جيل قادر على اللحاق بالتعليم العالي والإسهام في تنمية المجتمع وتقدمه.

## 2.2.1.2 وظيفة الإدارة المدرسية:

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات يضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من المتعلم محور العملية التعليمية، ومن ثم فإن المدرسة تسخر كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل توفير المناخ المدرسي المناسب والبيئة الدراسية التي تساعد المتعلم على التزود بالعلم والثقافة والتشرب بالعادات والقيم التي تعكس طبيعة المجتمع الذي يعيش فيه، فضلاً عن فلسفته وخصوصيته حتى يصبح عضواً نافعاً وفاعلاً ومنتجاً (الأغبري، 2000).

وقد لخص العمارة (1999، ص56) وظائف الإدارة المدرسية في أربع نقاط أساسية وهي:

1. دراسة المجتمع ومشكلاته وأمانيه وأهدافه، حيث أصبحت المدرسة تهتم بدراسة المجتمع للعمل على حل المشكلات التي تواجهه وتحقيق أهدافه .
2. اعتبار المتعلم محور العملية التعليمية، بحيث تعمل المدرسة على تزويده بالخبرات التي يستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضه من مشكلات.
3. تهيئة الظروف والإمكانيات والخبرات التي تساهم في تربية الطلاب وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.
4. الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج المقررة بما يحقق الأهداف التربوية المقررة، وذلك من خلال اطلاعهم على كل جديد في مجال وسائل وأساليب التدريس، وذلك من خلال الدورات التدريبية والندوات أثناء الخدمة.

أما شارما (Sharma, 2013) فلخص وظائف الإدارة المدرسية فيما يأتي:

1. المحافظة على ثقافة المجتمع وتعزيزها من خلال الحفاظ على قيم المجتمع وتقاليد وقيمه، ونقلها من جيل إلى آخر.

2. العمل على التنمية الشاملة للطلاب، والكشف عن ميولهم وقدراتهم واستعداداتهم وتوجهاتهم.
3. تعريف الطلاب بحقوقهم وواجباتهم تجاه المجتمع وإعدادهم كمواطنين صالحين (تدريب المواطنة).
4. تطوير قدرات الطلاب للتكيف مع البيئة والمجتمع والمشكلات التي يواجهونها.
5. تساعد في زراعة وتنمية القيم الأخلاقية في نفوس الطلاب، مثل التعاون والتعاطف والشعور مع الآخرين.
6. التدريب المهني، حيث يتم إعداد الطلاب لمواجهة تحديات المستقبل وحب العمل من أجل توفير احتياجاتهم.

### 3.2.1.2 أهداف الإدارة المدرسية :

إن التطور الذي لحق بالإدارة المدرسية أدى إلى اتساع مجالها وتأثرها بعوامل ومتغيرات عديدة، لذا فإن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى، ومن بلد لآخر حيث أن الإدارة المدرسية لم تعد عملية روتينية تهدف إلى تسيير أمور المدرسة والمحافظة على النظام والانضباط، بل أصبحت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية تهدف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتوفير الظروف والإمكانات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتختلف أهداف الإدارة المدرسية وأساليب صياغتها من باحث إلى آخر وذلك باختلاف آرائهم واهتماماتهم (العجمي، 2000).

حيث استخلص عابدين (2005، ص62) الأهداف الآتية للإدارة المدرسية الحديثة :

1. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو الطالب بشكل متوازن ومتكامل: عقليا، وجسما، وروحيا، واجتماعيا، ونفسيا.
2. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.



3. توجيه الطالب ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على النمو الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، مع الأخذ بعين الاعتبار أهمية الطالب كفرد، وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة، ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.
4. المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

في حين لخص حامد (2009) أهداف الإدارة المدرسية بما يأتي:

1. السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.
2. بناء شخصية الطالب بناء متكاملًا علميًا وعقليًا وجسميًا واجتماعيًا.
3. تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة من أجل تحسين العلاقات بين الأفراد العاملين فيها.
4. تطبيق ومراعاة الأنظمة الصادرة من الإدارات التعليمية.
5. توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخدامًا علميًا وعقلانيًا لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
6. وضع الخطط اللازمة لتطور ونمو المدرسة في المستقبل.
7. إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطتها ووسائلها التعليمية.
8. الإشراف على تنفيذ مشاريع المدرسة في الحاضر والمستقبل.
9. توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة الخارجية من خلال مجالس الآباء والمعلمين.
10. توفير النشاطات المدرسية اللازمة لنمو شخصية الطالب نموًا اجتماعيًا.
11. التعاون مع البيئة في حل المشكلات التي تواجه المدرسة تعاونًا فعالًا وإيجابيًا.

من خلال ما سبق يلاحظ أن هناك خطأ لدى الباحثين بين ما يعتبرونه أهدافًا ووظائف للإدارة المدرسية، فالأهداف التي أوردها عابدين (2005) يمكن اعتبارها وظائف للإدارة ما عدا النقطة الثانية وهي تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يحرص المجتمع على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين، كما يلاحظ أن الأهداف التي أوردها حامد (2009) تحتوى على عدة وظائف وهي السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم، وبناء شخصية الطالب بناءً متكاملًا علميًا وعقليًا وجسميًا واجتماعيًا، وتطبيق ومراعاة الأنظمة الصادرة من الإدارات التعليمية.

بالإضافة إلى الوظائف والأهداف السابقة، للإدارة المدرسية وظائف عديدة تطورت بتطور مفهومها واتساع مجالاتها، وقد اتجه الباحثون في مجال الإدارة المدرسية إلى تحديد وظائف الإدارة المدرسية الأساسية الآتية: التخطيط والتنظيم، والإشراف والمتابعة والتقييم (الدعيلج، 2009). وتقوم الإدارة المدرسية بعدد من العمليات الإدارية شأنها في ذلك شأن الإدارات الأخرى. وقد اختلف العلماء في عدد هذه العمليات، ففي حين يرى حسين (2006) أن الإدارة المدرسية تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، يرى الخواجا (2004) أن الوظائف الإدارية هي التخطيط والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقييم، وأما حامد (2009) فيرى أن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في حين يرى أبو النصر (2008) أن الوظائف الإدارية هي صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أما العبيدي (2004) فيرى أن وظائف الإدارة المدرسية هي التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم والاتصال.

#### 4.2.1.2 العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية:

وعلى الرغم من تباين الآراء بين الباحثين في علم الإدارة على عدد العمليات الإدارية، سنتناول الباحثة أهم العمليات الإدارية من بين التصنيفات السابقة بما يتناسب مع أعمال مديري المدارس، وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم واتخاذ القرارات، والاتصال، وفيما يأتي سيتم توضيح هذه العمليات:

##### 1.4.2.1.2 التخطيط :

تتصدر عملية التخطيط المهام والعمليات الإدارية الأخرى، وذلك يرجع إلى طبيعتها، حيث أنها عملية ذات طبيعة فكرية عقلية تستدعي أن يقوم المخطط باستعراض أهدافه، وتحديدتها بشكل واضح ودقيق، ومن ثم يستعرض الوسائل والتقنيات المادية والبشرية المساعدة على تحقيقها بأقل وقت وجهد وتكلفة، وبذلك تساعد هذه المهمة العقلية القائمة على البحث والدراسة على اتخاذ قرارات رشيدة (الجبر، 2002). فالتخطيط يعني رسم طريق الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، وهذا يعني أن تقوم الإدارة المدرسية للتخطيط للمدرسة وفق هدي من فلسفة التربية والتعليم الوطنية التي تنتمي إليها المدرسة، وخلال التخطيط يتم تحديد الأهداف، والوسائل والأساليب المتبعة لتحقيقها، وكذلك تحديد من هم

المنفذون والمتابعون لهذه الإجراءات وتحديد الزمن المحدد، وكذلك مؤشرات النجاح لهذا الهدف والصعوبات التي تواجه المدرسة لتنفيذ هذا الهدف، ثم الطريق الممكن إتباعها للتغلب على هذه الصعوبات (الخوارج، 2004). وبالتالي يعتبر التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، كما أنه عملية التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وحتى تكون عملية التخطيط سليمة لا بد من الاعتماد على معلومات كافية وحديثة ودقيقة، بالإضافة إلى تحديد ووضوح الأهداف، والاستخدام الرشيد للموارد المتاحة والممكنة (أبو النصر، 2008).

وتعتبر عملية التخطيط من العمليات الأساسية والمهمة في الإدارة، ويرى عطوي (2004) أن أهمية التخطيط تتمثل في أنه:

1. يعتبر الوظيفة الأساسية الأولى لمدير المدرسة التي تسبق جميع الوظائف التربوية الأخرى وتشكل القاعدة والمنطلق الأساس لها، ما تعتبر القدرة على التخطيط من الكفايات التعليمية التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة
2. يعمل تنظيم الإمكانيات المتوافرة وتوفير الظروف والمناخ اللازم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة
3. يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب إتباعها، وهو بهذا يعمل على تجزئة الواجبات من أجل تحديد المسؤوليات وإيقاع الجزاء في حالة المخالفة
4. يحدد معالم الطريق للعمل الإداري ويجنب مدير المدرسة التخبط والعشوائية في القرارات وما ينتج عن ذلك من فشل وإحباط
5. يساهم في حل المشاكل الإدارية بطريقة عملية
6. يعمل على توفير الإمكانيات اللازمة للعمل، كما يسعى إلى إيجاد التنسيق والتوافق ما بين أعضاء الجهاز الإداري الواحد من أجل تحقيق السعي الجماعي لتحقيق الأهداف الموضوعة، حيث نضمن عن طريق التخطيط قيام كل فرد مشارك في العملية التعليمية بدوره متعاوناً مع الآخرين وفي جو يسوده الارتياح والتماسك
7. يعتبر الأسلوب الذي يساعد على التوظيف الأمثل لموارد البيئة المحلية

8. يساعد على تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية في أي جهاز إداري، كما أنه يحاول أن يتعرف على المشكلات الإدارية التي قد تنشأ ويعمل على تلافيتها
9. يؤمن الراحة النفسية للأفراد حيث يوحى لهم بأن كافة الأمور قد رسمت وحددت معالم طريق العمل.

#### 2.4.2.1.2 التنظيم :

تعد عملية التنظيم وسيلة مدير المدرسة لتسهيل تعامله مع مهام ومتطلبات دوره وتفعيل مصادر المدرسة كافة. ومن خلال التنظيم يقوم المدير بتنسيق كافة الإمكانيات المتوفرة لدى العاملين معه ويوظف كافة إمكانيات المدرسة ومكوناتها ويوجهها نحو تحقيق أهداف المدرسة التي تنوي المدرسة انجازها وتحقيقها (الطويل، 1999). ويرى أحمد (2003) أن مدير المدرسة يقوم بعملية التنظيم بصفة مستمرة بهدف تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة عن طريق تقسيم العمل وتوزيعه بين وحدات النشاط بالمدرسة، وتحديد سلطات واختصاصات كل وحدة والعاملين بها، ويتم ربط هذه الوحدات مع بعضها البعض بشبكة من الاتصالات والعلاقات بما يضمن سير العمليات والإجراءات بكفاءة، ومن خلال التنظيم وتحديد المسؤوليات يمكن إيجاد وسائل فعالة للرقابة والتعرف على الانحرافات والعمل على تصحيحها للوصول إلى تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأفضل أداء.

أما حسين (2006) فيرى أن التنظيم يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال تبسيط الإجراءات واستغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، ويتم ذلك عن طريق تحليل العلاقات وطرق العمل وإجراءاته المرتبطة بالخدمات المقدمة. وتشمل عملية التنظيم كما يرى أبو النصر (2008) وضع الهيكل التنظيمي المناسب، وتهيئة وتطوير بنية الوظائف المتداخلة بناء على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف وتحديد العلاقات التنظيمية بين مختلف المناصب.

### 3.4.2.1.2 التوجيه:

يعتبر التوجيه أحد العمليات الإدارية المهمة، فعن طريقه يتم إعطاء الأوامر والتعليمات لإنجاز العمل، وتبدأ عملية التوجيه قبل تنفيذ العمل وتستمر معه أثناء التنفيذ، ولا تنتهي عملية التوجيه إلا بانتهاء التنفيذ، وذلك حتى لا يحدث انحراف في التنفيذ نتيجة عدم فهم الخطط الموضوعة. ويشير التوجيه إلى إرشاد الأفراد إلى الطريق الصحيح عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير (حسين، 2006)، وتهدف هذه العملية إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين لضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل العاملين في المدرسة (حامد، 2009).

ويقوم مدير المدرسة من خلال عملية التوجيه بالإشراف على تحقيق الخطة المرسومة للمدرسة، والتي تم إعدادها بناء على حاجات المدرسة وتشارك فيها الجميع فعلا وواقعا، ثم يتم إصدار التوجيهات اللازمة عبر كافة قنوات الاتصال، مع الحرص على المكانة المرتفعة للروح المعنوية لفريق العاملين بالمدرسة، وذلك بغية الوصول إلى نوعية ممتازة من المخرجات التربوية من حيث الكم والنوع (الخوaja، 2004). وتشمل وظيفة التوجيه مجموعة من الوظائف الفرعية هي: القيادة والإشراف والاتصال والتحفيز، ولكي تتصرف الموارد البشرية وفقا للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات المحددة لا بد من الاتصال معها، وتوفير القيادة والإشراف اللازمين، بالإضافة إلى تقديم التحفيز المناسب لها. ولا تقتصر هذه الوظيفة على إصدار الأوامر والتعليمات فقط من خلال الوحدات التنظيمية ولكن تهتم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وبقبول هذه الأوامر والتعليمات وتنفيذها من قبل العاملين، ويحتاج جميع العاملين بمختلف المستويات قدرا من التحفيز لتشجيعهم على العمل وجودته، بما يحقق زيادة الإنتاجية (أبو النصر، 2008).

### 4.4.2.1.2 الاتصال :

يعتبر الاتصال من العمليات الرئيسية للإدارة، فهو العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات بين الأفراد العاملين، وإحاطتهم بها علما وتبادلها بينهم من خلال الوسائل الممكنة (عابدين، 2005). فقد بدأ الاهتمام بالاتصال يتزايد في القرن العشرين بسبب كثافة المعلومات

المتوفرة ودخول التقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات الإدارية الاهتمام بالاتصال وبكيفية تطبيقه، حيث أن عملية الإدارة بما فيها من تنسيق للجهود وتنظيم للمعلومات واتخاذ للقرارات ورقابة على إنتاجية العمل لا تعطي ثمارها أو تحقق أهدافها ما لم يتوفر نظام فعال للاتصال مما يساعدها في الوصول إلى تحقيق أهدافها (العمامرة، 1999). فتوفر نظام الاتصالات في المدارس يعتبر من الشروط الرئيسية واللازمة لوجود المدرسة واستمراريتها، لأنها لن تحقق أهدافها إلا من خلال هذه الاتصالات، فجميع الجهود والأنشطة المدرسية لا يمكن أن تتم إلا من خلال الاتصالات، فعملية التدريس، وعملية التخطيط، والتوجيه، والإشراف والتقويم وغيرها تعتبر عملية اتصالات إدارية في المدرسة، فالاتصالات المدرسية تعتبر القلب النابض لهذه العمليات، كما تمثل الدورة الدموية للنظم التربوية والتعليمية في المدرسة، حيث يتوقف تماما تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية بتوقف عمليات الاتصال (العجمي، 2000).

#### 5.4.2.1.2 اتخاذ القرارات:

تعد عملية اتخاذ القرار جوهر عملية الإدارة، حيث تتضمن هذه العملية سلسلة من الخطوات القائمة على أساس بعض المعايير التي تهدف إلى الاختيار الواعي من خلال تحديد البديل الأنسب من بين البدائل المطروحة لمواجهة موقف محدد، واتخاذ القرار يغطي كافة مجالات العمل داخل المؤسسة ويتم على كافة المستويات، مما يوضح أن عملية الإدارة هي سلسلة من القرارات المتزامنة والمتعاقبة (أبو النصر، 2008). وتعتبر عملية اتخاذ القرارات لب وظيفية المدير، وهي بمثابة نشاط يشمل الوظائف الإدارية الخمسة، فالمدير عندما يتخذ القرار يعني أنه اختار القرار الفعال اللازم لتحقيق الأهداف، والمدير داخل المدرسة له السلطة الأعلى في اتخاذ قرارات تؤثر فيما حولها (العجمي، 2010).

#### 6.4.2.1.2 الرقابة :

الرقابة هي النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ السياسات الموضوعية وتقييمها، والعمل على تصحيح الانحرافات حتى يمكن تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا الأساس فإن الوظيفة الإدارية

للرقابة هي التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم، عن طريق قياس هذه الأعمال، وهذا القياس يمكننا من التعرف على أي انحراف عن الخطة الموضوعية، الأمر الذي يدفع المدير إلى ممارسة التوجيه حتى يمكن أن يتعرف العاملون على الأساليب الصحيحة لأداء الأعمال (البيلوي، 2000).

وتمثل الرقابة الجهاز العصبي لجسد الإدارة، والذي يتم من خلاله تقديم تقرير عن كل عضو من أعضاء الجسد كاملاً، فعملية الرقابة هي عملية تحسين الأداء وتجميع المعلومات وتصحيح أخطاء الموظفين لكي يظلوا على الطريق الصحيح، وتشير عملية الرقابة إلى تقييم الأداء باستخدام معايير محددة سلفاً واتخاذ القرارات الصحيحة في ضوء عملية التقييم، وذلك بهدف ضمان غايات المدرسة وأهدافها، حيث أن وظيفة التخطيط تسهل عملية الرقابة من خلال توفير الأسس والمعايير التي تبنى عليها عملية الرقابة (حسين، 2006).

#### 7.4.2.1.2 التقويم :

يعتبر التقويم من أهم العمليات الإدارية التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة، ومن أهم العمليات التربوية تقويم أداء العاملين بالمدرسة وكذلك أداء الطلبة على أساس علمي سليم حتى تحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية، والتقويم وسيلة لا غاية، حيث انه وسيلة يتمكن مدير المدرسة من خلالها الوقوف على حسن سير العملية التعليمية، ومدى تحقيقها لأهدافها ومدى نجاح جهود تحسينها وتطويرها، حيث يهدف التقويم إلى الكشف عن نقاط الضعف والقوة أو مدى الانجاز الحقيقي فيما يقومون به من أعمال، كما يهدف إلى التأكد من سلامة الأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف النشاط الإنساني (العجمي، 2010). ويجدر بالمدير أن يتوقف في نهاية الفترة الزمنية المحددة للخطة المدرسية (سنة، فصل) ليتأمل فيما تم انجازه من تغيرات ومدى فاعلية التغيرات وانعكاساتها على العملية التعليمية، فالهدف النهائي للتقويم هو إصدار قرارات وأحكام لتحسين الأداء والسلوك والنتائج، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تشملها عملية التقويم في المدرسة الطلبة، والمعلمين، وطرائق التدريس، والبرامج والمناهج، والتسهيلات المدرسية، والإدارة، والقيادة التربوية (الدويك، 2005).

ويرى الخميسي (2002) أن التقويم يعنى بالوقوف على مدى ما تم تحقيقه وتنفيذه من أهداف، والصعوبات التي اعترضت التنفيذ وسبل تذليلها، ومستوى الأداء المتحقق، وعملية التقويم يجب أن تكون مستمرة وشاملة، فالتقويم يجب أن يرافق التنفيذ لمختلف أوجه النشاط المدرسي، كما يجب أن يتزامن مع عملية المتابعة حتى تتحقق التغذية الراجعة الفورية وحتى يتلافى الجميع الأخطاء والسلبيات أولاً بأول. ويجب أن يبني المدير والخبراء والفئة المنوي تقويمها، التقويم على أسس موضوعية سليمة بعيدة عن التحيز والذاتية وأن يتم في ضوء معايير متفق عليها.

### 5.2.1.2 مهمات مدير المدرسة :

من خلال البحث في وظائف ومهام مدير المدرسة نجدها كثيرة وواسعة وتشمل جميع جوانب العملية التربوية والحياة المدرسية، وقد صنفتها الباحثون في الإدارة المدرسية في تصنيفات مختلفة، فقد صنفتها العمارة (1999) إلى جانبين هما: الجانب الأول وهو المهمات الإدارية وتشمل إدارة شؤون التلاميذ، ورعاية شؤون العاملين، وتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي، وتنظيم التسهيلات المادية، وإدارة الشؤون المالية، وتنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية، والتقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية، وتحسين العمل الإداري، أما الجانب الثاني فهو المهمات الإشرافية لمدير المدرسة ويشمل تنمية المعلمين مهنيًا، وإثراء المنهاج الدراسي وتحسين تنفيذه، والقيام بالبحوث والدراسات الإجرائية، ودراسة وتحليل خطط المواد الدراسية، وتوظيف أساليب وأدوات التدريب والنمو المهني، توفير فرص النمو المتكامل للمعلمين، إيجاد نظام مستمر للتقويم المستمر للعاملين في المدرسة، تحسين وتطوير أدوات القياس والتقويم، إقامة نظام فعال للتقويم التكويني والمتابعة. أما العجمي (2000) فقد صنفتها في جانبين أساسيين هما الجانب القيادي والإبداعي والجانب الإداري، ويشمل الجانب الإبداعي على مهام تطوير المناهج وتحسينها، وزيادة فعالية التعليم والتعلم، ومساعدة الطلبة على زيادة تحصيلهم الأكاديمي، ومساعدة المعلمين على النمو المهني وتطوير قدراتهم ومهاراتهم التدريسية، وتطوير العلاقة بين المدرسة والمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، أما الجانب الإداري يتعلق بتسيير الأمور الإدارية اليومية مثل تفقد الحضور وجدول الحصص اليومية وإنهاء



الأعمال الورقية وإعداد السجلات والملفات المدرسية المطلوبة، في حين صنفها ربيع (2006) في ثلاثة جوانب أساسية هي الجانب الإداري، والجانب التربوي الفني، والجانب الإنساني والاجتماعي.

أما البديري (2005) فصنفها إلى مهمات فنية، ومهمات إدارية تتعلق في شؤون التلاميذ، وشؤون العاملين، وشؤون الحسابات، وشؤون التوريدات، وشؤون التغذية، أما أحمد وحافظ (2003) فقد صنفها مهمات المدير كما صنفها البديري (2005) وأضافا إليها مهمات تتعلق بالإشراف على المباني المدرسية، ومسؤوليات تجاه المجتمع، أما الخواجا (2004) فقد صنفها إلى مهمات تتعلق بالمدير مع المعلمين، والمدير مع الطلبة، والمجتمع المحلي، وتسيير آلية العمل في المدرسة، أما عطوي (2004) فقد حدد مهمات المدير بالعمل على تحسين العملية التعليمية وتطويرها، والتنظيم المدرسي، والمجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي، وقد حدد ميدور (Meador, 2013) مهام مدير المدرسة بتحقيق انضباط الطلاب في المدرسة، وتقييم أداء المعلمين في المدرسة والتأكد من فعالية أدائهم، تطوير وتقييم البرامج التعليمية في المدرسة بما يتلاءم مع تحسين وتطوير خبرات الطلبة، ومراجعة السياسات والإجراءات الخاصة بالمدرسة وتغييرها وتعديلها حسب الحاجة، تقوية وتعزيز العلاقات مع أولياء أمور الطلبة والمجتمع المحلي مما يساعد في دعم المدرسة. وفيما يأتي تفصيل لأهم المهمات التي يضطلع بها مدير المدرسة:

### 1.5.2.1.2 مهمات فنية:

1. تقويم وتوجيه عمل المعلمين، ويشمل ذلك إبداء الملاحظات داخل الصف وخارجه، والقيام بتخطيط الاختبارات الدورية مع الإشراف على نتائجها وتنفيذها.
2. إعداد التقارير اللازمة عن تقدم التلاميذ في دراستهم تمهيدا لرفعها لأولياء الأمور وذلك بالتعاون مع المعلمين.
3. التعرف على الإمكانيات المادية والبشرية للمدرسة من حيث إعداد المعلمين المطلوبة والتي تحتاجها المدرسة، والتجهيزات اللازمة للعملية التعليمية.

4. التعرف على مدى طاقة المدرسة لاستقبال أعداد الطلبة الممكن استيعابهم مع ضرورة تأكيد مدير المدرسة من ترتيبات توزيع المعلمين على الصفوف المختلفة.
5. عقد الاجتماعات والمؤتمرات على مدار العام الدراسي للمعلمين والإداريين لإبلاغهم بقرارات وتعليمات وتوجيهات الوزارة ومديرية التعليم مع شرحها ومناقشتها.
6. الاطلاع على أحدث التطورات التربوية والتعليمية، ومدى ملاءمتها للأخذ بها في المدرسة، ومدى مساهمتها في تطوير طرق التدريس والمناهج.
7. معرفة المدرسة لاستعدادات وقدرات المعلمين، ومدى الاستفادة من جهودهم، ومعاونتهم على تنمية مستواهم العلمي والمهني.
8. توجيه المعلمين نحو أهداف العملية التعليمية والتربوية، وكذلك توجيه الطلبة بما يتفق وخصائص نموهم العقلي والنفسي، والانفعالي والجسمي ومتطلبات المجتمع التربوية (أحمد وحافظ، 2003، ص47).
9. مناقشة المشرفين التربويين فيما يتعلق بتحسين مستوى العملية التعليمية والتربوية في المدرسة.
10. دراسة أسباب فشل بعض الطلبة ومساعدتهم في التغلب على الصعوبات التي تقابلهم.
11. دراسة التفوق الدراسي ووضع خطة مع المعلمين لرعاية الطلبة المتفوقين.
12. العمل على اكتشاف ما لدى المعلمين من مواهب وهوايات شخصية وإتاحة الفرصة لتنميتها والاستفادة منها في شتى مجالات العمل والنشاط المدرسي.
13. تقويم أعمال المعلمين وجهودهم ومشروعاتهم تقويماً إيجابياً بناءً وتشجيع المجدين منهم ومساعدة الحديثين، حتى ترسخ أقدامهم في مهنة التعليم (ربيع، 2006) .

#### 2.5.2.1.2 مهمات إدارية، وتشمل النواحي الآتية:

##### 1.2.5.2.1.2 شؤون الطلبة :

1. قبول الطلبة المستجدين والمحولين وإعادة القيد في حدود القواعد المقررة، والإعفاء من الرسوم في حدود التعليمات.

2. تأديب الطلبة وتوزيعهم على الصفوف، وإصدار بطاقات الطلب.
3. إعطاء الشهادات الخاصة بالطلبة والإحصائيات الشهرية والنشاط المدرسي (البدرى، 2005).
4. تهيئة البنية المدرسية السليمة التي تساعد على تعلم الطلبة وتقديمهم من خلال توفير مستلزمات الدراسة مثل الكتب والمقاعد والوسائل التعليمية والغرف الصفية المريحة والملاعب والمرافق الأخرى.
5. العناية بالصحة الجسمية والنفسية للطلبة.
6. متابعة تحصيل الطلبة وتشخيص مواطن الضعف لديهم والعمل على علاجه بالتعاون بين الإدارة والمعلمين والمشرفين التربويين وأولياء الأمور.
7. التعرف على مشكلات الطلبة السلوكية وفهم أسبابها والعمل على حلها بالتعاون مع الأسرة والمرشد التربوي والمعلمين.
8. التخطيط لنشاطات الطلبة اللامنهجية والإشراف عليها وتقويمها باستمرار (الخواجا، 2004).
9. تنمية العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة، وبين الطلبة وبعضهم البعض.
10. تعزيز القيم الروحية والإنسانية والقومية والوطنية وتنمية الانتماءات البيئية والمدرسية عند الطلبة (عطوي، 2004).

### 2.2.5.2.1.2 شؤون العاملين:

1. تنظيم وتوجيه ورقابة العاملين بالمدرسة ( معلمين، وإداريين، وفنيين، وخدمات) في الإجازات والتقارير السرية والمرتبات والمكافآت والعلاقات والجزاءات.
2. توجيه العاملين في شتى الأمور العلمية والسلوكية بما يتفق ومعايير سلوك المدرسة وتقاليدها.
3. تدعيم المكتبة بالكتب اللازمة لها.
4. الإشراف على عمل الأخصائي الاجتماعي والزائرة الصحية (أحمد وحافظ، 2003).
5. توزيع المسؤوليات والواجبات المدرسية على المعلمين.
6. مناقشة خطط المعلمين ومتابعة تنفيذها.
7. متابعة دوام المعلمين والتزامهم بالعمل والواجبات المطلوبة منهم.

8. القيام بالزيارات الصفية للاطلاع على التفاعل القائم بين المعلم وطلابه، وملاحظة الأهداف التي حددتها المناهج الدراسية والخطط التي وضعها المعلمون.
9. تهيئة فرص النمو الأكاديمي والمهني للمعلمين من خلال توجيه المعلمين للاطلاع على مصادر المعلومات المفيدة في مجال عملهم ووفق تخصصاتهم، وتنظيم برامج لتبادل الخبرات بين المعلمين من خلال تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم، وتوفير الأدلة والنشرات التربوية اللازمة لعمل المعلم وضمان نجاحه فيه.
10. مساعدة المعلمين على إنتاج واستخدام الوسائل التعليمية من خلال توفير الخامات والمواد المطلوبة (الخوaja، 2004).

### 3.2.5.2.1.2 شؤون الحسابات :

1. مراجعة واعتماد السلف المستديمة والمؤقتة وحسابات الرسوم المدرسية والتأمينات المقررة
2. إعداد كشوفات الرواتب والمكافآت.
3. حساب المبالغ المستحقة على المدرسة من مياه وإنارة وتليفون وتأمينات اجتماعية (البديري، 2005).
4. تشكيل اللجان الخاصة بالمشتريات المدرسية.
5. مراجعة السجلات والدفاتر المالية والإدارية من وقت لآخر (أحمد وحافظ، 2003).
6. اعتماد لجان جرد عهد المدرسة ومحاضرها.
7. اعتماد محضر جرد الخزينة المدرسية.
8. التحقق من عدم تحصيل أية مبالغ إلا بموجب إيصالات رسمية وتوريدها للحسابات المختصة (العجمي، 2010).

### 4.2.5.2.1.2 شؤون التوريدات وتشمل الإشراف على:

1. المكاتبات الصادرة والواردة.
2. مسؤولية طلب الكتب المدرسية المقررة والإشراف على توزيعها.

3. إعداد كشوف المرتجع من الكتب والأصناف الزائدة.
4. طلب الأدوات والمستلزمات الخاصة بالعمل المدرسي.
5. تكوين اللجان الخاصة بمراجعة واعتماد المشتريات والمناقصات (أحمد وحافظ، 2003).

### 5.2.5.2.1.2 في شؤون التغذية:

ويشمل ذلك الإشراف على الوجبات الغذائية المقدمة للطلبة وتوقيع الغرامات على المتعهدين المخالفين لشروط التوريد. (أحمد وحافظ، 2003)

### 3.5.2.1.2 الإشراف على المباني المدرسية:

1. ويشمل ذلك الإشراف على تنظيم العمل في المباني المدرسية والمحافظة على سلامتها، وصيانة الأثاث المدرسي والأدوات والتجهيزات، وسلامة مضخات الحريق ووجود الإسعافات الأولية بها.
2. الإشراف على صيانة المبنى المدرسي مرافقه، أثاثه، وتجهيزاته بشكل مستمر والعمل باستمرار لإبراز المدرسة ببنائها وساحاتها وحديقتها ومكتبتها ومختبرها وغرف التدريس فيها لتصبح أكثر فائدة وراحة ومنتعة لطلابها والعاملين فيها.
3. المحافظة على المظهر العام للمدرسة من حيث النظافة والجمال (عطوي، 2004، ص132).
4. حسن استخدام الغرف الصفية والساحات في المدرسة، بحيث لا يتم ترك أي غرفة أو أي مساحة بدون استغلال.
5. العمل على توفير الإضاءة والتهوية المناسبة للمرافق المدرسية بما يضمن توفير بيئة صالحة للعملية التعليمية.
6. اختيار الأثاث المتين والمريح الذي يوفر الراحة للمعلمين والطلاب (عابدين، 2005).

## 4.5.2.1.2 المجتمع المحلي:

1. التعرف إلى إمكانات البيئة المحلية واهتماماتها وإمكانية الاستفادة منها في خدمة المجتمع.
2. العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة، وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.
3. تنظيم برامج لخدمة البيئة وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة لخدمة المجتمع وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.
4. توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برنامج منظم لمشاركتهم في الأنشطة المدرسية
5. التعامل الجيد والايجابي مع أولياء أمور الطلبة، وحسن استجابة المدرسة، في تقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم (عطوي، 2004، ص124).

## 5.5.2.1.2 التخطيط المستقبلي:

1. تطوير السجلات المدرسية وتحديثها.
2. وضع الاقتراحات لتطوير المناهج الدراسية وموادها التعليمية وأساليب تدريسها.
3. وضع الخطط التدريبية والتثقيفية لتنمية العاملين في المدرسة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
4. وضع الخطط للتوسعات البنائية المستقبلية.
5. وضع الخطط لتنمية الموارد المالية للمدرسة.
6. تحديد البحوث التربوية الإجرائية اللازمة لتشخيص المشكلات التربوية المدرسية ووضع الحلول الناجعة لها.
7. وضع الخطة العامة لاحتياجات المدرسة وتطلعاتها المستقبلية(عطوي، 2008، ص132).

## 6.5.2.1.2 التنظيم المدرسي:

1. إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية وفق ما تحدده الإدارة التعليمية، بحيث يتم بناء عملية قبول الطلبة وتشعيب الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة.

2. توزيع المهمات والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية وبت روح التعاون والانسجام بينها، وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية، ومتابعة دوام العاملين في المدرسة وتوزيع الأعمال بينهم.
3. إعداد برامج الدروس الأسبوعية، وبرامج الأنشطة التربوية، وبرامج الامتحانات المدرسية ومتابعة دفاتر العلامات ودفاتر التحضير اليومية، والخطط السنوية التي يضعها المعلمون لمختلف المواد الدراسية والإشراف على تجهيز جداول العلامات المدرسية.
4. الإشراف المستمر على السجلات والملفات والبطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب والهيئة التدريسية والعاملين الآخرين، للتأكد من توافر المعلومات الأساسية فيها.
5. الإشراف على تشكيل المجالس المختلفة، وتوجيهها لوضع خطط أعمالها، والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة (عطوي، 2004، ص132).

### 6.2.1.2 مهمات المدير في النظام التعليمي الفلسطيني:

يعتبر مدير المدرسة هو الشخص المسؤول عن كل الأمور المتعلقة بالمدرسة، وقد توزعت مهامه ومسؤولياته في أربعة مستويات :

1. المستوى الإداري: ويشمل التخطيط المدرسي، وقبول الطلبة الجدد واستقبالهم وتوزيعهم على الشعب، وتحديد احتياجات المدرسة من التخصصات التعليمية، وإعداد الجداول والملفات المدرسية.
2. المستوى الفني: ويشمل التشكيلات المدرسية حيث يعمل المدير على توزيع التخصصات على المعلمين قبل وضع برنامج الدروس الأسبوعي، ويحدد احتياجات المدرسة من المعلمين في كل تخصص، كما يشمل مهام المدير كمشرف مقيم من حيث زيارة الصفوف، ومتابعة ملاحظات المشرف التربوي، وبحث مستويات التحصيل لدى الطلاب وتشخيص جوانب القوة والضعف، ووضع الخطط العلاجية لمواجهة مشكلات التحصيل والمشكلات ذات العلاقة مثل الحضور والغياب والتسرب، وتوفير الأجهزة والأدوات التعليمية، ويشمل أيضا متابعة أعمال المعلم من خلال الزيارات الصفية ومتابعة التحضير، والزيارات التبادلية، كما يشمل متابعة النمو المهني لدى

المعلمين من خلال معرفة احتياجاتهم وتشجيعهم على استكمال تأهيلهم التربوي، وتدريبهم على استخدام التقنيات التربوية الحديثة.

3. المستوى الاجتماعي: ويشمل تعزيز العلاقات الأسرية والاجتماعية لجميع فئات المجتمع المدرسي من طلبة ومعلمين وإداريين داخل المدرسة، وتعزيز العلاقة مع البيئة الخارجية للمدرسة من حيث علاقتها مع المجتمع المحيط بالمدرسة وخاصة أولياء أمور الطلبة، وعلاقتها مع المؤسسات الاجتماعية والحكومية والبلديات والمجالس المحلية.

4. المستوى الإبداعي: حيث يتوقع من المدير أن يكون قيادياً ومبدعاً، ويأخذ على عاتقه تجريب بعض الأفكار التربوية والأنشطة الإثرائية المناسبة على الطلبة، بالإضافة إلى اهتمامه بالطلبة الموهوبين من خلال المشاريع والبرامج والأنشطة التي يمكن أن تقدم لهم (وزارة التربية والتعليم، 2005).

بعد الحديث عن الإدارة المدرسية ومفهومها وأهدافها وعمليات الإدارة ومهام مدير المدرسة، سيتم الحديث عن المعرفة وإدارتها فيما يأتي.

### 3.1.2 المعرفة:

تعتبر المعرفة من الحقول الحديثة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، وقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فحسب، بل يكون التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، وقد كان الفلاسفة القدماء يركزون على المعرفة لما لها من ادوار مهمة في الجانبين الروحي والحياتي، كما كانوا يركزون على توثيق المعرفة وأسبابها (أبو فارة، 2004).

والمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعد قوة المعرفة من أهم ما يميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر أهمية في عصر ثورة المعلومات والمعلوماتية من رأس المال وقوة العمل، كما أنها تعتبر أداة لإيجاد القيمة المضافة، وتتحدد أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل



يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص أو بدون تكلفة إضافية (العلي وقنديلي والعمري، 2006).

وتعتبر المعرفة الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات، فهي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها التي تحقق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة بمثابة العمود الفقاري وحجر الأساس لأي مؤسسة، حيث يمكن تشبيه المؤسسة بالكائن الحي فهي تعيش على المعرفة، وتنشأ في إطارها وتتزود من مناها ومصادر المتعددة، وتنمو وتتطور باستخدام كل ما هو جديد منها، وتنتهي حياة المنظمة إذا لم تحصل على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها في الوجود، وقد تقل كفاءتها وقدراتها التنافسية في حال تجمدت أرصدها المعرفية وتقدمت، وتوقفت عملية التجديد المعرفي بها (السلمي، 2002).

وقد أورد الباحثون في مجال المعرفة، مجموعة من التعريفات للمعرفة فيما يأتي بعض منها:

فقد عرفها السلمي (2002، ص 202): "بأنها ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني وتتمثل في ما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، وتشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق وأوصاف وتقنيات ونظريات ومفاهيم وقوانين ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات"

في حين عرفها حجازي (2005، ص 9) بأنها "مجموع الحقائق ووجهات النظر والآراء وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والاستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المنظمة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف وهذه الحالة".

أما العلي وزملاؤه (2006، ص 26) فعرفوها "بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة وهي أنواع مختلفة تشمل المعرفة الضمنية والواضحة ومعرفة كيف".

وقد عرفها أبو فارة وعليان (2010، ص53): بأنها "مجموعة من الخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم والمفاهيم والبيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أم كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها"

أما فيرنانديز وسبهيروال (Fernandez & Sabherwal, 2010) فقد عرفها بأنها المعلومات التي تساعد في توجيه متخذي القرار في المؤسسة.

من خلال التعريفات السابقة للمعرفة نلاحظ أن جميع التعريفات تؤكد على أن المعرفة تشمل كافة ما يصدر عن عقول البشر، ولا تقتصر على ما يبدعه العلماء والمفكرون في الفروع المختلفة، وتعد المعرفة ضرورية للمؤسسات للتعامل مع الواقع وتحقيق الأهداف ومواجهة المشكلات .

### 1.3.1.2 أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا، وهذه حقيقة فهي ليس لها شكلا محددًا، وحتى يتم الاستفادة من المعرفة بشكل فعال في المؤسسات لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها، ولتطوير عملية إنشاء المعارف الجديدة (عليان، 2008). لذا فقد صنفت المعرفة إلى عدة تصنيفات حسب وجهات نظر الباحثين والمهتمين في مجال المعرفة، وقد ذهب الباحثون في هذا المجال أمثال (الصاوي، 2007)، و (البيلوي وحسين، 2007)، و (حجازي، 2005)، و (ياسين، 2007)، و (عليان، 2008) ودفي (Duffy, 2000)، و يوريارت (Uriarte, 2008) أن المعرفة تنقسم إلى قسمين رئيسيين هما: المعرفة الضمنية (الكامنة)، والمعرفة الصريحة (الظاهرة)، وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

#### 1.1.3.1.2 المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة الموجودة والمخزنة في أرشيف المؤسسة، وبذلك هي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، وتعد هذه المعرفة

شائعة بين الأفراد العاملين في المؤسسة، مما يعني سهولة نقلها وتقاسمها بين الأفراد بسهولة من خلال الندوات واللقاءات والمناقشات العامة، ويمكن إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها، ومن الأمثلة عليها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل في المؤسسة وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها العاملون في فهم ما يحيط بهم من ظروف.

### 2.1.3.1.2 المعرفة الضمنية:

هي المعرفة المعقدة غير المكتوبة، والتي تتعلق بالمهارات المتراكمة في عقل وقلب كل فرد من الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، والتي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة أو نقلها وتحويلها للآخرين، بالإضافة إلى أنها معرفة فنية أو إدراكية وشخصية ومن الصعب الوصول إلى كل الخبرات والمعلومات بداخل كل شخص يعمل في المؤسسة. والمعرفة الضمنية هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل، والكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر أصحابها بكتابتها وتسجيلها، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة، ووجهات النظر، واستراتيجيات التفكير، وهذه المعرفة غير مكتوبة وتتعاكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان ومن الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استثارتها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك، ويمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين، لنقل وتبادل المهارات والخبرات والمواقف والاتجاهات والقدرات.

### 4.1.2 إدارة المعرفة

#### 1.4.1.2 نشأة وتطور إدارة المعرفة:

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وحديثة في نفس الوقت، حيث كتب الفلاسفة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل حديث نسبياً، فقد كتب الكثير عن هذه العلاقة، ولكن كان معظمه خلال السنوات القلائل الماضية (عليان، 2008). حيث ساهم كثير من

العلماء والباحثين في علم الإدارة في ظهور مفهوم إدارة المعرفة، ومن بينهم على وجه الخصوص بيتر دراكر (Peter Drucker) وپاول استراسمان (Paul Strassman) في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أكد كل من دراكر (Drucker) واستراسمان (Strassman) على الأهمية المتزايدة للمعلومات، كما أبرزوا دور المعرفة كمورد تنظيمي لمؤسسات الأعمال، ودخل مصطلح إدارة المعرفة للقواميس اللغوية وأصبح من المصطلحات الشائعة في عام 1989، كما ظهرت مجموعة مقالات مرتبطة بإدارة المعرفة في كثير من الدوريات العلمية مثل دورية جامعة هارفارد، ومنذ منتصف التسعينيات ازدهرت المبادرات المختلفة عن إدارة المعرفة بسبب انتشار الانترنت (البيلاوي وحسين، 2007).

وذكر عبد الوهاب (2005) أن بعض الباحثين يرجع إدارة المعرفة إلى العام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها، ولكن لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة في هذه الفترة وبتأثيرها على الأعمال، حتى أن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية. وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبنى العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي في حين ذكر الملاك والأثري (2002) بأن مبدأ إدارة المعرفة ظهر في بداية التسعينيات، عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية باستثمار مصادرها المادية والتكنولوجية لتطبيق نظام إدارة المعرفة، بهدف الاستفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين في المؤسسة، من خلال استخدام تطبيقات محوسبة بحيث تكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان، وبعد نجاح هذه المؤسسة في تطبيق هذا النظام انتشر هذا المبدأ بشكل سريع في مؤسسات العالم في القرن الجديد، وأصبحت معارف العاملين والمؤسسة وخبراتهم ومهاراتهم من الأصول الجديدة والثروة التي يجب استثمارها، لتطوير العاملين وأداء المؤسسات وتحسين وضعها التنافسي، كما أصبحت من العوامل الرئيسية التي يقاس عليها نجاح إدارة المؤسسة.

## 2.4.1.2 مفهوم إدارة المعرفة:

من خلال مراجعة الأدب النظري يلاحظ وجود تعريفات مختلفة لمفهوم إدارة المعرفة، وفيما يأتي عرضاً لبعضها:

فقد عرف السلمي (2002، ص 208) إدارة المعرفة بأنها "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمات، وتحقيق تحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز". في حين عرفها ويج (Wiig, 2002) على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق الميزة التنافسية.

وقد عرفها ماثي (Mathi, 2004) بأنها العمليات التي تساعد المنظمة على تجميع، واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات والخبرات الهامة لكسب ميزة تنافسية.

في حين عرفها حجازي (2005، ص 9) بأنها " عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية تسعى لإيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية".

كما عرفها حسين (2006) بأنها "تعريف وتحليل موارد المعرفة المتوفرة والمطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد، والتخطيط والسيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد والعمليات، وما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة".

وقد عرفها أواد وغزير (Awad & Ghaziri, 2007) بأنها عملية تجميع معرفة وخبرات الأفراد العاملين في المؤسسة سواء كانت ضمنية أو ظاهرة بهدف الاستفادة منها في عمل المؤسسة.

كما عرفها يوربارت (Uriarte, 2008) بأنها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتشارك هذه المعرفة داخل المؤسسة واستخدامها بشكل يفيد المؤسسة ويزيد من قدراتها.

كما عرفها زيادات (2008، ص 55) بأنها " الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل فرد أو مؤسسة من أجل النقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين أنواع المعرفة كافة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي "

وقد عرفها خليل (2008، ص51) بأنها "عملية توليد المعرفة الكامنة لدى مديري الأقسام في القيام بالوظائف الإدارية من (تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة) ثم قيامهم بنشر المعرفة الصريحة والضمنية بين الموظفين في سائر المنظمة مما يساعد على خلق معرفة جديدة وانتشارها داخل المنظمة ثم الحصول على ميزة تنافسية تساعد على الوصول بالمنظمة لهدفها المنشود".

وكما عرفها البغدادي والعبادي (2010، ص250) بأنها عبارة عن " مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تحويل الموارد الفكرية إلى قيم ملموسة وذلك بالتركيز على الموجودات غير الملموسة بالدرجة الأساس".

في حين عرفها فرنانديز وسبهروال (Fernandez & sabherwal,2010) بأنها عبارة عن أداء الأنشطة المعنية باكتشاف وتبادل وتطبيق المعرفة بهدف تعزيز فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

كما عرفها الفاضل (2011، ص113) بأنها " الجهد المنظم والواعي الموجه من قبل المؤسسة التربوية من أجل اكتساب وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي".

وقد عرفها سعادات وتيم (2011، ص199) بأنها " مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توريد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط".

في حين عرفها سكايرم (Skyrme, 2001) بأنها الإدارة المنهجية والواضحة للمعرفة الحيوية في المؤسسة والعمليات المرتبطة بها من استحداث وتنظيم ونشر واستخدام واستغلال سعيا لتحقيق أهداف العمل.

وتعرفها الباحثة بأنها مجموعة من العمليات وهي التشارك بالمعرفة وتوليدها وتنظيمها وتطبيقها، وتساهم في رفع كفاءة مديري المدارس في الأداء من حيث التخطيط والاتصال واتخاذ القرارات والتنظيم والتفويض، وحل المشكلات بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها.

ويلاحظ من العرض السابق لمفهوم إدارة المعرفة تنوع وتعدد التعريفات، وعدم اتفاق الباحثين على تعريف محدد لإدارة المعرفة، ولكن هناك تشابه في بعض التعريفات، حيث يرى البعض أن إدارة المعرفة عمليات تساعد في توليد المعرفة وتطبيقها لاتخاذ القرارات المناسبة وتحسين العمليات الإدارية.

### 3.4.1.2 أهداف إدارة المعرفة:

لقد تناول المهتمون بحقل إدارة المعرفة الأهداف التي تسعى هذه الإدارة لتحقيقها، وقد اختلفت وجهات نظرهم حول تلك الأهداف. فيشير هيسج و فوربك (Heisig & Vorbec) كما ورد في (البغدادي والعبادي، 2010) إلى أن إدارة المعرفة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تطوير أهداف واضحة للمعرفة.
2. تحسين العمليات وخلق الوضوح حول كل من ( مجالات عمل المؤسسة، والمشكلات، وعمليات المؤسسة) .
3. تسهيل الإبداع.
4. تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ.
5. السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وأنها تتمحور حول البراعة، وتحقيق الجودة العالية وإنتاج السلع والخدمات البراقة والحلول غير التقليدية.

و من أبرز أهداف إدارة المعرفة التي أوردها الملكاوي ( 2007):

1. تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، من خلال تمكين أعضاء المؤسسة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة لاتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية، كما أنها تشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
2. تحقيق المنظمة الاقتصادية، فهي موجهة بشكل رئيسي إلى القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الصريحة والضمنية.

3. تكريس المعرفة المؤسسية، وإدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تمكن كل قسم في المؤسسة من إنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المؤسسة وتعود بالنفع العام عليها.

4. تحقيق الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتعليم المؤسسي، حيث تصبح جميعها قائمة على المعرفة.

كما يرى البيلاوي وحسين ( 2007 ) أن إدارة المعرفة تهدف إلى المساهمة في :

1. نقل المعرفة المخبأة والكامنة.
2. نقل المعرفة الداخلية والخارجية .
3. جعل المعرفة متاحة جدا.
4. تطور المعارف الجديدة.
5. وجود ثقافة للتعليم والتجربة داخل المؤسسات.
6. تقييم عمليات المعرفة.

أما عليان ( 2008 ) فذكر الأهداف الآتية لإدارة المعرفة:

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
2. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
3. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر.
4. تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
5. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
6. تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها مع مثيلاتها.
7. تكوين مصدر موحد للمعرفة.
8. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.



في حين يرى هولسابل وسينج (Holsapple & Singh) كما ورد في الملكاوي (2007) أن إدارة المعرفة تهدف إلى :

1. توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
2. نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
3. العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
4. السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
5. حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
6. تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
7. تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
8. تسهل عملية تقاسم المعرفة.
9. تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

- أما السلمي (2002) فيرى أن إدارة المعرفة تهدف إلى مساعدة المؤسسة في تحقيق الغايات الآتية :
1. بناء قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات وزيادة إحساسها بالتغيير وتوقعه في مما يتيح للإدارة الاستعداد للمواجهة .
  2. بناء وتنمية وتفعيل قوة المؤسسة التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفوقة.
  3. إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، والمساهمة في رفع كفاءة العمليات بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
  4. تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطورها، وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجات التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لأفرادها.

5. تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جهة ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من جهة أخرى، مما يحقق للمؤسسة قدرة متعالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل والتحديث.

6. مساعدة الإدارة في مباشرة عملية التجديد الفكري، وذلك بالخروج من الإطار الفكري القديم واستقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة.

7. تحفيز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، وتحفيزهم كذلك على تطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات.

8. مساندة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها حال تعرضها لازمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى.

أما شركة بوصلة المعرفة (knowledge compass inc,2000) فقد حددت أهداف المعرفة بالنقاط الآتية:

1. تقديم قيمة إضافية للمؤسسة، من خلال تحسين أدائها.
2. تسخير القدرات والموارد المعرفية في المؤسسة بهدف تمكين الأفراد العاملين في المؤسسة من التعلم، والمؤسسة من التكيف البيئية المتغيرة.
3. الحصول على المعلومات والمعارف الضمنية التي حصل عليها الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال تجاربهم وخبراتهم.

من خلال ما تم عرضه سابقا ترى الباحثة أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحقيق ما يأتي:

1. توليد المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها
2. المشاركة بما لدى الأفراد من معرفة للمساهمة في رفع مستوى معرفة الأفراد الآخرين والمنظمة.
3. نشر المعرفة الجديدة داخل المؤسسة للوصول إلى ممارسات أفضل.
4. الإبداع ونشر الوعي والتكيف مع التغير البيئي.
5. حل المشاكل التي تواجه المؤسسة من قبل رأس المال الفكري.

## 4.4.1.2 أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتحقيق أهداف المؤسسة في ظل التنافس الكبير بين المؤسسات في عصر العولمة، فهي تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها (الملكوي، 2007). فإدارة المعرفة تشكل أهمية كبيرة، سواء بالنسبة للمؤسسة أو للأفراد العاملين فيها، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وزيادة معدلات الابتكار والتجديد، والضغوط التنافسية وما يترتب عليها من تقليص في حجم القوى العاملة.

وقد أشار الكبيسي (2005) إلى عدة جوانب لأهمية إدارة المعرفة:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

في حين أجمل الزيادات (2008) أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية:

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزز من قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
4. تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد إدارة المعرفة الأداة الفاعلة للمؤسسات لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.

6. تسهم في تحفيز للمؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
7. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معرفة جيدة والكشف عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
8. توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.
9. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
10. تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

#### 5.4.1.2 فوائد إدارة المعرفة :

- تتلخص فوائد إدارة المعرفة كما يراها حسين (2006) فيما يأتي :
1. الفهم الكامل للآثار الممكنة للمعرفة على الأداء الطبيعي.
  2. تحديد الفرص الإدارية الجديدة المتاحة من خلال إدارة المعرفة.
  3. تقليل الجهود والفقء في المعرفة بعد إعادة هيكلة المنظمة.
  4. فهم كيفية استثمار المعرفة التنظيمية المتاحة.
  5. وضع رؤية وإطار للعمل داخل المنظمة.
  6. تدعيم الممارسات الإدارية المتمركزة حول المعرفة.
  7. وضوح القدرات والكفاءات التي يتطلبها التقنين التنظيمي.
  8. تحسين التوافق بين الاستراتيجيات التنظيمية وأساليب التقنية المستخدمة في إدارة المعرفة.

في حين يرى حجازي(2005) أن الفوائد الناجمة عن استخدام إدارة المعرفة تتمثل فيما يأتي:

1. تحسين عمليات اتخاذ القرارات بحيث يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل.
2. تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها بصورة أفضل، حيث انه ليست هناك حاجة لشرح هذه القرارات.

3. يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف القريبة من وظائفهم، مما يجعلهم قادرين على طرح مبادرات لإجراءات تحسينات أفضل وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.
4. يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بالعمل وسياسات المؤسسة وإجراءاتها وبما يحدث في موقع العمل، وبالتالي يصبحون قادرين على تقديم عمل ذو جودة أفضل، كما يقومون بتصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، كما تتخفف نسبة الغياب والدوران الوظيفي.
5. يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، بحيث يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر.
6. يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.
7. تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى.
8. تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف.
9. تحسين الإبداع داخل المؤسسة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسة للمنافسة الآخذة بالازدياد.
10. زيادة إنتاجية المؤسسة، حيث يمكن زيادة الإنتاجية وتحسينها من خلال إتاحة الفرصة أمام المستخدمين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بفاعلية أكثر.

#### 6.4.1.2 وظائف إدارة المعرفة :

يرى الملكاوي(2007)، وعليان(2008) أن وظائف إدارة المعرفة تتمثل فيما يأتي:

1. الاهتمام بأفراد المعرفة من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
2. وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
3. الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

4. توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
5. الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
6. إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

#### 7.4.1.2 متطلبات وعناصر إدارة المعرفة:

لبناء نظام لإدارة المعرفة في أي مجال لابد من توفر مقومات ومتطلبات أساسية، وقد أجملها الملكاوي (2007) فيما يأتي :

1. توفير البنية التحتية اللازمة، والتي تتمثل بتوفير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات الخاصة بذلك، وكافة الأمور ذات العلاقة .
2. توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، فنجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل أساسي على أفراد المعرفة الذين يقومون بجميع النشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة .
3. الهيكل التنظيمي: حيث يعتبر الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل، فلا بد من هيكل تنظيمي مرن حتى يتمكن أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، كما يتعلق الهيكل التنظيمي بتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة.
4. العامل الثقافي: حيث يعتبر من المتطلبات المهمة في إدارة المعرفة، عن طريق إيجاد ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاجها وتقاسمها وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

أما نور الدين (2010) فيرى أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية:

1. التشارك: التشارك يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد مساعدة بعضهم بعضا في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة من خلال العمل بروح الفريق، حيث أن إشاعة ثقافة التشارك تؤثر على عملية توليد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

2. الثقة: الثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل الحقيقي للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أصبحت عملية تبادل الأفكار والمعلومات أسهل مما يزيد في حصيلة المعرفة وتوطيد وتدعيم إدارة المعرفة.
3. التعلم: يعد التعلم أيضا من عناصر إدارة المعرفة الهامة، فهو يعني اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لتسيير العمل، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعدادا جيدا وضروريا للقيام بدور أكثر فاعلية في عملية توليد المعرفة.
4. اللامركزية: تعتبر اللامركزية من العناصر الهامة والرئيسية في إدارة المعرفة، حيث أن توليد المعرفة يحتاج إلى تفويض السلطة وعدم حصر اتخاذ القرارات في الإدارة العليا.
5. الخبرة الواسعة والعميقة: تعتبر الخبرة الواسعة والعميقة ضرورية لإدارة المعرفة، حيث يتم التشاور بين رؤساء الأقسام وتبادل المعلومات فيما بينهم يزودهم بالخبرات ويساعدهم في العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الخبرات التي تتشا بينهم إنما هي المعرفة، وتساعد على أداء ونجاح إدارة المعرفة.
6. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: يعتبر نظام تكنولوجيا المعلومات من الأمور الهامة في توفير المعرفة من بيانات ومعلومات وتخزين هذه المعرفة واستخدامها عند اللزوم من خلال برامج الكمبيوتر المختلفة ومن خلال الشبكة العنكبوتية، مما يزود المؤسسة بحصيلة معرفية تساعد القائمين على إدارتها في اتخاذ القرارات، وبالتالي فإن التسهيلات التي توفرها المؤسسة في مجال تكنولوجيا المعلومات إنما يساعد على توفير المعرفة وإدارتها وبالتالي يساعد إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
7. الإبداع التنظيمي: الإبداع التنظيمي أيضا يعتبر من العناصر الهامة في إدارة المعرفة، وهو يعني إيجاد التنظيم المناسب القادر على الاستفادة من المعلومات والبيانات وإدارتها وتسخيرها في خدمة الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة، والمعرفة تلعب دورا رئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، فمن دون المعرفة لا يمكن للمؤسسة أن تكون مبدعة وخلاقة، وبالتالي فإن توفر المعرفة أمر ضروري للمؤسسة، لذا على المؤسسة الكشف عن المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون فيها واستغلالها وإدارتها والمشاركة في استخدامها لتحقيق المكاسب للمؤسسة.

أما يوريارت (Uriarte, 2008) فيرى بأن لإدارة المعرفة ركائز ودعائم أساسية تتمثل في :

1. التزام المستويات الإدارية العليا بمبادئ إدارة المعرفة، حيث يتعين على المديرين أن يكونوا مثالا يحتذى به في مجال تشارك واستخدام المعرفة، وتوفير كل ما يدعم إدارة المعرفة من موارد مالية وبشرية لتنفيذ إدارة المعرفة.
2. توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتنفيذ إدارة المعرفة من أجهزة تكنولوجية حديثة وبرامج.
3. الثقافة التنظيمية: حيث يجب توفير ثقافة داعمة لإدارة المعرفة، من خلال تشجيع التعليم المستمر والتدريب والتشجيع على مشاركة المعلومات بين الأفراد العاملين في المؤسسة.

وقد حدد ماثي (Mathi, 2004) العناصر الآتية لنجاح إدارة المعرفة:

1. إشاعة ثقافة تبادل المعرفة بين الموظفين من خلال تشجيع ومكافأة الموظفين الذين يتشاركون بالمعرفة.
  2. وجود رؤية إستراتيجية في المؤسسة لتبني إدارة المعرفة.
  3. توفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة.
- من خلال ما سبق ترى الباحثة أن من أهم مقومات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها توفير البنية التحتية اللازمة من أجهزة تكنولوجية وبرامج، بالإضافة إلى ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة للتشارك بالمعرفة وتبادلها بين الأفراد العاملين في المؤسسة .

#### 8.4.1.2 عمليات إدارة المعرفة:

من خلال مراجعة الأدب التربوي المتعلق بإدارة المعرفة يلاحظ أن هناك اختلاف بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات إدارة المعرفة، حيث حدد العلي وزملاؤه (2006) ست عمليات لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وتخزينها والاحتفاظ بها، وتطويرها وتوزيعها، وتطبيقها، أما حجازي (2005) فقد حدد ثلاث عمليات لإدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، ونقلها، والتعلم المنظمي، في حين حددها الزيادات (2008) في ثمان عمليات وهي: تشخيص



المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها، وخبزها، وتوزيعها، وتطبيقها، واسترجاعها، وإدامتها، أما الكبيسي فحددها في ست عمليات وهي: تشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها وتخزينها، وتوزيعها وتطبيقها، في حين حددها فرنانديز وسبهروال (Fernandez & Sabherwal, 2010) في أربع عمليات أساسية وهي: اكتشاف المعرفة، وتجميعها، ومشاركتها، وتطبيقها، أما يوريارت (Uriarte,2008) فقد حدد سبع عمليات لإدارة المعرفة وهي: توليد المعرفة، وتجميعها، ومشاركتها، وإثرائها، وتخزينها، واسترجاعها، ونشرها.

ومن هنا ارتأت الباحثة أن تتحدث عن مجمل عمليات إدارة المعرفة التي تم ذكرها وهي :

#### **1.8.4.1.2 تشخيص المعرفة**

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، حيث يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى بناء على هذا التشخيص، فمن نتائج التشخيص يتم تحديد نوع المعرفة المتوفرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، فعملية التشخيص عملية حتمية لان الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كما تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد، كما تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة . وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها(حجازي، 2005).

#### **2.8.4.1.2 تحديد أهداف المعرفة**

تدرك المؤسسات أن المعرفة و إدارتها ليست هي هدف المؤسسات، بل هي وسيلة لتحقيق أهدافها، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة، وبدون تحديدها تصبح مجرد تكلفة وعملية مريكة، ومن خلال أهداف المعرفة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل الخزن والتوزيع والتطبيق(الزيادات، 2008).

### 3.8.4.1.2 توليد المعرفة:

تعتبر المعرفة والقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من أكثر المصادر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة (حجازي، 2005). حيث يركز جوهر مفهوم إدارة المعرفة على عمليات تكوين المعرفة سواء من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود في المؤسسة لتكوين معرفة جديدة، أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة في داخل المؤسسة ومع أسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبوقة ومبتكرة (ياسين، 2007). ويرى حجازي (2005) أنه من الممكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، ولا تستطيع المؤسسة توليد المعرفة بدون الأفراد، وتركز عملية توليد المعرفة المؤسسية على توسيع المعرفة التي تولد على أيدي الأفراد، ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.

### 4.8.4.1.2 تنظيم المعرفة

يقصد بتنظيم المعرفة العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة وفهرستها ورسمها، حيث تعتبر عملية تنظيم المعرفة عملية هامة جدا لان مدى الاستفادة من المعرفة غير المنظمة سيكون ضعيفا إن لم يكن معدوما، فعملية تنظيم المعرفة في غاية الأهمية ذلك أن الأشخاص الذين يستعيدون معرفة غير منظمة غالبا لا يتحقق لهم الوضوح الكافي، مما يؤدي إلى ضعف مساهماتهم في القدرات الإبداعية للمؤسسة (الكبيسي، 2005).

وبما أن المؤسسات تتسلم كميات هائلة من البيانات والمعلومات فهي بحاجة إلى تجميع وتنظيم ليسهل الوصول إليها وتحديد من يمتلكها (أبو فارة وعليان، 2010).

### 5.8.4.1.2 خزن المعرفة

تشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث أن المؤسسات تواجه خطرا كبيرا بسبب فقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها بسبب أو لآخر، لذا أصبح خزن المعرفة

والاحتفاظ بها من الأمور المهمة جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصفة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الموظفين يأخذون معهم معرفتهم الضمنية غير الموثقة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها، حيث يتم تخزين المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات التخزين (الكبيسي، 2005).

#### 6.8.4.1.2 استرجاع المعرفة

هي تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت إلى المعرفة بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل، واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال، حيث أن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يركز على القدرة على استرجاع ما هو معروف، وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية، فاسترجاع المعرفة عملية ليست سهلة وغير متاحة، فهي تعتمد على فاعلية المؤسسة في تنظيم وتبويب تلك المعرفة، وأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى إن لم توضع في قواعد وخلصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول وتبسط لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين لأنه بدون ذلك لا يمكن الوصول إليها، وعملية البحث عنها تكون مكلفة وعديمة الجدوى. فاسترجاع المعرفة واستعمالها يتضمن أحسن الممارسات في دعم القرارات وحل المشكلات وأتمة العمل، وأن جوهر إدارة المعرفة يكمن في السعي لوضع المعرفة المشتركة للمؤسسة تحت تصرف العامل في موقع عمله (الكبيسي، 2005).

من خلال ما سبق ترى الباحثة أن عملية استرجاع المعرفة تعتمد على عملية تنظيمها، فلا بد للمدرسة أن تنظم البيانات والمعلومات وتخزنها، بحيث يسهل استرجاعها والاستفادة منها وبالتالي تكون متاحة لجميع الأفراد العاملين في المدرسة.

#### 7.8.4.1.2 توزيع المعرفة

تعتبر المشاركة بالمعرفة وتوزيعها جزء أساسي من دورة حياة المعرفة التنظيمية، فما قيمة المعرفة إذا لم تتم المشاركة فيها، ومشاركة العاملين في داخل المؤسسة بصفة خاصة والزبائن والمستفيدين في

البيئة الخارجية (ياسين، 2007). حيث تعتبر المعرفة من موجودات المؤسسة، وهي تزداد بالاستخدام والمشاركة، وبتبادل الأفكار والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم، وتعتبر عملية التشارك في المعرفة احد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، ومن اجل جني الفوائد من إدارة المعرفة من المهم النظر بعين الاعتبار إلى مفهوم توزيع المعرفة والتشارك فيها لان البيئة التي يتم فيها تشجيع التشارك في المعرفة تؤدي إلى توليد معرفة جديدة، كما أن توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها إلى اكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المؤسسة (أبو فارة وعليان، 2010). كما تعني عملية توزيع المعرفة وتشاركها إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة(حجازي، 2005).

وقد أورد حجازي(2005) فوائد نقل المعرفة والتشارك فيها،فالتشارك في المعرفة يحول دون البدء من نقطة الصفر ونتيجة لذلك فإنها توفر الوقت وتختصر الجهد، وتسرع في عمليات اتخاذ القرار ، وتقدم طريقة لاستقطاب طاقم جديد، وتشجع على استخدام المعرفة وتعزز التعاون، وتنتزع المعرفة من اجل الاستخدام المؤسسي، وتساعد على تأسيس الثقة تدريجيا من خلال التعاون والتشارك، وتعزز الابتكار في مجالي العمليات والمنتجات.

من خلال ما سبق يتضح أن التشارك في المعرفة عملية ضرورية، لذا لابد من العمل على تسهيل تشاركها وتوزيعها في المدارس، وترى الباحثة أن من أهم السبل التي يجب أن يتبعها مديري المدارس للتشارك بالمعرفة هي عقد الاجتماعات بين الأفراد العاملين في المدرسة لتبادل الخبرات والمعلومات، وتوفير قاعدة بيانات بالإضافة إلى الأجهزة التكنولوجية اللازمة لتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين في المدرسة، بالإضافة إلى عقد الندوات والمحاضرات التثقيفية للعاملين في المدرسة حول المعرفة وإدارتها والتشارك فيها، وتدريب العاملين وفق احتياجاتهم التدريبية أثناء العمل.

## 8.8.4.1.2 تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة، كما أن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (حجازي، 2005) كما أن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة، حيث أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف و الأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف (أبو فارة وعليان، 2010).

وترى الباحثة أن عملية تطبيق المعرفة هي أهم عمليات إدارة المعرفة، فبدون تطبيق المعرفة المتاحة لن تستطيع المدرسة الاستفادة منها في تحقيق أهدافها، لذا لا بد من إعطاء الصلاحيات للأفراد لتطبيق معارفهم فيما يصب في مصلحة العمل وتحقيق أهدافه.

## 9.8.4.1.2 إدامة المعرفة

هي العمليات التي تسعى إلى تنقيح ونمو وتغذية المعرفة وهي جميعا تشير إلى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت. حيث تتم عملية التنقيح على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، فيتم حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام، فمن مبررات الإدامة أن المعرفة الجديدة المتولدة غالبا ما تكون متداخلة، لذا لا بد من العمل على تنقيحها قبل تخزينها في القواعد المعرفية (الكبيسي، 2005)، وبما أن المعرفة تحتاج إلى تحديث لذا لا بد أن يكون نظام إدارة المعرفة متضمنا وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة تصحيح المعرفة، وان تكون المعرفة قادرة على التنامي والتجدد، ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على المعرفة أمر هام جدا، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية، لأن هؤلاء يأخذونها معهم عند الاستغناء عنهم أو مغادرتهم المنظمة (أبو فارة وعليان، 2010).

وترى الباحثة أن أهم عمليات إدارة المعرفة التي يمكن أن يستفاد منها في المدرسة هي تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتخزينها وتطبيقها، فمن خلال هذه العمليات يمكن استغلال المعرفة الموجودة في المدرسة .

### 9.4.8.1.2 المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة:

قد تواجه إدارة المعرفة بعض المعوقات والتحديات التي قد تقف حائلا دون تطبيق إدارة المعرفة بشكل فاعل، وقد بحث الكثير من العلماء والمهتمين في تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه إدارة المعرفة، وفيما يأتي توضيح لهذه المعوقات والتحديات بناء على وجهات نظر مختلفة:

حيث قسم البيلاوي وحسين (2007) المعوقات التي تواجه إدارة المعرفة إلى قسمين هما معوقات إدارية ومعوقات تنظيمية، فالمعوقات الإدارية تشمل:

1. عدم توافر الوقت لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة.
2. الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المؤسسات.
3. نقص الفهم والوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
4. عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
5. نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.
6. نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
7. نقص البواعث والحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
8. نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.
9. عدم الالتزام من قبل الدارة العليا.

أما المعوقات التنظيمية تتمثل في أن المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم في عزلة عن بعضهم البعض في معظم التنظيمات، وبالتالي تقل الفرص المتاحة لعملية الاتصال والتواصل بينهم، بالإضافة إلى غموض مفاهيم إدارة المعرفة، وعدم القدرة على فهمها من قبل الأفراد في المنظمات المختلفة .

في حين يرى حجازي(2005) أن المعوقات الرئيسية التي تعترض تنفيذ إدارة المعرفة بشكل فاعل تتمثل فيما يأتي:

1. سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.
2. الافتقار إلى القيادة العليا الداعمة لإدارة المعرفة.
3. الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة ومحتواها.
4. الافتقار إلى الإدراك الكافي لدور إدارة المعرفة وفوائدها.
5. الافتقار إلى وجود تكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز التعلم المنظمي.

أما حسين(2006) فيرى أن من أهم العقبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس تتمثل في أنه قد يتم رفض تبادل الخبرات والمعارف بين المدرسين نتيجة لعدم الثقة بكفاءتهم أو نتيجة لعدم فهم القضايا الخاصة أو المتعلقة بالعمل وطبيعته، بالإضافة إلى عدم رغبة المدرسين بمشاركة وتبادل معارفهم مع زملائهم للحفاظ على تميزهم وتفوقهم، ومن المعوقات أيضا عدم توافر الوقت الكافي للمدرسين لنقل وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، كما أن عدم تقبل التغيير في المدارس والبقاء على النمط التقليدي يعتبر من المشاكل التي تعوق عملية إدارة المعرفة وخاصة إذا كان هذا التغيير يتطلب زيادة العبء العملي في المدرسة. كما أن فولان (Fullan, 2002) يرى بأن أهم المعوقات لإدارة المعرفة وتبادلها في المدارس أن المدرسين لا يمتلكون الوقت الكافي للاجتماع وتبادل الأفكار والمهارات والخبرات فيما بينهم. بينما دفي (Duffy,2000) يرى بأن أهم عائق لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة هو عدم وضع تطبيق إدارة المعرفة كأولوية من أولويات المؤسسة، وعدم وجود قيادة إدارية مشجعة وداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من قبل الأفراد العاملين في المؤسسة.

وقد حددت سانتو(Santo, 2005) معوقات إدارة المعرفة فيما يأتي:

1. عدم توفر الوقت الكافي للتشارك بالمعرفة وتبادل الخبرات بين الموظفين.
2. اعتبار الموظفين امتلاكهم للمعرفة ميزة تنافسية، وبالتالي يقومون بكتف المعرفة على اعتبار أنها سر التفوق على الآخرين.

من خلال العرض السابق ومن خلال عمل الباحثة كمدرسة ترى الباحثة أن أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تتمثل فيما يأتي:

1. عدم وجود ثقافة داعمة لإدارة المعرفة في المدارس.
2. عدم توفر الموارد المالية والتكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس.
3. عدم الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها في المدارس.
4. عدم توفر الوقت الكافي لتبادل الخبرات والمعارف بين الأفراد العاملين في المدارس.
5. إحساس بعض الأفراد العاملين بالمدارس بأن كتمان المعرفة هو سر التميز والتفوق.

#### 10.4.8.1.2 إدارة المعرفة والإدارة المدرسية:

يتسم هذا العصر الذي نعيشه بسرعة التغير والتراكم المعرفي، وانتشار وسائل الاتصال الحديثة وسرعة الحصول على المعلومات، لذا أصبحت إدارة المعرفة هي التحدي الوحيد الذي تواجهه المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، فلم يعد التركيز على ما نتعلم وكيف نتعلم، بل أصبح التركيز على إعادة التعلم بهدف مواكبة التغيرات التي تسود العالم، وأصبحت إدارة المعرفة تتضمن استراتيجيات وعمليات إيجاد وتحديد وتنظيم جميع المهارات الضرورية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومساعدتهم على تحقيق رسالة التنظيم (البيلاوي وحسين، 2007).

فالمدارس بشكل عام هي أحوج المؤسسات إلى تطبيق إدارة المعرفة بشكل كامل ومكثف في إدارتها وخدماتها حيث يرى مازن الوارد في الصاوي (2007) أن ذلك يعود للأسباب الآتية:

1. الأعداد الكبيرة من الطلاب المنتسبين إلى المؤسسات التعليمية واختلاف حاجاتهم.
2. تعدد وتنوع الأنشطة الطلابية والمدرسية وترابطها.
3. كثرة وتنوع وترابط الجهات التي تتطلب متابعة دقيقة وسريعة مثل المختبرات، المستودعات، الأجهزة، الأفراد.
4. أهمية توحيد أساليب العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية.
5. الحد من ازدواجية وجود قواعد بيانات مركزية لا يمكن الوصول إليها إلا عن طريق قلة من الأفراد.



ويمكن استخدام إدارة المعرفة في مجالات عديدة في الإدارة المدرسية، ومن هذه المجالات كما يراها الملكاوي(2007):

1. اتخاذ القرارات في جميع المجالات، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات بالحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين، وفهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته.
2. التخطيط الاستراتيجي: حيث أن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة أقدر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الإستراتيجية.
3. تخطيط العمليات وإعادة هندستها، بحيث يتم إعادة تصميم العمليات وإجراءات العمل.
4. الاتصالات حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.
5. إضافة قيمة للخدمات التي تقدمها.

كما أن اللحياني (2010) ترى أنه يمكن استخدام إدارة المعرفة في الكثير من عمليات وجوانب العملية التعليمية ومنها:

1. التخطيط ووضع استراتيجيات التعليم وسياساته الحالية والمستقبلية.
2. إدارة وتنظيم العمل داخل المؤسسات التعليمية.
3. الحصول على معلومات دقيقة وحديثة عن عناصر العملية التعليمية من طلاب ومعلمين وأبنية ووسائل.
4. تقديم الدعم المعلوماتي والفني للقائمين على العملية التعليمية للوصول لحلول مبتكرة للمشكلات التعليمية المختلفة.

وفي ظل حرص المدرسة على تطبيق إدارة المعرفة داخلها، فكما ذكر الصاوي(2007) فهي تحتاج إلى إنشاء وتصميم نظام معلومات مكون من عدد من قواعد البيانات، مثل:

1. قاعدة بيانات البرامج التعليمية.
2. قاعدة بيانات المعلمين والعاملين.
3. قاعدة بيانات الطلاب.

#### 4. قاعدة بيانات الشؤون المالية والإدارية

وتعد تكنولوجيا المعلومات المكون الفاعل والرئيسي لإدارة المعرفة في مجتمع مؤسسي يهدف إلى التقدم والنمو والازدهار، حيث تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً فاعلاً في تحسين وتطوير إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها في إطار حرص إدارة المؤسسة في دعم وإنشاء إدارة المعرفة (الصاوي، 2007).

وبما أن الحاسوب هو أحد وسائل التكنولوجيا الحديثة، يمكن استخدامه في مجال أعمال الإدارة المدرسية، فكما يرى العجمي (2000) يمكن استخدام الحاسوب ضمن الأعمال الإدارية المتعلقة بتنظيم وتخطيط ومراقبة نشاطات وأعمال المدرسين والطلبة والعاملين والإداريين بالمدرسة، وحصر احتياج المدرسة من أثاث وكتب ومختبرات ومعامل ووسائل تعليمية، وإعداد الميزانية السنوية، وتنسيق وتوزيع الطلاب بناء على علاماتهم ومستوياتهم التحصيلية، ووضع الجداول المدرسية، وتسجيل الطلاب ومتابعة حالتهم الدراسية، كما يمكن توظيف الحاسب الآلي في النواحي الفنية في الإدارة المدرسية، ومن بين هذه الاستخدامات حفظ سجلات المعلمين والعاملين والطلاب، ومتابعة حضورهم وغيابهم، وبناء نظام معلومات تربوية مدرسية متطورة عن الطلاب من حيث الالتحاق بالتعليم والتسرب منه، والتدفق الطلابي في الفروع المختلفة، والتطور الكمي لأعداد الطلاب والتعديلات التي تطرأ على هذه البيانات بهدف معالجتها وتحليلها لاستنتاج المعلومات والمؤشرات الإحصائية التي تفيد في التعرف على نواحي الضعف والقصور في أساليب التعليم وبرامجه، حتى تستطيع كل مدرسة أن تعمل على تطوير نشاطاتها ورفع مستوى التعليم الذي تقوم به، وجعله يتناسب وتحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته المستقبلية.

كما يمكن استخدام الحاسوب في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن اتخاذ القرار يعتمد على توفر بيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة وسريعة في آن واحد، ولا يتم ذلك إلا بتوفر قاعدة بيانات، وبالتالي يمكن استخدام هذه القاعدة في تخزين المعلومات الضرورية عن عناصر المؤسسة التعليمية من طلاب ومعلمين وتجهيزات ودورات تدريبية (الخميسي، 2002).

كما يرى العجمي (2000) أنه من خلال استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية، يمكن تحقيق المزايا الآتية :

1. تسريع الأعمال الكتابية والمحاسبية وجعلها أكثر دقة.
2. التخلص من بعض الأعمال غير الضرورية التي لا بد منها عند القيام بالأعمال المكتبية بالطرق التقليدية، كالبحث عن الملفات العادية وإعادتها إلى أماكنها كلما احتجنا إلى معلومة معينة.
3. إعداد التقارير الإدارية والمحاسبية والتربوية بشكل أفضل، وفي الوقت المناسب، مما يحقق الفائدة منها عند الحاجة إليها في اتخاذ القرارات.
4. زيادة إنتاجية وكفاءة العاملين في المؤسسات التربوية، مما يساعد في تحسين وتطوير الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات لطلابها.
5. تحسين وسائل الرقابة على العلامات وتقديرات الطلاب، مما يساعد في متابعة تحصيلهم الدراسي متابعة دقيقة.
6. تحسين القرارات التي تتخذها إدارة المدرسة فيما يتعلق بتقييم أعمالها المختلفة، وتنسيق البرامج والدروس.
7. تخفيض تكاليف الأعمال المختلفة التي يقوم بها المعلمون والعاملون في المدرسة، والاستخدام الرشيد للجهود البشرية ورفع معنويات العاملين، بالإضافة إلى انتظام الأعمال الإدارية انتظاما سلسا ودقيقا.

وقد قام بعض الباحثين بالعديد من الدراسات حول إدارة المعرفة في المدارس، حيث قام كل من بنترديس وزهرة (petrides & Zahra,2002). بدراسة هدفت إلى توضيح كيف تساعد إدارة المعرفة على دعم الإدارة المدرسية، وعملية التعلم ضمن الإطار البيئي، وقد أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد على تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تستخدم في حل المشكلات واتخاذ القرار، وبالتالي الانتقال من إدارة بيروقراطية إلى بيئة معرفية تعليمية قادرة على المنافسة في مجتمعات عالمية توجهها المعلومات

كما قام كل من ستيفنسون وريتا (Stevenson & Rita,2002) بدراسة هدفت إلى توضيح أهمية إدارة المعرفة في المدارس الحكومية، وتشجيع أنموذج قيادي يعمل على ترسيخ المبادئ والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة في الواقع العملي للمدارس، وقد أظهرت الدراسة أنه نتيجة للتغيرات والتحديات التي تواجهها المدارس، أصبح إلزامياً على المدارس أن تكون أكثر حيوية موجهة بوساطة البيانات والمعلومات وقادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات، وتوفر فرص التعلم على كافة المستويات، كما أظهرت الدراسة أنه يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة في مجال إدارة المعرفة. من خلال ما سبق ترى الباحثة أن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس والمؤسسات التربوية يعود بالفائدة عليها من حيث تحسين العمليات الإدارية، والمساعدة في اتخاذ القرارات، وتسريع القيام بالعمليات الإدارية واختصار الوقت والجهد، وتسهيل عملية الاتصال والتواصل مع مديريات التربية والتعليم والمدارس الأخرى وأولياء الأمور من خلال توفير وسائل الاتصال الحديثة .

#### 11.4.8.1.2 تطبيق إدارة المعرفة في المدارس :

حتى يتم تطبيق إدارة المعرفة في المدارس، يرى البيلاوي وحسين (2006) أنه لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات وهي:

1. التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، حيث يشير مفهوم إدارة المعرفة إلى إدارة مصادر القوى المعرفية القائمة على إدارة المعلومات داخل المؤسسات المختلفة.
2. التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة، حيث أن عملية التحول هذه تعتبر من أسس إدارة المعرفة، فالبيانات تتأثر بالقيم الأساسية للمؤسسات المدرسية والتعليمية، ومن خلال التفاعل البشري والتكنولوجي مع البيانات تصبح ذات أهمية مثل المعلومات، ومن خلال جمع البيانات وتنمية مهارات الإدراك المعلوماتي تتحول تلك المعلومات إلى مرحلة المعرفة، التي يمكن استخدامها في عمليات صنع القرارات التعليمية داخل المدرسة.
3. إجراءات تطبيق إدارة المعرفة، تعتمد إدارة المعرفة في المدارس على جمع البيانات من الأفراد، ومشاركتهم بعضهم مع بعض، كما تعتمد على التطبيق الاستراتيجي والتطوير، ومساندة نظم المعلومات الإدارية، بالإضافة إلى آراء واتجاهات مديري المدارس في إدارتهم وأسلوبهم الإداري، لذا

ينبغي أن تكون المدارس مرنة للاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ولكي تستطيع المدرسة تطبيق نموذج إدارة المعرفة لا بد من تقييم المعلومات المتاحة حالياً، وتحديد المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار، والعمل داخل بيئة تحث على التقدم المدرسي والتعليمي، وتقييم ثقافات المدارس وسياساتها تجاه عملية جمع المعلومات والبيانات.

وقد قدمت طاشكندي (2007) بعض الممارسات لإدارة المعرفة والتي ينبغي على المدارس القيام بها ليتم إدارتها بطريقة نظامية مرنة وواضحة وهي:

1. تحديد التراث الفكري الذي يحتاج إلى الابتكار والخرن، وفق ما يتماشى مع جودة العملية التعليمية.

2. ابتكار وتحويل وتوفير المعلومة المطلوبة للعملاء (الطلاب، أولياء الأمور، المجتمع) والتي يمكن تجديدها باستمرار.

3. التأكد من أن جميع الأصول الفكرية يتم تخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها للاستخدام داخل المدرسة.

4. التركيز على رؤية إدارة المعرفة وممارستها لتواكب التوجه التنظيمي.

5. توفير القيادة الفعالة لممارسة إدارة المعرفة.

6. تشجيع الثقافة الإدارية المتكاملة عن طريق توفير الثقافة المدعمة للمعرفة والتي تتضمن البيئة الآمنة والسلوك المقبول اجتماعياً.

7. توفير الفهم المشترك لرسالة المؤسسة والتوجه الجديد لها، وأدوار الأفراد لتدعيم اهتمامات الفرد والتنظيم معاً.

8. تسريع التعلم من خلال تطبيق أنشطة التغيير المعرفي، لضمان تجميع التراث الفكري الجيد والمنظم.

و يؤكد كل من جينيكس وأولفمان (Jennex & Olfman, 2007) أن عوامل تحقيق النجاح عند تطبيق نظام إدارة المعرفة في المدارس هي كما يأتي:

1. توفير الحوافز والتدريب للمستخدمين، لزيادة دافعيتهم والتزامهم بالعمل.

2. توفير بنية تقنية متكاملة تتضمن الشبكات، قواعد المعلومات، أجهزة الحاسوب، البرامج، وخبراء في مجال أنظمة المعرفة.
3. وجود ثقافة تنظيمية، وبناء تنظيمي يدعم التعلم والمشاركة في المعرفة واستخدامها.
4. بناء معرفي واضح ومعروف وسهل الفهم والاستخدام على مستوى التنظيم ككل.
5. دعم الإدارة العليا ويتضمن ذلك توفير الموارد اللازمة والقيادة الفاعلة للنظام، وتوفير التدريب.
6. أن تتصف المدرسة بكونها مدرسة متعلمة.
7. وجود أهداف وأغراض واضحة لنظام إدارة المعرفة.
8. وجود مقاييس أو معايير لتقييم اثر استخدام نظام إدارة المعرفة والتحقق من أن المعرفة التي تم اكتسابها وإيجادها هي المعرفة الصحيحة المطلوبة لتحسين الأداء المؤسسي.
9. أن تدعم وظائف البحث والاسترجاع والتصور التي يقوم نظام إدارة المعرفة بسهولة الحصول على المعرفة واستخدامها.
10. وجود نظام لحماية وأمن المعرفة.

أما ستيفنسون وريتا (Stevenson & Rita, 2002) اقترحا مجموعة من المبادئ الضرورية التي تساعد المدارس في مجال إدارة المعرفة منها : جمع الخبرات والتجارب السابقة حول أداء العاملين والمعلمين والطلاب، وتسهيل انتقال المعرفة بطرق الكترونية وسريعة عند حاجة الطلاب والعاملين إليها، وتغيير طرق إدارة المدارس، وترسيخ مبادئ تبادل المعرفة من أجل تحسين أداء المدارس.

#### 12.4.8.1.2 القيادة وإدارة المعرفة:

تعتبر المعرفة وظيفة الإنسان، وهي موجودة في المورد البشري، لذا يجب على القادة أن يعرفوا الطرق التي تستخدم بها المعرفة، وبناء النظم والآليات التي تساعد في التعبير عنها ومشاركتها وتطبيقها (العلي وزملاؤه، 2006). ومدير المدرسة هو القائد التربوي المسؤول عن قيادة المعلمين و العناية بالطلاب، وتوفير المناخ التنظيمي التربوي المناسب القائم على التعاون والعمل الجماعي، وبناء جسور من الثقة والمحبة، كما أنه مسؤول عن دعم المعلمين ومساعدتهم في تحقيق قيمهم الشخصية،

ويجب عليه تقديم كل ما يجعل المدرسة أكثر تلبية لاحتياجات الطلاب التعليمية والتربوية، وبالتالي يجب عليه القيام بالعديد من الخطوات الإيجابية لجعل مدارسهم تلك المؤسسات التي تصلح أن تكون محط اختيار الطلاب وآبائهم (العتيبي، 2011). ومن أهم هذه الخطوات الإيجابية تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم لمواكبة التطورات في هذا العصر، ولضمان تطبيق إدارة المعرفة بشكل ناجح في المدرسة، تتحدد مهام مدير المدرسة في سبيل تحقيق ذلك كما يراها العلي وزملاؤه (2006) بما يأتي:

1. تدريب العاملين بشكل مستمر لمواكبة التطورات.
2. تشجيع حرية وحركة المعلوماتية وتوليد المعرفة.
3. توفير الموارد المختلفة لزيادة الالتزام التنظيمي.
4. قيادة المنظمة من خلال ثقافتها المسؤولة.
5. مكافئة جهود العاملين المميزين، وتطوير برامج الحوافز.
6. تسهيل عمل الأفراد، والحرص على تكوين فرق عمل يكون أعضائها من تخصصات مختلفة.
7. الاهتمام بالتعلم التنظيمي.
8. مشاركة الأفراد في الرؤية وصياغة الأهداف.

## 2.2 الدراسات السابقة :

من خلال اطلاع الباحثة على الأدب التربوي في مجال إدارة المعرفة تبين أن هذا المجال لم ينل حظه الكافي في البحوث والدراسات، حيث يعتبر مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وقد وجدت الباحثة صعوبة في الحصول على دراسات سابقة تتعلق بموضوع الدراسة لقلة الدراسات في هذا المجال.

وقد قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة التي حصلت عليها والتي تتعلق بموضوع الدراسة حسب المحورين الآتيين:

1. الدراسات العربية (وهي الدراسات المنشورة أو الصادرة باللغة العربية)
2. الدراسات الأجنبية (وهي الدراسات المنشورة أو الصادرة بغير اللغة العربية بغض النظر عن مكانها ومجتمعها).

## 1.2.2 الدراسات العربية:

### دراسة مقابلة و القمش و الجوالدة ( 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت (211) معلماً ومعلمة منهم (130) معلمة و(81) معلماً. وللإجابة على أسئلة الدراسة، تم تطوير استبانة مكونة من 29 فقرة، توزعت على 4 مجالات هي: توليد المعرفة والتشارك في المعرفة وتنظيم وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابة المعلمين الخاصة بدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية.

### دراسة حلاق (2012):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فضلاً عن تقديم مجموعة من المقترحات لتطوير واقع إدارة المعرفة، وقد اعتمد البحث على الاستبانة لرصد معوقات إدارة المعرفة ومقترحات التطوير من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مؤلفة من (75) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية، حيث تكونت الاستبانة من (61) فقرة، منها (40) فقرة حول معوقات إدارة المعرفة و 21 فقرة حول مقترحات تطوير إدارة المعرفة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معوقات كبيرة تواجه إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية من أهمها: غياب فرق العمل البحثي، وقلة كفاية الوسائط الالكترونية المناسبة للقيام بالبحوث، وضيق وقت أعضاء الهيئة



التدريسية، وأن هناك فروقا في تقدير تلك المعوقات لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من الذكور ولأصحاب المرتبة العلمية برتبة مدرس، ولأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات، كما قدم الأساتذة مجموعة من المقترحات من أهمها ضرورة الارتباط بشبكة الكترونية فيما بين كلية التربية وكليات التربية الأخرى في قطر والوطن العربي، والإسهام في إنشاء قاعدة فهرسة عربية مشتركة وإنشاء مركز إحصائي تابع إلى كل قسم في الكلية وأخيرا إنشاء مركز لإنتاج البرامج التربوية والتعليمية.

### دراسة سعادات وتيم ( 2011 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين، حيث تكون مجتمع الدراسة من (127) مديرا ومديرية، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها ( 90 ) مديرا ومديرة منهم (46) مديرا و(44) مديرة، وهذا يشكل ما نسبته (71%) من مجتمع الدراسة، وقد صمم الباحثان أداة الدراسة وهي استبانة مكونة من (61) فقرة للإجابة على أسئلة الدراسة، موزعة على (4) مجالات هي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في مديرية جنين كانت مرتفعة من وجهة نظرهم، وقد جاء مجال التنفيذ والمتابعة في المرتبة الأولى، أما مجال التخطيط فجاء في المرتبة الرابعة، وأنه لا يوجد فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة).

### دراسة العتيبي (2011):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بالإضافة إلى التعرف على أبرز سبل التغلب على معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية للجبيل وينبع، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الدراسة، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوزعت فقرات الاستبانة على ستة أبعاد تمثل عمليات إدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وخبزها، وتوزيعها، وتطبيقها، وبلغ عدد فقراتها (48) فقرة. وتمثلت عينة الدراسة

في جميع مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بمراحله الثلاث في الهيئة الملكية للجبيل وينبع والبالغ عددهم (118) فردا. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: إن معوقات تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة معوقات توزيع المعرفة وجاءت بدرجة متوسطة، وأن سبل التغلب على معوقات تطبيق المعرفة جاءت في المرتبة الأولى بدرجة كبيرة، وفي المرتبة الأخيرة سبل التغلب على معوقات تشخيص المعرفة وجاءت بدرجة كبيرة أيضا. وأنه لا توجد فروق في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغيرات المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمدينة، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير المرحلة التعليمية وذلك في بعدي معوقات تشخيص المعرفة ومعوقات توليد المعرفة لصالح مديري ووكلاء المرحلة الثانوية، وكذلك في بعدي معوقات اكتساب المعرفة ومعوقات خزن المعرفة لصالح مديري ووكلاء المرحلة الثانوية أيضا، وأنه توجد فروق دالة إحصائية في استجابات مديري ووكلاء المدارس حول معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وفقا لمتغير الدورات التدريبية وذلك في بعد معوقات توليد المعرفة لصالح المديرين والوكلاء الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة.

### دراسة اللحاني (2010):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية وأهداف إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدارس البنات الثانوية بمدينة مكة المكرمة، حيث طبقت الدراسة على جميع مديرات المدارس والبالغ عددهن (65) مديرة، وتم اختيار عينة من معلمات هذه المدارس، حيث بلغت العينة (161) معلمة، وبهذا فقد تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من ( 226 ) مديرة ومعلمة، ( 65 ) مديرة، (161) معلمة، وقد استخدمت الباحثة استبانة مكونة من خمس محاور للإجابة على أسئلة الدراسة، وهذه المحاور هي: إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية لأهمية إدارة المعرفة، وإدراك أهداف إدارة المعرفة، وإدراك اكتساب المعرفة، وتخزين واسترجاع المعرفة، طرق تطبيق إدارة المعرفة في المدارس، وكان من أهم

نتائج هذه الدراسة أن أفراد العينة من مديرات ومعلمات يتفهمون أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيف عملياتها في الإدارة المدرسية، كما أظهرت أن إدراك معلمات ومديرات المدارس لأهداف إدارة المعرفة واكتسابها وتخزينها واسترجاعها وكيفية تطبيقها في الإدارة التعليمية كان بدرجة عالية، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في نظرتهم لمحاور الدراسة وذلك نتيجة لخبراتهم في مجال التعليم و كذلك خبراتهم في مجال الإدارة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين المديرات والمعلمات في محاور الدراسة، ولا توجد فروق بين أفراد العينة ترجع للمستوى التعليمي.

### دراسة بدر (2010):

قد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة وتقديم مقترحات لتطويرها في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وقامت بتصميم استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على (4) مجالات هي توليد المعرفة والتشارك في المعرفة وتنظيم وتخزين المعرفة وتطبيق المعرفة، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للعام الدراسي 2010/2009 والبالغ عددهم (129) مديرا، واستجاب منهم (125) بنسبة (96.89%)، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس ومدة الخدمة والتخصص في الثانوية العامة.

### دراسة عثمان (2010) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية وعددهم (640) مديرا ومديرة حيث اختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (299)

مديرا، وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحث استبانته مكونة من (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات وهي: إدراك مفهوم إدارة المعرفة، والتوقيت المناسب للمعرفة، والمعاملات الإدارية، وتنظيم المعرفة وتحديد مصادرها، والاتصالات التنظيمية والتواصل، واتخاذ القرارات، والتخطيط، وأهداف إدارة المعرفة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت ايجابية، وأنه لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة الإدارية والتخصص والمؤهل العلمي وموقع المدرسة.

### دراسة أبو فارة وعليان ( 2010 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة، وإلى التعرف إلى مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه المؤسسات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية والبالغ عددها (135) مؤسسة أهلية مقسمة إلى (13) قطاعا، وقد اختيرت عينة عشوائية لهذه الدراسة بواقع (60%) من قطاعات المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، وقد بلغ حجم العينة (8) قطاعات بما تتضمنه من طواقم إدارية وعددهم (193) فردا، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة، وتوزعت فقرات الاستبانة على (10) مجالات هي: تشخيص المعرفة، وتخطيطها، وتحديثها، ونشرها وتقاسمها وتوزيعها، وتوليدها واكتسابها، وتنظيمها وتخزينها واسترجاعها، وتنفيذها، ومتابعتها والرقابة عليها، ومعوقات تطبيقها، وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة وهي: تشخيص المعرفة و تخطيط المعرفة و تحديث المعرفة ونشر المعرفة وتقاسمها وتوزيعها وتوليد واكتساب المعرفة وتنظيم المعرفة وتخزينها واسترجاعها وتنفيذ المعرفة ومتابعة المعرفة والرقابة عليها. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، فالمؤسسات التي تمارس إدارة المعرفة وتستخدمها في حياتها التنظيمية تكون أكثر فاعلية وقادرة على تحقيق أهدافها من المؤسسات الأخرى التي لا تمارس إدارة المعرفة.

### دراسة عودة ( 2010 ) :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، كما هدفت إلى تحديد عمليات إدارة المعرفة الواجب ممارستها لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، إضافة إلى قياس درجة ممارسة العاملين لعمليات إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانته مكونة من (41) فقرة موزعة على (4) مجالات هي: تنظيم المعرفة وتوليدها المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (327) من العاملين الإداريين عمداء الكليات ومدراء الدوائر والأقسام الإدارية ونوابهم في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى إضافة إلى اعتماد المقابلات الشخصية كأداة ثانية للإجابة على بعض التساؤلات الخاصة بالدراسة، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج الآتية: كان ترتيب ممارسة العاملين في الجامعات الفلسطينية لعمليات إدارة المعرفة على النحو التالي: تطبيق المعرفة بوزن نسبي (85.25%)، وتنظيم المعرفة بوزن نسبي (85%)، وتوليد المعرفة بوزن نسبي (84.58%)، والتشارك في المعرفة بوزن نسبي (79.46%)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخدمة، ووجود فروق لواقع إدارة المعرفة في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى دائماً، ووجود فروق لواقع إدارة المعرفة في بعدي تنظيم وتوليد المعرفة تعزى لمتغير مكان العمل وكانت النتائج تشير إلى التفوق دائماً لصالح الجامعة الإسلامية، أما أهم سبل تدعيم إدارة المعرفة التي توصل إليها الباحث من خلال المقابلات مع المختصين فكانت العمل على نشر ثقافة المعرفة داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، والعمل على تدوير المناصب الإدارية ضمن رؤية وسياسة تضعها إدارة الجامعة.

## دراسة خليل (2008):

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الأداء الإداري في جامعة القدس المفتوحة واقتراح تصور لتطوير الأداء الإداري في الجامعة في ضوء إدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة مكونة من (118) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: إدارة المعرفة، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة، ومقترحات لتطوير الأداء الإداري. وقد تكون مجتمع الدراسة من المسؤولين الإداريين والأكاديميين في جامعة القدس المفتوحة ويشمل نواب رئيس الجامعة، ومديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية، وأعضاء هيئة التدريس، ومديري الدوائر الإدارية والمساعدین الإداريين والأكاديميين، ومديري البرامج الأكاديمية، ورؤساء الأقسام الإدارية وعددهم (450) فرداً، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من المجتمع بلغت (171) عضواً وهي تمثل (38%) من المجتمع. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود قصور في تشخيص المعرفة، وقصور في اكتساب المعرفة والحصول عليها، وقصور في نشر المعرفة وتوزيعها، وضعف عملية تخزين واسترجاع المعرفة، وقصور في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، وقصور في توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، وضعف في واقع الهيكل التنظيمي للجامعة، وضعف في البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وقصور في الدعم المالي اللازم لتطبيق إدارة المعرفة والتي تحتاج كمتطلب لتطبيقها توفير الدعم المالي اللازم لشراء الأجهزة والبرامج الحاسوبية والتجهيزات اللازمة وبنية تحتية قوية لتطبيقها. كما بينت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة ترجع إلى قصور التعاون بين من ينفذ إدارة المعرفة والمستوى الأعلى في الإدارة، وقلة التدريب المستمر للعاملين والقيادات، ووجود تدخلات خارجية في الإدارة، وقلة إيفاد موظفين لحضور مؤتمرات خارجية، والذي هو راجع لقلة الدعم المالي اللازم.

## دراسة الغامدي (2008) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من الإداريات ورئيسات الأقسام وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية وتطويرها في جهاز الإدارة

التعليمية للبنات بمحافظة جدة، وتمت هذه الدراسة المسحية على مديرات الإدارات التنفيذية ومساعدتهن ورئيسات الأقسام والمعنيات بتطبيق إدارة المعرفة في مكتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم بجدة، وقد استخدمت الباحثة استبانة لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة حظيت بدرجة اهتمام ضعيف، كما أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة. وكان من أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة توفير عمليات إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية بمحافظة جدة، وضرورة السعي بشكل فعال لتطبيق التقنيات الجديدة في مجال العمل بالإدارة التعليمية، وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملات في المجال التربوي من أجل تحقيق نهضة شاملة في الأساليب الإدارية بإدارة تعليم البنات في محافظة جدة.

### دراسة دروزة (2008):

وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، الخزن، التوزيع، التطبيق) وأثر هذه العلاقة على تميز الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم العالي الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من ثلاثة أقسام رئيسية مكونة من (90) فقرة، حيث شمل القسم الأول عمليات إدارة المعرفة، أما القسم الثاني فشمل متطلبات إدارة المعرفة، في حين شمل القسم الثالث مؤشرات تميز الأداء المؤسسي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (300) موظفاً، وقد تم اختيار عينة تكونت من موظفي الوزارة حملة الدبلوم فما فوق المصنفين وغير المصنفين وعددهم (221) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: وجود علاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وكل من تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة ورضا العاملين والتعلم والنمو المؤسسي وكفاءة العمليات من جهة أخرى.

## دراسة الزايدي (2008):

هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسة أنظمة إدارة المعرفة في مراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، وحصر وتحليل العوائق التي تعاني منها المشرفات التربويات في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف، وللإجابة على أسئلة الدراسة وفروضها أعدت الباحثة استبانة اشتملت على (60) فقرة موزعة على مجالين، المجال الأول يتعلق بأنظمة إدارة المعرفة ويضم سبعة محاور هي البحث عن البيانات وقواعد البيانات وخرائط المعرفة والإنترانت والمكتبات الالكترونية والحوار الجماعي وأساليب مجموعات العمل، أما المجال الثاني فيتعلق بالصعوبات التي تواجه تطبيق أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي، وتم توزيع الاستبانة على جميع أفراد مجتمع الدراسة والذي يتكون من جميع المشرفات التربويات في محافظة الطائف والبالغ عددهن (248) مشرفة تربوية، حيث استجابت (237) مشرفة تربوية من مختلف التخصصات بمراكز الإشراف التربوي التابعة لمحافظة الطائف. وكان من أهم نتائج الدراسة أن جميع البنود المتعلقة بأنظمة إدارة المعرفة كانت تمارس بدرجة متوسطة، بينما الصعوبات التي تواجه ممارسة أنظمة إدارة المعرفة فكان تقدير المشرفات لأغلبها بدرجة عالية، كما أظهرت النتائج وجود فروق في تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، والتخصص، وسنوات الخبرة الإشرافية.

## دراسة طاشكندي (2007):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وبيان أثرها في التطوير الإداري ودراسة وتحليل الواقع الحالي لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهن (130) من المشرفات الإداريات ومديرات الإدارات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، حيث تكونت الاستبانة من (51) فقرة موزعة على (3) مجالات هي: أهمية إدارة المعرفة، وإدراك مفهوم إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها



أن أفراد مجتمع الدراسة يدركون أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، كما أنهم يرون بان إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، كما وجد أفراد المجتمع أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغير العمل الحالي وكانت لصالح المشرفة الإدارية.

### دراسة هاشم (2004) :

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح أساسا لاستراتيجيه إدارة المعرفة في الجامعات المصرية بوصفها مدخلا للإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى رصد واقع إدارة المعرفة في الجامعات المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تحليل الوثائق، حيث أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها: أن هناك ضعفا في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلي بين الجامعات المصرية، بالإضافة إلى قصور الجامعات المصرية في تحقيق الحضور العلمي بالخارج، وقصورها في تحقيق إنتاجية المعرفة وخدمة المجتمع، كما أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تشكل عقبات أساسية أمام جهود إدارة المعرفة هو عدم استفادة أعضاء الهيئة التدريسية من خبرات الجامعات الأخرى سواء في مصر أو خارجها، والتناقض بين الوضع الاقتصادي للأستاذ الجامعي ومكانته العلمية مما يؤثر سلبا في البحث العلمي وتطوير المعرفة والمهمة التدريسية، وغلبة الروتين وسيطرة المركزية، بالإضافة إلى سوء حالة المكتبات وعدم تحديثها، وضعف الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الحصول على المعرفة وتخزينها وتطويرها.

### دراسة الملاك والأثري (2002):

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية إدارة المعرفة وبيان أثرها على تطور المؤسسة والعاملين فيها، والتحقق من مدى وجودها في المؤسسات العامة والخاصة في دولة الكويت، كما هدفت إلى فحص الواقع الحالي لإدارة المعرفة وكيفية تطويره لتحقيق أهداف التطور والنمو والمنافسة للمؤسسات. واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من

(7) محاور هي: أهمية مصادر المعرفة، ونظرة العاملين للمعرفة، ومصادر المعرفة، ومشاركة العاملين في إثراء نظام إدارة المعرفة، تأثير نظام إدارة المعرفة على العاملين والعمل، الصعوبات التي تواجه نظام إدارة المعرفة، والآثار التنموية لنظام إدارة المعرفة، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة والبالغ عددها (108) من المؤسسات الكويتية العامة والخاصة، وكان مجتمع البحث هم مدراء التدريب والتطوير البشري، حيث تم استرجاع (96) استبانة وتم تحليل (77) استبانة لمطابقتها للشروط العلمية (40) مؤسسة حكومية، و(37) مؤسسة خاصة. وقد توصلت الدراسة إلى أن غالبية أفراد العينة في القطاعين يعتبرون أن نظام إدارة المعرفة لديهم كان له أثر كبير في تطوير مؤسساتهم، كما بينوا أن أهم مصادر المعرفة لديهم هم العاملون وخبراتهم، كما بينت الدراسة أن أهم الوسائل المستخدمة في المؤسسات الكويتية لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي استخدام النشرات والمجلات الداخلية.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية:

### دراسة نوجلوب ومافودزا (Nugulube & Mavodza, 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية مترو بوليتان بنيويورك، ومدى مساهمتها في تطوير وتحسين الأداء، وتطوير نوعية التعليم الذي يتم تقديمه في هذه الكلية. وللإجابة على أسئلة الدراسة استخدم الباحثان عدة أدوات لجمع المعلومات وهي استبانة، ومراقبة الأداء، وإجراء مقابلات وبعض الوثائق في المؤسسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (79) فردا من موظفي الكلية، بما نسبته (17.5%) من موظفي الجامعة .

وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن مفهوم إدارة المعرفة غير واضح بالنسبة لموظفي الكلية، كما وجد أن عمليتي إدارة المعرفة المتمثلتين بتخزين المعرفة وتشاركها تواجه بعض التحديات منها عدم وجود توجيهات إدارية تشجع على تخزين وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات مركزي في الكلية يساعد على تخزين وتبادل المعرفة بين الموظفين، كما بينت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة تساهم في تحسين وتطوير الأداء، وتساعد في أداء المهام بشكل أسرع وأفضل، وأوصت

الدراسة بضرورة إنشاء نظام مركزي للمعلومات في الكلية مما يساعد في تطوير سياسات وممارسات العمل .

### دراسة زوين وتينجو وعثمان (Zwain, Tengo, & Othman, 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ونتائج المنظمة التعليمية فيما يتعلق بالأداء الأكاديمي للموظفين، وقد استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أجريت هذه الدراسة على (41) كلية في (4) جامعات حكومية عراقية بما نسبته (36%) من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة لها تأثير كبير على الأداء الأكاديمي والمنظمات التعليمية، وإن العديد من الكليات العراقية تعمل على تطبيق إدارة المعرفة في مجال عملها من أجل تحسين أدائها والحصول على ميزة تنافسية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن عمليات إدارة المعرفة يجب أن تنفذ بشكل جماعي، كما تشير النتائج إلى أن مؤسسات التعليم العالي ينبغي أن تولي قدراً أكبر من الاهتمام بالعمليات الرئيسية لإدارة المعرفة (تحديد المعرفة، اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة).

### دراسة روهاندي (Rohendi, 2012):

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج أولي لتنظيم وتوثيق المعرفة في جامعة اندونيسيا للتربية، ودراسة دور نظام إدارة المعرفة في تطوير الأداء في الجامعة، وإلى أي مدى يمكن أن يساهم نظام إدارة المعرفة في تحسين أداء الجامعة.

وقد تم تطوير نموذج أولي لإدارة المعرفة في الجامعة، يتم من خلاله تنظيم وتوثيق المعرفة في الجامعة، بحيث يتم تجميع الوثائق بناء على الموضوعات - المحاضرين، كما يتم جمع وتخزين جميع البيانات الرقمية المتاحة في الجامعة والتي يمكن الوصول إليها عبر الانترنت، كما تعمل الجامعة على تشجيع جميع المحاضرين والموظفين الأكاديميين على تخزين جميع الملفات الرقمية مما يساعد في تحسين نوعية الخدمات التعليمية المقدمة، وبعد التخطيط لهذا النظام واختباره ميدانياً تم تطبيقه في

الجامعة، ومن ثم تم تحليل أثر استخدام هذا النظام على أداء الجامعة، حيث أظهرت النتائج الأثر الكبير لاستخدام هذا النظام على الأداء في الجامعة من حيث تطويره وتحسينه.

### دراسة نورلوز وبيروول (Nurloze & Birol, 2011) :

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تصورات أعضاء هيئة التدريس في خمس جامعات شمال قبرص حول السلوكيات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة، وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من سبعين فقرة تم توزيعها على عينة مكونة من (199) أكاديميا يعملون في هذه الجامعات المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوكيات الإدارية المتعلقة بالإلهام والاتصالات وروح الفريق يتم ممارستها من قبل الإداريين في هذه الجامعات، وأن هذه السلوكيات الإدارية المتعلقة بإدارة المعرفة تعمل على تحسين وتطوير الأداء.

### دراسة لونج (Leung, 2010):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة بنجاح في المدارس الابتدائية والثانوية في هونغ كونج وتوضيح المشاكل التي تواجه تطبيقها في المدارس وما هي العوامل المهمة لممارسة إدارة المعرفة التعليمية. ولجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة قام الباحث باستخدام أسلوب المقابلة مع المدراء والمعلمين والطلاب، كما عمل على تصميم استبانة لجمع معلوماته . وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً و(65) مدرساً من (23) مدرسة في هونغ كونغ (11) مدرسة ثانوية، (12) مدرسة ابتدائية. بينت الدراسة العوامل الداعمة والمؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية و الثانوية وهي: استخدام أسلوب القيادة المناسب القائم على المعرفة، وإدارة التغيير، والإستراتيجية ذات التخطيط الجيد، والهدف الواضح المرسوم بشكل جيد، والتعلم التنظيمي، والدعم التقني، والثقافة المدرسية. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أن نجاح إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية ينطوي على عدة جوانب مختلفة مثل: سهولة الحصول على تكنولوجيا المعلومات، والقيادة القوية، والتأثيرات الثقافية، والهيكل التنظيمي وخصائص الشخصية للعاملين في المدرسة(على سبيل المثال: الثقة، والسلوكيات التعليمية، والعادات).

## دراسة لي، ولو، وهو (Lee, Lu, Yang, & Hou, 2010):

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق نموذج لإدارة المعرفة في المدارس ودراسة أثر تطبيق هذا النظام على الأداء، وقد تم تصميم نموذج لإدارة المعرفة على أساس يلبي احتياجات المدارس، حيث يحتوي هذا النموذج على إجراءات عملية تهتم باكتساب المعرفة، وتشاركتها وتطبيقها وتقييمها، وتجميعها، وقد تم اختيار إحدى المدارس في تايوان لتطبيق هذا النظام لمدة تجريبية، حيث تم تدريب عينة الدراسة (31) موظفا في المدرسة على استخدام هذا النظام، وبعد استخدامه لمدة شهر. تم توزيع استبانة على أفراد العينة لقياس مدى رضاهم عن هذا النظام من حيث محتوى المعرفة التي يقدمها هذا النموذج من حيث صحتها ومنطقيتها، كما تم عمل مقابلات مع الأشخاص الذين استخدموا هذا النظام لمعرفة مواقفهم تجاه هذا النظام، حيث وجد أن هناك رضا عال عن هذا النظام واستخدامه، لما له من أثر في تسهيل عملية الاتصال وتعزيز التفاعل بين الأفراد والتشارك في المعرفة، وتخفيض التكاليف وتسهيل حل المشكلات.

## دراسة ويندي وزملاؤه (Wendy, Rebecca, Shamy, Ada, & Timothy, 2010) :

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف آليات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في مدارس هونج كونج واستخداماتها في التعليم، وأثارها على الطلاب والمعلمين، حيث اعتمد الباحثون على أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (10) مدارس مطبقة لإدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة هي أداة حيوية وفعالة في المنظمات التعليمية ويمكن تطبيقها في البيئة المدرسية، حيث تحسن من عملية اتخاذ القرارات في المدارس كما تساعد في وضع المناهج الدراسية والبحوث، وتخفيض تكاليف الخدمات الإدارية والأكاديمية، كما بينت الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد أيضا في تشكيل العلاقات ومعرفة بمن يتم الاتصال للحصول على المساعدة، وتعزيز الحماس والالتزام الوظيفي، وزيادة القدرة على حل المشكلات، كما أوضحت أنها تساعد في عملية تبادل الأفكار بين المعلمين والأهل والطلاب، وهذا الأمر حيوي وفعال في تعزيز وتوسيع آفاق المستخدمين،

كما وضحت الدراسة أيضا أهمية تشجيع المدرسين على المزيد من المشاركة في تبادل المعلومات وإدارة المعرفة وذلك عن طريق المكافآت والأشكال الأخرى للتعزيز والتشجيع.

### دراسة مارينا (Marinah, 2009):

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الإدارة والتكنولوجيا والثقافة والنشاطات المعرفية، وتم إجراء هذه الدراسة في المدارس الثانوية الماليزية، وتم تسليط الضوء على مشروع المدارس الذكية كواحدة من المدارس السبعة الرائدة في استخدام الوسائط المتعددة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى المقابلة، وتم توزيع الاستبانة على (1313) فردا من المدارس الذكية والمدارس غير الذكية، أما بالنسبة لطريقة المقابلة، فقد تم اختيار (21) فردا بناء على أدوارهم في المدارس (مديرو مدارس، منسقو إدارة المعلومات ومعلمون). ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه بالرغم من عدم وجود نظام واضح لإدارة المعرفة يتم استخدامه في القطاع التربوي إلا أنه يوجد العديد من العناصر والممارسات الايجابية لإدارة المعرفة التي يتم استخدامها والتي يمكن أن تساعد المدارس لتطوير وتشجيع نشاطات مثل تقاسم المعرفة، بالإضافة إلى أن التكنولوجيا كانت أداة مهمة في جميع النشاطات المعرفية خصوصا في تقاسم المعرفة، وبالرغم من ذلك تبين من خلال الدراسة أن هناك بعض الأمور التي تعيق تطبيق إدارة المعرفة في المدارس وتحد من النشاطات المعرفية منها ضيق الوقت ونصاب المعلم الكبير.

### دراسة أزاري وأومي (Azari & Amuei, 2008):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة اثر العوامل التكنولوجية والثقافية والاجتماعية على ترسيخ وتوطيد إدارة المعرفة في جامعات آزاد الإيرانية، وقد تكون مجتمع الدراسة من مديري التعليم والمديرين التنفيذيين في جامعات آزاد الإيرانية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (162) فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا مهما في ترسيخ وتبني إدارة المعرفة في جامعات آزاد الإيرانية، كما أظهرت النتائج عدم وجود دور فاعل للتعليم المنظمي والموارد البشرية في ترسيخ إدارة المعرفة.

### دراسة شو وشين و واي (Chuh, Chen & Wei, 2007):

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نظام الإدارة المعرفية لتسهيل تعليم الأقران، حيث تم تصميم نظام على شبكة الانترنت للطلاب لتبادل معارفهم وخبراتهم، وقد استخدم الباحث المنهج التجريبي حيث تم اختبار هذا النظام على عينة من الطلاب في ثلاث جامعات حيث بلغ حجم العينة (77) طالبا من الجامعات الثلاثة في هونج كونج، حيث طلب من أفراد العينة حل واجباتهم وتبادل خبراتهم من خلال هذا النظام، وتم تقييم أدائهم من قبل المعلمين المدربين، وبعد الانتهاء من تجربة هذا النظام تم تصميم استبانة لدراسة مستوى رضا الطلاب عن هذا النظام، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك رضا وارتياحا من قبل الطلاب لاستخدام هذا النظام كما أظهرت الدراسة دور إدارة المعرفة في زيادة فاعلية الأداء والتعليم بطريقة الأقران.

### دراسة رينولدز (Reynolds, 2005):

هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل ممارسات إدارة المعرفة في مدارس استراليا ونيوزلندا، كما قامت هذه الدراسة بمعرفة وجهات نظر المعلمين وأمناء المكتبة في هذه المدارس حول مساهمة إدارة المعرفة في تحقيق التعلم لدى المعلمين والطلاب والمستوى التنظيمي. وللإجابة على أسئلة الدراسة قام الباحث بزيارة بعض المدارس المختلفة في استراليا ونيوزلندا، وتم إجراء مقابلات مع أفراد العينة، حيث اشتملت عينة الدراسة (17 مدرسة) على مدارس أساسية وثانوية، وخاصة حكومية. وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن الممارسات التي تدعم إدارة المعرفة في المدارس هي تطوير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في هذه المدارس لتبادل المعرفة وإدارتها، والاهتمام بمهارات القراءة للحصول على المعرفة، واستخدام نظم إدارية تشجع على التعليم الفردي، والعمل على الإصلاح التنظيمي بما يعمل على دعم إدارة المعرفة.

## دراسة كيلى (keely, 2004):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى فعالية إدارة المعرفة في تحسين وتطوير التخطيط واتخاذ القرارات في مختلف أنواع مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة، كما بحثت هذه الدراسة في دور البحوث المؤسسية كعامل محفز للمعرفة في المؤسسة.

وقد أجريت الدراسة على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية مكونة من (450) موظفا من موظفي البحوث المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي المختلفة، وكان عدد الاستبانات المعادة (177) استبانة، بنسبة (39.3%)، ودلت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية بين التعلم التنظيمي الفعال وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة، وأن مؤسسات التعليم العالي تقوم بممارسة إدارة المعرفة من خلال البحث الجامعي، وأن هناك دورا فعالا لإدارة المعرفة في تطوير التخطيط واتخاذ القرار وذلك من خلال البنية التحتية القوية التي توفرها مؤسسات التعليم العالي من نظم و أجهزة ووسائل تدعم المعرفة، وتضاعف فرص الأفراد في المشاركة المعرفية .

## دراسة ليو (Liu, 2003):

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة في المنظمات وبين التعلم الفردي الفعال، وفحص العوامل المساهمة في تسهيل استخدام نظم إدارة المعرفة ومدى فعاليتها في تحفيز التعلم الفردي الفعال في المنظمة. وقد استخدم الباحث الاستبانة في جمع البيانات، حيث أجريت الدراسة على عينة من الأفراد مكونة من (360) موظفا من ثلاث شركات (صناعية، هندسية، استشارية) .

وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة وجود علاقة قوية بين استخدام إدارة المعرفة وبين التعلم الفردي الفعال، وأن هناك تأثير كبير لنظم إدارة المعرفة على التعلم الفردي ويزيد من فعاليته، إضافة إلى زيادة مدى إدراك الأفراد لفوائد نظام إدارة المعرفة، كما بينت نتائج الدراسة أن من أهم العوامل المساهمة في تسهيل استخدام نظام إدارة المعرفة هو الاهتمام بالموظفين وتدريبهم على استخدامه، وأن



يكون استخدامهم له نابع من رغبتهم الشخصية واختيارهم، بالإضافة إلى تبادل المعرفة والتشارك بها بين الموظفين.

### 3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، يمكن للباحثة إجمال القضايا الأساسية الآتية :

- أظهرت بعض الدراسات الدور المهم لإدارة المعرفة في تطوير وتحسين الأداء، بالإضافة إلى دورها في دعم النشاطات الإدارية كاتخاذ القرار والتخطيط، وزيادة فاعلية الأداء والتعليم وتطوير نوعية التعليم كما جاء في دراسة كل من روهندي (Rehondi,2012)، ونوجلوب ومافودزا (Nugulube& Mavodza, 2012)، وويندي وزملاؤه (Wendy et al,2010)، والغامدي (2008)، ورينولد (Reynold,2005)، وشو (Chuh,2007)، وكيلي (Keely,2004).
- أبرزت بعض الدراسات وجود اتجاهات ايجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة، و ان هناك ممارسة لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية والجامعات، كما جاء في دراسة مقابلة وزملاؤه (2012)، و سعادات وتيم (2011)، وبدر (2010)، وعثمان (2010)، وأبو فارة وعليان (2010).
- هناك بعض الدراسات التي ركزت على معوقات تطبيق إدارة المعرفة، مثل دراسة كل من الحلاق (2012)، والعتيبي (2011)، ونوجلوب ومافودزا (Nugulube& Mavodz,2012)
- ركزت بعض الدراسات على إدارة المعرفة وتطبيقها في الجامعات كما جاء في دراسة كل من الحلاق (2012)، و زوين وزملاؤه (Zwain,Tengo,&Othman,2012)، وروهندي (Rohendi,2012)، ونوجلوب ومافودزا (Nugulube &Mavodza,2012)،

وعودة(2010) ونورلوز(2011) (Nurluze,2011)، وأزاري وأموي(Azari&Amuie,2008)،  
وخليل(2008)، وشو وزملاؤه (Chuh et al,2007)، وهاشم(2004)،  
ورينولدز(2005) (Renolds,2005)، وكيلى (Keely, 2004)، وبعضها الآخر ركز على إدارة  
المعرفة في المدارس كما في دراسة كل من المقابلة وزملاؤه (2012)، وسعادات وتيم  
(2011)، والعتيبي (2011)، وبدر(2010)، وعثمان (2010)، واللحيانى (2010)، ولي  
وزملاؤه (Lee et al,2010)، وويندي وزملاؤه (Wendy et al,2010)، وليونج  
(Leung,2010)، ومارينا (Marinah,2009)، في حين ركزت بعض الدراسات الأخرى  
على إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم ومراكز الإشراف كما في دراسة كل من  
الغامدي (2008)، ودروزة (2008)، والزايدي (2008)، وطاشكندي(2007)، وبعضها  
الآخر ركز على إدارة المعرفة في المؤسسات والشركات كما في دراسة كل من أبو فارة  
(2010)، والملاك والأثري (2002)، وليو(Liu,2003) .

● اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو  
الوصفي، كما اتفقت مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأداة المستخدمة وهي الاستبانة،  
وهي بذلك تختلف عن الدراسات الآتية حيث تم استخدام أداة المقابلة، ففي دراسة كل من  
عودة (2010)، ونوجلوب ومافودزا (Nuglube & Mavodza,2012)، ولي  
(Lee,2010)، وويندي (Wendy et al,2010)، ومارينا (Marinah,2009)، تم  
استخدم المقابلة كأداة إضافية لأداة الاستبانة، كما أنها تختلف عن دراسة هاشم (2004)،  
حيث هدفت دراسة هاشم(2004) إلى تقديم بعض المرتكزات التي تصلح أساسا لاستراتيجيه  
إدارة المعرفة في الجامعات المصرية بوصفها مدخلا للإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى رصد  
واقع إدارة المعرفة في الجامعات المصرية.

● تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تتناول دور إدارة المعرفة في تطوير  
الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى البحث في معوقات تطبيقها في المدارس في آن واحد، حيث  
إن معظم الدراسات تناولت موضوع إدارة المعرفة وتطبيقها دون التطرق إلى معوقات

تطبيقها في نفس الدراسة، كما أن العينة التي طبقت عليها أداة الدراسة (مديري المدارس في محافظة القدس ) لم تتطرق إليها أي دراسة سابقة.

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إعداد أداة الدراسة، ومنهجيتها وإطارها النظري، ومناقشة النتائج لبيان مدى الاتفاق مع هذه الدراسات والاختلاف عنها.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

1.3 منهج الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة

3.3 عينة الدراسة

4.3 أداة الدراسة

5.3 صدق الأداة

6.3 ثبات الأداة

7.3 متغيرات الدراسة

8.3 إجراءات تطبيق الدراسة

9.3 المعالجات الإحصائية

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل توضيحا للطريقة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في دراستها، بدءا من منهج الدراسة ، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها و كذلك الأداة المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة القدس، كما تضمن وصفا لكيفية إعداد أداة الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها، وتحديد متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وتضمن كذلك إجراءات تطبيق الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل النتائج .

وفيا يأتي توضيح ذلك:

### 1.3 منهج الدراسة:

قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة والحصول على البيانات اللازمة للتعرف على أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة ومدارس الوكالة والمدارس الرسمية التابعة لوزارة المعارف وبلدية القدس (الإسرائيلية) في محافظة القدس للعام الدراسي 2012/2013

والبالغ عددهم (296) فرداً، موزعين على مديرتي القدس الشريف وضواحي القدس كما يبينه الجدول رقم (1.3).

### جدول (1.3): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة والمديرية

المديرية		الجهة المشرفة
ضواحي القدس	القدس الشريف	
66	40	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
35	69	المدارس الخاصة
9	8	مدارس وكالة الغوث
-	52	وزارة المعارف الإسرائيلية وبلدية القدس
-	17	مدارس المقاولات (معتزف بها )
110	186	المجموع

### 3.3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيري الجهة المشرفة والمديرية بنسبة 70% من المجتمع. والجدول رقم (2.3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة والمديرية.

### جدول (2.3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة و المديرية

المديرية		الجهة المشرفة
ضواحي القدس	القدس الشريف	
46	28	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
25	48	المدارس الخاصة
6	6	مدارس وكالة الغوث
-	36	وزارة المعارف الإسرائيلية وبلدية القدس
-	12	مدارس المقاولات (معتزف بها )
77	130	المجموع

وقامت الباحثة بتوزيع (207) استبانة، وتم استرجاع (152) استبانة منها، والجدول رقم (3.3) يبين خصائص أفراد العينة من مديري المدارس حسب متغيرات الدراسة الديموغرافية.

جدول رقم (3.3): يبين خصائص أفراد العينة من مديري المدارس حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات	البدائل	العدد	النسب المئوية%
الجنس	ذكر	65	42.8%
	أنثى	87	57.2%
	المجموع	152	100%
عدد سنوات الخبرة في الإدارة	أقل من سنتين	11	7.2%
	سنتين - 5 سنوات	22	14.5%
	أكثر من 5 سنوات - 10 سنوات	45	29.6%
	أكثر من 10 سنوات	74	48.7%
المجموع	152	100.0%	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأدنى	67	44.1%
	أعلى من بكالوريوس	85	55.9%
	المجموع	152	100%
التخصص	علوم طبيعية	48	31.6%
	علوم إنسانية	104	68.4%
	المجموع	152	100%
عدد الدورات التدريبية في الإدارة	3 دورات فأقل	41	27%
	4-6 دورات	32	21.1%
	أكثر من 6 دورات	79	52%
	المجموع	152	100%
الجهة المشرفة	حكومية	67	44.1%
	خاصة	45	29.6%
	وكالة	6	3.9%
	بلدية القدس/ معارف	34	22.4%
	المجموع	152	100%

### 4.3 أداة الدراسة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة لدراسة أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها، مستفيدة من الاطلاع على الأدب التربوي، بالإضافة إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن هذه الدراسات دراسة (سعادات وتيم، 2011)، ودراسة (اللياني، 2010)، ودراسة (بدر، 2010)، ودراسة (عثمان، 2010).

حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (61) فقرة موزعة على ثلاثة أقسام، القسم الأول يسأل عن البيانات الشخصية المتعلقة بالمبجوثين، والقسم الثاني يتعلق بأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ويحتوي على (7) مجالات هي أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمليات التخطيط، والاتصال والتواصل، واتخاذ القرارات، العمليات الإدارية، والتنظيم، والمتابعة والتنفيذ، والتقويم، والقسم الثالث يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس، والملحق رقم ( 1 ) يبين الاستبانة بصورتها الأولية.

### 5.3 صدق الأداة :

قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص، لتحكيمها وإبداء الرأي في فقراتها وانتمائها لمجالاتها وملاءمتها لقياس ما أعدت له، بلغ عددهم (18) محكما من ذوي الخبرة والاختصاص في العلوم التربوية والبحث العلمي من أساتذة جامعة القدس، وجامعة القدس المفتوحة فرعي القدس والخليل، وجامعة النجاح الوطنية وجامعة بيرزيت، استجاب منهم 13 محكما. والملحق رقم ( 2 ) يبين أسماء الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبانة. وبعد استعادة الاستبانة من الأساتذة المحكمين ودراسة ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات اللازمة، ومن هذه التعديلات :

- حذف الفقرة رقم (51) (ضعف القدرة على إدارة المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة) .
- إضافة بعض الفقرات في قسم معوقات إدارة المعرفة مثل الفقرات: (تساعد في إجراء مقارنات بين مستويات تحصيل الطلاب من عام دراسي إلى آخر)، (قلة توفر التجهيزات اللازمة لتوظيف إدارة المعرفة بشكل فعال).
- تعديل بعض الفقرات، فقد أعيدت صياغة فقرة رقم (1) التي كان نصها (تساعد على المرونة في التخطيط وفق الحاجات المستقبلية) لتصبح (تساهم في تحقيق مرونة التخطيط على ضوء



الحاجات المستقبلية)، كما أعيدت صياغة الفقرة رقم ( 6 ) ( تساعد في خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ ) لتصبح ( تقود إلى إنتاج أفكار إبداعية قابلة للتنفيذ).

- تجزئة بعض الفقرات المركبة لتقيس هدفا واحدا، مثل تجزئة الفقرة رقم(11) ( تسهم في التواصل بين المدرسة وكل من مديريات التربية والتعليم والمدارس الأخرى) إلى فقرتين هما (تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة ومديريات التربية والتعليم) و (تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة والمدارس الأخرى).
- دمج مجالي عملية المتابعة والتقييم، عملية التقييم في مجال واحد، وهو أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمليتي المتابعة والتقييم .
- إضافة سؤال مفتوح في نهاية الاستبانة(اقترح 3 طرق لتحسين إدارة المعرفة في المدارس).

وبعد إجراء كل التعديلات اللازمة استقرت الاستبانة بصورتها النهائية على( 71) فقرة موزعة على أربعة أقسام، والملحق رقم (3) يبين الاستبانة بصورتها النهائية، ولتسهيل الإجابة عنها من قبل أفراد عينة الدراسة جاءت موزعة كما يأتي:

### القسم الأول:

بيانات شخصية عن المدير، وتشمل الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة على المدرسة.

### القسم الثاني:

فقرات الاستبانة المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية وعددها (47) فقرة موزعة على 6 مجالات هي : أهمية إدارة المعرفة في كل واحدة من عمليات التخطيط، والاتصال، واتخاذ القرارات، وإعداد السجلات والتقارير، والتنظيم، والمتابعة والتقييم)، والجدول (4.3) يبين توزيع الفقرات حسب المجالات.

### جدول (4.3): توزيع عدد الفقرات حسب المجالات:

المجال	عنوان المجال	عدد فقرات المجال
	أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية	
الأول	أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية التخطيط	8
الثاني	أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية الاتصال	7
الثالث	أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرارات	9
الرابع	أهمية إدارة المعرفة في تطوير إعداد التقارير والسجلات	7
الخامس	أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية التنظيم	5
السادس	أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمليتي المتابعة والتقييم	11
	المجموع	47

#### القسم الثالث:

فقرات الاستبانة المتعلقة بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس وعددها (24) فقرة.

#### القسم الرابع:

سؤال مفتوح ونصه: إقترح 3 طرق لتحسين إدارة المعرفة في المدارس

### 6.3 ثبات الأداة:

قامت الباحثة بحساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث حصلت على قيمة معامل ألفا لكل مجال من مجالات الأداة، وكذلك معامل الثبات للأداة ككل، كما هو موضح في الجدول (5.3) الآتي:

جدول (5.3): يوضح معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الأداة ومعامل الثبات للأداة ككل:

معامل كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المجال	القسم
0.891	8	الأول	أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية
0.851	7	الثاني	
0.908	9	الثالث	
0.898	7	الرابع	
0.863	5	الخامس	
0.928	11	السادس	
0.974	47	أهمية إدارة المعرفة بشكل عام	
0.977	24	معوقات تطبيق إدارة المعرفة	

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات للقسم الخاص بأهمية إدارة المعرفة (0.974)، ومعامل الثبات للقسم الخاص بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة (0.977) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات، وهما:

#### أولاً: المتغيرات الديموغرافية وتشمل المتغيرات الآتية:

- جنس المدير: ( ذكر، أنثى)
- عدد سنوات الخبرة في الإدارة: ( أقل من سنتين، 2-5 سنوات، أكثر من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)
- المؤهل العلمي: (بكالوريوس فأدنى، أعلى من بكالوريوس)
- التخصص (علوم طبيعية، علوم إنسانية)
- عدد الدورات التدريبية في الإدارة: (3 دورات فأقل، 4-6 دورات، أكثر من 6 دورات)
- الجهة المشرفة على المدرسة: (حكومية، خاصة، وكالة الغوث، وزارة المعارف/ بلدية القدس)

## ثانياً: المتغيرات التابعة :

- وجهات نظر مديري المدارس في محافظة القدس حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية
- وجهات نظر مديري المدارس في محافظة القدس حول معوقات تطبيقها في المدارس.

### 8.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

قامت الباحثة بتطبيق الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

1. إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية.
2. إجراء التعديلات بناءً على توجيهات المحكمين.
3. حصر مجتمع الدراسة والعينة في مديريات التربية والتعليم في محافظة القدس.
4. تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس في محافظة القدس.
5. إعداد الاستبانة بصورتها النهائية والتأكد من صدقها وثباتها.
6. القيام بالإجراءات الفنية والرسمية التي تتيح للباحثة تطبيق أداة الدراسة، وذلك من خلال الحصول على كتاب رسمي من عمادة الدراسات العليا لتسهيل مهمة الباحثة، موجه إلى كل من وزارة التربية والتعليم ومديرية التربية والتعليم القدس الشريف ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث لأخذ الموافقة على توزيع الاستبانة على مديري المدارس.
7. تم توجيه كتاب رسمي من مديريتي التربية والتعليم القدس الشريف وضواحي القدس، ودائرة التربية والتعليم في وكالة الغوث إلى مديري المدارس لتسهيل مهمة الباحثة والملحق رقم (4) يبين أوراق تسهيل المهمة.
8. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على مديري المدارس في مديرية التربية والتعليم القدس الشريف من خلال الذهاب شخصياً إلى المدارس وبمساعدة عدد من الزميلات في مدارس المديرية، أما استبانات مدارس مديرية التربية والتعليم ضواحي القدس، والمدارس التابعة لوكالة الغوث تم توزيعها من خلال بريد المدارس في المديرية.
9. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (152) استبانته، من أصل (207) استبانته تم توزيعها، أي أن العائد (73.4) من الاستبانات التي تم توزيعها، وقد واجهت الباحثة صعوبة كبيرة في توزيع الاستبانات واسترجاعها، كما واجهت عدم تعاون من قبل بعض مديري المدارس في تعبئتها.

### 9.3 المعالجات الإحصائية:

- تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) كما يأتي:
1. تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد خصائص العينة.
  2. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن سؤالي الدراسة الرئيسيين.
  3. تم استخدام اختبار "ت" (Independent t- test) لفحص الفرضيات 1،3،4،7،9،10.
  4. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) لفحص الفرضيات 2،5،6،8،11،12.
  5. تم استخدام اختبار LSD للمقارنات البعدية لإيجاد الفروق في نتائج الفرضيات 6،8،12.
  6. تم حساب معامل (كرونباخ ألفا) لحساب الثبات لأداة الدراسة ومجالاتها.

ويشار إلى أنه تم اعتماد المقياس الآتي لتحديد درجة أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من خلال المتوسطات الحسابية. ويتم تحديد درجة العبارة كما في الجدول (6.3) الآتي:

جدول (6.3): كيفية تحديد درجة فقرات الاستبانة:

مفتاح/ معيار تفسير المتوسطات الحسابية	
5.00-3.68	تكون درجة الأهمية "مرتفعة" إذا كان المتوسط الحسابي
3.67-2.34	تكون درجة الأهمية "متوسطة" إذا كان المتوسط الحسابي
2.33-1.00	تكون درجة الأهمية "منخفضة" إذا كان المتوسط الحسابي

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول

2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني

3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

## الفصل الرابع :

### نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة وتم تصنيفها حسب أسئلة الدراسة

#### 1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول للدراسة والذي نصه:

"ما أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال . كما هو مبين في الجدول ( 1.4 )

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	المجالات
مرتفعة	0.51	4.21	1	المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط
مرتفعة	0.66	4.07	2	المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير
مرتفعة	0.60	4.05	3	المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم
مرتفعة	0.57	4.03	4	المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ
مرتفعة	0.55	4.00	5	المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار
مرتفعة	0.56	3.99	6	المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال
مرتفعة	0.50	4.06		الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق (1.4) أن تقديرات أفراد العينة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في محافظة القدس على الدرجة الكلية جاءت بدرجة مرتفعة، وفق المقياس الذي تم اعتماده في الدراسة، بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.50)، ومن خلال الجدول تبين أن مجال "أهمية إدارة المعرفة في التخطيط" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.51)، ويليه مجال "أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.66)، ويليه مجال "أهمية إدارة المعرفة في التنظيم" بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.60)، ويليه مجال "أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ" بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.57)، ويليه مجال "أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.55)، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال "أهمية إدارة المعرفة في الاتصال" بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.60)، وجميعها بدرجة مرتفعة.

وفيما يتعلق بالمتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول بنود مجالات أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية فجاءت نتائجها كما يأتي:

#### **المجال الأول : أهمية إدارة المعرفة في التخطيط**

تم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مجال التخطيط بناء على قيمة المتوسطات الحسابية للفقرات كما يبينه الجدول (2.4)



جدول رقم (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في التخطيط

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الأهمية
3	تساعد على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بنشاطات المدرسة	1	4.31	0.63	مرتفعة
7	تسهم في تحديد الاحتياجات المدرسية	2	4.30	0.68	مرتفعة
1	تسهم في تحقيق مرونة التخطيط على ضوء الحاجات المستقبلية	3	4.25	0.59	مرتفعة
5	تساعد في رسم الخطط المدرسية من خلال المعلومات التي توفرها	4	4.25	0.67	مرتفعة
4	توفر معلومات واضحة ودقيقة عن كافة جوانب الأنشطة المدرسية	5	4.19	0.73	مرتفعة
2	تساعد في زيادة القدرة على التنبؤ بالاحتياجات في ضوء المتغيرات والمستجدات	6	4.18	0.63	مرتفعة
6	تقود إلى إنتاج أفكار إبداعية	7	4.10	0.71	مرتفعة
8	تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة	8	4.08	0.75	مرتفعة
	الدرجة الكلية		4.21	0.51	مرتفعة

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية إدارة المعرفة في مجال التخطيط تراوحت بين (4.31)-(4.08) وتدل على درجة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "تساعد على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بنشاطات المدرسة" على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.31) وانحراف معياري مقداره (0.63)، أما فقرة رقم (8) والتي نصها "تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة" حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (4.08)، وانحراف معياري مقداره (0.75)، وجاءت الدرجة الكلية لأهمية إدارة المعرفة مرتفعة للمجال ككل بمتوسط حسابي مقداره (4.21)، وانحراف معياري مقداره (0.51) .

## المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال

وتم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مجال الاتصال بناء على قيمة المتوسطات الحسابية لل فقرات كما يبينه الجدول (3.4)

جدول رقم (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في الاتصال

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الأهمية
12	تمكن من توظيف المعلومات المتوفرة في توجيه سير عمل المدرسة	1	4.13	0.68	مرتفعة
10	تسهل على المديرين البحث في المشكلات التعليمية التي يواجهها الطلبة والمعلمون	2	4.11	0.60	مرتفعة
9	تعزز من سبل تبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية	3	4.06	0.69	مرتفعة
15	تتيح تزويد مديرية التربية بالمعلومات والبيانات المطلوبة في الوقت المحدد	4	4.05	0.78	مرتفعة
11	تسهم في توضيح القوانين والأنظمة في المدرسة لذوي العلاقة	5	4.02	0.73	مرتفعة
13	تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة ومديريات التربية والتعليم	6	3.87	0.88	مرتفعة
14	تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة والمدارس الأخرى	7	3.67	0.90	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.99	0.56	مرتفعة

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية إدارة المعرفة في مجال الاتصال تراوحت بين (4.13) - (3.87)، لست فقرات منها، وتدل على درجة أهمية مرتفعة، بينما بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم (14) التي تنص على "تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة والمدارس الأخرى" (3.67) ويدل على درجة أهمية متوسطة، وقد حصلت الفقرة رقم (12) والتي نصها "تمكن من توظيف المعلومات المتوفرة في توجيه سير عمل المدرسة" على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.68)، أما فقرة رقم (14) والتي نصها "تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة والمدارس الأخرى" حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.67)،

وانحراف معياري مقداره ( 0.90)، وجاءت الدرجة الكلية مرتفعة للمجال ككل بمتوسط حسابي مقداره (3.99)، وانحراف معياري مقداره (0.56) .

#### المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار

وتم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مجال اتخاذ القرار بناء على قيمة المتوسطات الحسابية للفقرات كما يبينه الجدول (4.4)

جدول رقم (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الأهمية
24	تسهم في الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشكلات المستقبلية	1	4.16	0.79	مرتفعة
16	تسهم في اتخاذ القرارات استنادا إلى المعلومات والبيانات التي توفرها	2	4.06	0.68	مرتفعة
23	تسهم في توثيق المشكلات التي تواجه المدرسة والطرق المستخدمة في حلها	3	4.03	0.68	مرتفعة
20	تسهم في طرح السبل للخروج من المشكلات التي تواجه المدرسة	4	4.01	0.76	مرتفعة
22	تسهم في تفعيل النقاشات الدائرة في المدرسة قبل اتخاذ القرارات	5	3.99	0.72	مرتفعة
21	تساعد على تطبيق مبدأ تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين البارزين في المدرسة (النائب، السكرتير)	6	3.97	0.80	مرتفعة
19	يمكن الاستناد إليها في التنبؤ بالمشكلات التي تواجه المدرسة	7	3.95	0.71	مرتفعة
18	تسهم في طرح بدائل متعددة أمام متخذي القرار في المدرسة	8	3.94	0.59	مرتفعة
17	تتيح فرص مشاركة جميع العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات	9	3.86	0.75	مرتفعة
	الدرجة الكلية		4.00	0.55	مرتفعة

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية إدارة المعرفة في مجال اتخاذ القرار جاءت مرتفعة، وتراوح بين (4.16) - (3.86)، وتدل على درجة أهمية مرتفعة، وقد حصلت الفقرة رقم (24) والتي نصها "تسهم في الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشاكل المستقبلية" على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.79)، أما فقرة رقم (17) والتي نصها "تتيح فرص مشاركة جميع العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات" حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.86)، وانحراف معياري مقداره (0.75)، وجاءت الدرجة الكلية مرتفعة للمجال ككل بمتوسط حسابي مقداره (4.00)، وانحراف معياري مقداره (0.55) .

#### المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير

وتم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مجال إعداد السجلات والتقارير بناء على قيمة المتوسطات الحسابية لل فقرات كما يبينه الجدول (5.4)

جدول رقم (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الأهمية
25	تساعد في توثيق السجلات الإدارية للعاملين في المدرسة	1	4.24	0.75	مرتفعة
26	تسهم في توثيق الإجراءات الإدارية وتنظيمها	2	4.16	0.71	مرتفعة
31	تساعد في الرجوع إلى الأنظمة والقوانين التي تحكم المدرسة	3	4.12	0.82	مرتفعة
30	تساعد في إعداد التقارير السنوية للعاملين في المدرسة	4	4.07	0.76	مرتفعة
27	تساعد في ضبط الإجراءات المالية المتعلقة بمدخولات ومصروفات المدرسة	5	4.00	0.93	مرتفعة
28	تمكن إدارة المدرسة من وضع ميزانية واقعية للمدرسة	6	3.99	0.92	مرتفعة
29	تساعد في سرعة استقبال الكتب الرسمية الواردة من جهات الاختصاص والرد عليها	7	3.93	0.90	مرتفعة
	الدرجة الكلية		4.07	0.66	مرتفعة

يتضح من الجدول (5.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية إدارة المعرفة في مجال إعداد السجلات والتقارير تراوحت بين (4.24) - (3.93) وتدل على درجة أهمية مرتفعة، وقد حصلت الفقرة رقم (25) والتي نصها "تساعد في توثيق السجلات الإدارية للعاملين في المدرسة" على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.24) وانحراف معياري مقداره (0.75)، أما فقرة رقم (29) والتي نصها "تساعد في سرعة استقبال الكتب الرسمية الواردة من جهات الاختصاص والرد عليها" حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.93)، وانحراف معياري مقداره (0.90)، وجاءت الدرجة الكلية مرتفعة للمجال ككل بمتوسط حسابي مقداره (4.07)، وانحراف معياري مقداره (0.66) .

#### المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم

وتم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مجال التنظيم بناء على قيمة المتوسطات الحسابية لل فقرات كما يبينه الجدول (6.4)

**جدول رقم (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في التنظيم**

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الأهمية
35	تساعد في وضع الجدول الدراسي حسب ما يتوفر في المدرسة من كفاءات وقدرات معرفية وتخصصات علمية	1	4.20	0.70	مرتفعة
36	تساعد في اختيار معلمين للإشراف على أنواع الأنشطة المختلفة في المدرسة ومتابعتها	2	4.16	0.74	مرتفعة
32	تسهم في إعلام المعلمين بأجندة العام الدراسي	3	4.12	0.69	مرتفعة
34	تسهم في التعميم عن مواعيد المسابقات العلمية والثقافية من بداية العام الدراسي	4	3.91	0.85	مرتفعة
33	تسهم في إعلام الطلبة بأنواع مصادر المعرفة المتوفرة في المدرسة لاختيار ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم	5	3.87	0.76	مرتفعة
	الدرجة الكلية		4.05	0.60	مرتفعة

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية إدارة المعرفة في مجال التنظيم تراوحت بين (4.20) - (3.87) وتدل على درجة أهمية مرتفعة، وقد حصلت الفقرة رقم

(35) والتي نصها "تساعد في وضع الجدول المدرسي حسب ما يتوفر في المدرسة من كفاءات وقدرات معرفية وتخصصات علمية" على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.20) وانحراف معياري مقداره (0.70)، أما فقرة رقم (33) والتي نصها " تسهم في إعلام الطلبة بأنواع مصادر المعرفة المتوفرة في المدرسة لاختيار ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم" حصلت على اقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.87)، وانحراف معياري مقداره (0.76)، وجاءت الدرجة الكلية مرتفعة للمجال ككل بمتوسط حسابي مقداره (4.05)، وانحراف معياري مقداره (0.60) .

#### المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ

وتم تحديد أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مجال المتابعة والتنفيذ بناء على قيمة المتوسطات الحسابية لل فقرات كما يبينه الجدولان (7.4)

**جدول رقم (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ**

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الأهمية
40	تسهم في متابعة تنفيذ الخطة المدرسية وما تم إنجازه منها	1	4.17	0.70	مرتفعة
39	تسهم في متابعة غياب المعلمين وتأخرهم	2	4.16	0.73	مرتفعة
41	تساهم في عمل تقييم مستمر خاص بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جيدة وسليمة	3	4.16	0.68	مرتفعة
44	يمكن أن تسهم في متابعة المعلمين الجدد ومدى تطور أدائهم التدريسي	4	4.04	0.74	مرتفعة
45	يمكن أن توفر قاعدة بيانات شاملة لتقويم أداء المدرسة	5	4.03	0.70	مرتفعة
42	يمكن استخدامها لتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	6	4.02	0.72	مرتفعة
37	تسهم في متابعة سجل كل جماعة من جماعات اللجان المدرسية العلمية والثقافية	7	4.01	0.75	مرتفعة
38	تسهم في متابعة غياب الطلبة وتأخرهم	8	3.99	0.84	مرتفعة
46	تساعد في إجراء مقارنات بين مستويات تحصيل الطلبة من عام لآخر	9	3.95	0.72	مرتفعة
43	يمكن استخدامها لتقويم التحصيل الأكاديمي للطلبة	10	3.93	0.76	مرتفعة
47	تساهم في مد إدارة المدرسة بالبيانات اللازمة لتحديد موقعها بالنسبة للمدارس الأخرى	11	3.91	0.75	مرتفعة
	الدرجة الكلية		4.03	0.57	مرتفعة

يتضح من الجدولين (7.4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول أهمية إدارة المعرفة في مجال المتابعة والتنفيذ تراوحت بين (4.17) - (3.91) وتدل على درجة أهمية مرتفعة، وقد حصلت الفقرة رقم (40) والتي نصها "تسهم في متابعة تنفيذ الخطة المدرسية وما تم انجازه منها" على أعلى متوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.70)، أما فقرة رقم (47) والتي نصها "تساهم في مد إدارة المدرسة بالبيانات اللازمة لتحديد موقعها بالنسبة للمدارس الأخرى" حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.91)، وانحراف معياري مقداره (0.75)، وجاءت الدرجة الكلية مرتفعة للمجال ككل بمتوسط حسابي مقداره (4.03)، وانحراف معياري مقداره (0.57).

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني للدراسة والذي نصه:

"ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر المديرين؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المتعلقة بهذا السؤال. كما هو مبين في الجدولين (8.4أ)، (8.4ب)

جدول رقم (8.4أ): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في محافظة القدس مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة المعوق
22	قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ إدارة المعرفة	1	3.73	1.14	مرتفعة
4	قلة الاستعانة بخبراء مختصين من المؤسسات العلمية والتربوية للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في المجال المعرفي	2	3.65	1.02	متوسطة
18	قلة الحوافز التي تشجع العاملين في المدرسة على تطبيق المعرفة في ممارساتهم التعليمية	3	3.58	1.15	متوسطة
24	تدني مستوى ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين في الجهاز التربوي	4	3.57	1.03	متوسطة
20	غياب إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة من قبل جهات الاختصاص	5	3.55	1.06	متوسطة

جدول رقم (8.4-ب): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في محافظة القدس مرتبة تنازلياً حسب قيمة المتوسط الحسابي

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة المعوق
21	قلة توفر التجهيزات اللازمة لتوظيف إدارة المعرفة بشكل فعال	6	3.55	1.14	متوسطة
3	نقص برامج التنمية المهنية للأفراد العاملين بالمدرسة في المجال المعرفي	7	3.55	1.11	متوسطة
17	تدني مستوى إدراك العاملين بالمدارس لمفهوم إدارة المعرفة	8	3.53	1.07	متوسطة
11	افتقار المدارس لوجود ذاكرة تنظيمية بالمدرسة توثق خبراتها وموجوداتها المعرفية	9	3.51	1.04	متوسطة
19	ندرة وجود نماذج يقتدى بها في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس	10	3.50	1.05	متوسطة
23	تدني مستوى قبول مبدأ التغيير في العمل المدرسي	11	3.49	1.10	متوسطة
10	صعوبة مشاركة العاملين في المدارس في المؤتمرات والندوات التي تعقد في مجال المعرفة	12	3.47	1.08	متوسطة
1	عدم توفر سجلات للموجودات المعرفية في المدرسة ترشد إلى أنواع المعرفة وأماكن تواجدها في المدرسة	13	3.47	1.17	متوسطة
5	قلة وضع خطط مدروسة لتبادل الخبرات بين العاملين في المدرسة	14	3.47	1.21	متوسطة
2	ندرة توفر قاعدة معلومات عن خبرات وتجارب العاملين في المدرسة	15	3.45	1.11	متوسطة
15	ضعف مهارات العاملين في مجال استخدام الوسائط التكنولوجية لتسهيل الاتصال بين أطراف العملية التعليمية	16	3.45	1.12	متوسطة
6	ضعف القدرة على تكوين فرق عمل تساهم في إيجاد حلول جديدة للمشكلات بصورة مبتكرة	17	3.42	1.10	متوسطة
13	ضعف التعاون بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى على الصعيد المعرفي	18	3.41	1.05	متوسطة
9	ندرة توفر بيئة مدرسية محفزة تمكن العاملين بها من الإنتاج المبدع للمعرفة	19	3.40	1.22	متوسطة
14	قلة توظيف مبدأ العمل الجماعي التعاوني في المجال المعرفي بين المعلمين	20	3.36	1.10	متوسطة
8	قلة توثيق التجارب والخبرات التي مرت بها المدرسة	21	3.30	1.19	متوسطة
12	سوء تنظيم الوثائق الورقية بحيث يصعب الرجوع إليها عند الحاجة	22	3.27	1.29	متوسطة
16	كتم المعرفة وعدم نشرها على اعتبار أنها سر التفوق	23	3.21	1.18	متوسطة
7	قلة اهتمام الإدارة باستثمار مواهب وقدرات العاملين في المدرسة	24	3.19	1.20	متوسطة
	الدرجة الكلية		3.46	0.91	متوسطة



يتضح من الجدولين (8.4-أ)، (8.4-ب) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تقع ضمن الفئة (2.43-3.67) التي تدل على درجة متوسطة باستثناء فقرة واحدة وهي الفقرة رقم (22) ونصها "قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ إدارة المعرفة" إذ جاء المتوسط الحسابي لها (3.73) ويدل على درجة مرتفعة، وقد حصلت الفقرة رقم (22) والتي نصها "قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ إدارة المعرفة" على أعلى متوسط حسابي مقداره (3.73) وانحراف معياري مقداره (1.14)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (4) والتي نصها "قلة الاستعانة بخبراء مختصين من المؤسسات العلمية والتربوية للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في المجال المعرفي" بمتوسط حسابي مقداره (3.65)، وانحراف معياري مقداره (1.02)، يليها الفقرة رقم (18) بمتوسط حسابي مقداره (3.58) وانحراف معياري مقداره (1.05)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (24) بمتوسط حسابي مقداره (3.57)، وانحراف معياري مقداره (1.03)، في حين كانت أدنى الفقرات فقرة رقم (7) والتي نصها "قلة اهتمام الإدارة باستثمار مواهب وقدرات العاملين بالمدرسة" حصلت على أقل متوسط حسابي حيث بلغ (3.19)، وانحراف معياري مقداره (1.20)، والفقرة رقم (16) والتي نصها "كتم المعرفة وعدم نشرها على اعتبار أنها سر التفوق" بمتوسط حسابي مقداره (3.21)، وانحراف معياري مقداره (1.18)، والفقرة رقم (12) والتي نصها "سوء تنظيم الوثائق الورقية بحيث يصعب الرجوع إليها عند الحاجة" بمتوسط حسابي مقداره (3.27)، وانحراف معياري مقداره (1.29)، وجاءت الدرجة الكلية متوسطة للمجال ككل بمتوسط حسابي مقداره (3.46)، وانحراف معياري مقداره (0.91) .

#### 3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي نصه:

"هل تختلف تقديرات المديرين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية باختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة وهي: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية، والتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة

إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال الفرعي الأول تبعا لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة.

### 3.4.1 نتيجة فحص الفرضية الأولى والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، ويبين الجدول (4.9) نتيجة فحص الفرضية الأولى.

جدول (9.4): نتيجة اختبار "ت" (Independent t-test) للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعا لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط	ذكر	65	4.18	0.46	0.508	0.612
	أنثى	87	4.23	0.55		
المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال	ذكر	65	3.96	0.51	-0.401	0.689
	أنثى	87	4.00	0.59		
المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار	ذكر	65	4.05	0.43	1.012	0.313
	أنثى	87	3.96	0.63		
المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير	ذكر	65	4.13	0.57	0.879	0.381
	أنثى	87	4.03	0.71		
المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم	ذكر	65	4.06	0.43	0.211	0.833
	أنثى	87	4.04	0.71		
المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ	ذكر	65	4.02	0.51	-0.272	0.786
	أنثى	87	4.04	0.61		
الدرجة الكلية	ذكر	65	4.07	0.41	0.206	0.837
	أنثى	87	4.05	0.56		

يتضح من الجدول (9.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس عند الدرجة الكلية والمجالات جميعها، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.206)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.837) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

### 3.4.2 نتيجة فحص الفرضية الثانية والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين، ثم قامت باستخدام تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، ويبين الجدولان (10.4) و (11.4) نتيجة فحص الفرضية الثانية.

فالجدول (10.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة المبحوثين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة. بينما الجدول (15.4) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة.

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة في الإدارة	المجال
0.363	4.34	11	أقل من سنتين	المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط
0.448	4.28	22	2-5 سنوات	
0.390	4.21	45	أكثر من 5-10 سنوات	
0.609	4.16	74	أكثر من 10 سنوات	
0.563	4.03	11	أقل من سنتين	المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال
0.544	3.97	22	2-5 سنوات	
0.431	4.02	45	أكثر من 5-10 سنوات	
0.634	3.96	74	أكثر من 10 سنوات	
0.868	3.95	11	أقل من سنتين	المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار
0.408	3.96	22	2-5 سنوات	
0.400	4.04	45	أكثر من 5-10 سنوات	
0.618	3.99	74	أكثر من 10 سنوات	
0.679	4.05	11	أقل من سنتين	المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير
0.582	4.08	22	2-5 سنوات	
0.402	4.18	45	أكثر من 5-10 سنوات	
0.788	4.01	74	أكثر من 10 سنوات	
0.774	4.04	11	أقل من سنتين	المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم
0.605	4.05	22	2-5 سنوات	
0.368	4.09	45	أكثر من 5-10 سنوات	
0.697	4.03	74	أكثر من 10 سنوات	
0.644	3.98	11	أقل من سنتين	المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ
0.515	4.02	22	2-5 سنوات	
0.402	4.07	45	أكثر من 5-10 سنوات	
0.657	4.03	74	أكثر من 10 سنوات	
0.581	4.06	11	أقل من سنتين	الدرجة الكلية
0.435	4.06	22	2-5 سنوات	
0.311	4.10	45	أكثر من 5-10 سنوات	
0.599	4.03	74	أكثر من 10 سنوات	

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (10.4) وجود فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق من أن الفروق دالة إحصائياً أم لا، قامت الباحثة باستخدام تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول (11.4)

**جدول (11.4): نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط	بين المجموعات	0.46	3	0.153	0.577	0.631
	داخل المجموعات	39.355	148	0.266		
	المجموع	39.816	151			
المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال	بين المجموعات	0.125	3	0.042	0.131	0.941
	داخل المجموعات	46.886	148	0.317		
	المجموع	47.011	151			
المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.147	3	0.049	0.158	0.925
	داخل المجموعات	45.975	148	0.311		
	المجموع	46.122	151			
المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير	بين المجموعات	0.846	3	0.282	0.651	0.584
	داخل المجموعات	64.133	148	0.433		
	المجموع	64.979	151			
المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم	بين المجموعات	0.135	3	0.045	0.121	0.948
	داخل المجموعات	55.044	148	0.372		
	المجموع	55.179	151			
المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ	بين المجموعات	0.094	3	0.031	0.096	0.962
	داخل المجموعات	48.349	148	0.327		
	المجموع	48.443	151			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.159	3	0.053	0.207	0.891
	داخل المجموعات	37.884	148	0.256		
	المجموع	38.043	151			

يتضح من الجدول (11.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لسنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.207)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.891) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

### 3.4.3 نتيجة فحص الفرضية الثالثة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، ويبين الجدول (12.4) نتيجة فحص الفرضية الثالثة.

جدول (12.4): نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
أهمية إدارة المعرفة في التخطيط	بكالوريوس فأدنى	67	4.27	0.40	1.35	0.178
	أعلى من بكالوريوس	85	4.16	0.58		
أهمية إدارة المعرفة في الاتصال	بكالوريوس فأدنى	67	4.10	0.44	2.32	*0.022
	أعلى من بكالوريوس	85	3.89	0.62		
أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار	بكالوريوس فأدنى	67	4.10	0.44	2.05	*0.042
	أعلى من بكالوريوس	85	3.92	0.62		
أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير	بكالوريوس فأدنى	67	4.22	0.47	2.52	*0.013
	أعلى من بكالوريوس	85	3.96	0.75		
أهمية إدارة المعرفة في التنظيم	بكالوريوس فأدنى	67	4.18	0.46	2.27	*0.025
	أعلى من بكالوريوس	85	3.96	0.68		
أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ	بكالوريوس فأدنى	67	4.15	0.42	2.34	*0.021
	أعلى من بكالوريوس	85	3.94	0.64		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأدنى	67	4.17	0.34	2.49	*0.014
	أعلى من بكالوريوس	85	3.97	0.59		

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال أهمية إدارة المعرفة في التخطيط، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.178) أكبر من (0.05)، وقيمة (ت=1.35) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال الدرجة الكلية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.014) أقل من (0.05)، وقيمة (ت=2.49) وهي قيمة دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات، حيث كانت هذه الفروق لصالح الفئة (بكالوريوس فأدنى) بوسط حسابي مقداره (4.17)، لذلك نرفض الفرضية الصفرية .

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال أهمية إدارة المعرفة في الاتصال، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.022) أقل من (0.05)، وقيمة (ت=2.32) وهي قيمة دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات، حيث كانت هذه الفروق لصالح الفئة (بكالوريوس فأدنى) بوسط حسابي مقداره (4.10).

كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.042) أقل من (0.05)، وقيمة (ت=2.05) وهي قيمة دالة إحصائياً على وجود فروق أو اختلافات، حيث كانت هذه الفروق لصالح الفئة (بكالوريوس فأدنى) بوسط حسابي مقداره (4.10).

وتبين أيضاً أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل

العلمي عند مجال أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.013) أقل من (0.05)، وقيمة (ت=2.52) وهي قيمة دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات، حيث كانت هذه الفروق لصالح الفئة ( بكالوريوس فأدنى) بوسط حسابي مقداره (4.22).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال أهمية إدارة المعرفة في التنظيم، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.025) أقل من (0.05)، وقيمة (ت=2.27) وهي قيمة دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات، حيث كانت هذه الفروق لصالح الفئة ( بكالوريوس فأدنى) بوسط حسابي مقداره (4.18).

كما أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مجال أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ، حيث أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (0.021) أقل من (0.05)، وقيمة (ت=2.39) وهي قيمة دالة إحصائية على وجود فروق أو اختلافات، حيث كانت هذه الفروق لصالح الفئة ( بكالوريوس فأدنى) بوسط حسابي مقداره (4.15).

يتبين من خلال الجدول (12.4) أن درجة تقدير حملة البكالوريوس فأدنى أعلى من درجة تقدير حملة البكالوريوس فأعلى لدرجة أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مجالات أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في عمليات الاتصال، واتخاذ القرار، وإعداد السجلات والتقارير، والتنظيم، والمتابعة والتنفيذ.

#### 4.4.3 نتيجة فحص الفرضية الرابعة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير التخصص".



ولفحص نتائج هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير التخصص، ويبين الجدول (13.4) نتيجة فحص الفرضية الرابعة.

**جدول (13.4): نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير التخصص**

المجال	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط	علوم طبيعية	48	4.17	0.46	-0.661	0.510
	علوم إنسانية	104	4.23	0.54		
المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال	علوم طبيعية	48	3.95	0.47	-0.591	0.555
	علوم إنسانية	104	4.00	0.59		
المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار	علوم طبيعية	48	3.96	0.47	-0.551	0.583
	علوم إنسانية	104	4.01	0.59		
المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير	علوم طبيعية	48	4.05	0.68	-0.251	0.802
	علوم إنسانية	104	4.08	0.65		
المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم	علوم طبيعية	48	4.02	0.57	-0.439	0.661
	علوم إنسانية	104	4.07	0.62		
المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ	علوم طبيعية	48	4.04	0.52	0.140	0.889
	علوم إنسانية	104	4.03	0.59		
الدرجة الكلية	علوم طبيعية	48	4.03	0.44	-0.440	0.661
	علوم إنسانية	104	4.07	0.53		

يتضح من الجدول (13.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية

تعزى لمتغير التخصص عند الدرجة الكلية والمجالات جميعها، إذ بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-0.440)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.661) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية الرابعة .

### 5.4.3 نتيجة فحص الفرضية الخامسة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة ."

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين، ثم قامت باستخدام تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بحسب متغير عدد الدورات التدريبية، وتبين الجداول (14.4) و(15.4) نتيجة فحص الفرضية الخامسة.

فالجداول (14.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة المبحوثين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية. بينما الجدول (15.4) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لعدد الدورات التدريبية في الإدارة.

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات التدريبية في الإدارة	المجال
0.489	4.21	41	3 دورات فأقل	المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط
0.333	4.23	32	4-6 دورات	
0.586	4.19	79	أكثر من 6 دورات	
0.573	3.92	41	3 دورات فأقل	المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال
0.452	4.03	32	4-6 دورات	
0.591	4.00	79	أكثر من 6 دورات	
0.611	3.91	41	3 دورات فأقل	المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار
0.372	4.04	32	4-6 دورات	
0.582	4.03	79	أكثر من 6 دورات	
0.691	4.06	41	3 دورات فأقل	المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير
0.447	4.11	32	4-6 دورات	
0.713	4.07	79	أكثر من 6 دورات	
0.706	4.01	41	3 دورات فأقل	المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم
0.547	4.11	32	4-6 دورات	
0.575	4.05	79	أكثر من 6 دورات	
0.620	3.95	41	3 دورات فأقل	المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ
0.417	4.05	32	4-6 دورات	
0.591	4.07	79	أكثر من 6 دورات	
0.534	4.01	41	3 دورات فأقل	الدرجة الكلية
0.344	4.09	32	4-6 دورات	
0.541	4.07	79	أكثر من 6 دورات	

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في الجدول (14.4) وجود فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق من أن هذه الفروق دالة إحصائياً أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA، كما هو مبين في الجدول (15.4)

جدول (15.4): نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط	بين المجموعات	0.033	2	0.017	0.062	0.940
	داخل المجموعات	39.783	149	0.267		
	المجموع	39.816	151			
المجال الثاني: دور إدارة المعرفة في الاتصال	بين المجموعات	0.234	2	0.117	0.373	0.690
	داخل المجموعات	46.777	149	0.314		
	المجموع	47.011	151			
المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	0.480	2	0.240	0.783	0.459
	داخل المجموعات	45.643	149	0.306		
	المجموع	46.122	151			
المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير	بين المجموعات	0.051	2	0.025	0.058	0.943
	داخل المجموعات	64.928	149	0.436		
	المجموع	64.979	151			
المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم	بين المجموعات	0.190	2	0.095	0.258	0.773
	داخل المجموعات	54.989	149	0.369		
	المجموع	55.179	151			
المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ	بين المجموعات	0.373	2	0.186	0.577	0.563
	داخل المجموعات	48.071	149	0.323		
	المجموع	48.443	151			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.152	2	0.076	0.300	0.741
	داخل المجموعات	37.891	149	0.254		
	المجموع	38.043	151			

يتضح من الجدول (15.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى

لعدد الدورات التدريبية، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.300)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.741) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الخامسة .

### 6.4.3 نتيجة فحص الفرضية السادسة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجهة المشرفة".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين، ثم قامت باستخدام تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بحسب متغير الجهة المشرفة، ويبين الجدولان (16.4) و(17.4) نتيجة فحص الفرضية السادسة.

فالجدول (16.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجهة المشرفة. بينما الجدول (17.4) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً للجهة المشرفة.

جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة	المجال
0.337	4.25	67	حكومية/ أوقاف	المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط
0.678	4.14	45	خاصة	
0.626	4.56	6	وكالة الغوث	
0.519	4.15	34	بلدية القدس/معارف	
0.436	4.11	67	حكومية/ أوقاف	المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال
0.671	3.87	45	خاصة	
0.532	4.38	6	وكالة الغوث	
0.549	3.82	34	بلدية القدس/معارف	
0.422	4.09	67	حكومية/ أوقاف	المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار
0.659	3.89	45	خاصة	
0.429	4.53	6	وكالة الغوث	
0.573	3.86	34	بلدية القدس/معارف	
0.502	4.26	67	حكومية/ أوقاف	المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير
0.743	3.92	45	خاصة	
0.484	4.48	6	وكالة الغوث	
0.704	3.82	34	بلدية القدس/معارف	
0.429	4.16	67	حكومية/ أوقاف	المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم
0.777	3.99	45	خاصة	
0.561	4.33	6	وكالة الغوث	
0.613	3.88	34	بلدية القدس/معارف	
0.457	4.15	67	حكومية/ أوقاف	المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ
0.707	3.91	45	خاصة	
0.602	4.41	6	وكالة الغوث	
0.491	3.92	34	بلدية القدس/معارف	
0.359	4.17	67	حكومية/ أوقاف	الدرجة الكلية
0.634	3.95	45	خاصة	
0.497	4.45	6	وكالة الغوث	
0.477	3.90	34	بلدية القدس/معارف	

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (16.4) وجود فروق ظاهرية بين هذه المتوسطات، وللتحقق من أن الفروق دالة إحصائياً أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA، كما في جدول (17.4)

**جدول (17.4): نتائج تحليل التباين الأحادي One-way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المجال الأول: أهمية إدارة المعرفة في التخطيط	بين المجموعات	1.196	3	.399	1.528	0.210
	داخل المجموعات	38.619	148	.261		
	المجموع	39.816	151			
المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال	بين المجموعات	3.584	3	1.195	4.071	*0.008
	داخل المجموعات	43.427	148	.293		
	المجموع	47.011	151			
المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	3.513	3	1.171	4.068	*0.008
	داخل المجموعات	42.609	148	.288		
	المجموع	46.122	151			
المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير	بين المجموعات	6.547	3	2.182	5.528	*0.001
	داخل المجموعات	58.432	148	.395		
	المجموع	64.979	151			
المجال الخامس: أهمية إدارة المعرفة في التنظيم	بين المجموعات	2.445	3	.815	2.287	0.081
	داخل المجموعات	52.734	148	.356		
	المجموع	55.179	151			
المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ	بين المجموعات	2.906	3	.969	3.148	*0.027
	داخل المجموعات	45.538	148	.308		
	المجموع	48.443	151			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.038	3	1.013	4.282	*0.006
	داخل المجموعات	35.005	148	.237		
	المجموع	38.043	151			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يلاحظ من الجدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة عند الدرجة الكلية والمجالات جميعها عدا مجالي أهمية إدارة المعرفة في التخطيط والتنظيم، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة عند الدرجة الكلية (4.282)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.006) وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية السادسة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى إلى متغير الجهة المشرفة"، ولمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات استخدمت الباحثة اختبار LSD للمقارنات البعدية كما يبينه الجدول (18.4)

**جدول (18.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعا لمتغير الجهة المشرفة.**

الجهة المشرفة					المجال
بلدية/معارف	وكالة	خاصة	حكومية		
-*0.29788	0.26795	*-0.23999		حكومية	المجال الثاني: أهمية إدارة المعرفة في الاتصال
-0.05789	*0.50794		*0.23999	خاصة	
-*0.56583		*-0.50794	-0.26795	وكالة	
	*0.56583	0.05789	*0.29788	بلدية	
-*0.23173	0.44583	-0.20232		حكومية	المجال الثالث: أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار
-0.02941	*0.64815		0.20232	خاصة	
-*0.67756		-*0.64815	-0.44583	وكالة	
	*0.67756	0.02941	*0.23173	بلدية	
-*0.44086	0.21180	-*0.34058		حكومية	المجال الرابع: أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير
-0.10028	*0.55238		*0.34058	خاصة	
-*0.65266		-*0.55238	-0.21180	وكالة	
	*0.65266	0.10028	*0.44086	بلدية	
-0.22943	0.26255	-*0.24149		حكومية	المجال السادس: أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ
0.01206	*0.50404		*0.24149	خاصة	
-*0.49198		-*0.50404	-0.26255	وكالة	
	*0.49198	-0.01206	0.22943	بلدية	
-*0.26410	0.27929	-0*.21664		حكومية	الدرجة الكلية
-0.04746	*0.49593		*0.21664	خاصة	
-*0.54339		-*0.49593	-0.27929	وكالة	
	*0.54339	0.04746	*0.26410	بلدية	

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )



يتضح من الجدول (18.4)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند الدرجة الكلية ما بين المدارس الحكومية من جهة، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح المدارس الحكومية، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين مدارس الوكالة من جهة، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح مدارس الوكالة.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال أهمية إدارة المعرفة في الاتصال ما بين المدارس الحكومية من جهة، ومدارس الوكالة والبلدية من جهة أخرى لصالح المدارس الحكومية، وما بين مدارس الوكالة والحكومية من جهة والوكالة والخاصة من جهة أخرى لصالح مدارس الوكالة.

أما في مجال أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المدارس الحكومية والبلدية لصالح المدارس الحكومية ، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين مدارس الوكالة من جهة، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح مدارس الوكالة.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مجال أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير ما بين المدارس الحكومية من جهة ، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح المدارس الحكومية، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين مدارس الوكالة من جهة، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح مدارس الوكالة.

أما في مجال أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المدارس الحكومية والخاصة لصالح المدارس الحكومية ، وفروق ما بين مدارس الوكالة من جهة، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح مدارس الوكالة.

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه:

"هل تختلف تقديرات المديرين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس باختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة وهي: الجنس وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي والتخصص وعدد الدورات التدريبية في الإدارة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد العينة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس، والتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وذلك من خلال فحص الفرضيات الصفرية المنبثقة عن السؤال الفرعي الثاني تبعاً لمتغيرات الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة.

#### 1.4.4 نتيجة فحص الفرضية السابعة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، ويبين الجدول (19.4) نتيجة فحص الفرضية السابعة.

جدول (19.4): نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	3.46	0.813	0.005	0.996
أنثى	3.46	0.977		

ينتضح من الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيقات إدارة المعرفة في المدرسة تعزى لمتغير الجنس عند الدرجة الكلية ، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (0.005)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.996) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية السابعة .

#### 2.4.4 نتيجة فحص الفرضية الثامنة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة" .

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين، ثم قامت باستخدام تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، وبين الجدولان (20.4) و(21.4) نتيجة فحص الفرضية الثامنة.

فالجداول (20.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة الباحثين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة. بينما الجدول (21.4) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة

عدد سنوات الخبرة في الإدارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
أقل من سنتين	2.92	1.010	11
2-5 سنوات	3.94	0.555	22
أكثر من 5-10 سنوات	3.36	0.915	45
أكثر من 10 سنوات	3.46	0.922	74

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (20.4) وجود فروق ظاهرية بين هذه المتوسطات، وللتحقق من أن الفروق دالة إحصائياً أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA، كما في جدول (21.4)

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير لعدد سنوات الخبرة في الإدارة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	8.790	3	2.930	3.751	*0.012
داخل المجموعات	115.618	148	0.781		
المجموع	124.408	151			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (21.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة 3.751، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.012) للدرجة الكلية وهي قيمة دالة إحصائياً، وبالتالي ترفض الفرضية الصفرية الثامنة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في

المدارس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة، ولمعرفة مصدر الفروق بين المتوسطات استخدمت الباحثة اختبار LSD للمقارنات البعدية كما يبين الجدول (22.4) .

جدول (22.4): نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة.

أكثر من 10 سنوات	أكثر من 5-10 سنوات	2-5 سنوات	أقل من سنتين	الجهة المشرفة
0.54448	0.44815	*1.02652		أقل من سنتين
*-0.48203	*-0.57837		*-1.02652	2-5 سنوات
0.09633		*0.57837	-0.44815	أكثر من 5-10 سنوات
	-0.09633	*0.48203	-0.54448	أكثر من 10 سنوات

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من الجدول (22.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المديرين ذوي الخبرة اقل من سنتين والمديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات لصالح المديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات، كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات من جهة والمديرين ذوي الخبرة أكثر من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى لصالح المديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات .

#### 3.4.4 نتيجة فحص الفرضية التاسعة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويبين الجدول (23.4) نتيجة فحص الفرضية التاسعة.

جدول (23.4): نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
بكالوريوس فأدنى	67	3.44	0.908	-0.220	0.826
أعلى من بكالوريوس	85	3.48	0.912		

يتضح من الجدول (23.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيقات إدارة المعرفة في المدرسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند الدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (-0.220)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.826) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية التاسعة .

#### 4.4.4 نتيجة فحص الفرضية العاشرة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير التخصص".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة، ويبين الجدول (24.4) نتيجة فحص الفرضية العاشرة.

جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" (Independent t-test) للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير التخصص.

التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
علوم طبيعية	48	3.65	0.734	1.698	0.092
علوم إنسانية	104	3.38	0.969		

يتضح من الجدول (24.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيقات إدارة المعرفة في المدرسة تعزى لمتغير التخصص عند الدرجة الكلية، حيث بلغت قيمة "ت" المحسوبة (1.698)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (0.092) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعليه تقبل الفرضية الصفرية العاشرة .

#### 5.4.4 نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين، ثم قامت باستخدام تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس بحسب متغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة، ويبين الجدولان (25.4) و (26.4) نتيجة فحص الفرضية الحادية عشرة.

فالجداول (25.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة. بينما الجدول (26.4) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للفروق بين

متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لعدد الدورات التدريبية في الإدارة.

جدول (25.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة

عدد الدورات التدريبية في الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
3 دورات فأقل	41	3.46	0.822
4-6 دورات	32	3.45	0.966
أكثر من 6 دورات	79	3.47	0.936

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (25.4) وجود فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق من أن الفروق دالة إحصائياً أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One- Way Anova، كما في جدول (26.4)

جدول (26.4): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير لعدد الدورات التدريبية في الإدارة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.004	2	0.002	0.002	0.998
داخل المجموعات	124.404	149	0.835		
المجموع	124.408	151			

يتضح من الجدول (26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تعزى لعدد



الدورات التدريبية في الإدارة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.002)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.998) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الحادية عشرة.

#### 6.4.4 نتيجة فحص الفرضية الثانية عشرة والتي نصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة".

ولفحص هذه الفرضية قامت الباحثة أولاً بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين، ثم قامت باستخدام تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لقياس دلالة الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس بحسب متغير الجهة المشرفة، ويبين الجدولان (27.4) و (28.4) نتيجة فحص الفرضية الثانية عشرة. فالجدول (27.4) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات استجابة الباحثين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير الجهة المشرفة. بينما الجدول (27.4) يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا للجهة المشرفة.

جدول (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات الباحثين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعا لمتغير الجهة المشرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة
0.939	3.42	67	حكومية/ أوقاف
0.968	3.53	45	خاصة
1.193	3.15	6	وكالة الغوث
0.712	3.51	34	بلدية القدس/معارف

تبين من خلال قيم المتوسطات الحسابية في جدول (27.4) وجود فروق بين هذه المتوسطات، وللتحقق من أن الفروق دالة إحصائياً أم لا، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA، كما في جدول (28.4)

جدول (28.4): نتائج تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تبعاً لمتغير للجهة المشرفة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.009	3	0.336	0.403	0.751
	داخل المجموعات	123.399	148	0.834		
	المجموع	124.408	151			

يتضح من الجدول (28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تعزى للجهة المشرفة، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (0.403)، ومستوى الدلالة الإحصائية (0.751) للدرجة الكلية وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثانية عشرة.

4.5 نتيجة السؤال الفرعي الثالث والذي نصه: " ما هي طرق تحسين إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر مديري المدارس؟"

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بفحص إجابات المديرين وتبويبها وحساب تكراراتها كما يبين ذلك الجدول (29.4)

جدول(29.4): طرق تحسين إدارة المعرفة في المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا حسب تكراراتها

الرقم	البند	التكرار	النسبة
1	عقد ورشات عمل وتنفيذ دورات خاصة بإدارة المعرفة	40	26%
2	توفير الموارد المالية والتجهيزات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة	25	16%
3	تبادل الخبرات مع المدارس النموذجية والناجحة	14	9%
4	التشجيع على قبول التغيير واستيعاب تطور التكنولوجيا	14	9%
5	توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم	10	6%
6	استخدام قواعد البيانات وأنظمة المعلومات الإدارية لحوسبة المعلومات وتنظيمها وسهولة استرجاعها	10	6%
7	تشجيع العمل الجماعي وحث روح التعاون بين المديرين والمعلمين	10	6%
8	توفير الدعم المادي والحوافز للمديرين والمعلمين لتشجيعهم على تطبيق إدارة المعرفة	10	6%
9	الاتصال والتواصل بين المدارس والجهات المعنية والمختصة بتطوير إدارة المعرفة	8	5%
10	تفعيل دور المكتبات وتوفير احدث المصادر والمراجع للاطلاع المستمر على مصادر المعرفة	8	5%
11	وضع إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة من قبل جهات الاختصاص	8	5%
12	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (توظيف مديرين ومعلمين أكفاء ذوي مؤهلات مناسبة)	8	5%
13	تخصيص فريق عمل متخصص في إدارة المعرفة في المديرية لمتابعة تطبيق إدارة المعرفة في المدارس	6	3%
14	تفعيل مبدأ اللامركزية في الإدارة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات	6	3%
15	تدريب مديري المدارس على استخدام أنظمة التكنولوجيا الحديثة لتوظيفها في إدارة المعلومات	6	3%
16	تزويد مديري المدارس بكل ما هو جديد في مجال المعرفة والإدارة التربوية من خلال النشرات والمقالات أو من خلال موقع خاص للمديرية على شبكة الانترنت	4	2%

يلاحظ من الجدول (29.4)، أن (26%) من المبحوثين يرون أن من سبل تحسين إدارة المعرفة في المدارس "عقد ورشات عمل وتنفيذ دورات خاصة بإدارة المعرفة"، في حين يرى (16%) من المبحوثين ضرورة "توفير الموارد المالية والتجهيزات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة" لتحسين إدارة المعرفة في المدارس، من جهة أخرى يرى (9%) من المبحوثين أن "تبادل الخبرات مع المدارس النموذجية والناجحة"، و"التشجيع على قبول التغيير واستيعاب تطور التكنولوجيا" من سبل تحسين إدارة المعرفة، في حين يرى (6%) من المبحوثين أن "توظيف واستخدام التكنولوجيا الحديثة في التعليم"، و استخدام قواعد البيانات وأنظمة المعلومات الإدارية لحوسبة المعلومات وتنظيمها وسهولة استرجاعها"، و"تشجيع العمل الجماعي وبت روح التعاون بين المديرين والمعلمين"، و" توفير الدعم المادي والحوافز للمدراء والمعلمين لتشجيعهم على تطبيق إدارة المعرفة" من سبل تحسين إدارة المعرفة، كما يرى (5%) من المبحوثين أن من سبل تحسين إدارة المعرفة "الاتصال والتواصل بين المدارس والجهات المعنية والمختصة بتطوير إدارة المعرفة"، و"وضع الرجل المناسب في المكان المناسب (توظيف مديرين ومعلمين أكفاء ذوي مؤهلات مناسبة)"، و"تفعيل دور المكتبات وتوفير أحدث المصادر والمراجع للاطلاع المستمر على مصادر المعرفة"، و"وضع إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة من قبل جهات الاختصاص"، في حين يرى (3%) من المبحوثين أن من سبل تحسين إدارة المعرفة "تخصيص فريق عمل متخصص في إدارة المعرفة في المديرية لمتابعة تطبيق إدارة المعرفة في المدارس"، و"تفعيل مبدأ اللامركزية في الإدارة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات"، و"تدريب مديري المدارس على استخدام أنظمة التكنولوجيا الحديثة لتوظيفها في إدارة المعلومات"، كما يرى (2%) من المبحوثين من سبل تحسين إدارة المعرفة "تزويد مديري المدارس بكل ما هو جديد في مجال المعرفة والإدارة التربوية من خلال النشرات والمقالات أو من خلال موقع خاص للمديرية على شبكة الانترنت".

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الأول

2.5 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثاني

3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

6.5 التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات:

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وفقا لأسئلتها وفرضياتها ثم عرضا للتوصيات.

#### 1.5 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الأول: "ما أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس؟"

أظهرت نتيجة السؤال أن تقديرات مديري المدارس في محافظة القدس لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.501)، ولعل ذلك ناتج عن إدراك مديري المدارس لأهمية إدارة المعرفة في تطوير وتنمية الإدارة المدرسية، وضرورة تطبيقها في الإدارات المدرسية، لمواكبة متطلبات العصر الحديث، وتطوير العملية التعليمية، مما يدل على أن مديري المدارس منفتحين للتطوير والتأقلم مع المستجدات والمستحدثات في مجال الإدارة .

ويلاحظ أن أعلى التقديرات بالنسبة للمجالات الفرعية كانت تقع ضمن مجال التخطيط، وهذا يدل على إدراك ووعي عالين لدى المديرين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية التخطيط في المدارس، وبيّن مدى اهتمام مديري المدارس بعملية التخطيط لدورها الفعال في تحقيق أهداف الإدارة المدرسية.

وبشكل عام يتبين من النتائج أن لإدارة المعرفة أهمية كبيرة في تطوير الإدارة المدرسية، وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسات كل من (الليحاني، 2010) و (بدر، 2010) و (عثمان، 2010) و (طاشكندي، 2007) وشو وزملاؤه (Chuh,Chen,&Wei, 2007) وكيلي (Keely, 2004)، وليو (Liu, 2003)، وزوين وزملاؤه (Zwain,Teong& Othman, 2012)، وروهندي (Rohendi, 2012)، بينما تختلف عن نتائج دراسة (سعادات وتيم، 2010) حيث جاء مجال التنفيذ والمتابعة في المرتبة الأولى، أما مجال التخطيط فجاء في المرتبة الرابعة، كما تختلف مع نتائج دراسة (الغامدي، 2008) حيث أن إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية حظيت بدرجة اهتمام ضعيف، وتختلف أيضا مع نتائج دراسة (هاشم، 2004) التي أظهرت أن هناك ضعفا في ممارسة عمليات إدارة المعرفة على المستوى المحلي بين الجامعات المصرية، كما تختلف أيضا مع نتائج دراسة (الزايدي، 2008) حيث أظهرت نتائج دراسته أن معظم البنود المتعلقة بأنظمة إدارة المعرفة كانت تمارس بدرجة متوسطة.

## 2.5 مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثاني : "ما معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس؟"

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة على فقرات السؤال أن الدرجة الكلية للمعوقات جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.907) .

يلاحظ من خلال المتوسطات الحسابية لاستجابات المديرين أن أكثر المعوقات لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس من وجهة نظر المديرين هي قلة الموارد المالية وقد جاءت بدرجة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى ضعف ميزانيات المدارس ومصادر التمويل الثابتة وعدم كفايتها لتلبية احتياجات والتزامات المدارس نظرا للوضع المالي الخانق الذي تعيشه المدارس. ويأتي بالدرجة الثانية في المعوقات قلة الاستعانة بخبراء مختصين من المؤسسات العلمية والتربوية للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في المجال المعرفي، وقد يعزى ذلك إلى أن الاستعانة بخبراء بحاجة إلى موارد مالية، يصعب توفيرها في ظل الوضع الاقتصادي. ومن المعوقات أيضا تدني مستوى ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين في

الجهاز التربوي، وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي قد يكون هناك تدني في مستوى ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين في الجهاز التربوي، بالإضافة إلى عدم وجود إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة من قبل جهات الاختصاص.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (حلاق، 2012) التي أظهرت أن أهم معوقات إدارة المعرفة هي غياب فرق العمل البحثي، وقلة كفاية الوسائط الالكترونية المناسبة للقيام بالبحوث، وضيق وقت أعضاء الهيئة التدريسية.

### 3.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول والذي نصه:

"هل تختلف تقديرات المديرين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية باختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة وهي: الجنس، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة، والمؤهل العلمي، والتخصص، وعدد الدورات التدريبية في الإدارة، والجهة المشرفة؟"، وقد عرضت نتيجته من خلال الفرضيات (1-2-3-4-5-6) .

#### 1.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس".

أشارت نتيجة اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير الجنس عند الدرجة الكلية والمجالات جميعها.

وقد يعزى ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى أن مديري ومديرات المدارس يتلقون الإعداد والتدريب اللازمين من خلال نفس الدورات وورش العمل، كما أنهم يخضعون لنفس معايير الاختيار، ونفس



الأنظمة والقوانين دون تمييز بينهم حسب الجنس وبالتالي لم يلعب جنس المبحوث دورا في تحديد رأيه ووجهة نظره. وترى الباحثة أن هذا أمر متوقع وخصوصا لأن النظام التربوي الفلسطيني لا يميز بين مديري المدارس من الذكور والإناث من حيث التأهيل والتدريب والمهام، ويفسح أمامهم المجال دون تمييز، وبالتالي فإن ذلك لا يتسبب باختلافات عميقة في إدراكاتهم ووجهات نظرهم.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة(عودة، 2010) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، وتتفق أيضا مع نتائج دراسات كل من (بدر، 2010) و(مقابلة و زملاؤه، 2012) و(سعادات وتيم، 2011) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، كما تتفق مع نتيجة دراسة(عثمان، 2010) التي بينت أنه لا توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس.

### 2.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة .

تبين من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة عند الدرجة الكلية وجميع المجالات.

وقد تعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن مديري المدارس، بغض النظر عن سنوات خبرتهم في مجال الإدارة، فهم يتلقون نفس الدورات وورش العمل الصادرة عن الوزارة والتي تهدف إلى تنميتهم مهنيا وتطوير أدائهم الإداري بما يتناسب مع مسؤولياتهم وواجباتهم الإدارية بغض النظر عن

سنوات خبرتهم، وأن مديري المدارس يدركون أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بغض النظر عن خبرتهم، وقد يعود ذلك أيضا إلى أن خبرات مديري المدارس حول إدارة المعرفة متقاربة حيث أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسات كل من (عودة، 2010) و (بدر، 2010) و (عثمان، 2010) و (مقابلة وزملاؤه، 2012) و (سعادات وتيم، 2011) من حيث عدم اختلاف متوسطات استجابات المبحوثين حسب سنوات خبرتهم، بينما تختلف مع نتائج دراستي كل من (الزايدي، 2008) و (الليحاني، 2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حسب سنوات خبرتهم .

### 3.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتيجة اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأدنى عند الدرجة الكلية، وفي جميع مجالات الاستبانة وهي الاتصال، واتخاذ القرار، وإعداد السجلات، والتنظيم، والمتابعة والتنفيذ، ما عدا مجال التخطيط.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس من حملة البكالوريوس والذين لم يواصلوا تعليمهم يدركون أهمية إدارة المعرفة ودورها الكبير في إنجاح إدارة مدارسهم وتساعدتهم في أداء واجباتهم ومهامهم، لذا فهم يشعرون بضرورة وأهمية برامج التنمية المهنية التي تتعلق بالمفاهيم الإدارية الحديثة بشكل يساعدتهم في مواكبة تطورات العصر، مع أنه من المنطقي أن يرتبط المؤهل العلمي الأعلى دائما

بدرجة أعلى من بعد النظر والقدرة على تحليل الأمور وتقديرها، ولكن لم ترجح الكفة لصالح المؤهل العلمي الأعلى كما أظهرت نتائج الدراسة بل جاءت لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس فأدنى. وقد يكون السبب في ذلك أن مديري المدارس الأكثر تعليماً أكثر علماً بما لم يتعلموه وما يجب أن يعرفوه، حيث أن الشخص كلما ازداد علمه ازدادت معرفته بما يجهل.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (الزايدي، 2008) التي أظهرت وجود فروق في درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (عودة، 2010) التي بينت وجود فروق في واقع إدارة المعرفة في بعدي التشارك في المعرفة وتطبيق المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وتختلف مع نتائج دراسات كل من (طاشكندي، 2007) و (البحياني، 2010) و (عثمان، 2010) و (مقابلة وزملاؤه، 2012) و (سعادات وتيم، 2011) حيث أظهرت نتائج دراساتهم عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات المبحوثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير التخصص.

تبين من خلال نتيجة اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير التخصص عند الدرجة الكلية والمجالات جميعها. وقد يعزى ذلك إلى أن مديري المدارس بغض النظر عن تخصصاتهم سواء كانت تخصصات علمية أو علوم إنسانية يدركون أهمية إدارة المعرفة ودورها في تطوير الإدارة المدرسية، وأن ممارسة عمليات الإدارة المدرسية وإدارة المعرفة لا تعتمد على تخصص معين فالإدارة المدرسية علم وفن تعتمد على شخصية المدير وذكائه وخبرته بالإضافة إلى التدريب أثناء الخدمة، وبما أن إدارة المعرفة أصبحت شائعة في جميع التخصصات، فقد يقوم مديري المدارس بالالتحاق بدورات تدريبية تتعلق

بموضوع إدارة المعرفة خارج إطار الدورات التدريبية التي تقدمها وزارة التربية والتعليم بدافع التميز وتحسين الأداء.

وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة (بدر، 2010) التي أظهرت أنه لا توجد فروق في درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص في الثانوية العامة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (عثمان، 2010) التي بينت أنه لا توجد فروق في اتجاهات مديري المدارس نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير التخصص، وتختلف مع نتيجة دراسة (الزايدي، 2008) حيث أظهرت نتائج دراستها وجود فروق في تقديرات المشرفات لدرجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي تعزى لمتغير التخصص.

### 5.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة .

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تعزى لعدد الدورات التدريبية في الإدارة .

وقد يعزى ذلك إلى أن الدورات الإدارية التي تلقاها المديرين لم تتناول موضوع إدارة المعرفة بشكل عميق، ولم تهدف إلى تكوين اتجاهات وانطباعات ايجابية نحو أهميتها في الإدارة المدرسية. فمن خلال اطلاع الباحثة على الوثائق والمنشورات الصادرة من وزارة التربية والتعليم فيما يتعلق بالدورات التدريبية الخاصة بمديري المدارس، يلاحظ عدم التطرق أو التركيز على إدارة المعرفة في هذه الوثائق، ومن هذه الوثائق التي تم الاطلاع عليها، منشورات المعهد الوطني للتدريب التربوي عام 2010 "

التحسين المدرسي المبني على - المعايير الفلسطينية للمدرسة الفاعلة، و"خطة البرنامج التدريبي لدبلوم القيادة المدرسية".

### 6.3.5 مناقشة نتيجة الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة.

تبين من نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) عند الدرجة الكلية ما بين المدارس الحكومية من جهة، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح المدارس الحكومية، وتعزو الباحثة سبب تفوق مديري المدارس الحكومية في القدس في إدراك أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية، إلى ما قامت به مديرية التربية والتعليم في القدس الشريف باستخدام نظام المراسلات عبر البريد الإلكتروني بين مدارس المديرية ومكاتب المديرية، بحيث يتم تسهيل عملية الاتصال والتواصل فيما بينهم، بالإضافة إلى استخدام برنامج المرشد المحوسب، حيث يتم من خلاله إدخال بيانات المعلمين والطلاب من علامات مدرسية وطباعة شهادات مدرسية وغيرها من الأمور المتعلقة بالأعمال الإدارية، مما كان له الأثر على وجهة نظر مديري المدارس حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية.

كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين مدارس الوكالة من جهة، والخاصة والبلدية من جهة أخرى لصالح مدارس الوكالة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النظام الإداري في مدارس الوكالة قد يكون أكثر تطوراً مما عليه الحال في المدارس الحكومية ومدارس البلدية، حيث أن المدارس الحكومية قد تعاني من المركزية وقلة توفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، ومدارس البلدية تابعة للاحتلال الإسرائيلي الذي لا يهتم بتطوير النظام التربوي في مدارس القدس التي تهتم بالطلاب الفلسطينيين مما يدل على عنصره في هذا المجال، وهذا ترك أثره على وجهة نظر المديرين حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية.

#### 4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي نصه:

"هل تختلف تقديرات المديرين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس باختلاف كل متغير من متغيرات الدراسة وهي: الجنس وعدد سنوات الخبرة في الإدارة والمؤهل العلمي والتخصص وعدد الدورات التدريبية في الإدارة؟"، والذي تمت الإجابة عنه من خلال الفرضيات (7-8-9-10-11-12)

#### 1.4.5 مناقشة نتيجة الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير الجنس.

أشارت نتيجة اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة تعزى لمتغير الجنس عند الدرجة الكلية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس ذكورا وإناثا يعيشون نفس الواقع التربوي، ويتبعون نفس الأنظمة والقوانين، ويتلقون نفس التدريب والإعداد المهني وبالتالي فإن تحديدهم أو قدرتهم على تحديد المعوقات لا يتأثر بجنسهم .

وهذه النتائج تختلف مع نتيجة دراسة (حلاق، 2012) حيث أظهرت نتائج الدراسة فروق في تقدير معوقات تطبيق إدارة المعرفة لصالح الذكور.

#### 2.4.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثامنة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة .

تبين من نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المديرين ذوي الخبرة أقل من سنتين والمديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات لصالح المديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أنه كلما زادت الخبرة زادت القدرة على تقدير المعوقات وتحديدها، وبما أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة قد لا يتوفر لدى مديري المدارس الجدد خبرة كافية حول هذا المفهوم ومعوقات تطبيقه في المدارس، أو قد يكون السبب أن توقعات ذوي الخبرة الأعلى هي أكبر من زملائهم الأقل خبرة وبالتالي فإن الواقع غير المشجع جعلهم أكثر قدرة على تحديد معوقات تطبيق إدارة المعرفة.

كما وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين المديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات من جهة والمديرين ذوي الخبرة أكثر من 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى لصالح المديرين ذوي الخبرة من 2-5 سنوات، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس في السنوات الأولى من التعيين يبديون عملهم بنشاط وجدية لإثبات وجودهم في المدرسة وبين زملائهم مديري المدارس الأخرى، ويحرصون على تقديم الأفضل دائماً لإثبات وجودهم، مما يؤدي بهم إلى تقديم كل ما هو أفضل والاطلاع على كل ما هو جديد ومتطور لجعل ممارسته فعالة ومتميزة مما يساعدهم على تحديد المعوقات بشكل أكبر، وكلما زادت سنوات الخبرة قلت الاستفادة بالتجربة، كما تقل الدافعية والمثابرة والنجاح والتميز .

وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة (حلاق، 2012) التي أظهرت أن هناك فروقا في تقدير معوقات إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات، بينما تختلف مع

نتيجة دراسة (العنبي، 2011) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في متوسطات استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة.

### 3.4.5 مناقشة نتيجة الفرضية التاسعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أشارت نتيجة اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيقات إدارة المعرفة في المدرسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند الدرجة الكلية. فعلى الرغم من أن المؤهل العلمي له دور كبير في توسع آفاق ومدارك ومهارات المديرين وزيادة حصيلتهم العلمية والمعرفية، وزيادة اطلاعهم على أحدث المستجدات في المجال الإداري وكل ما يتعلق به، إلا أن النتائج بينت عدم تأثير المؤهل العلمي على قدرة مديري المدارس على تحديد معوقات تطبيق إدارة المعرفة، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى انتشار استخدام الانترنت التي تمكن مديري المدارس من الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال الإداري والتربوي وبالتالي زيادة قدرتهم على تحديد معوقات تطبيق إدارة المعرفة بغض النظر عن مؤهلهم العلمي. بالإضافة إلى الاجتماعات الدورية، والاجتماعات العنقودية حسب التواجد الجغرافي التي تعقدتها مديرية التربية والتعليم مع مديري المدارس، مما يساعدهم على تبادل الخبرات والمعارف فيما بينهم، ولا ننسى أيضا أن النظام في المدارس قائم على خزن المعلومات وأرشفتها لاستدعائها بسهولة ويسر عند الحاجة.

وهذه النتائج تتفق مع نتيجة دراسة (العنبي، 2011) حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في استجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وتختلف مع نتيجة دراسة (حلاق، 2012) حيث أظهرت الدراسة وجود فروق في متوسطات استجابات المبحوثين لصالح المؤهل العلمي الأعلى.



#### 4.4.5 مناقشة نتيجة الفرضية العاشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير التخصص.

تبين من نتيجة اختبار "ت" (Independent t-test) للعينات المستقلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيقات إدارة المعرفة في المدرسة تعزى لمتغير التخصص. وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن معرفة معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس لا تحتاج إلى تخصص معين، بل يتم معرفتها وتحديدها من خلال العمل في الميدان ومواجهة الواقع، كما أن مديري المدارس بغض النظر عن تخصصاتهم سواء العلمية أو العلوم الإنسانية يطبقون نفس الأنظمة والقوانين في تسيير شؤون الإدارة المدرسية.

#### 5.4.5 مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة

أشارت نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تعزى لعدد الدورات التدريبية في الإدارة. فبالرغم من أن الدورات التدريبية تعمل على تنمية المهارات والقدرات إلا أنها لم ترجح الكفة لصالحها وقد تعزو الباحثة ذلك إلى أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس واضحة بشكل كبير لا يحتاج إلى دورات تدريبية لتحديدها، كما أن مديري المدارس بغض النظر عن عدد الدورات التدريبية في الإدارة التي تلقوها، يواجهون نفس المعوقات، حيث أن المعوق الأساسي لتطبيق إدارة المعرفة هو عدم توفر الموارد المالية اللازمة

لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس، وهذا المعوق الأساسي لا علاقة له بعدد الدورات التدريبية التي يتلقاها مديري المدارس.

وهذه النتائج تختلف مع نتيجة دراسة (العتيبي، 2011) حيث أظهرت نتائج دراسته وجود فروق لصالح الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية في إدارة المعرفة.

#### 6.4.5 مناقشة نتيجة الفرضية الثانية عشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس تعزى لمتغير الجهة المشرفة

تبين من نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تعزى لمتغير الجهة المشرفة. وتعتبر هذه النتيجة غير متوقعة فهناك معوق مرتبط باللامركزية حيث أن جميع المدارس (الحكومية، والوكالة، والبلدية) تتبع نظام مركزي إلى درجة بعيدة، وكل منها تتبع أنظمة وقوانين الجهة التابعة لها، فالحكومية تتبع أنظمة وقوانين وزارة التربية والتعليم، والوكالة تتبع أنظمة وقوانين برنامج التعليم العام وكالة الغوث الدولية، أما مدارس البلدية فتتبع أنظمة وقوانين وزارة المعارف الإسرائيلية، في حين أن المدارس الخاصة فتتبع نظام اللامركزية، ولها نظامها الخاص وامتحاناتها ومعلوماتها المتعلقة بها.

## 5.5 مناقشة نتائج السؤال الفرعي الثالث والذي نصه: " ما هي طرق تحسين إدارة المعرفة في مدارس محافظة القدس من وجهة نظر مديري المدارس؟"

من خلال تفحص إجابات المديرين يلاحظ أن أفضل طرق تحسين إدارة المعرفة في المدارس من وجهة نظر المديرين قد ارتبطت بعوامل تنظيمية خارجية (موارد، تدريب، تجهيزات،...) وليس بعوامل ذاتية داخلية لدى المديرين.

حيث تبين أن الطرق التي حصلت على أعلى التكرارات وكانت في المرتبة الأولى "عقد ورشات عمل، وتنفيذ دورات خاصة بإدارة المعرفة"، يليها "توفير الموارد المالية والتجهيزات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة من قبل جهات الاختصاص"، وقد تعزو الباحثة ذلك إلى حاجة هذه المدارس إلى توفر الدعم المادي اللازم لتوفير فريق متخصص في إدارة المعرفة بالمدارس وتوفير الأجهزة والمستلزمات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس، حيث أن من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة كما يراها الملكاوي (2007) توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، و توفير البنية التحتية اللازمة، والتي تتمثل بتوفير الأجهزة التكنولوجية والبرمجيات الخاصة بذلك، وكافة الأمور ذات العلاقة

## 6.5 التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، فقد خلصت الباحثة إلى التوصيات الآتية:

1. جاءت تقديرات مديري المدارس في محافظة القدس لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بدرجة مرتفعة على الدرجة الكلية وجميع المجالات، مما يدعو إلى ضرورة أن تتبنى الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم والمديريات، إستراتيجية عملية لتطبيق إدارة المعرفة والعمل على تشجيع هذه الإستراتيجية.

2. جاء في النتائج أن من أهم طرق تحسين إدارة المعرفة في المدارس من وجهة نظر المديرين عقد ورشات عمل وتنفيذ دورات خاصة بإدارة المعرفة، مما يدعو وزارة التربية والتعليم أن تعمل على الاستجابة إلى وجهات نظر المديرين وبالتالي تعزيز قدراتهم ومهاراتهم للتعامل مع متطلبات تفعيل إدارة المعرفة في المدارس، وتشجيعهم على اكتساب معارف ومهارات جديدة، وتبادل الخبرات فيما بينهم، من خلال اللقاءات والمؤتمرات.

3. كانت أكثر المعوقات لتطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس قلة الموارد المالية، مما يدعو إلى ضرورة توفير الدعم المادي للمدارس من اجل توفير كافة المستلزمات التي تضمن تطبيق إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تخصيص الوزارة الدعم المادي المقدم من الجهات المانحة لدعم المشاريع الخاصة بإدارة المعرفة، وتخصيص ميزانيات لتنمية مهارات ومعارف مديري المدارس والمعلمين، وتوفير أجهزة الكترونية وبرمجيات للمساعدة في الأعمال الإدارية، وتوفير أحدث المصادر والمراجع في مجال الإدارة التربوية، وطرق وأساليب التدريس.

4. ضرورة تخصيص وحدة مستقلة تختص بتطوير أنشطة إدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم للعمل على تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في مدارس المديرية.

5. جاء في النتائج أن مديري المدارس الحكومية تفوقوا في إدراك أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية، وذلك بسبب تواصل مديرية القدس الشريف الكترونيا مع المدارس الحكومية، مما يدعو إلى ضرورة توفير وسائل اتصال الكترونية وقاعدة بيانات وبرمجيات خاصة للربط بين المدارس والمديريات والوزارة لتبادل المعلومات والخبرات، وتسهيل الحصول على المعلومات واسترجاعها.

6. إجراء دراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في بيئة مختلفة.

7. إجراء دراسة حول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس.

## قائمة المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية:

أبو العلا، ليلي.(2013). مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع.

أبو فارة، يوسف.(2004). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع "إدارة المعرفة"، جامعة الزيتونة، الأردن.

أبو فارة، يوسف و عليان، حمد.( 2010). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات،1(18)، 114-43

أبو النصر، مدحت.(2008). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، ط1، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

أحمد، أحمد إبراهيم.(2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة .

أحمد، حافظ و حافظ، محمد.(2003). إدارة المؤسسات التربوية، ط1، عالم الكتب، القاهرة.

الأغبري، عبد الصمد.(2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة، بيروت.

البدري، طارق.(2005). الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

بدر، يسرى.(2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البغدادى، عادل والعبادى، هاشم. (2010). التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

البيلاوي، حسن.(2000). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، ط1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

البيلاوي، حسن وحسين، سلامة.(2007). إدارة المعرفة في التعليم، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

الجبر، زينب.(2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2009). التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت 2007 ، المؤشرات الأساسية حسب نوع التجمع السكاني، رام الله، فلسطين

حامد، سليمان.(2009). الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان .

حجازي، هيثم.(2005). إدارة المعرفة مدخل نظري، ط1، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان.

حسين، سلامة.(2006). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

حلاق، محمد.(2012). معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 10(1) 11-45.

خليل، عصام.(2008). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة المعرفة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، مصر.

الخميسي، السيد. (2002). **قراءات في الإدارة المدرسية أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية والعلمية**، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.

الخوaja، عبد الفتاح. (2004). **تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية**، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

دروزة، سوزان. (2008). **العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

الدعيلج، إبراهيم. (2009). **الإدارة العامة والإدارة التربوية**، ط1، الرواد للنشر والتوزيع.

الدويك، تيسير. (2005). **إدارة المدرسة الفعالة**، جبهة للنشر والتوزيع، عمان.

ربيع، هادي. (2006). **المدير المدرسي الناجح**، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.

ربيع، هادي. (2008). **تطوير الإدارة المدرسية**، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان.

الزايدي، أمل. (2008). **درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الزيادات، محمد. (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

سعادات، موفق وتيم، حسن. (2011). **درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2(24) 163-204.

السلمي، علي. (2002). **إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.



صالح، محمد وتويذة، بلقاسم.(2011). دور القيادة الإدارية في تفعيل إدارة المعرفة بالمنظمة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة

الصاوي، ياسر.(2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

طاشكندي، زكية.(2007). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الطويل، هاني.(1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

عابدين، محمد.(2005). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، دار الشروق، عمان.

عبد الوهاب، سمير.(2005). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلى مؤتمر مدن المعرفة، المدينة المنورة، السعودية.

العبيدي، محمد.(2004). سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

العتيبي، محمد.(2011). معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية.

عثمان، علان.(2009). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

العجمي، محمد.(2000). الإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.

العجمي، محمد.(2010). إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية، ط1، دار الفكر، عمان.

عطوي، جودت.( 2004). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

عطوي، جودت.( 2008). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

عليان، ربحي.(2008).إدارة المعرفة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

العلي، عبد الستار و قنديلجي، عامر والعمري، غسان. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة، عمان

العمايرة، محمد.(1999). مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

عودة، فراس.(2010). واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية وسبل تدعيمها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغامدي، نوال.(2008).إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

الفاضل، محمد.(2001). تجديدات في الإدارة التربوية، ط1، الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

الكبيسي، صلاح الدين.(2005).إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

الحياني، مريم.(2010). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

مقابلة، عاطف والقمش، مصطفى والجوالدة، فؤاد. (2012). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 20 (2) 459-487 .

الملاك، ساهرة، والأثري، صالح. (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، 8 (26) 143-157.

الملكوي، إبراهيم. (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة.

نور الدين، عصام. (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.

هاشم، نهلة. (2005). إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، القاهرة، 11 (38) 9-68 .

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. الإدارة العامة لمتابعة الميدان (2005). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، رام الله.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. المعهد الوطني للتدريب التربوي. (2010). التحسين المدرسي المبني على المعايير - المعايير الفلسطينية للمدرسة الفاعلة، رام الله.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. المعهد الوطني للتدريب التربوي. (2010). خطة البرنامج التدريبي لدبلوم القيادة المدرسية، رام الله.

ياسين، سعد. (2007). نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، ط1، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

## ثانيا: المراجع الأجنبية:

Awad, E.& Ghaziri, H.(2007). **Knowledge Management**, Dorling Kindersley, India.

Azari,N & Amuei, F .(2008) . Studying the effective factors on the knowledge management establishment in islamic Azad universities, mazandan province . **World Applied science journal** 3 (4),543-547,Iran.

Chu,P.& Chen,L &Wei,W. (2007). A study on the effect of using a knowledge management system on design education,**International Association of Societies of Design Research** , the Hong Kong Polytechnic University.

Duffy, J .(2000)."Knowledge management: " To be or not to be", **Information Management Journal**,34(1),64-67.

Fernandez,I. & Sabherwal,R.(2010). **Knowledge Management Systems and Processes**, M.E. sharpe, Inc,USA

Fullan,M.(2002). The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools theory and practice, **Teachers & Teaching**, 8(3-4) 409- 419

Jennex, Murray E. & Olfman , Lorne(2007). **Knowledge Management Success Factors and Models**, Idea Group Publishing.

Keely, E. (2004). **Institutional Research as Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organization**, <http://www.sunzi.lib.hku.hk/ER/detail/hkul/3518550>

The Knowledge Compass, Inc.(2000). Knowledge management Abstract, ([www.knowledgecompass.com](http://www.knowledgecompass.com), 10/6/2013)

Leung,C. (2010). Critical factors of implementing knowledge management in school environment : a qualitative study in hong kong , **Research Journal of Information Technology** , 2(2): 66-80

Liu,S.(2003). **A Study of Factors that Facilitate Use of Knowledge Management Systems and the Impact of Use on Individual Learning**, (Doctoral Dissertation , Claremont Graduate University  
<http://www.lib.umi.com>

Lee, C. & Lu,H. & Yang,C.& Hou,H. (2010). A process based knowledge management system for schools: a case study in taiwan, **Turkish Online Journal of Educational Technology**, 9( 4) ,10-21.

Marinah, A.(2009), **Knowledge Management in Malaysian Secondary Schools: Implications of the "Smart School" initiative**,

Mathi, K.( 2004).**Key Success Factors For Knowledge Management**, Master Thesis, Germany

Meador, D.(2013). Role of the Principal: Keys to Being an Effective Principal,

( <http://teaching.about.com/od/admin/tp/Role-Of-The-Principal.htm>,5/6/2013)

Nugulube,p. & Mavodza, J. (2012). Knowledge management practices at an institution of higher learning, **South African Journal of Information Management** , 14(1), 496- 503 .

Nurluoz,O. & Birol, C.(2011).The impact of knowledge management and technology : an analysis of administrative behaviors. **Turkish Online Journal of Educational Technology**, 10, (1) , 202-208.

Petrides,L & Zahra, S.(2002). Knowledge management for school leaders: an ecological framework for thinking schools', **Teachers College Record**, 104(8), 1702-1717.

Reynolds,M.(2005). **The contribution of knowledge management to learning : an exploration of its practice and potential in Australian and New Zealand schools**, ( Doctoral dissertation ,University of Pretoria).

Rohendi,M. & Rohendi, D.(2012). Development model for knowledge management system to improve university's performance ( case studies in Indonesia university of education), **International Journal of Computer Science Issues**, 9( 1) 10-17 .

Santo, S.(2005). Knowledge management: an imperative for schools of education, **Tech Trends**, 6(9) 42-49

Sharma,A.(2013). 7 essential functions of a school as an agency of education,  
<http://www.preservearticles.com/201102244172/7-essential-functions-of-a-school-as-an-agency-of-education.html>,7/6/2013)

Skyrme, D.(2001).Knowledge definition.  
(<http://www.www.skyrme.com/kmbasics/definition.htm>, 2/1/2013)

Stevenson, J and Rita,D .(2001). Knowledge management and learning styles: prescriptions for future teachers", **College Student Journal**, 35(4),72-83.

Uriarte, Jr. (2008). **Introduction to Knowledge Management**, Asian foundation

Wendy, W., Rebecca, T., Shanny, L.,Ada,C., & Timothy,C.(2010 )  
Knowledge Management Cases in Asia/A case study of how knowledge management be applied in a school environment in Hong Kong,  
(<http://en.wikibooks.org/wiki/Knowledge> 1/10/2012)

Wiig,K. (2002). **Knowledge management, foundation: thinking about thinking**, Arlington:Schima Press

Zwain, A., Teong,L., & Othman,S.(2012). Knowledge management processes and academic performance in Iraqi HEIS: An empirical investigation, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences** , 2( 6) , 273-293.

## الملاحق

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية

ملحق رقم (2) أسماء السادة محكمي الاستبانة

ملحق رقم (2) الاستبانة بصورتها النهائية

ملحق رقم (2) أوراق تسهيل المهمة

## ملحق رقم ( 1 )



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية- الإدارة التربوية

حضرة الدكتور الفاضل / الدكتورة الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد ،،،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان : " أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية ، تخصص الإدارة التربوية، بإشراف الدكتور محمد عابدين.

وقد أعدت الباحثة لذلك الاستبانة المرفقة والمكونة من ( 61 ) فقرة موزعة على المحاور الآتية :

أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بإبداء رأيكم في فقرات الاستبانة وفي مدى ملائمتها للمحاور المذكورة وذلك بوضع الإشارة ( X ) للفقرة المناسبة وإجراء التعديلات على العبارة غير المناسبة، أو اقتراح

الصيغة التي ترونها مناسبة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: رنا بصبوص



## أولاً : البيانات الشخصية :

يرجى تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة :

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. عدد سنوات الخبرة في الإدارة :

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي :  بكالوريوس فأدنى  أعلى من بكالوريوس

4. التخصص:  علوم طبيعية  علوم إنسانية

5. عدد الدورات التدريبية في الإدارة :  3 دورات فأقل  4-6 دورات  أكثر من 6 دورات

## تعريف إدارة المعرفة:

تشمل مجموعة من العمليات وهي التشارك في المعرفة وتوليدها وتنظيمها وتطبيقها، وتساهم في رفع كفاءة مديري المدارس في الأداء من حيث التخطيط والاتصال والتواصل واتخاذ القرارات والتنظيم والتقييم بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة ونجاحها .

## ثانياً : الفقرات المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية

الفقرة	الانتماء		المناسبة	
	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة
<b>أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية التخطيط</b>				
1	تساعد على المرونة في التخطيط وفق الحاجات المستقبلية			
2	تساعد في توفير القدرة على التنبؤ بالاحتياجات في ضوء المتغيرات والمستجدات			

المناسبة		الانتماء		الفقرة	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				تساعد على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بنشاطات المدرسة	3
				توفر معلومات واضحة ودقيقة عن أهداف المدرسة	4
				تساعد في رسم الخطط من خلال كم المعلومات التي توفرها	5
				تساعد في خلق أفكار عملية قابلة للتنفيذ	6
<b>أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية الاتصال والتواصل</b>					
				تساعد في تبادل المعرفة بين المعلمين	7
				تسهل على المديرين البحث في مشكلات عناصر العملية التعليمية ( الطلبة والمعلمين)	8
				تسهم في توضيح القوانين والأنظمة المتبعة لأي شخص له علاقة بالمدرسة	9
				تمكن من توظيف المعلومات المتوفرة في تحديد سير عمل المدرسة	10
				تسهم في التواصل بين المدرسة وكل من مديريات التربية والتعليم والمدارس الأخرى	11
				تمكن من تزويد مديرية التربية بالمعلومات والمعارف المطلوبة في الوقت المحدد	12
<b>أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية اتخاذ القرارات</b>					
				تسهم في اتخاذ القرارات في المدرسة من خلال المعلومات والبيانات التي توفرها	13
				تمكن العاملين في المدرسة من المشاركة في اتخاذ القرارات	14
				تسهم في زيادة عدد البدائل للمساعدة في اتخاذ القرارات	15
				تعمل على التعامل مع المشكلات التي تواجه المدرسة مثل ( التعرف إليها وسبل مواجهتها)	16

المناسبة		الانتماء		الفقرة	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				تساعد على تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين البارزين منهم	17
				تساعد في طرح وجهات النظر للمناقشة قبل اتخاذ القرارات	18
				تساهم في توثيق المشاكل التي واجهت المدرسة وطرق حلها يساهم في حل المشاكل المستقبلية	19
<b>أهمية إدارة المعرفة في تطوير العمليات الإدارية</b>					
				تساعد في استخراج أي معلومة تتعلق بالعاملين في المدرسة مثل ( مؤهلاتهم وخبراتهم وتقديراتهم ) بيسر	20
				تساعد في التعامل مع المعلومات الإدارية (تنظيمها وتبويبها)	21
				تمكن من ضبط وتدقيق المطالبة المالية في المدرسة	22
				تساعد في إعداد ميزانية المدرسة من خلال ما توفره من معلومات تتعلق باحتياجات المدرسة	23
				تمكن من الرد على الكتب الرسمية الواردة من مكتب التربية والتعليم بسهولة ويسر	24
				تساعد في إعداد التقارير السنوية	25
				تساعد في الرجوع إلى الأنظمة والقوانين التي تحكم أداء المدرسة	26
				تساعد في تحديد احتياجات المدرسة	27
<b>أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية التنظيم</b>					
				تساهم في إيصال الأهداف إلى المعلمين	28
				تساهم في إعلام الطلبة بأنواع المعرفة المتوافرة في المدرسة لاختيار ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم	29
				تساهم في إعلام المعلمين والطلاب عن مواعيد	30

المناسبة		الانتماء		الفقرة	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				المسابقات العلمية والثقافية من بداية العام الدراسي	
				تساعد في وضع الجدول الدراسي حسب ما يتوفر في المدرسة من كفاءات وقدرات معرفية وتخصصات علمية	31
				تساعد في اختيار مشرفين من المعلمين على كل نوع من أنواع المعرفة والمعلومات والأنشطة المرافقة	32
<b>أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية المتابعة والتنفيذ</b>					
				تساهم في متابعة سجل كل جماعة من جماعات اللجان المدرسية العلمية والثقافية	33
				تساهم في متابعة غياب الطلاب وتأخرهم	34
				تساهم في متابعة غياب المعلمين وتأخرهم	35
				تساهم في متابعة تنفيذ الخطة المدرسية وما تم انجازه منها	36
<b>أهمية إدارة المعرفة في تطوير عملية التقويم</b>					
				تساهم في عمل تقييم مستمر خاص بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول معرفة جيدة وسليمة	37
				يمكن استخدامها لتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	38
				يمكن استخدامها لتقويم الأداء والتحصيل الأكاديمي للطلاب	39
				يمكن أن تسهم في متابعة المعلمين الجدد ومدى تطور أدائهم	40

ثالثا : معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس					
المناسبة		الانتماء		الفقرة	
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية		
				عدم وجود خرائط للموجودات المعرفية في المدرسة تحتوي على إرشادات تدل على أنواع المعرفة وأماكن تواجدها في المدرسة	41
				قلة وجود قاعدة معلومات عن خبرات وتجارب العاملين في المدرسة	42
				نقص برامج التنمية المهنية للأفراد العاملين بالمدرسة في المجال المعرفي	43
				قلة الاستعانة بخبراء مختصين من المؤسسات العلمية والتربوية للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في المجال المعرفي	44
				قلة وضع خطط مدروسة لتبادل الخبرات بين العاملين في المدرسة ( لقاءات - حوارات - ورش عمل)	45
				ضعف القدرة على تكوين فرق عمل تساهم في إيجاد حلول جديدة للمشكلات بصورة مبتكرة ومستمرة	46
				قلة اهتمام الإدارة بتوظيف مواهب وقدرات العاملين بالمدرسة	47
				قلة وجود بيئة مدرسية محفزة تمكن العاملين بها من الإنتاج المبدع للمعرفة	48
				صعوبة مشاركة العاملين في المدارس في المؤتمرات والندوات التي تعقد في مجال المعرفة	49
				عدم وجود ذاكرة تنظيمية بالمدرسة توثق خبراتها و	50

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس				
المناسبة		الانتماء		الفقرة
غير مناسبة	مناسبة	غير منتمية	منتمية	
				موجوداتها المعرفية
				51 ضعف القدرة على إدارة المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة
				52 قلة توثيق التجارب والخبرات التي مرت بها المدرسة
				53 سوء تنظيم الوثائق الورقية بحيث يصعب الرجوع إليها عند الحاجة
				54 عدم وجود تعاون بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى على الصعيد المعرفي
				55 قلة استخدام أسلوب العمل الجماعي بين معلمي المدرسة والذي يحفز على التعاون في المجال المعرفي
				56 ضعف استخدام الوسائط التكنولوجية لتسهيل الاتصال بين أطراف العملية التعليمية
				57 وجود بعض المعتقدات المعرفية الخاطئة لدى بعض أفراد المجتمع المدرسي مثل ( الاحتفاظ بالمعرفة وعدم نشرها هو سر التفوق)
				58 انخفاض مستوى إدراك العاملين بالمدارس لمفهوم إدارة المعرفة
				59 قلة الحوافز التي تشجع العاملين في المدرسة على تطبيق المعرفة في ممارساتهم التعليمية
				60 ندرة وجود نماذج يقتدى بها في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس
				61 عدم وجود إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة

## ملحق رقم (2)

أسماء السادة محكمي الاستبانة:

الرقم	الاسم	مكان العمل
1.	د. محسن عدس	جامعة القدس - أبو ديس
2.	د. عفيف زيدان	جامعة القدس - أبو ديس
3.	د. زياد قباجة	جامعة القدس - أبو ديس
4.	د. إبراهيم عرمان	جامعة القدس - أبو ديس
5.	د. محمد شاهين	جامعة القدس المفتوحة- الخليل
6.	د. رجاء عسيلي	جامعة القدس المفتوحة- الخليل
7.	د. نادر أبو خلف	جامعة القدس المفتوحة- القدس
8.	د. عصام خليل	جامعة القدس المفتوحة- القدس
9.	أ. حمد عليان	جامعة القدس المفتوحة- القدس
10.	د. عبد عساف	جامعة النجاح الوطنية
11.	د. غسان الحلو	جامعة النجاح الوطنية
12.	د. حسن تيم	جامعة النجاح الوطنية
13.	د. أجنس حنانيا	جامعة بير زيت

### ملحق رقم ( 3 )



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم التربوية- الإدارة التربوية

حضرة المدير الفاضل / المديرية الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان : " أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة التربوية.  
لذا ترحو الباحثة من سيادتكم التكرم بتعبئة هذه الاستبانة بأمانة ودقة وموضوعية، مع العلم بأن استجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثة: رنا بصبوص



## أولاً : البيانات الشخصية :

يرجى تعبئة البيانات الآتية بوضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة بحسب ما ينطبق عليك:

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. عدد سنوات الخبرة في الإدارة :  
 أقل من سنتين  2-5 سنوات  أكثر من 5-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

3. المؤهل العلمي :  بكالوريوس فأدنى  أعلى من بكالوريوس

4. التخصص:  علوم طبيعية  علوم إنسانية

5. عدد الدورات التدريبية في الإدارة :  3 دورات فأقل  4-6 دورات  أكثر من 6 دورات

6. الجهة المشرفة على المدرسة:  دائرة الأوقاف الإسلامية/حكومية  خاصة  
 وكالة الغوث  وزارة المعارف /بلدية القدس

## تعريف إدارة المعرفة:\*

تشمل مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط . سعادات وتيم ( 2011 )

---

\* سعادات، موفق وتيم، حسن . (2011) . درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،2(24)163-204

ثانيا : الفقرات المتعلقة بأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية:

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة بحسب درجة تحققها من وجهة نظرك

رقم الفقرة	الفقرة	درجة التحقق				
		كثيرة 1-4	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	تسهم في تحقيق مرونة التخطيط على ضوء الحاجات المستقبلية					
2	تساعد في زيادة القدرة على التنبؤ بالاحتياجات في ضوء المتغيرات والمستجدات					
3	تساعد على تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بنشاطات المدرسة					
4	توفر معلومات واضحة ودقيقة عن كافة جوانب الأنشطة المدرسية					
5	تساعد في رسم الخطط المدرسية من خلال المعلومات التي توفرها					
6	تقود إلى إنتاج أفكار إبداعية قابلة للتنفيذ					
7	تسهم في تحديد الاحتياجات المدرسية					
8	تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المدرسة					
9	تعزز من سبل تبادل المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية					
10	تسهل على المديرين البحث في المشكلات التعليمية التي يواجهها الطلبة والمعلمون					
11	تسهم في توضيح القوانين والأنظمة في المدرسة لذوي العلاقة					
12	تمكن من توظيف المعلومات المتوفرة في توجيه سير عمل المدرسة					
13	تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة ومديريات التربية والتعليم					
14	تسهم في تفعيل التواصل بين المدرسة والمدارس الأخرى					
15	تتيح تزويد مديرية التربية بالمعلومات والبيانات المطلوبة في الوقت المحدد					

درجة التحقق					الفقرة	رقم الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					تسهم في اتخاذ القرارات استنادا إلى المعلومات والبيانات التي توفرها	16
					تتيح فرص مشاركة جميع العاملين في المدرسة في اتخاذ القرارات	17
					تسهم في طرح بدائل متعددة أمام متخذي القرار في المدرسة	18
					يمكن الاستناد إليها في التنبؤ بالمشكلات التي تواجه المدرسة	19
					تسهم في طرح السبل للخروج من المشكلات التي تواجه المدرسة	20
					تساعد على تطبيق مبدأ تفويض اتخاذ القرار للمرؤوسين البارزين في المدرسة ( السكرتير ، النائب )	21
					تسهم في تفعيل النقاشات الدائرة في المدرسة قبل اتخاذ القرارات	22
					تسهم في توثيق المشكلات التي تواجه المدرسة والطرق المستخدمة في حلها	23
					تسهم في الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشاكل المستقبلية	24
					تساعد في توثيق السجلات الإدارية للعاملين في المدرسة	25
					تسهم في توثيق الإجراءات الإدارية وتنظيمها	26
					تساعد في ضبط الإجراءات المالية المتعلقة بمدخولات ومصروفات المدرسة	27
					تمكن إدارة المدرسة من وضع ميزانية واقعية للمدرسة	28
					تساعد في سرعة استقبال الكتب الرسمية الواردة من جهات الاختصاص والرد عليها	29
					تساعد في إعداد التقارير السنوية للعاملين في المدرسة	30
					تساعد في الرجوع إلى الأنظمة والقوانين التي تحكم أداء المدرسة	31
					تسهم في إعلام المعلمين بأجندة العام الدراسي	32
					تسهم في إعلام الطلبة بأنواع مصادر المعرفة المتوفرة في المدرسة لاختيار ما يتناسب مع ميولهم وقدراتهم	33

درجة التحقق					الفقرة	رقم الفقرة
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					تسهم في التعميم عن مواعيد المسابقات العلمية والثقافية من بداية العام الدراسي	34
					تساعد في وضع الجدول الدراسي حسب ما يتوفر في المدرسة من كفاءات وقدرات معرفية وتخصصات علمية	35
					تساعد في اختيار معلمين للإشراف على أنواع الأنشطة المختلفة في المدرسة ومتابعتها	36
					تسهم في متابعة سجل كل جماعة من جماعات اللجان المدرسية العلمية والثقافية	37
					تسهم في متابعة غياب الطلبة وتأخرهم	38
					تسهم في متابعة غياب المعلمين وتأخرهم	39
					تسهم في متابعة تنفيذ الخطة المدرسية وما تم انجازه منها	40
					تساهم في عمل تقييم مستمر خاص بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جيدة وسليمة	41
					يمكن استخدامها لتقويم الأداء الوظيفي للمعلمين	42
					يمكن استخدامها لتقويم التحصيل الأكاديمي للطلبة	43
					يمكن أن تسهم في متابعة المعلمين الجدد ومدى تطور أدائهم التدريسي	44
					يمكن أن توفر قاعدة بيانات شاملة لتقويم الإدارة المدرسية	45
					تساعد في إجراء مقارنات بين مستويات تحصيل الطلبة من عام دراسي لآخر	46
					تساهم في مد إدارة المدرسة بالبيانات اللازمة لتحديد موقعها بالنسبة للمدارس الأخرى	47

ثالثا : معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:

الرجاء وضع إشارة ( X ) أمام كل عبارة لتحديد درجة إعاقته تطبيق إدارة المعرفة في المدارس

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	عدم توفر سجلات للموجودات المعرفية في المدرسة ترشد إلى أنواع المعرفة وأماكن تواجدها في المدرسة					
2	ندرة توفر قاعدة معلومات عن خبرات وتجارب العاملين في المدرسة					
3	نقص برامج التنمية المهنية للأفراد العاملين بالمدرسة في المجال المعرفي					
4	قلة الاستعانة بخبراء مختصين من المؤسسات العلمية والتربوية للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم في المجال المعرفي					
5	قلة وضع خطط مدروسة لتبادل الخبرات بين العاملين في المدرسة ( لقاءات - حوارات - ورش عمل )					
6	ضعف القدرة على تكوين فرق عمل تساهم في إيجاد حلول جديدة للمشكلات بصورة مبتكرة ومستمرة					
7	قلة اهتمام الإدارة باستثمار مواهب وقدرات العاملين بالمدرسة					
8	قلة توثيق التجارب والخبرات التي مرت بها المدرسة					
9	ندرة توفر بيئة مدرسية محفزة تمكن العاملين بها من الإنتاج المبدع للمعرفة					
10	صعوبة مشاركة العاملين في المدارس في المؤتمرات والندوات التي تعقد في مجال المعرفة					
11	افتقار المدارس لوجود ذاكرة تنظيمية بالمدرسة توثق خبراتها و موجوداتها المعرفية					
12	سوء تنظيم الوثائق الورقية بحيث يصعب الرجوع إليها عند الحاجة					
13	ضعف التعاون بين معلمي المدرسة والمدارس الأخرى على الصعيد المعرفي					
14	قلة توظيف مبدأ العمل الجماعي التعاوني في المجال المعرفي بين المعلمين					

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
15	ضعف مهارات العاملين في مجال استخدام الوسائط التكنولوجية لتسهيل الاتصال بين أطراف العملية التعليمية					
16	كتم المعرفة وعدم نشرها على اعتبار أنها سر التفوق					
17	تدني مستوى إدراك العاملين بالمدارس لمفهوم إدارة المعرفة					
18	قلة الحوافز التي تشجع العاملين في المدرسة على تطبيق المعرفة في ممارساتهم التعليمية					
19	ندرة وجود نماذج يقتدى بها في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس					
20	غياب إستراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة من قبل جهات الاختصاص					
21	قلة توفر التجهيزات اللازمة لتوظيف إدارة المعرفة بشكل فعال					
22	قلة الموارد المالية المخصصة لتنفيذ إدارة المعرفة					
23	تدني مستوى قبول مبدأ التغيير في العمل المدرسي					
24	تدني مستوى ثقافة إدارة المعرفة لدى العاملين في الجهاز التربوي					

رابعاً:

إقترح 3 طرق لتحسين إدارة المعرفة في المدارس:

----- .1

----- .2

----- .3

شكراً لحسن تعاونكم

ملحق رقم (4)  
أوراق تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

الرقم: ب د ع/536/46/13/02

التاريخ: 2013/02/13

السادة مزارع الترسيس والتعليم بالقرصية  
بمحافظة

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم المحترمين،،

ضواحي القدس،،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : رنا يوسف محمد بصبوص ورقمها الجامعي (21020252)، بدراسة تتعلق برسالة ماجستير، بعنوان:

"نور ادارة المعرفة في تطوير الادارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني 2012/2013.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاستاذ الدكتور محمد عابدين  
منسق برنامج الادارة التربوية

جامعة القدس  
Faculty of Educational Science





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

State Of Palestine Ministry of Education Directorate of Education Jerusalem Suburbs - Alram Tel (02-2348627/8) Fax (02-2344455)		دولة فلسطين وزارة التربية والتعليم مديرية التربية والتعليم - ضواحي القدس - الرام تلفون (02-2348627/8) فاكس (02-2344455)
---	---	--

الرقم: 342 / 1 / 3

التاريخ: 2013 / 2 / 28 م

الموافق: 18 / 4 / 1434 هـ

مديري ومديرات المدارس الحكومية والخاصة المحترمين

تحية طيبة وبعد /

الموضوع : تسهيل مهمة/ وتعبئة الاستبانة  
الإشارة كتاب الوزارة رقم 291/46/4 بتاريخ 2013/2/28 م

أهديكم أطيب التحيات , وأرجو تعبئة استبانة الطالبة "رنا يوسف محمد بصبوص" من قبل مديرة المدرسة وهي بعنوان " دور إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين " وإعادتها لقسم التعليم العام في مدة أقصاها يوم الخميس الموافق 2013/3/7 .

مع الاحترام

أ. باسم عريقات

مدير التربية والتعليم



أ.ح. قسم التعليم العام



الرقم: ت م/28/30/8

التاريخ: 2013/2/19م

الموافق: 9/ ربيع الثاني / 1434 هـ

مديري ومديرات المدارس المحترمين/ات  
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تسهيل مهمة

لا مانع من قيام الطالبة رنا يوسف بصبوص بتطبيق دراستها الميدانية بعنوان "دور إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في محافظة القدس".  
على أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية.

مع الاحترام،،،



مدير التربية والتعليم لمحافظة القدس الشريف

و ألت ن

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs



جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

*Top CFEP  
Recommended  
Asado  
27-2-2013*

الرقم: ب د ع 13/02/537/46  
التاريخ: 2013/02/16

حضرة السادة مديرة التربية والتعليم في وكالة الغوث الدولية المحترمين،  
منطقة القدس التعليمية،

DEPARTMENT OF EDUCATION  
UNRWA P.O. - JERUSALEM  
28-02-2013  
FILE No. ED/ 314  
PASSED TO:

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة : رنا يوسف محمد بصبيوص ورقمها الجامعي (21020252)، بدراسة تتعلق برسالة  
ماجستير، بعنوان:

"دور ادارة المعرفة في تطوير الادارة المدرسية ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر المديرين في  
محافظة القدس"

إذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه والتعاون معها، لتطبيق الدراسة خلال  
الفصل الثاني 2013/2012.

*D/CFEP  
Your views.*

*CFEP  
Recommended  
W. Ouban*

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الاستاذ الدكتور محمد عابدين

مستيق برنامج الإدارة التربوية  
كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



*D/CFEP  
Approved*

052 8040850

*Ed  
4/3/13*

## فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
158	الاستبانة بصورتها الأولى	1
165	أسماء السادة محكمي الاستبانة	2
166	الاستبانة بصورتها النهائية	3
173	أوراق تسهيل المهمة	4

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
84	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة والمديرية	1.3
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الجهة المشرفة و المديرية	2.3
85	خصائص العينة من مديري المدارس حسب المتغيرات الديموغرافية	3.3
88	توزيع عدد الفقرات حسب المجالات	4.3
89	معاملات كرونباخ ألفا لكل مجال من مجالات الأداة ومعامل الثبات للأداة ككل:	5.3
91	كيفية تحديد درجة فقرات الاستبانة:	6.3
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية	4.1
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في التخطيط	2.4
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في الاتصال	3.4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في اتخاذ القرار	4.4
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في إعداد السجلات والتقارير	5.4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في التنظيم	6.4
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمجال أهمية إدارة المعرفة في المتابعة والتنفيذ	7.4
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في محافظة القدس مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي	8.4-أ
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في محافظة القدس مرتبة تنازليا حسب قيمة المتوسط الحسابي	8.4-ب

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
104	نتيجة اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجنس	9.4
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة	10.4
107	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لسنوات الخبرة	11.4
108	نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بحسب متغير المؤهل العلمي	12.4
111	جدول نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير التخصص	13.4
113	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة.	14.4
114	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لعدد الدورات التدريبية	15.4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً لمتغير الجهة المشرفة.	16.4
117	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً للجهة المشرفة.	17.4
118	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعاً للجهة المشرفة.	18.4
120	نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعاً لمتغير الجنس	19.4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة	20.4
122	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعاً لعدد سنوات	21.4

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
123	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لعدد سنوات الخبرة في الإدارة.	22.4
114	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعا لعدد الدورات التدريبية	15.4
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعا لمتغير الجهة المشرفة.	16.4
117	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعا للجهة المشرفة.	17.4
118	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول أهمية إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعا للجهة المشرفة.	18.4
120	نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير الجنس	19.4
122	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة	20.4
122	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لعدد سنوات	21.4
123	نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لعدد سنوات الخبرة في الإدارة.	22.4
124	نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	23.4
125	نتائج اختبار "ت" للفروقات بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير التخصص.	24.4
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية في الإدارة	25.4

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
126	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لعدد الدورات التدريبية في الإدارة	26.4
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا لمتغير الجهة المشرفة	27.4
128	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تبعا للجهة المشرفة	28.4
129	طرق تحسين إدارة المعرفة في المدارس من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة مرتبة تنازليا حسب تكراراتها	29.4



## فهرس المحتويات :

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	إقرار	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والتقدير	
د	الملخص بالعربي	
و	Abstract	
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأسئلتها</b>		
2	مقدمة الدراسة	1.1
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها	2.1
5	فرضيات الدراسة	3.1
6	أهداف الدراسة	4.1
6	أهمية الدراسة	5.1
7	حدود الدراسة	6.1
7	مصطلحات الدراسة	7.1
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
10	الإطار النظري	1.2
10	مقدمة	1.1.2
11	الإدارة المدرسية	2.1.2
30	المعرفة	3.1.2
33	إدارة المعرفة	4.1.2
61	الدراسات السابقة	2.2
62	الدراسات العربية	1.2.2
72	الدراسات الأجنبية	2.2.2
79	التعقيب على الدراسات السابقة	3.2.2
<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>		
83	منهج الدراسة	1.3
83	مجتمع الدراسة	2.3

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
84	عينة الدراسة	3.3
86	أداة الدراسة	4.3
86	صدق الأداة	5.3
88	ثبات الأداة	6.3
89	متغيرات الدراسة	7.3
90	إجراءات تطبيق الدراسة	8.3
91	المعالجات الإحصائية	9.3
<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>		
93	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الأول	1.4
101	النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي الثاني	2.4
103	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول	3.4
120	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني	4.4
128	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث	5.4
<b>الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات</b>		
132	مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الأول	1.5
133	مناقشة نتائج السؤال الرئيسي الثاني	2.5
134	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول	3.5
140	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني	4.5
145	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث	5.5
146	التوصيات	6.5
148	قائمة المصادر والمراجع	
157	الملاحق	
178	فهرس الملاحق	
179	فهرس الجداول	
183	فهرس المحتويات	