جـامـعـة الـشـرق الأوسـط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين

إعداد الطالبة

بسمة محمود موسى

إشراف الدكتورة

عونية أبو سنينة

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2012

تفويض

أنا بسمة محمود عبد الفتاح موسى أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات و المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: بسمة محمود موسى

التاريخ: [illegible]

التوقيع:

٢٠١٢/ ٥/١

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين بتاريخ 2012/4/26.

أعضاء لجنة المناقشة:

		التوقيع
الدكتور. عونية طالب ابو اسنينة	مشرفا	.....
الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي	رئيسا	.....
الأستاذ الدكتور محمد عبد حسن ديراني	مناقشا خارجيا	.....

الإهداء

إلى من أطلب رضاها في كل شؤوني

والدتي الكريمة

إلى من شجعني وساندني

زوجي

إلى فلذات كبدي

شيخه، شموخ، وشهد

شكر وتقدير

بعد إنجاز هذه الدراسة وهذا الجهد المتواضع بعون الله العلي القدير وتوفيقه، يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل والاحترام والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذتي الدكتورة عونية أبو سنينة المشرفة على هذه الرسالة التي لطالما اسهمت بجهدها ووقتها وخبراتها الأكاديمية المتميزة وتوجيهاتها العلمية وملاحظاتها القيمة التي ساعدتني خلال كل مرحلة من مراحل الإعداد على إنجاز هذه الدراسة بصورتها المرجوة إلى حيز الوجود.

وأتوجه بفائق الشكر والتقدير لجامعة الشرق الأوسط وإلى أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة والمناهج في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من علم ومعرفة طيلة دراستي في الجامعة فلهم مني كل الشكر والاحترام.

وأخيرا كل الشكر لجميع موظفي جامعة الشرق الأوسط، وخاصة موظفي المكتبة لتسهيل مهمة بحثي ودراستي وتعاونهم مع طلبة الدراسات العليا. والشكر الجزيل لمحكمي أداة الدراسة ، كما أشكر مديري المناطق التعليمية في دولة الكويت لتسهيلهم مهمتي البحثية، وإلى كل من مدّ يد العون والمساعدة، والتشجيع والدعم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة

بسمه محمود موسى

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
عنوان الرسالة	أ
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملحقات	ل
ملخص الدراسة باللغة العربية	م
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	س
الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
تمهيد	2
مشكلة الدراسة	6
هدف الدراسة	6
أسئلة الدراسة	7
أهمية الدراسة	8
مصطلحات الدراسة	8
حدود الدراسة ومحدداتها	10
الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة	
أولاً: الأدب النظري	12
ثانياً: الدراسات السابقة	39
ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	53
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
منهجية الدراسة	56
مجتمع الدراسة	56
عينة الدراسة	57

أداة الدراسة	59
صدق أداة الدراسة	60
ثبات أداة الدراسة	60
إجراءات الدراسة	61
متغيرات الدراسة	62
المعالجات الإحصائية	62
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	65
ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	72
ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث	79
رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع	87
خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس	95
سادساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس	96
سابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع	103
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
مناقشة النتائج النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	111
ثانيا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	114
ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث	118
رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع	122
خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس	125
سادساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس	126
سابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع	126
التوصيات	128
قائمة المراجع	
المراجع العربية	130
المراجع الأجنبية	133
الملحقات	137

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة لمديري المدارس والموجهيين الفنيين في المدارس الابتدائية والثانوية	57
2	**توزع عينة الدراسة حسب متغيرات المنطقة التعليمية ومديري وموجهي المدارس الابتدائية والثانوية**	58
3	**توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي**	58
4	توزع عينة الدراسة حسب متغيرات المنطقة التعليمية ومديري وموجهي المدارس الابتدائية والثانوية	59
5	قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ – ألفا) حسب مجالاتها	60
6	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب، ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً	65
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال تطبيق إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً	67
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال التشارك في المعرفة مرتبة تنازلياً	69
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً	71
10	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً	73
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم لفقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً	74

12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم لفقرات مجال التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً	76
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً	78
14	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً	80
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً	81
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال التشارك في المعرفة مرتبة تنازلياً	83
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً	85
18	المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً	87
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال التشارك في المعرفة مرتبة تنازلياً	89
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين التربويين لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً	91
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً	93

22	نتائج استخدام اختبار ت (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية	95
23	نتائج استخدام اختبار ت (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الجنس	97
24	نتائج استخدام اختبار ت (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	98
25	نتائج استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	99
26	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الخبرة	100
27	نتائج استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الخبرة	101
28	نتائج استخدام اختبار شيفيه لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة في مجال توليد المعرفة لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المديرين التي تعزى لمتغير الخبرة	102
29	نتائج استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الجنس	103
30	نتائج استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	105
31	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	106

32	نتائج استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفـــروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المـــدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الخبرة	107
33	نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوســـطات إجابـــات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفـــة التي تعزى لمتغير الخبرة	108

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة بصورتها الأولية	138
2	أسماء المحكمين	142
3	الاستبانة بصورتها النهائية	143
4	أوراق تسهيل المهمة	147

درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين

إعداد الطالبة

بسمة محمود موسى

إشراف الدكتورة

عونية أبو سنينة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين و الموجهين الفنيين، وتكون مجتمع الدراسة من (372) مديراً ومديرة و (483) موجهاً وموجهة فنية من جميع مدارس المرحلتين الحكوميتين الابتدائية والثانوية في دولة الكويت لجميع المحافظات (حولي والفراوانية و مبارك الكبير والاحمدي والجهراء والعاصمة)، أما عينة الدراسة فتكونت من (112) مديراً ومديرة و(145) موجهاً وموجهة، في المدارس الابتدائية والثانوية في دولة الكويت، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وهي استبانة تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، قامت بتوزيعها بعد التأكد من صدقها وثباتها الاستبانة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت متوسطة، وأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين بشكل عام كانت متوسطة.

كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة المديرين والموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المرحلة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة المديرين تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير الجنس، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية والمدارس الثانوية، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية تحفيز الابداع لدى الطلبة من خلال تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم.

The Degree of Applying Knowledge Management by Primary and Secondary School Principals in the State of Kuwait from Principals and Supervisors Point of View

Prepared by

Bassma Mahmoud Mousa

Supervised by

Dr. Awnia Abu Snene

The study aimed at identifying the degree of applying knowledge management by primary and secondary school principals in the State of Kuwait from principals and supervisors point of view. The population consisted of (372) male and female principals and (483) male and female supervisors from all the primary and secondary schools in State of Kuwait in the Governorates (Hawaly, AL-frwanya, Mubrk Alkbeer-Alahmadi, Aljahra'a and Alasema). The study sample consisted of (112) male and female principals and (145) male and female supervisors in the primary and secondary schools in the State of Kuwait, the sample was chosen in the stratified random sample method.

To achieve the study goal the researcher developed a study tool that was a questionnaire of applying knowledge management from principals and supervisors point of view, and distributed them after verified its validity and reliability.

The study showed that the applying knowledge management by primary schools in State of Kuwait from principals point of view had a high degree, and the applying knowledge management by secondary schools from principals point of view had a medium degree. Moreover, the applying knowledge management by primary and secondary schools in State of Kuwait from supervisors point of view had a medium degree.

The study showed that there are significant differences the level (α=0.05) in applying knowledge management by principals from principals and supervisors point of view due to stage. Moreover, there are no statistical differences in the level (α=0.05) in applying knowledge management by principals from principals' point of view due to gender, qualification and experience.

The study showed that there are significant differences in the level (α=0.05) in applying knowledge management by principals from supervisors' point of view due to gender. Moreover, there are no statistical differences in the level (α=0.05) in applying knowledge management by principals from supervisors' point of view due to qualification and experience. The study recommended in the importance of conducting training courses to activate knowledge management in primary and secondary schools. And recommended the importance of training principals on how stimulating students creativity through activating knowledge management in their schools.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

تمهيد:

نمت المعرفة وتطورت مع نمو المجتمعات الإنسانية وتقدمها، وفي كل العصور برز الحكماء والمفكرون الذين اهتموا بالمعرفة وآثارها في بناء الحضارات وتقدم الأمم، فقد عدها الفيلسوف اليوناني أفلاطون أساساً من أسس بناء المدينة الفاضلة وذلك حين ذكر أن تلك المدينة لا بد أن يحكمها العلماء والحكماء في إشارة منه إلى أهمية المعرفة في بناء المجتمعات والحضارات، واستمرت المعرفة في التطور والنمو على مر العصور حتى تم الوصول إلى ما سُمي بعصر الانفجار المعرفي والثورة المعرفية والمعلوماتية التي واكبت التقدم التكنولوجي في القرن الحادي والعشرين، وأصبحت المعرفة تشكل اقتصاداً جديداً يقوم على جمع المعلومات وتنقيحها وتطويرها إلى معرفة تتم حيازتها وتوليد معرفة جديدة منها.

وواجهت منظمات القرن الحادي والعشرين بيئة مضطربة أصبح الثابت الوحيد فيها هو عدم الثبات، وأصبح النجاح فيها يتطلب الإبداع المستدام والتغيير الفعال والتطوير الشامل حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التفوق والتميز من حيث سرعة الاستجابة للتغيير وإدراك معنى الجودة والالتزام والاستفادة من الموارد البشرية في إضافة القيمة، والعمل على إعادة تصميم جذري للأعمال الإدارية فيها لتحقيق تحسينات ملموسة في الكلفة والجودة والخدمة والسرعة وهذا ما يسمى بإعادة هندسة العملية الإدارية في المنظمة (العلي وزميلاه، 2006).

ومن الجدير بالذكر، أن الإدارة التقليدية ومتغيرات المنافسة التقليدية وأدواتها لم تعد فاعلة في الارتقاء بالمنظمات في ظل عصر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات الذي تعيشه هذه المنظمات، وأصبحت قوة المعرفة بالمقابل من أكثر موجودات المنظمة قيمة وبوصفها المورد الأهم والمصدر الإستراتيجي في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، وباعتبارها أداة لإيجاد القيمة المضافة تكمن أهميتها في سهولة الحصول عليها واستخدامها لتوليد معارف جديدة بتكلفة منخفضة، أو بدون تكلفة إضافية أحياناً. كما أصبحت المعرفة تشكل الأساس الذي يقود إلى الابتكار، إذ أصبحت المعرفة تمثل الأصل وأحد أهم عوامل الإنتاج التي تحظى بأولوية خاصة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، وتكمن أهميتها في كونها تشكل نوعا جديداً من رأس المال القائم على الفكر والمعرفة، وهو مورد يتجدد ويتطور باستمرار(الملكاوي، 2007).

كما أدى التطور المتسارع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالمعرفة، بهدف الوصول إلى المعرفة القيمة، من وسط هذا الكم الهائل من المعلومات التي تتفجر وتتراكم يومياً، يعززها ظهور الشبكة العالمية "الإنترنت" Internet، واتساع تطبيقاتها في مختلف مجالات الحياة، الأمر الذي ترتب عليه ظهور العديد من المفاهيم العلمية، مثل: إدارة المعرفة، واقتصاد المعرفة، والمجتمع المعرفي، خاصة عندما أدركت المؤسسات التربوية أن الاهتمام بالمعرفة يحدث نقلات نوعية هائلة، ومن ثم بدأ البحث في مفهوم إدارة المعرفة وممارساتها (Knowledge Management (KM)، باعتبارها من أهم المداخل التي تساعدها في التغلب على تحديات العصر، وفي تحقيق قيمة مضافة تمكنها من المنافسة والاستمرار(عبد الحافظ، 2008).

وقد تحولت كثير من المنظمات إلى منظمات المعرفة التي تقوم بأنشطة توليد المعرفة، كما أنها اعتمدت على المعرفة في تخطيط مجمل أنشطتها وتنفيذها وشكلت المعرفة جزءاً جوهريا من منتجاتها وخدماتها، وقد برزت نتيجة لذلك التحول الحاجة إلى قيادة تلك المنظمات من خلال إدارة ومفاهيم إدارية حديثة تعمل على تحسين الأداء المنظمي وتجويده وزيادة الكفاءة والفاعلية الإنتاجية من خلال توظيف المعرفة والمقدرات المعرفية الجوهرية التي تمتلكها هذه الإدارة، وهذه الإدارة المؤملة هي إدارة المعرفة التي عرفها ويجز(Wiigs, 2002) كما ورد في توفيق (2004) بأنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات.

تمثل إدارة المعرفة مجمل العمليات التي تساعد المنظمة في توليد المعرفة وتشخيصها وتنظيمها ونشرها وتطبيقها، وذلك من خلال تحويل البيانات والمعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة داعمة للعمليات والأنشطة والخدمات الممارسة في المنظمة. كما تسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في الابتكار والمقدرة على التعلم، فضلاً عن الاهتمام بالتفكير النقدي والعلاقات والمهارات والتعاون والمشاركة، وتدعم وتساند عمليات التعلم الفردي والجماعي، وتُحفز التعاون بين الموارد البشرية في المنظمة وتشجع المشاركة في الخبرة والتجارب، وتوظف التكنولوجيا لتيسير سبل الحصول على المعلومات وتسهيل شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية (أبو جزر، 2005).

هذا وترتكز إدارة المعرفة على إنشاء ثروة معرفية ومخزون معرفي يمثل سلاحاً تنافسياً للمنظمة، وتجعل العمل المعرفي مسؤولية جميع الأفراد العاملين الأمر الذي يسهم في تحول المنظمة إلى مراكز لإنتاج المعرفة والتعلم المستمر وهو ما يسمى المنظمة المتعلمة (أبو قبة، 2004).

وإذا كان التحول إلى إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية والصناعية أصبح ضرورة في عصر المعرفة، فإنه يصبح ضرورة أكثر إلحاحاً في المنظمات التربوية التي يمثل الإنسان فيها المحور المعرفي الأول، وأحد الركائز الأساسية في تطوير المجتمع، أضف إلى ذلك أن النظم التربوية ومنها المدارس تمثل مراكز إشعاع للمعرفة في المجتمع، وتُعد مصدر ومنبع المعلومات والمعرفة في كل العصور وهذا ما يجعل النظم التربوية مطالبة بالعمل على ابتكار وممارسة عمليات لإدارة المعرفة تعمل على تحقيق التميز والجودة في الأداء، وتعزز المقدرة على البحث والتعلم. كما تُسهم هذه العمليات في تجويد وتجسيد مفاهيم ومضامين القيمة المضافة وذلك من خلال الاعتناء بديمومة تجويد المنتجات والمخرجات والخدمات التربوية المُقدَمة(الطويل، 2006).

وتعدّ إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمًا ونوعاً، وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايداً من جانب المنظمات نحو تبنّي مفهوم إدارة المعرفة، وهناك مجموعة من المدارس كان لها السبق والريادة في ممارسة وتبني وتطبيق مفاهيم ومداخل أولية في إدارة المعرفة، وقد شاركت المدارس في وضع الأسس الأولى لإدارة المعرفة، وقد جرى التركيز على الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية والتنظيمية وغيرها.وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي يواجهها المدارس، وتزاد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف

المعرفية التي تركّز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المدارس(عليان،2009).

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المدارس، فإن دور إدارة المدرسة يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية للمدارس، وتعزيز مقدرات المدرسة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه المقدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركّز إدارة المدرسة على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق وتكريس المؤسسة (مؤسسة المعرفة)، ويجب التركيز على تنفيذ إستراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المدرسة بصورة تكاملية.

مما تقدم يُظهر أهمية إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية و الثانوية في دولة الكويت، وهي من أكثر المنظمات ملائمة لتبني إدارة المعرفة، خاصة وأنها تمتلك إمكانيات وموارد مادية وبشرية تسهل تطبيق إدارة المعرفة.

مشكلة الدراسة:

يشير واقع التعليم في الكويت إلى ضعف الوعي بأهمية تطبيق وتبني إدارة المعرفة، تحديداً في المدارس الابتدائية و الثانوية في دولة الكويت، والتي تعتبر من أكثر المؤسسات التعليمية ملائمة لتبني إدارة المعرفة، حيث أنها تمتلك إمكانيات وموارد مادية وبشرية تسهل تطبيق إدارة المعرفة، خاصة وأن إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية تمثل مجمل العمليات الإدارية التي تساعد المدرسةعلى توليد المعرفة وتشخيصها وتنظيمها ونشرها وتطبيقها، وذلك من خلال تحويل البيانات والمعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها إلى

معرفة داعمة للعمليات والأنشطة والخدمات الممارسة فيها. وهذا ما شجع الباحثة على القيام بهذه الدراسة.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين من خلال الإجابة على أسئلة الدراسة.

أسئلة الدراسة:

1- ما درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟

2- ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟

3- ما درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين؟

4- ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين؟

5- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين تعزى إلى المرحلة الدراسية؟

6- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟

7- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في إمكانية الاستفادة منها في جانبين أولهما الجانب النظري وثانيهما الجانب التطبيقي:

1- الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة النظرية فيما يأتي:

- توفر الدراسة أدب تربوي في مجال إدارة المعرفة يمكن أن يستفيد منه المهتمون في هذا المجال.

- ومما يزيد هذه الدراسة أهمية من الناحية النظرية ندرة الدراسات التي أجريت في الكويت والمتعلقة بتطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية الحكومية لإدارة المعرفة – على حد علم الباحثة.

2- الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في إمكانية الاستفادة من نتائجها في الجهات الآتية:

- مديرو المدارس الابتدائية والثانوية في دولة الكويت، وذلك من خلال إمكانية تطبيق التوصيات المقترحة والإفادة من نتائج الدراسة.

– وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت: تأمل الباحثة أن يتبنى أصحاب القرار في الوزارة التوصيات المقترحة فيما يتعلق بتطبيق إدارة المعرفة المقترحة في هذه الدراسة واتخاذ القرارات المناسبة لتفعيلها.

مصطلحات الدراسة:

المعرفة: عرفها نجم (2004) بأنها معلومات قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة.

وعرفها نوناكا و تاكيوجي (Nonaka & Takeuchi, 1995) بأنها الأصول غير الملموسة كالقيم، والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس، الاستعارات، ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة.

إدارة المعرفة: عرفها الصباغ (2006) بأنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتنظيمها وتنقيحها، وعرضها بطريقة تُحسن مقدرات الأفراد العاملين في المنظمة، وتساعد المنظمة على الفهم العميق المستند إلى الخبرة وتنمي الموارد الفكرية، وتسهم في حل المشكلات والتعلم وعملية التخطيط الإستراتيجي وصناعة القرارات الرشيدة.

وعرفها العزبي (2009) بأنها تلك العملية التنظيمية الهادفة إلى إيجاد قيمة تنظيمية ورأس مال بشري، ومعرفة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المنظمات، وتشمل تقنيات إدارة المعرفة، وعمليات إدارة المعرفة وفريق المعرفة.

وتعرفها الباحثة إجرائيا إنها الدرجة التي يحصل عليها مديرو المدارس بعد الاجابه عن الإستبانة التي أعدتها الباحثة والتي تقيس درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري المدارس المرحلة الابتدائية و الثانوية.

المرحلة الابتدائية: هي المرحلة الدراسية التي تأتي في بداية السلم في النظام التعليمي المتبع بدولة الكويت والتي تسبق مرحلة الدراسة الإعدادية التي تشمل الصفوف الخمسة الأولى.

المرحلة الثانوية: هي المرحلة الدراسية التي تأتي في نهاية السلم في النظام التعليمي المتبع بدولة الكويت والتي تسبق مرحلة الدراسة الجامعية، وتشمل الصفوف العاشر والحادي عشر والثاني عشر.

حدود الدراسة ومحدداتها:

- **الحدودً المكانية:** شملت هذه الدراسة المدارس الابتدائية والثانوية في دولة الكويت، للمحافظات كافة (الجهراء والفروانية وحولي والأحمدي والعاصمه ومبارك الكبير).

- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2011/2010.

- **الحدود البشرية:** تتمثل بالموجهين الفنيين ومديري المدارس الابتدائية و الثانوية في دولة الكويت للمحافظات (الجهراء، والفروانية، وحولي، والأحمدي، والعاصمه، ومبارك الكبير).

أما محددات الدراسة فهي تعتمد على الأداة وصدقها وثباتها، ودرجة موضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة على الأداة المستخدمة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي أجريت عن الموضوع بهدف الإفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائجها، وقد قسمت الدراسة ما تم التوصل إليه في هذا الشأن إلى قسمين: **الأول؛** تضمن الأدب النظري المتعلق بموضوعات ذات صلة بعنوان الدراسة وذلك بهدف تكوين خلفية مناسبة عنها، والثاني؛ تضمن الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع: العربية والأجنبية منها وفيما يلي تفصيلاً لذلك:

أولاً: الأدب النظري

تضمن الأدب النظري الحديث عن موضوعات ذات الصلة بعنوان الدراسة وهي: مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة وعناصرها وأهميتها، واستخدام مفاهيمها وعملياتها في إدارة التربية والتعليم والمدارس، ومتطلبات البنية التحتية لإدارة المعرفة في المدارس، وتوضيح درجة تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

تمتد جذور حقل إدارة المعرفة إلى الفكر الاقتصادي الذي كان سائداً في القرن التاسع عشر والذي يبحث في عوامل الإنتاج مثل الأرض ورأس المال والعمل والمعرفة وهي العوامل التي تحدد النمو الاقتصادي لبلد ما وكذلك نجاح المنظمات به (الصباغ، 2006).

وقد عُدت المعرفة عند العاملين ميزة أساسية لتقدم المنظمة. فكانت المنظمات تحاول باستمرار أن تحقق تراكم وتطبيق للمعرفة أملا في تحقيق ازدهارها ومضاعفة مزاياها التنافسية، والواقع، أنه ومنذ أوائل القرن العشرين، قد حدثت نقلة في الفكر الاقتصادي

والإداري إذ عُدت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد نجاح المنظمات والأمم في المنافسة الصناعية وازداد التركيز على عنصر المعرفة، وقد أضحى المفكرون والممارسون على حد سواء يقررون بأن المعرفة وليدة الابتكار، يؤديان دوراً مهما في تحقيق النجاح في المنافسة وأصبح التعبير " حاملو المعرفة" أو" عمال المعرفة " Knowledge Workers تعبيراً شائعاً ومعترفاً به في المنظمات(رفاعى، 2007).

ومع تزايد أهمية المعرفة، فقد ازدادت الحاجة إلى النظر إلى المعرفة وإدارتها على أنها حقل مستقل يجب أن يعالج بمنهجية علمية واضحة وغدت النظرة إلى المعرفة – على الرغم من أنها أمر غير ملموس في أحيان كثيرة– على أنها ذات قيمة كبيرة وتعد من الأصول الإستراتيجية(الملكاوي، 2007).

وتضاعف الاهتمام بالمعرفة كعامل استراتيجي ذي قيمة في زيادة الميزة التنافسية للمنظمات وأسهم ذلك في ظهور الانفجار المعرفي الذي صاحب حركة العولمة بقواها التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والحضارية وسرعة التغيرات في تلك القوى، وتناقص أعداد العاملين في المنظمات وازدياد عدد المنظمات، والاتساع الجغرافي المصاحب لعولمة الأسواق، وظهور هياكل تنظيمية جديدة بظهور شبكات من المنظمات وظهور السلع والخدمات ذات الكثافة المعرفية وكذلك الثورة في تكنولوجيا المعلومات وثورة الاتصالات (ياسين،2007).

ويمكن القول أن تطور المعرفة في العالم مر في ثلاث مراحل نحو تطوير المعرفة (Bellinger, et al, 2004):

1- عصر التنوير (Enlightenment)، وفيه كانت المعرفة من أجل التنوير والوصول إلى الحكمة.

2- العصر الصناعي (The Industrial Era) وفيه ساد الاتجاه إلى تطبيق المعرفة.

3- عصر المعرفة وفية يسود الاتجاه المتمثل في التعرف إلى معرفة المعرفة (Knowledge about Knowledge) وفهمها والتعامل معها على أنها ظاهرة مستقلة تحتاج إلى معالجة متعمقة وإدارة حكيمة. ويمثل هذا العصر القول المشهور " ماذا يحدث لو أننا عرفنا (فهمنا) حقيقة ما نعرف " If Only We Knew What We Know.

ماهية المعرفة

تعد المعرفة محصلة تجارب وقيم ومعلومات وبصيرة نافذة تُزود بأساس لتقييم وتجسيد تجارب ومعلومات جديدة، ويؤدي العنصر البشري دوراً محورياً في ابتكار المعرفة(Devlin, 1999). فالمعرفة هي حصيلة تفاعلات إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات، وتمثل مورداً إنسانياً لا ينقص بل ينمو باستخدامه. والواقع أن نفع المعرفة لا يتوقف على مضمونها المجرد وإنما على درجة إسهام هذا المضمون في إيجاد حلول للمشكلات التي يجري معالجتها في مجتمع معين وفي توقيت زمني محدد(تقرير التنمية الإنسانية العربية، 2003).

وبين ستيتنر(Stettner, 2000) أن المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون على امتداد مدد زمنية طويلة نسبيا لتصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف

معينة، ومن ثم فإن المعرفة يجري استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها.

ويرى(Anantatmula, 2004) أن المعرفة تتضمن عوامل بشرية Human وعوامل غير بشرية وغير حية Inanimate مثل الحقائق Truth والمعتقدات Beliefs والرؤى ووجهات النظر Perspectives والمفاهيم Concepts والأحكام Judgments والتوقعات Expectations والمنهجيات Methodologies والمهارات Skills والبراعة Know-How.

وركز العلي، واخرون (2006) على المعرفة التي تحقق قيمة مضافة، وذلك عند النظر إلى إدارة المعرفة على أنها " إدارة المعرفة الحرجة، التي تعتمد على قاعدة المعرفة، والتي تهدف إلى تحقيق إضافة قيمة للأعمال، من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة، في وثائقها وقواعد بياناتها أو في عقول عامليها.

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول أن المعرفة هي 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.

الارتقاء المعرفي

تمثل البيانات المادة الأولية للمعلومات قبل معالجتها، وقد تكون البيانات على شكل أرقام أو رموز أو إشارات تجمع بناءً على ما يحدث من تفاعلات، أما المعلومات فإنها تتكون نتيجة لإدراك العلاقات بين هذه البيانات، وإخضاعها لعمليات التحليل والتركيب اذ تتم

معالجتها واستخلاص المؤشرات والعلاقات التي تربطها. وتشتمل المعلومات على حقائق، وآراء، وأفكار، ونماذج عمل تفاعلت مع خبرات الأفراد(Black, 2004).

وترتقي المعلومات إلى مستوى المعرفة عندما تحدث عملية الإدراك للأنماط التي تتجسد فيها المعلومات، والتفاعل الذي يحدث بين الخبرات، والمهارات، والمعلومات لدى العاملين في المنظمة. وفي قمة هرم الارتقاء المعرفي تتمثل بالحكمة وهي القيمة الاعتبارية العليا للمعرفة والتي تتولد نتيجة لإدراك المبادئ والقيم الأخلاقية العليا التي تؤطر بها هذه المعرفة، فالحكمة هي المعرفة التي تتولد من ممارسة مستويات متقدمة من التبصر والتحليل العميق المستند إلى قاعدة أخلاقية وقيمية واضحة الأبعاد للتفاعلات والعمليات التي تحدث في النظام(Bellinger etal, 2004).

من الجدير بالذكر أن الارتقاء بمستويات المعرفة يستند إلى عوامل دعم ثقافية وسلوكية أساسية هي الدعم الإداري، والثقافة المشتركة، وأخيراً الثقة. إذ يعمل الدعم الإداري الإيجابي على إيجاد ثقافة التعلم، والابتكار، والمشاركة في الإنجاز وبالتالي الوصول إلى مستويات من المعرفة الحكيمة التي تمثل مصدراً أساسياً لتبادل هذه المعرفة وتعزز وجود لغة مشتركة، وقيم وثقافة متناغمة بين الأفراد العاملين، كما تمثل الثقة بوصفها من عوامل الدعم في إدارة المعرفة والارتقاء بها مرتكزاً أساسياً لنجاح تبادل المعرفة بين الأفراد على المستوى الجماعي، وهي أساسية في تنمية المعرفة الفردية في المنظمة(Gunn, 2007).

المستويات المعرفية

يمكن التدرج في المستويات المعرفية على النحو الاتي (Tiwana, 2002):

– معرفة ماذا (Knowledge - What): يقدم هذا المستوى الخبرة الناتجة من عملية جمع المعلومات وهي معرفة أساسية لكنها غير كافية لحل المشكلات واتخاذ القرارات، إذ

تمثل معرفة ماذا؟ في جمع المعلومات المتعلقة بالإداريين من حيث أعدادهم وبياناتهم الشخصية، بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بالعاملين في المنظمة مثل الخبرة والمؤهل العلمي، والمعلومات المتعلقة بالموارد المادية والمباني والتجهيزات.

– معرفة كيف (Knowledge - How): وهي المعرفة العملية المتعلقة بالتنفيذ، وتمثل المقدرة على تحويل المعلومات الموثقة إلى إجراءات ونتائج. ويمكن القول أن معظم المنظمات تتوقف عند هذا المستوى من المعرفة في ممارساتها، إذ تُطبق هذه المنظمات التعليمات والمعلومات التي تمتلكها ضمن إجراءات عملية، وتفاعلات فكرية منظمة ولكنها تفتقر للتحليل والاستقصاء إلى ما وراء الأسباب الظاهرية، ولذلك فإن المنظمات التي تسعى لزيادة القيمة المضافة فيها من خلال إستراتيجية إدارة المعرفة لا بد أن تعمل على الارتقاء بالمستوى المعرفي للعاملين فيها وذلك من خلال دعم نقاشات وحوارات واسعة النطاق تمكن العاملين من تحليل أسباب حدوث المشكلات وتبادل الآراء والأفكار عبر النقاشات وورش العمل والتدريب.

– معرفة لماذا (Knowledge - Why): يمثل هذا المستوى المعرفة العميقة الناتجة عن دراسة وتحليل علاقة السبب والنتيجة وهي المعرفة التي تُمكن الأفراد من التقدم فوق معرفة – كيف، وتطور لديهم مهارة التحليل المنظم والمقدرة على تبصر وفهم شبكة العلاقات لجميع مكونات النظام، وتمكنهم من إدارة المشكلة وإيجاد بدائل حلول وصناعة قرارات من خلال معرفة متعمقة.

– معرفة الاهتمام بماذا (Care - Why): في هذا المستوى تبحث المنظمة في الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوث مشكلات وإيجاد الحلول الإستراتيجية لها وهو ما يسمى باستشراف المستقبل والتنبؤ بالمشكلات.

وأما أشهر تصنيفات المعرفة ذلك الذي يُنظر من خلاله إلى نوعين من المعرفة وهما:

المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. فالمعرفة الصريحة تمثلها المعلومات الموثقة الرسمية، وهي معرفة قابلة للقياس يمكن جمعها وتخزينها، ونقلها، ويعبر عنها من خلال الرموز، والأرقام، والتعبيرات، والرسومات، وتتواجد في الكتب والوثائق ووسائط التخزين التكنولوجية. أما المعرفة الضمنية فهي عبارة عن الخبرة الشخصية، والمعلومات والمعرفة الموجودة في عقول الأفراد والممتزجة بمشاعرهم وقيمهم، والنماذج الذهنية لكل فرد منهم، وهي معرفة غير رسمية ومن الصعب نقلها وتشكيلها، ويمكن إظهارها من خلال الحوار والنقاش ورواية القصص (Kidwell & et al, 2000).

ويرجع أصل مفهوم المعرفة الضمنية للعالم مايكل بولاني (Michael Polany) الذي رأى أن المعرفة الضمنية عملية إدراكية، وعرفها بأنها الذكاء والمقدرة الداخلية على الاستدلال والتحليل، ويذكر أن الاشتراك في المعرفة الضمنية هو ركيزة أي عمل اتصالي تظهر في صورة عوامل مشتركة غير منظورة متمحورة حول الإدراكات والتفاعلات الإنسانية بين الأفراد (توفيق، 2004).

تمثل المعرفة الضمنية أكثر أصول المعرفة قيمة في المنظمة، ويمثل التحدي الأكبر أمام المنظمات ومنها المدارس في كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وكيفية استقطابها من البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة وتحويلها إلى معرفة صريحة مرمزة ومخزنة في نظم إدارة المعرفة وإضافتها إلى رأس المال المعرفي والفكري في المدرسة، وكيفية دمج المعرفة الضمنية للأفراد لتسهم في تشكيل وصياغة الرؤية الإستراتيجية ورسالة وأهداف المدرسة بالاتجاه الذي يعمل على زيادة القيمة المضافة في التعليم(Kidwell , et al , 2000).

تعريف إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بالمعرفة في المنظمات هو جديد نسبيا.ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عنها، ولكن معظمة كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع الثمانينات من القرن المنصرم.في عام 1980 وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي أشار ادوارد فراينبوم "Edward Freignebaum" إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة "Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة "Knowledge Engineering" وقد تبع هذا التطورالمعرفي تغيير في عناوينها الدوريات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة.وفي النصف الأخيرمن التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة(الظاهر، 2009).

وعرف همشري (2008) إدارة المعرفة بأنها العمل من اجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الإعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي.

وعرف العلي وزميليه (2006) إدارة المعرفة بأنها: الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة،بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار.

وعرف حجازي (2005) إدارة المعرفة بأنها: هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها، واستخدامها،

ونشرها، وأخيرا نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، و حل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي.

واشار الملكاوي (2007) إلى إدارة المعرفة بأنها عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمية من اجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية.

في حين اهتم كل من البيلاوي، وحسين (2007) بعمليات إدارة المعرفة عند تعريفهما لها، وذلك من خلال النظر إليها على أنها عبارة عن إدارة عمليات المعرفة لتدعيم العمليات الإدارية، ويتضمن ذلك إدارة الأنشطة مثل: استخدام المعرفة و توزيعها، وذلك بهدف تدعيم قاعدة المعرفة التنظيمية، أي إدارة المعرفة الجديدة وتقييم المعرفة الحالية.

عناصر إدارة المعرفة

تساعد عملية تطوير إطار لإدارة المعرفة في المدارس القادة التربويين على إيجاد قيمة لتعلم الطلبة، وتحويل المدرسة إلى بيئة تعليمية ابتكاريه وتطورية قادرة على المواكبة ومواجهة المتطلبات والمستجدات، وهي أسلوب في الإدارة ينتقل من ممارسات التسيير إلى ممارسات التطوير والتجديد(Petrides & Guiney, 2002). وتتألف عناصر إدارة المعرفة الأساسية في المدرسة من الأفراد والعمليات الممارسة والتكنولوجيا الداعمة لهذه العمليات.

وفي المدارس يعد التحول من البيانات إلى المعلومات جوهر إدارة المعرفة، إذ تمر هذه البيانات بعدة إجراءات وتفاعلات إنسانية وتكنولوجية لتأخذ دلالة ومعنى يحولها إلى معلومات تتم معالجتها من خلال عمليات ومهارات عقلية وتفكيرية، لتتحول إلى معرفة مرتبطة بصنع قرارات تربوية ذات قيمة مضافة لمُجمل الأنشطة والعمليات المتعلقة بالارتقاء

بالإدارة التربوية، والتنمية المهنية للمعلمين، وتطوير المناهج وإستراتيجيات التعلم، وزيادة النمو المعرفي والقيمي للطالب.

أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة في كونها منظمة وموجهة لتحقيق أهداف وعمليات المنظمة الإستراتيجية باستخدام المعلومات ذات المعنى والفائدة، وهي إدارة مرنة ومتطورة باستمرار وقابلة للتغيير والتجديد، وتمثل قيمة مضافة بحد ذاتها في المنظمات تظهر في المخرجات والخدمات المقدمة، وتسعى لإيجاد الهيكلة التنظيمية التي تساعد في التطوير، والتركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتجويدها وتوظيفها بفاعلية إذ تعنى إدارة المعرفة بالمعرفة الموجودة لدى الأفراد، ويمثل العنصر البشري فيها ركيزة أساسية ومهمة فهي ليست مجرد مفهوم يستند إلى التكنولوجيا، فعلى الرغم من أن التكنولوجيا تدعم إدارة المعرفة إلا أنها ليست العامل الأول فيها. كما تتمثل أهمية إدارة المعرفة في أنها لا تركز على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحدث تفاعلا في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة(Feliciano, 2007).

وفي النظام التربوي تعمل إدارة المعرفة في المدارس على تطوير الحماس والالتزام في العمل، وزيادة المقدرة على حل المشكلات، وصناعة القرارات التربوية، وتطوير ذاكرة تنظيمية للمدارس، وتشترك إدارة المعرفة في المدارس مع الرؤية الحديثة للتربية والتعليم في النظر للطالب على أنه محور العملية التعليمية، ولذا تتطلب زيادة القيمة المضافة في المدارس في ظل إستراتيجية إدارة المعرفة وضع رؤية واضحة للقيمة التي تسعى المدرسة لإضافتها لتعلم واتجاهات وسلوك الطالب، وبناء على هذه الرؤية تصاغ الأهداف والأنشطة والعمليات

التي يتم من خلالها جمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها في مجمل العمليات والأنشطة التي تتم داخل المدرسة(Santo, 2006).

إلا أن واقع الأمر يشير إلى أن التطور في إدارة المعرفة في قطاع التربية والتعليم بطيء، وأن القليل قد كُتب عن إدارة المعرفة في التربية والتعليم على الرغم من أن التربية والمؤسسات التربوية ومنها المدارس هي أصل ابتكار وإحداث وتطبيق المعرفة، الأمر الذي يجعل الطريق ممهداً لتصبح إدارة المعرفة جزءاً أساسياً من ثقافتها، وبقدر ما تولي المدارس اهتماماً بإدارة المعرفة فيها فسيكون لذلك تأثيراً في مقدرتها على المنافسة والازدهار وتطوير عملياتها ومخرجاتها(Fullan, 2002).

كما تسعى إدارة المعرفة إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في الابتكار والمقدرة على التعلم، فضلا عن الاهتمام بالتفكير النقدي والعلاقات والمهارات والتعاون والمشاركة، وتدعم وتساند عمليات التعلم الفردي والجماعي، وتُحفز التعاون بين الموارد البشرية في المنظمة وتشجع التشارك في الخبرة والتجارب، وتوظف التكنولوجيا لتيسير سبل الحصول على المعلومات وتسهيل شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية، هذا وترتكز إدارة المعرفة على إنشاء ثروة معرفية ومخزون معرفي يمثل سلاحاً تنافسياً للمنظمة، وتجعل العمل المعرفي مسؤولية جميع الأفراد العاملين الأمر الذي يسهم في تحول المنظمة إلى مراكز لإنتاج المعرفة والتعلم المستمر وهو ما يسمى المنظمة المتعلمة (الطويل، 2006).

عمليات إدارة المعرفة:

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، فكل منها تعتمد على العملية السابقة وتدعم العملية التالية، لذا دأب اغلب الباحثين على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، وقد اختلف الباحثون على رسم هذه العمليات على شكل حلقة، كما اختلف الباحثون

والمنظرون في حقل إدارة المعرفة في عدد وترتيب ومسميات هذه العمليات، وان كان اغلبهم أشار إلى العمليات الجوهرية، وهي تشخيص المعرفة، وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزنها وتوزيعها و تطبيقها(الكبيسي،2005).

وفيما يأتي عرض لهذه العمليات:

1_ **تشخيص المعرفة:** تعد من أهم الأمور في أي برنامج لإدارة المعرفة، ففي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى،لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، أما الهدف من التشخيص هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، وتحديد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات العمل، لان النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص وتستخدم في عمليات التشخيص آليات الاكتشاف واليات البحث والوصول، وقد تكون عملية ليست من مرحلة واحدة (العلي واخرون، 2006) , وأشار الكبيسي(2005) إلى آليات عملية التشخيص وهي:

أ_تمثيل المعرفة في هيئة قواعد: تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، اذ يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبرات أو من خلال الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء بعد ذلك يتم صياغة الخبرات.

ب_تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيده عن السرد , أن نظم معالجة المعرفة تتعامل مع الموجودات والإحداث مما يحتم تمثيل معرفة هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية , وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العلمية لتحقيق ذلك.

ج_تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية وتستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى العلاقات المنطقية، باستخدام أسلوب الدلالة الصورية , وأشار كثير من الباحثين إلى ضرورة عملية التشخيص قبل إدارة المعرفة، وبهذا تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تسهم اسهامات مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2_**اكتساب المعرفة:** في المرحلة الثانية بعد التشخيص تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة، وقد أشار العديد من الكتاب إلى أن مصادر اكتساب المعرفة قد تكون:

ـــ **مصادر داخلية** مثل مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل والمدير والزبائن والعاملين، أومن بيانات أساسية مثل البيانات المالية والاقتصادية، والتي يتم من خلال نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، وينتج عن ذلك إبداع المعرفة التنظيمية.

ـــ **مصادر خارجية** تتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية أو المشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمة من تسهيلات مثل المؤتمرات و الفيديو والشبكة العالمية (الانترنت). كما تحصل المنظمة على المعرفة من خلال الأخبار التسويقية وتحليلها، ومن أبحاث الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمتخصصين في مجال الصناعة (العلي واخرون،2006).

3_ تحديد أهداف المعرفة: تدرك المنظمات أن المعرفة وإداراتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة ومن غير تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة

تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق. واشار كيلي (Keeley, 2004) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن الأهداف التي أشار إليها:

- تحسين العمليات.
- توضيح مجالات عمل المنظمة، والمشكلات، وعمليات المنظمة.
- تسهيل الإبداع.
- تسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

4_توليد المعرفة: يعني توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة عند عدد من الكتاب. ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة، كما تزود المنظمات بالمقدره على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانه سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة (العلي واخرون،2006).

تعد المعرفة، والمقدرة على توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة وقد أشار كل من تيكوجي ونوناكا (Takeuchi & Nonaka,1995) في دراستهما عام 1995 إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقوم بدوره أسس الميزة

التنافسية(الحجازي،2005)، واوضح مكارثي (McCarthy,2006) أنه يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع، وبين البحث الجاد. ويرى أن نوعا من المعرفة الذي يتم اكتشافه من خلال حل المشكلة، ومن خلال التجريب يمكن أن يكون الأكثر قيمة بالنسبة إلى المنظمة.

واشار تشيننامانييني(Chennamaneni, 2006) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون أفراد ولذلك يجب على المنظمة أن تدعم وتحفز نشاطات توليد المعرفة التي يقوم الأفراد بها، بل عليهم توفير البيئة المناسبة لهم. وعليه فإن عملية توليد المعرفة المنظمية يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي تم توليدها على يد الأفراد، وبلورتها على مستوى الجماعة خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة، أو مجتمع الممارسة، وقد أوضح(العلي و اخرون,2006) أن مفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة غير المنظمة إلى معرفة منظمة معلنة كمقابل لتوليد المعرفة الفردية. وبالتالي، فقد عرفت هذه النظرية على مستوى كينونة توليد المعرفة: مستوى الفرد، ومستوى قناعاته، ومستوى المنظمة، ومستوى ما عبر المنظمة(Inter – Organization)، وفيما يلي توضيح مختصر للعملية كما أورد (العلي واخرون،2006) في كتابه:

أ. المعرفة المشتركة (Socialization) وهي توليد المعرفة من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

ب. المعرفة الخارجية المجسدة (Externalization) وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

ج. المعرفة التركيبية (Combination) تتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة صريحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

د. المعرفة الداخلية (المدمجة) Internalization: وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة منظميه ومبادرات إستراتيجية.

5_ تخزين المعرفة(الاحتفاظ بها): إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert Systems)، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل. وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة (نجم،2008).

وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة، ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة. وإن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة، ويمثل تخزين المعرفة جسرا بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها(العلي واخرون،2006).

6_ تطوير المعرفة وتوزيعها: إن تطوير المعرفة يركز على زيادة مقدرات ومهارات وكفاءات عمال المعرفة، وهذا يقود إلى ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري الذي ينعكس على قيمة المنظمة، ويعزز من جدارتها التنظيمية، ويساعدها في ذلك جذب واستقطاب أفضل العاملين في مجال المعرفة من سوق عمل المعرفة الذي يتميز بالمنافسة العالية, أما توزيع المعرفة، فانه ما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفء، فلن تنتج عائدا مقابل التكلفة وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال استخدام المعدات الإلكترونية، فإنه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجود في عقول العاملين وخبراتهم، وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة (الكبيسي،2005).

7_ **تطبيق المعرفة:** إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين اذ تتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعليم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها،وفي ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على المنظمات إلا أن تستوعب ذلك،وتطبيق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية ذلك لأن الوحيد الذي لا يخطىء هو من لا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف (حجازي،2005).

إن نظام المعرفة الكفوء لا يكفي لضمان النجاح في المنظمات لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وأن القوة فيه تكمن في استخدامه. وأن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عمليات التطبيق الفعال للمعرفة، وبخاصة في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات المجتمع لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.

إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم

يعتمد نجاح أي مجتمع بدرجة كبيرة على كيفية استثمار موارده، سواء كانت موارد طبيعية، أم مقدرات الأفراد، أو بعض الموارد مثل التراث الفكري. وتعد الإدارة التعليمية في أي نظام تعليمي مهمة اذ أنها تؤثر في جميع جوانب النظام التعليمي ويحدد مدخلها وفعاليتها الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية، وجودة الحياة والنجاح التنظيمي الإداري، وذكر (الببلاوي و حسين، 2007) تشارك إدارة التربية والتعليم في ضمان أن التعليم يوفر جودة الحياة داخل المؤسسات التعليمية، سواء كان ذلك للطلاب، أم الأفراد العاملين. ومن منظور المعرفة المجتمعية وتقنية المعلومات، فإن ذلك يتضمن المشاركة في بناء نظام تعليمي يرتكز على أسس قوية من المعرفة، كما يشمل مسئوليات لتطوير العمل المدرسي والخدمات التعليمية المقدمة للطلاب وعلى الرغم من وضوح مثل هذه القضايا في مجال التعليم، إلا أنه لم تتاح الفرص الحقيقة لتناولها من خلال مداخل نظامية جيدة. ومن هنا تأتي أهمية إدارة المعرفة في تقديمها آراء وأفكار جديدة، وممارسات فعالة لضمان مميزات وجودة الإدارة التعليمية ومن ثم فإن ثمة مسئولية جديدة تقع على عاتق الإدارة، وهي إدارة المعرفة التنظيمية في المؤسسات التعليمية. لذلك أوصت كثير من الدراسات بممارسة التطوير والتغيير في المنظمات على مختلف أنواعها وهذا يتطلب أن تكون متعلمة وإبداعية باستمرار (Wiig,2000).

يتسم مجتمع اليوم بتدفق المعرفة الإنسانية وتنوع الإنجازات الفكرية والعلمية والثقافية والاجتماعية، وتعاظم الإبداعات التكنولوجية والطموحات الاقتصادية وفي كل ذلك توطدت العلاقة بين الانتصارات العلمية والتكنولوجية وبين درجة توافر نظم المعلومات في مختلف أوجه النشاط الإنساني بل وأصبحت ملامح هذا العصر تتحدد من خلال مقدرة أعضائه على استخدام المعرفة وما تتضمنه من أصول فكرية وأساليب تقنية حديثة ودرجة مقدرتهم على

استيعاب واستخدام كل من المعلومات والمعرفة ومن ثم باتت الحصيلة المعرفية لمجتمع ما هي القوة التي تقود حاضره وتؤمن مستقبله، فالأمة القوية هي الأكثر معرفة والأغنى بمفكريها ومبدعيها الذين يضيفون إلى المعرفة كل ما هو جديد (Nonaka & Takeuchi, 1995).

وفي ظل هذا الكم من التغيرات المعرفية والتطورات التكنولوجية، يقع على عاتق منظومة التعليم مسئولية ابتكار، وإيجاد المعرفة المتجددة ونشرها. فالبحث العلمي يعد أداة فعالة لإيجاد المعرفة، في حين أن التدريس الفعال يعد وسيلة لنشر تلك المعرفة. ولذا يجب أن تسعى المؤسسات التعليمية إلى بذل مزيد من الجهد لمواكبة مجتمع المعرفة وملامحه التي تتزايد يومًا بعد يوم بشكل مخيف، وذلك لأن الأفراد العاملين في مثل هذه المؤسسات أصبحوا مجبرين على تفعيل وإدارة التراث الفكري، حتى يجددوا مقدرتهم على التعلم وليكونوا قادرين على مواكبة التغير الذي أصبح سمة رئيسية من سمات العصر(Wiig,2000).

يعد التعليم المرحلة الأساسية في حياة الفرد لذلك لابد من العمل على إيجاد نظام تعليمي متميز من خلال التركيز على عملية التعليم والتعلم، ومن ثم فإن انطلاقة هذا النظام تتركز أساسًا في كيفية قيام إدارة التربية والتعليم بتكوين المعرفة وتطويرها واسترجاعها وتوظيفها في مجالات مفيدة باعتبارها من أول المنظمات المتعلمة التي تهتم مباشرة بالعلم وبوصفها ركيزة أساسية لإيجاد الميزة التنافسية(Wiig,1999)، وأن تنفيذ عمليات إدارة المعرفة سيقود إدارة التربية والتعليم إلى أن تصبح إدارة متعلمة مبدعة في توليد المعرفة والحصول عليها ونقلها بمستوى تحويري معين للوصول إلى معرفة جديدة في معالجة ما تواجهه من مشكلات(Nonaka & Takeuchi, 2004).

إن إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم تتطلب عملية ديناميكية تستند أساسًا إلى ما هو موجود في ذهن الأفراد ودرجة رغبتهم ومقدرتهم في معارف إضافية، بالإضافة إلى موجوداتها الفكرية، ومخزونها المعرفي، وبقدر ما تستطيع إدارة التربية والتعليم توفير البيانات، واستخلاص المعارف وإيصالها إلى الأفراد وفقًا لاحتياجاتهم وفي الأوقات المناسبة، تتمكن بالمقابل من إيجاد قيمة فكرية مضافة (Tece,2000).

ممارسات إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم:

يجب أن ترتكز إدارة التربية والتعليم للمعرفة وممارساتها المتعلقة بإدارة المعرفة، على أسس ثلاثة هي (Nonaka & Takeuchi, 1995):

أ- إمكانية إدارة التربية والتعليم على تكوين رصيد معرفي جديد، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة المعلنة التي تمثل رصيد إدارة التربية والتعليم من خبراتها وتعاملاتها وسياساتها.

ب- نشر هذه المعرفة بين العاملين لتكون الأساس في توجيه الأنشطة المعرفية ومن ثم العمل الإنتاجي المنظم فيها.

ج- تجسيد هذه المعرفة في جميع العمليات والأنشطة والخدمات والبرامج التي تقدمها.

وهذا القول يشير إلى الواجبات المنوطة بإدارة التربية والتعليم عند إدارتها للمعرفة، إذ يتوجب عليها عندما تتبنى إدارة المعرفة أن تسير في هذا النهج وفق استراتيجيات معدة إعدادًا جادًا، وتفعيل عمليات إدارة المعرفة بممارسات إيجابية وبناءة كي تتمكن من تأدية دورها بفاعلية وتميز، وبناء على ما سبق تعرض الباحثة الممارسات المتعلقة بإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وفقًا لترابطها العلاقات المتبادلة بينها من خلال نمطين.

أ- ممارسات إيجابية وداعمة:

ويقصد بها جميع الممارسات التي تصدر من المديرين والعاملين بإدارة التربية والتعليم وتحقق التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها والتشارك فيها Nonaka & (Takeuchi,2004) وتتناول الباحثة هذه الممارسات من خلال القضايا الخمس التالية:

القضية الأولى: تحديد فجوة المعرفة:

وتحدث هذه الفجوة عند قصور المعرفة الموجودة عن الوصول إلى المعرفة المطلوبة و للتعامل مع ما تواجهه إدارة التربية والتعليم من مواقف وهنا يجب على إدارة التربية والتعليم تحديد تلك الفجوة ووضع الإستراتيجية اللازمة لتلافيها، ومن أبرز الممارسات التي تحقق ذلك هو إيضاح فجوة المعرفة داخل إدارة التربية والتعليم للعاملين بوضوح وشفافية، وتحديد قوائم للخبراء، وخرائط للمعرفة، وإيجاد البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي، بالإضافة إلى تعزيز الطرق المناسبة لاكتساب المعرفة بشرائها أو استئجارها وتوفير الدعم المالي لها(Wiig,1999).

القضية الثانية: تحديث أنظمة الاتصال وتطويرها:

تعد في إدارة التربية والتعليم من أهم الوسائل التي تساعد في نشر المعرفة، ونقلها وتداولها والتشارك فيها داخل المنظمة وخارجها وتعتبر الموجودات التكنولوجية أكثر الموجودات أهمية لإدارة المعرفة ومن أبرز الممارسات التي تدعم هذا المجال(Wiig,1994):

1- توفير أحدث الأنظمة الإلكترونية والاستمرارية في تحديث الأنظمة المتوفرة.

2- الإدارة الجيدة للاتصال داخل إدارة التربية والتعليم و خارجها.

3- توظيف التقنية الحديثة في نقل المعلومات وإيصالها لجميع العاملين.

4- إدارة اجتماعات غير الرسمية لتخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية داخل إدارة التربية والتعليم.

القضية الثالثة: تعزيز ثقافة المعرفة التنظيمية:

ويتحدد هذا المجال في جميع الوسائل التي تستخدمها إدارة التربية والتعليم لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة إدارة التربية والتعليم ويؤكد (Tece,2000) إنه يمكن جعل المعرفة معلومة واضحة للجميع سيكون من السهل خزنها وإشاعتها ونقلها ومن ثم إعادة استخدامها.

القضية الرابعة: التحفيز على توليد المعرفة ونشرها وتداولها:

إن توليد المعرفة يشكل فكرة محورية لدى إدارة التربية والتعليم وهي تعادل الابتكار أو الاختراع المستمر والمتصاعد مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، لذلك يتحتم على إدارة التربية والتعليم دعم هذا الاتجاه وتقديم الحوافز للعاملين من أجل الاستفادة من معرفتهم الضمنية وتوظيفها فيما يخدم توجهات إدارة التربية والتعليم، ومن أهم الممارسات في هذا المجال (السلمي، 1997):

1- استخدام التحفيز كعنصر أساسي في عمليات إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتطويرها، وتنظيم المعرفة وتقييمها، ونقل المعرفة واستخدامها).

2- حث الأفراد على التجريب والتعلم والملاحظة وتشجيع مثل هذه الأنشطة.

3- الاعتناء بالمبدعين و قبول أفكارهم وتشجيعهم.

4- ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافآت.

القضية الخامسة: توظيف المعرفة وتفعيلها والاستفادة منها:

إن توظيف المعرفة في إدارة التربية والتعليم يسهم في إيجاد مجتمع معرفي جديد قوامه رجال المعرفة وأدواته الإنتاجية، والابتكار، وجميعهم يباشرون الأنشطة المعرفية وهي المصدر الحقيقي للمقدرة التنافسية فيها، مما يجعل ممارساتهم أكثر توافقًا مع معطيات العصر، ومن أهم الممارسات في هذا المجال؛ إيجاد أقسام لنقل المعرفة وتنسيق جهود اكتساب المعرفة، وأن تربط الإدارة بين التعلم والإبداع وتوفير المناخ والدعم المناسبين لذلك، وتوفير المعلومات المتعلقة بنشاطات المنظمة لجميع الأفراد، بالإضافة إلى تطوير قواعد بيانات لأفضل الممارسات في أداء العمل.

ب- ممارسات سلبية ومعيقة:

ويقصد بها جميع الممارسات السلبية التي تصدر من المديرين والعاملين بإدارة التربية والتعليم وتحول دون تحقيق التمكين من المعرفة ونشرها وتوليدها وتقاسمها والتشارك فيها(Nonaka & Takeuchi,2004). وتتناول الباحثة هذه الممارسات من خلال القضايا الخمس التالية:

القضية الأولى: القيادة وأساليب الرقابة التقليدية:

في المنظمات التقليدية تُكتسب المعرفة بشكل مجزأ وذلك عن طريق برنامج تدريبي معين، أو إجراء بحوث ودراسات معينة ولكن هذه المعرفة المكتسبة لا يتم نشرها أو تداولها، وتعجز القيادات الإدارية في إدارة التربية والتعليم عن توظيفها والاستفادة منها، وتصبح إدارة التربية والتعليم خليطًا من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة، ولكنهم في عزلة عن بعضهم بعضا، وعن الجسد الرئيسي للإدارة. ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذه القضية (Tece,2000):

1- القيادة التقليدية التي تعتمد على المركز الوظيفي في الإدارة.

2- عدم تقديم الحوافز الكافية للإبداع والاستكشاف.

3- نقص الدعم والالتزام الإدارة العليا بإدارة المعرفة.

4- التركيز على الماضي والحاضر وليس على المستقبل وهذا يعيق المشروعات الطليعية.

القضية الثانية: عدم قبول التغيير (رفض التغيير):

التغيير والتطوير من أهم سمات المنظمات المعاصرة، ولكن من أخطر ما توجهه المنظمات وخاصة إدارة التربية والتعليم عدم قبول الأفراد لهذا التغيير وذلك لعدة أسباب تتعلق بمعطياتهم الثقافية والاجتماعية والوظيفية والنفسية، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال(السلمي، 1997):

1. مقاومة الأفراد للتغيير حفاظًا على هويتهم الذاتية أو عدم مقدرتهم على فهم الأفكار الجديدة.

2. عدم السماح للأفراد بتولي المهمات والمسئوليات الإضافية.

3. نقص الحوافز من أجل استخدام المعرفة وابتكارها وتقاسمها.

4. خوف الأفراد من فقدان أهميتهم الوظيفية مما يدفعهم للاحتفاظ بمعرفتهم الضمنية وعدم التصريح بها.

القضية الثالثة: غياب الثقافة التنظيمية:

إن وجود الثقافة التنظيمية التي تدعم المعرفة وتوليدها والتشارك فيها عنصر أساسي لبناء الصرح المتعلم وهي الحافز والمحرك نحو التغيير والتطوير ولكن غياب هذه الثقافة يحول دون التقدم في مجال المعرفة، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال(Wiig,1994):

1- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة.

2- سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة.

3- ضعف الإدارة في الإرشاد والتطبيق وتبادل الخبرات.

القضية الرابعة: قصور أنظمة الاتصال:

ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال:

1- عزل المعرفة عن العاملين وحفظها في ملفات القيادة العليا.

2- عدم فهم مبادرة إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال.

3- الاكتفاء بأنظمة الاتصال الموجودة بإدارة المنظمات وعدم السعي لتطويرها.

4- عدم تطوير تعريف عملي لإدارة المعرفة عبر نظم المعلومات.

القضية الخامسة: الافتقار إلى التكامل والترابط بين الأنشطة:

لابد من ادارات المنظمات السعي لتحقيق التكامل والترابط بين جميع الأجهزة فيها، وبين البرامج والأنشطة والعاملين، ومن أبرز الممارسات المعيقة في هذا المجال(السلمي،1997):

1- عدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة.

2- تقسيم العمل الوظيفي مما يؤدي إلى جماعات غير متعاونة.

3- عدم تنظيم وتفعيل أنظمة الاتصالات داخل المنظمة وخارجها.

4- إهمال التكامل بين نشاطات المنظمة المتعلقة بإدارة المعرفة وبين تعزيز عمليات الاكتساب و التنظيم والاستخدام.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليم

إن للتربية والتعليم دوراً واضحا في تحقيق الأهداف التعليمية فهي تقود وتيسر كل جوانبها والحياة التنظيمية داخلها والأفراد العاملين بها وعند تناول القضايا المرتبطة بالمعرفة

فإن مثل هذه القضايا لا تغطي فقط الوظائف المرتبطة بالمعرفة داخل إدارة التعليم بل إن هذه المسئوليات تمتد إلى قيادة وتسهيل المجالات المرتبطة بالمعرفة لوضع السياسة الخاصة بالمؤسسة وبناء أصول فكرية واجتماعية، وتوجد بعض الخطوات المحتملة لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم (البيلاوي وحسين،2007):

-تحديد الأفراد ذوي الدوافع لإدارة المعرفة والاعتماد عليهم في التطبيق.

-وضع رؤية لممارسة إدارة المعرفة داخل المؤسسة.

-ابتكار وبناء فريق لإدارة المعرفة.

-وضع أرضية وقاعدة للمعرفة داخل المؤسسة ومسؤولة عن جودة الخدمة التعليمية.

-وضع سياسات مرتبطة بالتراث الفكري وتدعم الالتزامات والدعم للبرنامج الكلي.

-إدارة كل الممارسات المرتبطة بالتراث الفكري.

فإذا ما تم وضع الرؤية فمن الضروري المراجعة الشاملة للإجراءات التي تحتاج إلى تنفيذها للهدف، والتي ربما تخدم كثيراً من الأغراض، وفيما وراء إجراءات إدارة المعرفة فإن أنشطة الدعم المرتبطة بتقنية المعلومات، والبنية التحتية مهمة تتطلب بعض الاعتبارات والمتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وهي (الملكاوي،2007):

-توفير البنية التحتية اللازمة، والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك، والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك، مثل البرمجيات ومحركات البحث الالكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

-توفير الموارد البشرية اللازمة، حيث اذ تعد من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات لذات العلاقة.

- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل، وإطلاق الإبداعات الكامنه لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد ومضاعفتها وإعادة استخدامها وذلك بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

- العامل الثقافي: مهما في إدارة المعرفة عن طريق إيجاد ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة، وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

خلص الأدب النظري إلى أن إدارة المعرفة في المدارس تشتمل على ممارسة مجموعة عمليات وأنشطة لجمع المعرفة من مصادرها المختلفة كالكتب، والوثائق، أو المعرفة المخزنة في أنظمة تكنولوجيا المعلومات، وصولا إلى المعرفة الضمنية التي تختزنها عقول العاملين. وتسعى إدارة المعرفة إلى الإفادة من هذه المعرفة في ابتكار وتوليد معرفة جديدة توظف في تجويد الأداء بمختلف مستوياته، ومن خلال جميع مدخلاته لتحقيق الميزة التنافسية لهذه المدارس، والتي تتبلور في القيمة التي تضيفها إدارة المعرفة في تعلم المخرجات التربوية.

كما إن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الكويتية يتم من خلال ممارسة مجموعة من العمليات والأنشطة المعرفية، والتي تتمثل بعمليات توليد المعرفة، وتخزينها، ونقلها وتطبيقها. وينتج عن هذه العمليات قيمة تضاف إلى مستويات الأداء المختلفة في المدرسة كالتخطيط،

والتنظيم، والتعليم، والإشراف، والبحث والتطوير. وتنتقل هذه القيمة المضافة إلى الطالب، والذي هو منتج المدرسة، من خلال شبكة من العمليات التربوية والتعليمية التي يتلقاها.

ومن عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، امتلاك رؤية واضحة للقيمة التي تهدف المدرسة لإضافتها، والمقدرة على صياغة الأهداف والعمليات التي تسهم في تحقيق هذه الرؤية، وبناء المعرفة الجوهرية المرتبطة بأهداف المدرسة وعملياتها، والتركيز على العنصر البشري فيها وعدم التعامل مع التكنولوجيا كبديل لها.

كما يعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، على درجة تناغمها وانسجامها مع الإستراتيجية الشاملة لأعمال المدرسة، ومقدرتها على رفد أنشطة وبرامج الإستراتيجية بالمعرفة اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف التي وضعت لها، وعلى وجود دعائم وركائز تعمل بتكامل، وتوفر بيئة ملائمة في المحيط المدرسي تعزز عمليات إدارة المعرفة وهي القيادة الحكيمة، والثقافة التنظيمية، وأنظمة تكنولوجيا المعلومات، وعمليات التعلم المنظم للأفراد والمقدرة على إدارة الموارد البشرية الموجودة في المنظمة بصورة فاعلة.

ثانياً: الدراسات السابقة:

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد اطلعت الباحثة على دراسات ذات صلة بالموضوع وحسب المتاح.

وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

- دراسة **كيدويل وآخرون (Kidwell & et al , 2000)** بعنوان " **Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education** ".

حيث هدفت الدراسة إلى بيان أن هناك العديد من الفرص المقدمة للطلبة في الجامعات من أجل تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وذلك من أجل دعمهم في حياتهم الجامعية. حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، أجريت الدراسة في سان فرانسيسكو في الولايات المتحدة

الأمريكية. بينت نتائج الدراسة أن هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن يتم الحصول عليها من تشارك تطبيقات إدارة المعرفة والتي تتمثل في تحسين الفعالية والتأثير للخدمات الإدارية، وتحسين المقدرة على توضيح التطورات المقدمة، وتحسين المقدرة على دعم التوجه إلى استخدام نظام اللامركزية.

- دراسة **الثبيتي (2002)** بعنوان " **إدارة المعرفة و الاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات** " هدفت الدراسة إلى معرفة عناصر رأس المال المعرفي ونماذج إدارة المعرفة و مؤشرات الاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات وكانت هذه الدراسة تحليلية (تحليل وثائقي لما تحتويه التقارير الصادرة من الجامعات), أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، وكشفت الدراسة عن نتائج مهمة من بينها أن إدارة المعرفة حسب مؤشرات جدوى الاستثمار في المعرفة أكثر فاعلية في خفض التكاليف وتحسين الأداء، كما أن المعرفة رصيد لا يستهلك وإنما هو رصيد يوظف ويتضاعف مع مرور الزمن، بالإضافة إلى أن المعرفة رصيد لا يمكن احتكاره وإنما هو عبارة عن ملك مشاع.

- دراسة **كوكوس واليني (Coukos and Eleni, 2002)**. بعنوان: " **Knowledge Management: Processes and Strategies Used in United States Research Universities** " هدفت هذه الدراسة إلى تقييم استخدام إدارة المعرفة والاستراتيجيات التي تعزز من استخدامها في الجامعات البحثية ودراسة العلاقة بين استخدام وكفاءة الاستراتيجيات وفعالية إدارة المعرفة ووضع النموذج لفعالية إدارة المعرفة وأخيراً تحديد عوامل النجاح لفعالية إدارة المعرفة، تكون مجتمع الدراسة من (1285) مديراً في (257) جامعة بحثية، بلغ عدد المستجدين لأداة الدراسة (الاستبانة) 300 شخص، أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت الجامعات مستوى أعلى من المتوسط على

مقياس ليكرت الخماسي في استخدام الاستراتيجيات، وكانت التكنولوجيا أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً، وهناك فروق بين الجامعات الخاصة والعامة فيما يتعلق باستخدام إستراتيجية القيادة، والعمل في حين تركزت أكثر العوامل أهمية بالنسبة لفعالية إدارة المعرفة عن التكنولوجيا واستراتيجيات القياس.

- دراسة **بترايدس وثاد (Petrides and Thad, 2003)** بعنوان: " **Knowledge Management for School Leader: An Ecological Framework for Thinking Schools** " هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة أراء مجموعة من المختصين من المدارس والكليات والجامعات حول إدارة المعرفة في التعليم والتي عرضت في المؤتمر التعليمي لإدارة المعرفة الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2002 في ولاية كاليفورنيا، إذ ناقش المشاركون الفرص والتحديات التي تواجه تطوير استخدام إدارة المعرفة في التعليم، وكيف أن إدارة المعرفة في التعليم تسهم في تطوير إطار عمل يستند إلى الإدارة الفعالة للمعلومات من أجل تحقيق الجودة والنوعية كما تم اقتراح مجموعة من الاستراتيجيات والتطبيقات التي تسهم في تشارك إدارة المعرفة وتؤكد على أن " الناس وليس الأنظمة المعلوماتية هي التي تدير المعرفة"، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة ما يلي: يمكن تطبيق إدارة المعرفة عملياً في كل من رياض الأطفال والمدارس الثانوية ومؤسسات التعليم العالي، تبني إدارة المعرفة فريق عمل محترف من خلال تشارك المعرفة بينهم، تحتاج المؤسسات التعليمية لاستراتيجيات المعلومات التي تحول المعرفة إلى أفعال وصناعة قرارات فعّالة، أخيراً فقد أدت هذه الدراسة إلى تأسيس "Half Moon Bay" وهي مؤسسة في كاليفورنيا لدراسة إدارة المعرفة في التربية (ISKME).

- دراسة **كلي (Keeley, 2004)** بعنوان:" **Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations** " وهدفت هذه الدراسة النوعية الوصفية لتحديد درجة فعالية تطبيق إدارة المعرفة في تحسين التخطيط وصناعة القرار في الأنواع المختلفة من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، كما تفحصت دور مهمة البحث المؤسسي كمحفز ومحرك معرفة أساسي في المنظمة. تكونت عينة الدراسة من موظفي (450) مؤسسة تعليمية تم اختيارهم عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة. أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة مصدر الميزة التنافسية والتحسن العملي في المنظمة. كما بينت أن التعليم العالي متأخر في إدارة المعرفة قياساً بالقطاع التجاري، وأن ممارسة إدارة المعرفة في التعليم العالي لم تكن رسمية بصورة ثابتة، كما هو الحال في الشركات.

- دراسة **رامـــان (Raman, 2005)**. بعنـــوان: " ***K*nowledge Management for Emergency Preparedness: An Action Research Stud*y** " هدفت الدراسة إلى: تصميم وتطبيق نظام إدارة معرفة تعمل على شبكة الإنترنت وذلك من أجل تعزيز مـــساعي الجاهزية للطوارئ لدى اتحاد جامعة كلاريمونت للدراسات العليـــا فـــي الولايـــات المتحـــدة الأمريكية، فهم وتطبيق النظريات القائمة وأطر العمل في إدارة المعرفة وتـــصميم الأنظمـــة لتوجيه القرارات، وأخيراً تقييم فعالية هذا البرنامج في المساعدة فـــي الجاهزيـــة للطـــوارئ، استخدم الباحث طرق عدة لجمع البيانات خلال المراحل الخمس، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الكمية والنوعية، وذلك لتطبيق الدراسة ضمن مراحل: تشخيص المشكلة، والتخطيط

للعمل، والمتابعة والتقييم، وتحديد نتائج التعلم. أظهرت نتائج الدراسة مقدرة نظام إدارة المعرفة القائم على الشبكة على إيجاد آلية أكثر تنظيماً لتوثيق وحفظ المعلومات المتعلقة بحالة الطوارئ، وتسهيل عملية الاتصال سواء قبل أو خلال حالة الطوارئ، وكذلك تحسين عملية التنسيق العامة بين اتحاد جامعات كلاريمونت.

- دراسة **إيدج (Edge, 2005)**. بعنوان: " ***K*nowledge Management as a Tool for District-level Instructional Renewal.**" هدفت هذه الدراسة إلى البحث في كيفية توظيف إدارة المعرفة، من قبل منطقة تورنتو التعليمية في كندا، وذلك لتعزيز مشروع التثقيف وتحسين تعليم القراءة والكتابة في سن مبكر على نطاق المدارس استناداً إلى إطار إدارة المعرفة الذي وضعه نوناكا وتاكوتش (Nonaka & Tekeuchi)، تكونت عينة الدراسة من (34) فرداً من معلمين وإداريين ومشرفين من فريق إدارة مشروع التثقيف في السنوات المبكرة، استخدمت الدراسة المقابلة كأداة. أظهرت النتائج أن منطقة تورنتو التعليمية استخدمت إستراتيجية شاملة مصممة لبناء المقدرة التعليمية والقيادية من خلال استخدام الناشطين في مجال المعرفة داخل المدرسة، وبينت الدراسة أثر هذه الاستراتيجيات في التعلم والثقافة التنظيمية لدى المعلم والقائد على مستوى المنطقة.

- دراسة **أبو جزر(2005)** بعنوان" **مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية**" والتي هدفت إلى بناء مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية بناءً على تعرف واقع إدارة المعرفة فيها. تكونت عينة الدراسة من(240) إداريا من العمداء ونوابهم، ومساعديهم، ورؤساء الأقسام في الجامعات الرسمية الأردنية. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة قياس لواقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية. أظهرت النتائج واقع إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية، كما أظهرت عدم وجود فروق بين

الجامعات في هذا الواقع ممثلا بأبعاده مثل بعد الاستراتيجيات التي قيست بالاستبانة المطورة إلا في حالات قليلة. وبناء على النتائج، تم بناء المشروع باعتماد المنهجية العلمية في صياغة أهداف المشروع وتحديد محتواه.

- دراسة **(مجدل وهواري، 2005)** بعنوان: " **إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات**" هدفت الدراسة التحليلية إلى مناقشة مفهوم إدارة المعرفة التنظيمية، وعناصرها، واستراتيجياتها، ودور ومهام مدير إدارة المعرفة التنظيمية، وبيان دور رأس المال الفكري باعتباره أهم موجودات أي منظمة، وإيضاح أن المعرفة ستكون سمة المرحلة القادمة من الحضارة الإنسانية، كما ناقشت خصوصية إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي. استخدمت الدراسة أسلوب المنهج التحليلي وذلك بجمع الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وتحليل نتائجها، أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية. أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة في المؤسسات لها أهمية كبيرة في ايجاد قيمة تنظيمية للمؤسسات، وتعزيز رأس المال البشري بها، من خلال تبني المعارف والكفاءات الجديدة في مختلف المجالات داخل المؤسسات.

- دراسة **مكارثي (McCarthy, 2006)** بعنوان: " **Knowledge management: Evaluating Strategies and Processes Used in Higher Education** ". هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت إدارة المعرفة المستخدمة في التجارة والصناعة قابلة للتطبيق في مجال التعليم العالي. أجريت دراسة الحالة على جميع طلبة تخصصات الصناعة والأعمال في جامعة نوفا الجنوبية الشرقية في دلهي في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدمت الدراسة ثلاثة أنواع من أدوات القياس (الاستبانات والمقابلات وتحليل الوثائق). أظهرت النتائج أن تطور إدارة المعرفة كان ذو فائدة ملحوظة بالنسبة للعاملين في مؤسسات

التعليم العالي، خاصةً في مجال البحث، كما أظهرت النتائج عن دعم قوي لاستخدام إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، كما تم الوقوف على نقاط الضعف لأداء إدارة المعرفة في مواضع محددة خصوصاً في الجوانب التي تتطلب تشارك المعرفة بين الدوائر المختلفة.

- دراسة **تشينغ وهسو (Ching & Hsu, 2006)** بعنوان: " **A Study of Knowledge Management in Elementary Schools: Advantageous Situations, Difficulties, and Strategies** " هدفت هذه الدارسة التحليلية إلى تفحص المواقف المفيدة والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية في تايوان واستراتيجيات تطبيقها، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي حيث تم تحليل الاستراتيجيات الناجحة المرتبطة بإدارة المعرفة. أظهرت نتائج الدراسة أن المدارس التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تعمل على تطوير البنية التحتية المدرسية المتعلقة بأنظمة المعلومات، وتعزيز تشارك المعرفة بين العاملين، والعمل على بناء نظام إدارة معرفة عملي، وكذلك يجب أن تقوم المدارس بتعزيز الخبرات المهنية للمعلمين والتي تعد إحدى الاستراتيجيات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، وأخيراً أظهرت الدراسة أن تبني استراتيجيات لإدارة المعرفة ترتكز على أربعة أبعاد هي: الموارد البشرية، والبنية التحتية التكنولوجية، وآلية تشارك المعرفة، ونظام ضبط مؤسسي.

- دراسة **تشيناماينيني (Chennamaneni, 2006)** بعنوان: " **Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Modle** " هدفت الدراسة البحثية إلى اختبار العوامل التي تعزز أو تثبط سلوكيات تشارك المعرفة لدى العاملين في السياق المؤسسي، وذلك باعتبار تشارك المعرفة من عوامل التمكين الأساسية لإدارة المعرفة، استخدمت الدراسة المنهج

التحليلي وقد طورت الدارسة أنموذجاً نظرياً متكاملاً يستند إلى عوامل نفسية وتنظيمية وتكنولوجية لها أثر في سلوكيات تشارك المعرفة، وتم اختبار صلاحية الأنموذج باستخدام المسح الميداني للعاملين في مجال المعرفة والذي أظهر دعماً لتطبيق الأنموذج المفترض، حيث استخدم هذا النموذج كأداة للقياس، أجريت في جامعة تكساس. أظهرت النتائج ارتباط مفاهيم المعاملة بالمثل والمتعة في مساعدة الآخرين لدى العاملين بالمعرفة بشكل إيجابي، وأثر المناخ التنظيمي بصورة إيجابية إزاء تشارك المعرفة، كما أظهرت النتائج ارتباط تسهيل الأدوات والتكنولوجيا بصورة إيجابية مع مستويات عالية من السلوكيات المدركة إزاء تشارك المعرفة.

- دراسة **رانجان و كـــالي (Ranjan & Saani, 2007)** بعنـــوان " **application of a conceptual knowledge management in management education: framework** " حيث هدفت الدراسة إلى تقديم مفهوم شامل وإطار عام حول مفهوم الإدارة المعرفية وتأثير تطبيقها في التعليم، وذلك من أجل تقديم خدمات وفوائد أكثر من شأنها أن تزيد من فعالية تطبيق عملية مشاركة الإدارة المعرفية، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلـــك من خلال جمع الدراسات السابقة المجرية على المدارس الثانوية في الهند. أظهـــرت نتـــائج الدراسة أن المنشآت الإدارية في الهند في حالة تغير مستمر وذلك من شأنها توليـــد خـــدمات معلومات إدارية للطلبة. كما بينت الدراسة أن العديد من التطبيقات للمعلومات التقنية قد فضلت في المؤسسات التعليمية وذلك ليس فقط بسبب التقنيات المستخدمة وإنما بسب عدم تقديم اهتمام كبير إلى القضايا المتعلقة بثقافة هذه المنشآت.

- دراسة **تيتثاننون وكلايوثننونغ وراتشاثاني(Thitithananon &et al, 2007)** بعنوان " **Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready to Embrace it** " هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفاهيم إدارة المعرفة التي تـــرتبط بتطبيـــق ممارســـات إدارة المعرفة في تطوير التعليم في النظام التربوي التايلندي، كما ناقشت فوائد وصعوبات ممارسات إدارة المعرفة ومضامينها في البيئات المختلفة والعوامل المتعلقة بهـــا مثـــل ثقافـــة المعرفـــة المحلية، وهيكلية المنظمة، والتقنيات المتوفرة، والسلوك التنظيمي، والموارد البشرية المتاحة، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي وذلك باستخدام الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة وجود مزايا لتطبيق إدارة المعرفة في الأنظمة التعليمية وذلـــك فيمـــا يتعلق بالبحث العلمي وتطوير المناهج، وخدمات الطلبة، والخـــدمات الإداريـــة، والتخطـــيط الإستراتيجي. كما أشارت إلى أهمية تطبيق منهجية إدارة المعرفة في الأنظمة التعليمية فـــي تايلند كإستراتيجية تطوير ذاتية متكاملة.

- دراســـة **فيليـــسيانو (Feliciano, 2007)** بعنـــوان:" **The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization**" هدفت إلى التعرف على الجوانب التكنولوجية والتنظيمية لمعايير نجاح أنظمة إدارة المعرفـــة، والتركز على عملية بناء قاعدة معرفة تنظيمية لإعادة الاستخدام العملي للمعرفة في المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة، تكونت الدراسة من قسمين: في القسم الأول: تم تطـــوير أنمـــوذج لتطبيق عمليات توليد ونقل وتشارك المعرفة في إطار أنظمة المعلومات شائعة الاستخدام بينما تحقق القسم الثاني للدراسة من صدق الأنموذج وحلل البيانات التي جمعت باستخدام اســـتبانه وزعت على عينة من العاملين في مجال المعرفة في القطاعات المختلفة، أجريت الدراسة في

الولايات المتحدة الأمريكية. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المعايير، أو عوامل التمكين، التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن الجانب التكنولوجي ظهرت معايير الشفافية والتكيف والاعتمادية ومن الجانب التنظيمي ظهرت معايير إدارة الوقت والموارد المادية والثقافة المشتركة للمؤسسة والتقييم والتنظيم والتدريب.

- دراسة **كوهلهاسي و كوهلهاسي (Kohlhase & Kohlhase, 2008)** بعنوان: " **Semantic Knowledge Management for Education** " هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية تكنولوجيا الإدارة الدلالية للمعرفة، وذلك من خلال إعادة تقييم مفاهيم الدلالة، والمعرفة والتعليم، والدور الذي تلعبه في الأدوات التعليمية، بالإضافة إلى كيفية تفاعلها مع النصوص المتضمنة في عملية التدريس والتعليم في مدينة بريمن في ألمانيا. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وذلك من خلال تحليل عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق تكنولوجيا الإدارة الدلالية للمعرفة يتطلب وجود ظروف معينة يمكن من خلالها تقديم المعرفة وإدارتها على النحو الأمثل، بشكل يمكن من خلاله تلبية الاحتياجات التربوية ودعم الأنظمة الدلالية.

- دراسة **عبد الحافظ (2008).** بعنوان: "**أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم ــ العمليات ــ النواتج**" هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم وعمليات ونواتج إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي، والأساليب التي تستخدمها هذه المؤسسات للاستفادة من إدارة المعرفة، كما هدفت إلى تقديم مجموعة من المقترحات لتحسين إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات التي تمكن من تحقيق أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن مفهوم

إدارة المعرفة من المفاهيم البينية التي يمكن استخدامها في أي مجال علمي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك مجموعة من العمليات الدينامية لإدارة المعرفة، كتشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها وتخزينها، ثم توزيعها وتطبيقها. كما كشفت الدراسة عن أن هناك الكثير من النواتج التي حققتها الجامعة المعاصرة من إدارتها للمعرفة، كتحسين الإدارة الجامعية، وتطوير عمليات التعليم والبحث العلمي، وتحقيق قيمة مضافة عالية، وانتهت الدراسة إلى وجود عدد من الأساليب التي تستخدمها الجامعة المعاصرة للاستفادة من إدارة المعرفة، كدعم دور البحث العلمي في توليد المعرفة ونشرها، والتوسع في تخصصات علوم المعلومات والمكتبات، وممارسة التعليم التنظيمي.

- دراسة **طاشكندي(2008)** بعنوان " **إدارة المعرفة وأهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات و المشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة**". حيث هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية و التعليم، وبيان أثرها في التطوير التربوي، وتوضيح مفهوم إدارة المعرف، وتوضيح أهم عمليات إدارة المعرفة والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها. أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث صممت استبانه كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهن(130) مديرة ومشرفة، واستخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة الميدانية. توصلت الدراسة إلى أن إدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في

إدارة التربية والتعليم، وأن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

– دراسة **المحاميد(2008)** بعنوان " **دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي**". هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تلك الجامعات. تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الأردنية الخاصة البالغ عددها (18) جامعة موزعة على العديد من محافظات المملكة، أما عينة الدراسة فتكونت من (6) جامعات (الزيتونة، البترا، عمان الأهلية، والعلوم التطبيقية، والزرقاء الأهلية، وجامعة فيلادلفيا)، حيث استخدمت الدراسة الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على (300) دكتور جامعي. توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية التي تنجزها الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المراتب العلمية تسعى للحصول عليها من قبل الهيئة التدريسية وضمان الجودة في الجامعات.

– دراسة **عليان(2009)** بعنوان:"**دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، تخطيط المعرفة، تحديث المعرفة، نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، توليد واكتساب المعرفة، تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، تطبيق المعرفة، متابعة المعرفة والرقابة عليها)، كما هدفت إلى التعرف على مستوى فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية العاملة في القدس الشرقية، وإبراز دور إدارة المعرفة في تحقيق فاعلية أنشطة هذه

المؤسسات. وقد تعرفت هذه الدراسة على أهم المعيقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. وقد تم وضع مجموعة من الأسئلة الفرضيات التي عالجت مشكلة الدراسة بأبعادها المختلفة. أجريت الدراسة على (182) إدراي في المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. استخدمت الاستبانه كأداة للدراسة، أجريت الدراسة في القدس الشرقية , وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية بقطاعاتها المختلفة تستخدم إدارة المعرفة من خلال ممارسة عملياتها المختلفة أهمها: تشخيص المعرفة، وتخطيط المعرفة، وتحديث المعرفة، ونشر وتقاسم وتوزيع المعرفة وتوليد واكتساب المعرفة كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين تطبيقات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية.

- دراسة **ليبي و لو ويانغ وهوو (Lee; Lu; et al, 2010)** بعنوان " **A Process-Based Knowledge Management System for Schools: A Case** Study in Taiwan " هدفت الدراسة إلى الكشف عن الصعوبات والعقبات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة في الثقافات التنظيمية للمدارس، كما سعت إلى تلخيص عددا من النظريات الخاصة بنماذج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى اقتراح نموذج العملية المستندة إلى الإدارة الملائمة للمدرسة. أجريت دراسة الحالة على المدرسة الثانوية في مدينة تيبي في تايوان، استخدمت الدراسة أدوات تضمنت استبيانة الرضا، وتحليل المضمون النوعي لمناقشة المعرفة، ومقابلات غير منتظمة للكشف عن مدى التقدم والأداء والتحديات التي تواجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة. وأشارت النتائج إلى وجود عدد من الضوابط والقيود المتعلقة بتصنيف مضمون المعرفة ووظائف النظام. كما أشارت إلى أن تطبيق وتنفيذ نماذج إدارة المعرفة في المدارس

بما يتضمنه من توصيل المعرفة، المشاركة والتغذية الراجعة يعد أمرا فعالا وعمليا فيما يتعلق بإدارة المعرفة في المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فقد أشارت النتائج إلى مزايا تطبيق العمليات القائمة على إدارة المعرفة، كتجسيد وجمع المعرفة، تحديد أهداف مشاركة المعرفة، الدمج بين وثائق المعرفة والتطبيق لحل المشاكل، وتطوير التفاعل الداخلي بين الأعضاء.

- دراسة **عثمان (2010)** بعنوان " **اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين**". حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، بالإضافة لبيان أثر كل من متغيرات الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، وموقع المحافظة على اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم(640) مديرًا ومديرة وفقا لآخر إحصائيات وزارة التربية 2009. اختيرت عينة طبقية عشوائية بلغت (229)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى إن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية فلسطين كانت إيجابية، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في 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 **مكني (McNei, 2011)** بعنوان " **Application of Knowledge Development in Institutions of Higher Management for Sustainable Education** ". هدفت الدراسة إلى اختبار فاعلية تطبيق إدارة المعرفة في جامعات التعليم

العالي كأداة لتحقيق الاستمرارية في تلك الجامعات، باعتبار أن إدارة المعرفة هي عملية تجمع بين جمع المعلومات، وتنظيمها وتخزينها. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، وذلك بتحليل عدد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، أجريت الدراسة في تورنتو في كندا. وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق نماذج إدارة المعرفة في التعليم العالي يتطلب وجود عدد من الميزات والمحددات المتعلقة بالجامعة، كنطاق الجامعة، والحجم، والأولويات، وإضافة إلى ما قد تواجهه من تحديات قلة توافر المتعة والالتزام اتجاه المبادرات الخضراء، قلة الموارد المالية، ندرة في الحوافز والمكافآت، والمفاهيم الخاطئة حول الاستدامة. وعلى هذا فقد أشارت الدراسة إلى ضرورة حرص إدارة الجامعة على تفادي هذه العقبات وامتلاك المقدرة على مواجهتها والتعامل معها، وذلك حتى تتمكن من تطبيق نماذج إدارة المعرفة والاستفادة منها.

- دراسة **اوانج وآخرون (Awang & et al, 2011)** بعنوان " **Knowledge Management in Malaysian School Education , Do the Smart Schools do it** better?" هدفت الدراسة إلى التعرف على التغييرات التي طرأت على نظام التعليم في المدارس الماليزية، وخاصة تلك المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة. وقد تكونت عينة الدراسة من (50) معلماً، استخدمت الدراسة الاستبانات كأداة للدراسة. وأشارت الدراسة إلى أن تنفيذ نماذج إدارة المعرفة في المدارس يملك آثارا إيجابية على العملية التعليمية، حيث يجعلها أكثر دقة وتنظيما، الأمر الذي يسهل إجراءات التدريس ويجعلها أكثر مرونة.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

تناولت الدراسات السابقة إدارة المعرفة في قطاع التعليم، وركزت على مفاهيم إدارة المعرفة التنظيمية، وعناصرها، واستراتيجياتها، ودورها في ضمان جودة التعليم مثل دراسة

(مجدل وهواري، 2005)، ودراسة (Thitithananon & et al, 2007) ودراسة المحاميد(2008).

كما ركزت أخرى على تطبيق إدارة معرفة وكيفية توظيفها في المؤسسات التعليمية بالإضافة إلى طريقة تصميم نظام إدارة المعرفة والاستراتيجيات التي تعزز من استخدامها مثل دراسة **(Coukos and Eleni, 2002)** ودراسة **(Keeley, 2004) ودراسة (Raman, 2005) ودراسة (Ranjan & Khali, 2007) ودراسة عبد الحافظ (2008) ودراسة طاشكندي(2008) ودراسة عثمان (2010) ودراسة مينيي (McNei, 2011)**

وبعض الدراسات ركزت على الصعوبات والعقبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية مثل دراسة **(Lee, et al., 2010)** ودراسة **(Ching & HSU, 2006).**

وأشارت **الدراسات السابقة** إلى أن هناك مجموعة من المعايير أو عوامل التمكين التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجيع العاملون في مجال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة في حين تميزت **الدراسة الحالية** بأنها تتناول فئتين هما مديري المدارس الابتدائية ومديري المدارس الثانوية.

استفـــادت الباحثة من **الدراســـات السابقة** بزيادة وعيها بموضوع الدراسة، واستفادت من المنهجية العلمية المستخدمة في تلك الدراسات، من حيث تطوير الأدوات، وأساليب التحليل الإحصائي، في مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة والأداة المستخدمة لجمع البيانات، وطريقة بنائها، وصدقها، وثباتها، كما تناول وصفاً لإجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي أجريت للاجابة عن اسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة

تحقيقاً لهدف الدراسة فقد استخدم فيها المنهج الوصفي، إذ اعتمدت الباحثة مسارين: نظري وميداني. فقد استخدمت في المسار النظري أسلوب الوصف من خلال اطلاع الباحثة على الكتب والمراجع، والدراسات المتوفرة ذات الصلة بالدراسة، وذلك لبناء الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، أما المسار الميداني فقد استخدمت الباحثة الاستبانه لجمع البيانات والعمل على تحليلها إحصائياً لتحديد العلاقة بين متغيراتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات وموجهي وموجهات المرحلتين الحكوميتين الابتدائية والثانوية في دولة الكويت لجميع المحافظات (حولـــي والفراوانيـــة ومبارك الكبير والاحمدي والجهراء والعاصمة)، والبالغ عددهم (885) منهم: (240) مديراً ومديرة مدرسة ابتدائية، و(132) مدير ومديرة مدرسة ثانوية و(483) موجه وموجهة والجدول (1) يبين توزع أفراد المجتمع حسب عدد مديري المدارس الابتدائية والثانوية والموجهيين في كل محافظة.

الجدول (1)

توزع أفراد مجتمع الدراسة لمديري المدارس والموجهيين الفنيين في المدارس الابتدائية و الثانوية

المحافظة	مديرو المدارس الابتدائية		مديرو المدارس الثانوية		الموجهون الفنيون	
	ذكور	أناث	ذكور	أناث	ذكور	أناث
الاحمدي	**5**	**46**	**11**	**15**	**33**	**70**
الجهراء	**3**	**40**	**8**	**10**	**34**	**40**
حولي	**2**	**32**	**11**	**10**	**25**	**58**
العاصمه	**3**	**35**	**12**	**13**	**31**	**61**
الفروانيه	**2**	**45**	**12**	**15**	**33**	**65**
مبارك الكبير	**0**	**27**	**7**	**8**	**27**	**51**
مجموع	**15**	**225**	**61**	**71**	**138**	**345**

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (112) مديراً ومديرة و (145) موجها وموجهة، في المدارس الابتدائية و الثانوية في دولة الكويت، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وبنسبة (30%) من مجتمع الدراسة، والجداول التالية يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها.

الجدول (2)

توزع عينة الدراسة حسب متغيرات المنطقة التعليمية ومديري وموجهي المدارس الابتدائية و الثانوية

المنطقة التعليمية	مديرو المدارس الابتدائية		مديرو المدارس الثانوية		الموجهون الفنيون	
	ذكور	أناث	ذكور	أناث	ذكور	أناث
الاحمدي	1	13	3	5	8	21
الجهراء	1	12	2	3	7	12
حولي	1	10	3	3	6	17
العاصمه	1	11	4	4	6	18
الفروانيه	1	14	4	4	8	20
مبارك الكبير	0	8	2	2	7	15
مجموع	5	68	18	21	42	103

الجدول (3)

توزع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	بكالوريوس	249	96.8
	دبلوم دراسات عليا	0	0
	ماجستير	7	2.7
	دكتوراه	1	0.5
	الكلي	257	100.0

الجدول (4)

توزع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة	أقل من سنتين	0	0
	من سنتين إلى 5سنوات	1	0.4
	من 5سنوات إلى 10 سنوات	1	0.4
	10 سنوات وأكثر	255	99.2
	الكلي	257	100.0

أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين بإتباع الخطوات الاتية:

أولاً: الإطلاع على الأدب النظري والبحوث والدراسات ذات العلاقة بموضوع إدارة المعرفة بهدف التعرف على مجالات إدارة المعرفة، ومن هذه الدراسات: المحاميد جميل(2008)، طاشكندي (2008)، عثمان (2010)، ودراسة(2011) McNei،.(2006) Awang

ثانيا: تحديد مجالات الأداة:

شملت هذه الخطوة تحديد المجالات الرئيسة للأداة وتقدير درجة أهمية كل مجال, وذلك في ضوء مراجعة الباحثة أدبيات إدارة المعرفة من كتب، ودوريات، ودراسات، وبحوث ومن ثم حددت المجالات التالية المتعارف عليها في هذه الأدبيات.

المجال الأول: توليد المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية وتكون من(10) فقرات.

المجال الثاني:التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية وتكون من(9) فقرات.

المجال الثالث: تطبيق المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية وتكون من(10) فقرات.ملحق (1).

صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أساتذة الجامعات ــ تخصص الإدارة التربوية، لتعرف درجة صلاحية كل فقرة من فقرات الاستبانة، ودرجة سلامتها اللغوية، وإجراء التعديل اللازم، ملحق (1) والذي يمثل الاستبانة بصورتها الأولية وملحق (2) والذي يمثل أسماء المحكمين.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم احتساب الثبات بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test – retest). وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (30) مديرا ومديرة، وموجه موجهة ممن تنطبق عليهم خصائص مجتمع الدراسة وقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون للأداة (0.89). وتم استخراج معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام طريقة كرونباخ ألفا، والجدول (5) يبين ذلك.

الجدول (5)

قيم معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار وطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ – ألفا) حسب مجالاتها

الرقم	المجال	بيرسون	كرونباخ الفا
1	توليد المعرفة	0.77	0.93
2	التشارك في المعرفة	0.78	0.88
3	تطبيق المعرفة	0.87	0.71
	الدرجة الكلية	0.89	0.91

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بمعامل ثبات عالٍ على مقدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة. إذ يتضح من الجدول (5) ان معاملات الثبات كانت (0.% , 0.91)

إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة بالصورة الصحيحة، من حيث إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

وبعد أن حصلت الباحثة على كتاب رسمي من الجامعة وكتاب من وزارة التربية الكويتية، بغرض تسهيل مهمتها، ملحق (4)، قامت الباحثة بإجراء ما يأتي:

1- توزيع نسخ الاستبانة على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية حيث قامت الباحثة بالاتصال المباشر ببعض المديرين والمديرات والموجهين والموجهات ومن خلال العلاقة مع زملاء آخرين في المدارس، أوضحت لهم الباحثة الفئة المعنية بالدراسة، والإرشادات المتعلقة باستجابة المبحوثين على أقسام أدوات الدراسة المختلفة، وآلية التوزيع والاسترداد بعد مضي الفترة الزمنية المحددة. وقد تم توزيع هذه الاستبانة مع التوضيح للمبحوثين أهمية البحث وأهدافه، وكيفية تعبئتها، وتقديم الشكر على تعاونهم وإعلامهم بأن المعلومات ستعامل بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

2- قامت الباحثة والزملاء المتعاونون معها في المدارس بعد أسبوع من تاريخ التوزيع بجمع الاستبانات من أفراد العينة، وذلك سعياً للحصول على أعلى نسبة ممكنة من الاسترداد.

3- بعد استرداد الاستبانات تم وفرزها مبدئياً لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة، واستبعاد غير الصالح من تلف، أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة. وتم تفريغ الاستجابات لكل أداة، وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها والتوصل إلى النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة.

متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1- المتغيرات المستقلة

- الجنس وله فئتان (ذكر، وأنثى)
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات:
  - (أقل من 5 سنوات)
  - (5 – أقل من 10 سنوات)
  - (10 – سنوات فاكثر)
- المؤهل العلمي وله ثلاثة مستويات (بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه).
- نوع المدرسة وله مستويان: ابتدائية، وثانوية

2- المتغير التابع وهو: درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية الحكومية والموجهين الفنيين لإدارة المعرفة.

المعالجات الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات التي تم جمعها في ذاكرة الحاسوب؛ لتحليلها ومعالجتها باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الاتية:

1. للإجابة عن الأسئلة: الأول، والثاني، والثالث، والرابع تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية , والرتبة ودرجة التطبيق.
2. للإجابة عن السؤال: والخامس، تم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين.

3. للإجابة عن السؤالين السادس والسابع، تم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي(One way ANOVA)، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

وقد اعتمدت الباحثة تقسيم درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية الحكومية لإدارة المعرفة إلى ثلاثة مستويات: منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة، وقد تم حساب مدى كل من هذه المستويات الثلاثة وفق المعادلة الآتي:

$$\text{المستوى} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل – القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$= \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك يكون كل درجة على النحو التالي:

- الدرجة المنخفضة يكون في (1.33 – 2.33)
- الدرجة المتوسطة يكون في (2.34 – 3.67)
- الدرجة المرتفعة يكون في (3.68 – 5).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وأسئلتها بعد تطبيق إجراءات الدراسة وتحليل البيانات إحصائياً، وعلى النحو التالي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول والذي ينص على: " ما درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟"

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بتطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، والجدول(6) يوضح ذلك:

الجدول(6)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب، ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
3	تطبيق المعرفة	3.82	0.57	1	مرتفعة
2	التشارك في المعرفة	3.74	0.61	2	مرتفعة
1	توليد المعرفة	3.53	0.72	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.69	0.43		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) بانحراف معياري (0.43)، وجاءت مجالات أداة الدراسة مرتفعة باستثناء مجال توليد المعرفة

حيث كانت درجة تطبيق هذا المجال متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82-3.53)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.57)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التشارك في المعرفة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.61)، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.72)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال تطبيق المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال تطبيق إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة.	3.94	0.99	1	مرتفعة
22	تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل.	3.90	0.79	2	مرتفعة
29	يحرص مدير المدرسة على تعزيز النمو المهني الذاتي لدى المعلمين.	3.90	0.84	2	مرتفعة
23	تطلب الإدارة المدرسية من جميع المعلمين القيام ببحث ميداني عن مشكلة تربوية يستشعرونها أثناء عملهم.	3.88	0.69	4	مرتفعة
21	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات	3.82	0.72	5	مرتفعة
27	تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة.	3.82	0.78	5	مرتفعة
28	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها.	3.82	0.86	5	مرتفعة
24	تعمل الإدارة المدرسية على تخزين التجارب التعليمية الناجحة في أنظمة المعلومات لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.	3.79	0.92	8	مرتفعة
25	تشجع الإدارة المدرسية على مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم.	3.72	0.83	9	مرتفعة
26	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها.	3.61	1.03	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.82	0.57		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال تطبيق اداة المعرفة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.57)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها مرتفعة باستثناء الفقرة (26) اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.94– 3.61) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة."، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (22) التي تنص على " تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل."والفقرة (29) التي تنص على " يحرص مديرو المدارس على تعزيز النمو المهني الذاتي لدى المعلمين." بمتوسط حسابي (3.90) وانحرافين معياريين (0.79)، و(0.84) على التوالي وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على" تشجع الإدارة المدرسية على مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم." بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على" تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها." بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة متوسطة.

2- مجال التشارك في المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك:

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
18	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية	3.93	0.79	1	مرتفعة
13	تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها.	3.90	0.86	2	مرتفعة
11	تسمح إدارة المدرسة للطالب طرح أفكاره في مناخ ديمقراطي.	3.79	0.99	3	مرتفعة
15	تتفاعل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها.	3.79	0.82	3	مرتفعة
14	تُناقَش الإدارة المدرسية التحديات التي تواجهها المدرسة بعقد اجتماعات تضم ممثلين عن(المديرين، والموجهين، والمعلمين، والطلبة).	3.72	0.81	5	مرتفعة
17	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها.	3.69	0.83	6	مرتفعة
12	تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة.	3.68	0.98	7	مرتفعة
19	تشجع الإدارة المدرسية الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين بهدف التشارك في المعرفة	3.61	0.96	8	متوسطة
16	تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه.	3.51	1.04	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.74	0.61		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) بانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.93-3.51) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية "، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (13) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة منها."بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (19) التي تنص على" تشجع الإدارة المدرسية الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين بهدف التشارك في المعرفة " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على" تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة.

3- مجال توليد المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط, في الحصة الصفية.	3.79	1.06	1	مرتفعة
1	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني.	3.69	1.37	2	مرتفعة
3	تُقيِّم الإدارة المدرسية الموارد البشرية الموجودة لديها (الإداريون, المعلمون، والموجهون) للاستفادة من خبراتهم في إدارة العمليات التعليمية.	3.58	0.90	3	متوسطة
9	يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين	3.58	0.93	3	متوسطة
5	يحرص المدير على مراجعة موجوداتها المعرفية المتوفرة في بداية العام الدراسي وذلك لتحديد الفجوة المعرفية والعمل على جسرها.	3.50	1.06	5	متوسطة
8	يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية.	3.49	1.02	6	متوسطة
6	تسعى الإدارة المدرسية للاستفادة من المعرفة الضمنية(الخبرات الشخصية، والأفكار، والقيم) لدى العاملين فيها.	3.47	0.98	7	متوسطة
7	يشجع المعلمين على المشاركة في تقييم احتياجاتهم التدريبية خلال العام الدراسي.	3.47	0.96	7	متوسطة
10	تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين.	3.44	0.99	9	متوسطة
4	يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية.	3.28	1.05	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.53	0.72		متوسطة

يلاحظ أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات توليد المعرفة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.53) بانحراف معياري (0.72)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة باستثناء الفقرتين (1) و (2) اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79– 3.28) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط، في الحصة الصفية."، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.06) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني ".بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.37) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (10) التي تنص على" تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين." بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على" يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية." بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: " ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟"

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بتطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، والجدول(10) يوضح ذلك:

الجدول(10)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب، ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
3	تطبيق المعرفة	3.46	0.59	1	متوسطة
2	التشارك في المعرفة	3.40	0.47	2	متوسطة
1	توليد المعرفة	3.25	0.70	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.37	0.48		متوسطة

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37) وبانحراف معياري (0.48)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46– 3.25)، وجاء في الرتبة الأولى مجال تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.59)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال التشارك في المعرفة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.47)، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.70)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:–

1– مجال تطبيق المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم لفقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة.	3.88	0.76	1	مرتفعة
22	تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل.	3.72	0.88	2	مرتفعة
21	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات.	3.55	0.71	3	متوسطة
23	تطلب الإدارة المدرسية من جميع المعلمين القيام ببحث ميداني عن مشكلة تربوية يستشعرونها أثناء عملهم.	3.48	0.88	4	متوسطة
24	تعمل الإدارة المدرسية على تخزين التجارب التعليمية الناجحة في أنظمة المعلومات لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.	3.48	0.96	4	متوسطة
29	يحرص مدير المدرسة على تعزيز النمو المهني الذاتي لدى المعلمين.	3.48	0.85	4	متوسطة
25	تشجع الإدارة المدرسية على مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم.	3.43	0.84	7	متوسطة
26	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها.	3.28	0.96	8	متوسطة
27	تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة.	3.28	0.75	8	متوسطة
28	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها.	3.07	0.86	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.46	0.59		متوسطة

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات مجال تطبيق المعرفة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) بانحراف معياري (0.59) وبدرجة متوسط، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.88– 3.07) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة."، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (22) التي تنص على " تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل." بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (27) التي تنص على" تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة. " بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (28) التي تنص على" يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها." بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة.

2- مجال التشارك في المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم لفقرات مجال التشارك في المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
12	تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة.	3.65	0.83	1	متوسطة
13	تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها.	3.57	0.55	2	متوسطة
18	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية	3.57	0.78	2	متوسطة
11	تسمح إدارة المدرسة للطالب طرح أفكاره في مناخ ديمقراطي.	3.45	0.82	4	متوسطة
19	تشجع الإدارة المدرسية الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين بهدف التشارك في المعرفة	3.38	0.81	5	متوسطة
15	تتفاعل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها.	3.30	0.91	6	متوسطة
17	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها.	3.30	0.76	6	متوسطة
14	تُناقَش الإدارة المدرسية التحديات التي تواجهها المدرسة بعقد اجتماعات تضم ممثلين عن(المديرين، والموجهين، والمعلمين، والطلبة).	3.28	0.75	8	متوسطة
16	تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه.	3.10	0.93	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.47		متوسطة

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين لفقرات التشارك في المعرفة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.47)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65– 3.10) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على " تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة."، بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة متوسطة وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرتان (13) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها."و الفقرة (18) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية".بمتوسط حسابي (3.57) وانحرافين معياريين (0.55)، و(0.78) على التوالي وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (14) التي تنص على" تُناقَش الإدارة المدرسية التحديات التي تواجهها المدرسة بعقد اجتماعات تضم ممثلين عن(المديرين، والموجهين، والمعلمين، والطلبة). " بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على" تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه " بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة.

3- مجال توليد المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني.	3.60	0.93	1	متوسطة
9	يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين	3.53	0.91	2	متوسطة
5	يحرص المدير على مراجعة موجوداتها المعرفية المتوفرة في بداية العام الدراسي وذلك لتحديد الفجوة المعرفية والعمل على جسرها.	3.48	0.96	3	متوسطة
3	تُقيِّم الإدارة المدرسية الموارد البشرية الموجودة لديها (الإداريون, المعلمون، والموجهون) للاستفادة من خبراتهم في إدارة العمليات التعليمية.	3.22	1.00	4	متوسطة
10	تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين.	3.22	0.89	4	متوسطة
6	تسعى الإدارة المدرسية للاستفادة من المعرفة الضمنية(الخبرات الشخصية، والأفكار، والقيم) لدى العاملين فيها.	3.20	1.07	6	متوسطة
7	يشجع المعلمين على المشاركة في تقييم احتياجاتهم التدريبية خلال العام الدراسي.	3.18	0.96	7	متوسطة
2	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط, في الحصة الصفية.	3.13	1.02	8	متوسطة
4	يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية.	3.08	1.07	9	متوسطة
8	يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية.	2.87	0.94	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.25	0.70		متوسطة

يلاحظ من الجدول (13) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم لفقرات مجال توليد المعرفة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) وانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60– 2.87) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني."، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على " يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين". بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على" يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية." بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على" يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية." بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: " ما درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين ؟"

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بتطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، والجدول(14) يوضح ذلك:

الجدول(14)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب، والدرجة لتطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
1	توليد المعرفة	3.54	0.65	1	متوسطة
2	التشارك في المعرفة	3.54	0.71	1	متوسطة
3	تطبيق المعرفة	3.32	0.61	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47	0.50		متوسطة

يلاحظ من الجدول (14) أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجيين الفنيين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.47) بانحراف معياري (0.50)، وجاءت جميع مجالات أداة الدراسة في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54– 3.32)، وجاء في الرتبة الأولى مجالاً: توليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، بمتوسط حسابي (3.54) وانحرافين معياريين (0.65)، و(0.71) على التوالي، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.61)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال توليد المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (15) يبين ذلك

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط, في الحصة الصفية.	3.79	0.85	1	مرتفعة
1	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني.	3.73	1.01	2	مرتفعة
4	يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية.	3.72	1.01	3	مرتفعة
3	تُقيِّم الإدارة المدرسية الموارد البشرية الموجودة لديها (الإداريون, المعلمون، والموجهون) للاستفادة من خبراتهم في إدارة العمليات التعليمية.	3.58	0.82	4	متوسطة
7	يشجع المعلمين على المشاركة في تقييم احتياجاتهم التدريبية خلال العام الدراسي.	3.55	0.93	5	متوسطة
5	يحرص المدير على مراجعة موجوداتها المعرفية المتوفرة في بداية العام الدراسي وذلك لتحديد الفجوة المعرفية والعمل على جسرها.	3.45	0.99	6	متوسطة
10	تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين.	3.45	0.97	6	متوسطة
6	تسعى الإدارة المدرسية للاستفادة من المعرفة الضمنية(الخبرات الشخصية، والأفكار، والقيم) لدى العاملين فيها.	3.44	1.10	8	متوسطة
9	يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين	3.42	0.94	9	متوسطة
8	يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية.	3.33	1.07	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.65		متوسطة

يلاحظ من الجدول (15) أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات توليد المعرفة كانت متوسطة باستثناء

الفقرات (1) و (2) و (4)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.65)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.79– 3.33) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط، في الحصة الصفية."، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (1) التي تنص على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني ".بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (9) التي تنص على" يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين " بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (8) التي تنص على" يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية." بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.07) وبدرجة متوسطة.

2– مجال التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (16) يبين ذلك

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهيين الفنيين لفقرات مجال التشارك في المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
13	تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها.	3.72	0.95	1	مرتفعة
12	تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة.	3.62	0.94	2	متوسطة
14	تُناقَش الإدارة المدرسية التحديات التي تواجهها المدرسة بعقد اجتماعات تضم ممثلين عن(المديرين، والموجهين، والمعلمين، والطلبة).	3.61	1.07	3	متوسطة
19	تشجع الإدارة المدرسية الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين بهدف التشارك في المعرفة	3.54	0.91	4	متوسطة
18	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية	3.53	0.91	5	متوسطة
11	تسمح إدارة المدرسة للطالب طرح أفكاره في مناخ ديمقراطي.	3.51	1.15	6	متوسطة
15	تتفاعل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها.	3.45	0.97	7	متوسطة
16	تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه.	3.44	1.01	8	متوسطة
17	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها.	3.41	0.98	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.54	0.71		متوسطة

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات التشارك في المعرفة كانت متوسطة باستثناء الفقرة (13) إذ كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.54) بانحراف معياري (0.71)، و تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.72– 3.41) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها. "، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.95) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) التي تنص على " تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة". بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.94) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (16) التي تنص على" تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه." بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.01) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (17) التي تنص على" تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها " بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة.

3- مجال تطبيق المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (17) يبين ذلك

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهيين الفنيين لفقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة.	3.84	0.90	1	مرتفعة
23	تطلب الإدارة المدرسية من جميع المعلمين القيام ببحث ميداني عن مشكلة تربوية يستشعرونها أثناء عملهم.	3.46	1.00	2	متوسطة
29	يحرص مدير المدرسة على تعزيز النمو المهني الذاتي لدى المعلمين.	3.45	0.98	3	متوسطة
28	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها.	3.34	0.96	4	متوسطة
26	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها.	3.32	1.09	5	متوسطة
22	تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل.	3.31	1.12	6	متوسطة
27	تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة.	3.28	0.93	7	متوسطة
24	تعمل الإدارة المدرسية على تخزين التجارب التعليمية الناجحة في أنظمة المعلومات لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.	3.21	1.25	8	متوسطة
21	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات.	3.01	1.18	9	متوسطة
25	تشجع الإدارة المدرسية على مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم.	3.01	1.03	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.32	0.61		متوسطة

يلاحظ من الجدول (17) أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات تطبيق المعرفة كانت متوسطة باستثناء الفقرة (20)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.32) وانحراف معياري (0.61)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.84–3.01) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة."، بمتوسط حسابي (3.84) بانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) التي تنص على " تطلب الإدارة المدرسية من جميع المعلمين القيام ببحث ميداني عن مشكلة تربوية يستشعرونها أثناء عملهم ".بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري(1.00) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على" تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات "والفقرة (25) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية على مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم " بمتوسط حسابي (3.01) وانحرافين معياريين (1.18)، و (1.03)على التوالي وبدرجة متوسطة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: " ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهيين الفنيين ؟"

للإجابة عن السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المجالات المتعلقة بتطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، والجدول(18) يوضح ذلك:

الجدول(18)

المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتب، والدرجة لتطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، ولكل مجال من مجالات أداة الدراسة، مرتبة تنازلياً

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	التشارك في المعرفة	3.78	0.71	1	مرتفعة
1	توليد المعرفة	3.52	0.70	2	متوسطة
3	تطبيق المعرفة	2.94	0.52	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.40	0.44		متوسطة

يلاحظ من الجدول (18) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.40) بانحراف معياري (0.44)، وجاءت مجالات أداة الدراسة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.78– 2.94)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التشارك في المعرفة، بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال توليد المعرفة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.70)، وبدرجة

متوسطة، وجاء في الرتبة الاخيرة مجال توليد المعرفة بمتوسط حسابي (2.94) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة متوسطة، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- **مجال التشارك في المعرفة**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (19) يبين ذلك:

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال التشارك في المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
15	تتفاعل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها.	3.92	0.93	1	مرتفعة
17	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها.	3.92	0.81	1	مرتفعة
16	تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه.	3.83	0.85	3	مرتفعة
12	تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة.	3.80	0.97	4	مرتفعة
14	تُناقَش الإدارة المدرسية التحديات التي تواجهها المدرسة بعقد اجتماعات تضم ممثلين عن(المديرين، والموجهين، والمعلمين، والطلبة).	3.80	0.95	4	مرتفعة
19	تشجع الإدارة المدرسية الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين بهدف التشارك في المعرفة	3.80	0.82	4	مرتفعة
13	تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها.	3.77	0.98	7	مرتفعة
18	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية	3.70	1.11	8	مرتفعة
11	تسمح إدارة المدرسة للطالب طرح أفكاره في مناخ ديمقراطي.	3.50	1.11	9	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.78	0.71		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (19) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.92-

3.50) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (15) التي تنص على " تتفاعل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها" والفقرة (17) التي تنص على " تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها"، بمتوسط حسابي (3.92) وانحرافين معياريين (0.93)، و(0.81) على التوالي وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (18) التي تنص على" تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (11) التي تنص على" تسمح إدارة المدرسة للطالب طرح أفكاره في مناخ ديمقراطي " بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.11) وبدرجة متوسطة.

2- مجال توليد المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (20) يبين ذلك:

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط, في الحصة الصفية.	3.82	0.85	1	مرتفعة
4	يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية.	3.62	0.85	2	متوسطة
6	تسعى الإدارة المدرسية للاستفادة من المعرفة الضمنية(الخبرات الشخصية، والأفكار، والقيم) لدى العاملين فيها.	3.57	0.96	3	متوسطة
10	تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين.	3.52	1.14	4	متوسطة
8	يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية.	3.50	0.98	5	متوسطة
3	تُقيِّم الإدارة المدرسية الموارد البشرية الموجودة لديها (الإداريون, المعلمون، والموجهون) للاستفادة من خبراتهم في إدارة العمليات التعليمية.	3.47	0.83	6	متوسطة
1	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني.	3.45	0.95	7	متوسطة
5	يحرص المدير على مراجعة موجوداتها المعرفية المتوفرة في بداية العام الدراسي وذلك لتحديد الفجوة المعرفية والعمل على جسرها.	3.43	0.91	8	متوسطة
7	يشجع المعلمين على المشاركة في تقييم احتياجاتهم التدريبية خلال العام الدراسي.	3.42	1.00	9	متوسطة
9	يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين	3.40	0.89	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.52	0.70		متوسطة

يلاحظ من الجدول (20) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات توليد المعرفة كانت متوسطة باستثناء الفقرة

(2)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.52) بانحراف معياري (0.70)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82– 3.40) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط, في الحصة الصفية "، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (4) التي تنص على " يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية".بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على" يشجع المعلمين على المشاركة في تقييم احتياجاتهم التدريبية خلال العام الدراسي." بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (9) التي تنص على" يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين " بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة.

3- مجال تطبيق المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (21) يبين ذلك:

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة.	3.82	0.98	1	مرتفعة
27	تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة.	3.15	0.80	2	متوسطة
26	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها.	3.07	1.01	3	متوسطة
22	تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل.	3.00	0.99	4	مرتفعة
23	تطلب الإدارة المدرسية من جميع المعلمين القيام ببحث ميداني عن مشكلة تربوية يستشعرونها أثناء عملهم.	2.95	0.81	5	متوسطة
28	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها.	2.88	0.89	6	متوسطة
25	تشجع الإدارة المدرسية على مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم.	2.80	0.84	7	متوسطة
29	يحرص مدير المدرسة على تعزيز النمو المهني الذاتي لدى المعلمين.	2.70	0.77	8	متوسطة
24	تعمل الإدارة المدرسية على تخزين التجارب التعليمية الناجحة في أنظمة المعلومات لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.	2.67	1.00	9	متوسطة
21	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات.	2.40	0.91	10	متوسطة
	الدرجة الكلية	2.94	0.52		متوسطة

يلاحظ من الجدول (21) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات تطبيق المعرفة كانت متوسطة باستثناء الفقرتين (20) و (22)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.94) بانحراف معياري (0.52)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة اذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.82– 2.40) وجاء في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة."، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) التي تنص على " تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة."بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.80) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (24) التي تنص على" تعمل الإدارة المدرسية على تخزين التجارب التعليمية الناجحة في أنظمة المعلومات لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة." بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.00) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (21) التي تنص على" تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات." بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة متوسطة.

- **خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي ينص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (α= 0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين تعزى إلى المرحلة الدراسية؟**

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة المديرين والموجهين الفنيين، كما تم استخدم اختبار" ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير المرحلة(مدارس ابتدائية/ مدارس ثانوية)، والجدول (22) يبين النتائج.

الجدول (22)

نتائج استخدام اختبار (ت) (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المرحلة الدراسية

المجال	نوع المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	ابتدائية	157	3.54	0.68	1.433	0.153
	ثانوية	100	3.41	0.71		
التشارك في المعرفة	ابتدائية	157	3.63	0.67	0.005	0.996
	ثانوية	100	3.63	0.65		
تطبيق المعرفة	ابتدائية	157	3.55	0.64	4.993*	0.000
	ثانوية	100	3.15	0.60		
الدرجة الكلية	ابتدائية	157	3.57	0.48	3.028*	0.003
	ثانوية	100	3.39	0.45		

*دالة إحصائيا عند مستوى (α= 0.05)

تشير النتائج في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة المديرين والموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المرحلة، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (3.028)، وبمستوى دلالة (0.003)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في مجال: تطبيق المعرفة، وكانت الفروق لصالح مديري المدارس الابتدائية بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للمدارس الثانوية، في حين لم يوجد فرق بقية المجالات، فقد كانت قيم ت غير دالة احصائياً.

- **سادساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس والذي ينص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟**

- تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين، كما تم استخدم اختبار" غشت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعا لمتغير الجنس، والجدول (23) يبين النتائج.

الجدول (23)

نتائج استخدام اختبار(ت) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	ذكر	23	3.28	0.75	-1.100	0.274
	انثى	89	3.47	0.72		
التشارك في المعرفة	ذكر	23	3.83	0.65	1.954	0.053
	انثى	89	3.56	0.56		
تطبيق المعرفة	ذكر	23	3.82	0.58	1.12	0.265
	انثى	89	3.66	0.60		
الدرجة الكلية	ذكر	23	3.64	0.45	0.648	0.518
	انثى	89	3.56	0.48		

*دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05)

تشير النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة المديرين تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.648)، وبمستوى دلالة (0.518)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات، فقد كانت قيم ت غير دالة احصائياً.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

نتائج استخدام اختبار ت (t-test) لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توليد المعرفة	بكالوريوس	83	3.41	0.72
	ماجستير	23	3.50	0.82
	دكتوراه	6	3.50	0.49
	المجموع	112	3.43	0.72
التشارك في المعرفة	بكالوريوس	83	3.66	0.59
	ماجستير	23	3.47	0.57
	دكتوراه	6	3.61	0.47
	المجموع	112	3.62	0.58
تطبيق المعرفة	بكالوريوس	83	3.75	0.60
	ماجستير	23	3.54	0.63
	دكتوراه	6	3.42	0.38
	المجموع	112	3.69	0.60
الدرجة الكلية	بكالوريوس	83	3.60	0.49
	ماجستير	23	3.51	0.44
	دكتوراه	6	3.51	0.38
	المجموع	112	3.58	0.47

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل حملة درجة بكالوريوس على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.60)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دكتوراه وماجستير إذ بلغ (3.51)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α =0.05) تم تطبيق تحليل

التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (25)

نتائج استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.19	2	0.095	0.179	0.837
	داخل المجموعات	57.907	109	0.531		
	المجموع	58.097	111			
التشارك في المعرفة	بين المجموعات	0.651	2	0.325	0.957	0.387
	داخل المجموعات	37.049	109	0.34		
	المجموع	37.7	111			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	1.283	2	0.642	1.814	0.168
	داخل المجموعات	38.551	109	0.354		
	المجموع	39.834	111			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.211	2	0.106	0.472	0.625
	داخل المجموعات	24.403	109	0.224		
	المجموع	24.615	111			

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.472)، وبمستوى دلالة (0.625)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات، فقد كانت قيم ف احصائياً.

3- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (26) ذلك.

الجدول (26)

نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات افراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توليد المعرفة	أقل من 5 سنوات	17	3.52	0.47
	من 5- أقل من 10سنوات	37	3.19	0.77
	10 سنوات فاكثر	58	3.56	0.73
	المجموع	112	3.43	0.72
التشارك في المعرفة	أقل من 5 سنوات	17	3.68	0.46
	من 5- أقل من 10سنوات	37	3.58	0.60
	10 سنوات فاكثر	58	3.62	0.61
	المجموع	112	3.62	0.58
تطبيق المعرفة	أقل من 5 سنوات	17	3.65	0.59
	من 5- أقل من 10سنوات	37	3.67	0.52
	10 سنوات فاكثر	58	3.72	0.65
	المجموع	112	3.69	0.60
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	17	3.61	0.31
	من 5- أقل من 10سنوات	37	3.48	0.42
	10 سنوات فاكثر	58	3.63	0.53
	المجموع	112	3.58	0.47

يلاحظ من الجدول (26) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل فئة

(10 سنوات فأكثر) على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.63)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة من(5- أقل من 10سنوات) إذ بلغ (3.48)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

الجدول (27)

نتائج استخدام اختبار تحليل التباين الاحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	3.302	2	1.651	3.285	0.041*
	داخل المجموعات	54.795	109	0.503		
	المجموع	58.097	111			
التشارك في المعرفة	بين المجموعات	0.121	2	0.06	0.175	0.840
	داخل المجموعات	37.579	109	0.345		
	المجموع	37.7	111			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.09	2	0.045	0.123	0.884
	داخل المجموعات	39.744	109	0.365		
	المجموع	39.834	111			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.586	2	0.293	1.330	0.269
	داخل المجموعات	24.028	109	0.22		
	المجموع	24.615	111			

*داله إحصائيا عند مستوى (α=0.05)

تشير النتائج في الجدول (27) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 $\geq \alpha$) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تبعاً لمتغير الخبرة،

استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.330)، وبمستوى دلالة (0.269)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في معظم المجالات، باستثناء مجال: توليد المعرفة لدى مديري المدارس، ومن أجل معرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه والجدول(28) يبين النتائج.

الجدول (28)

نتائج استخدام اختبار شيفيه لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة من المديرين حول درجة تطبيقهم لإدارة المعرفة في مجال توليد المعرفة لدى مدير المدرسة من وجهة نظر المديرين التي تعزى لمتغير الخبرة

الخبرة	المتوسط الحسابي	10 سنوات فاكثر	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10سنوات
		3.56	3.52	3.19
10 سنوات فاكثر	3.56	-	0.04	0.37*
أقل من 5 سنوات	3.52		-	0.33*
من 5- أقل من 10سنوات	3.19			-

يلاحظ من الجدول (28) ان الفروق كانت لصالح أصحاب الفئة 10 سنوات فأكثر، وأقل من 5 سنوات عند مقارنتهم مع أصحاب فئة من 5- أقل من 10سنوات في هذا المجال.

- **سابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع والذي ينص على: هل هناك فـــروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية لإدارة المعرفة من وجهـــة نظـــر الموجهين الفنيين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟**

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، كما تم استخدم اختبار" ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس، والجدول (29) يبين النتائج.

الجدول (29)

نتائج استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	ذكر	99	3.46	0.72	-1.999*	0.047
	انثى	46	3.70	0.53		
التشارك في المعرفة	ذكر	99	3.58	0.69	-1.449	0.150
	انثى	46	3.76	0.76		
تطبيق المعرفة	ذكر	99	3.11	0.60	-1.786	0.076
	انثى	46	3.30	0.59		
الدرجة الكلية	ذكر	99	3.37	0.49	-2.466*	0.015
	انثى	46	3.58	0.42		

*داله إحصائيا عند مستوى (α=0.05)

تشير النتائج في الجدول (29) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α= 0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-2.466)، وبمستوى دلالة (0.015)، للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق في مجال: توليد المعرفة، وكان الفرق في هذا المجال لصالح الاناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور، اما بقية المجالات فلم توجد فيها فروق، فقد كانت قيم ت غير دالة احصائياً.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (30) ذلك.

الجدول (30)

نتائج استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توليد المعرفة	بكالوريوس	110	3.57	0.68
	ماجستير	31	3.45	0.66
	دكتوراه	4	3.25	0.30
	المجموع	145	3.53	0.67
التشارك في المعرفة	بكالوريوس	110	3.62	0.72
	ماجستير	31	3.73	0.73
	دكتوراه	4	3.36	0.42
	المجموع	145	3.64	0.72
تطبيق المعرفة	بكالوريوس	110	3.17	0.63
	ماجستير	31	3.13	0.53
	دكتوراه	4	3.30	0.14
	المجموع	145	3.17	0.60
الدرجة الكلية	بكالوريوس	110	3.45	0.49
	ماجستير	31	3.43	0.43
	دكتوراه	4	3.30	0.13
	المجموع	145	3.44	0.47

يلاحظ من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل حملة درجة بكالوريوس على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.45)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دكتوراه إذ بلغ (3.30)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) تم تطبيق تحليل

التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (31):

الجدول (31)

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.678	2	0.339	0.75	0.474
	داخل المجموعات	64.246	142	0.452		
	المجموع	64.924	144			
التشارك في المعرفة	بين المجموعات	0.632	2	0.316	0.615	0.542
	داخل المجموعات	72.974	142	0.514		
	المجموع	73.605	144			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.126	2	0.063	0.171	0.843
	داخل المجموعات	52.182	142	0.367		
	المجموع	52.308	144			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.089	2	0.044	0.196	0.822
	داخل المجموعات	32.142	142	0.226		
	المجموع	32.231	144			

تشير النتائج في الجدول (31) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.196)، وبمستوى دلالة (0.822)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات، فقد كانت قيم ف دالة احصائياً.

3- متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (32) ذلك.

الجدول (32)

نتائج استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الخبرة

المجال	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توليد المعرفة	أقل من 5 سنوات	32	3.50	0.72
	من 5- أقل من 10سنوات	59	3.54	0.56
	10 سنوات فاكثر	54	3.54	0.76
	المجموع	145	3.53	0.67
التشارك في المعرفة	أقل من 5 سنوات	32	3.51	0.70
	من 5- أقل من 10سنوات	59	3.79	0.73
	10 سنوات فاكثر	54	3.55	0.68
	المجموع	145	3.64	0.72
تطبيق المعرفة	أقل من 5 سنوات	32	3.16	0.63
	من 5- أقل من 10سنوات	59	3.14	0.63
	10 سنوات فاكثر	54	3.19	0.57
	المجموع	145	3.17	0.60
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	32	3.39	0.49
	من 5- أقل من 10سنوات	59	3.48	0.43
	10 سنوات فاكثر	54	3.42	0.51
	المجموع	145	3.44	0.47

يلاحظ من الجدول (30) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل فئة من 5- أقل من 10سنوات على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.48)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.39)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (33):

الجدول (33)

نتائج استخدام تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من الموجهين الفنيين حول درجة تطبيق المدير لإدارة المعرفة التي تعزى لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	0.039	2	0.019	0.042	0.959
	داخل المجموعات	64.886	142	0.457		
	المجموع	64.924	144			
التشارك في المعرفة	بين المجموعات	2.366	2	1.183	2.358	0.098
	داخل المجموعات	71.24	142	0.502		
	المجموع	73.605	144			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.097	0.907
	داخل المجموعات	52.236	142	0.368		
	المجموع	52.308	144			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.205	2	0.102	0.454	0.636
	داخل المجموعات	32.027	142	0.226		
	المجموع	32.231	144			

تشير النتائج في الجدول (33) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.454)، وبمستوى دلالة (0.636)، للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق في جميع المجالات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتناول هذا الفصل مناقشة ما توصلت إليه الدراسة من نتائج مستوى درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، وتفسيرها، ودرجة استخدامهم لها وفقاً لأسئلتها.

أولا: مناقشة النتائج التي تتعلق بالإجابة عن السؤال الأول والذي نص على: " ما درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم؟ "

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت مرتفعة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين يعتقدون بأن مجمل الأنشطة والعمليات التي تُمارس في المدرسة بما فيها العمليات الإدارية والإشرافية والتعليمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة.

وفيما يلي مناقشة مجالات إدارة المعرفة:

1- مناقشة النتائج التي تتعلق بمجال تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية

أظهرت النتائج أن مجال تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم جاء مرتفعاً، حيث جاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة." و من الجدير بالذكر أن هذه الفقرة احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.94) وانحراف معياري (0.99) من وجهة نظر المعلمين مما يؤكد على أن الإدارة المدرسية تشجع تبادل الآراء التي يمكن أن تسهم في إثراء المعارف وتسهم في تشارك المعرفة بين المعلمين في المدرسة. وتتفق نتائج

هذه الدراسة مع نتائج دراسة (**Awang et al.,2011**) والتي أظهرت أن تنفيذ إدارة المعرفة في المدارس يحدث آثارا إيجابية على العملية التعليمية، حيث يجعلها أكثر دقة وتنظيما، الأمر الذي يسهل إجراءات التدريس ويجعلها أكثر مرونة، كما تتفق مع دراسة , **Kidwell etal , 2000**)) والتي بينت **أن** هناك العديد من الفوائد التي يمكن أن يتم الحصول عليها من تشارك تطبيقات إدارة المعرفة والتي تتمثل في تحسين الفعالية والتأثير للخدمات الإدارية، وتحسين المقدرة على توضيح التطورات المقدمة، وتحسين المقدرة على دعم التوجه إلى استخدام نظام اللامركزية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها." بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.03). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن مديري المدارس يشجعون عمليات تطبيق إدارة المعرفة ولكن لا يميلون إلى تشكيل الفرق الخاصة بهذه العمليات، إذ تتطلب عملية تشكيل الفريق تقييم أنشطة الاتصالات الداخلية التي تربط الفرق المُخولة بتنفيذ البرامج المتعلقة بإدارة المعرفة مع الأقسام التعليمية في المدرسة، وقياس درجة إسهام أو إعاقة هذه الأنشطة في تطبيق المعرفة.

2- مناقشة النتائج التي تتعلق بمجال التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية

أظهرت النتائج أن مجال التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية جاء مرتفعاً، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية "، بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (0.79)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تبادل الخبرات يثري العملية التعليمية وينعكس إيجابا على فاعلية العمليات التربوية والتعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج

دراسة عليان(2009) والتي أظهرت ارتفاع تطبيق مبادئ إدارة المعرفة والتي تتضمن تشخيص المعرفة، و تخطيط المعرفة، و تحديث المعرفة، و نشر وتقاسم وتوزيع المعرفة، و توليد واكتساب المعرفة، و تنظيم وتخزين المعرفة واسترجاع المعرفة، و تطبيق المعرفة، و متابعة المعرفة والرقابة عليها.

وجاءت في الرتبة الأخيرة التي نصت على" تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه ". بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.04).

وهذه النتيجة تؤكد النتيجة التي أظهرتها الدراسة والمتعلقة بالمدارس الثانوية فقد احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة مما يؤكد على أن مديري المدارس لا يهتمون كثيرا في توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة. لذلك لابد من لفت الانتباه إلى أهمية توفير هذا النظام، بحيث يصبح من الأوليات لدى إدارات المدارس وذلك لأهميته في تطبيق إدارة المعرفة.

3- مناقشة النتائج التي تتعلق بمجال توليد المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية

أظهرت النتائج أن مجال توليد المعرفة لدى مدير المدرسة الابتدائية جاء متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط، في الحصة الصفية." بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (1.06)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن التعليم النشط يسهم بشكل مباشر في تعزيز تفاعل الطلبة مع المجتمع المحلي ومع البيئة الصفية، لذلك تحرص الإدارة على تطبيق هذا النوع من التعلم، وقد أكدت دراسة **عبد الحافظ(2008)**. والتي بينت أن مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم البينية

التي يمكن استخدامها في أي مجال علمي وأن هناك مجموعة من العمليات الدينامية لإدارة المعرفة، كتشخيص المعرفة، وتحديد أهدافها، وتوليدها وتخزينها، ثم توزيعها وتطبيقها.

وجاءت الفقرة التي نصت على" يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية." في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.05).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس لا يهتمون كثيرا بالعمليات الإبداعية بشكل مباشر إنما يميلون إلى تنفيذ المهمات الإدارية المتعلقة بالعمليات التعليمية. وهذه النتيجة تختلف مع نتائج دراسة(**مجدل وهواري، 2005**) والتي بينت أن إدارة المعرفة في المؤسسات لها أهمية كبيرة في إيجاد قيمة إبداعية وتنظيمية للمؤسسات، من خلال تبني المعارف والكفاءات الجديدة في مختلف المجالات.

ثانيا: مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني الذي نص على: " ما درجة تطبيق مـــديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم ؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم كانت متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدارس الثانوية تحتاج إلى تبني مفاهيم إدارة المعرفة وتفعيلها في مجمل ممارساتها الإدارية والتعليمية، وذلك وفقاً لإستراتيجية تربوية إذ أن الإستراتيجية تبلور رؤية طويلة الأمد لما ستكون عليها المدرسة في المستقبل، ولكن لازالت المدارس الثانوية غير جاهزة تماما لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة. وهذا يختلف مع نتائج دراسة عليان(2009)، والتي أظهرت أن المؤسسات الأهلية تطبق مبادئ إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة، كما تتفق مع نتائج دراسة **كيلي** (Keeley, 2004)

والتي بينت أن التعليم العالي متأخر في إدارة المعرفة قياساً بالقطاع التجاري، وأن ممارسة إدارة المعرفة في التعليم العالي لم تكن رسمية بصورة ثابتة، كما هو الحال في الشركات.

وفيما يلي مناقشة مجالات إدارة المعرفة:

أ- مناقشة النتائج التي تتعلق بمجال تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية

أظهرت النتائج أن مجال تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية جاء متوسطاً، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة." بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.76)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها منظمة وموجهة لتحقيق أهداف وعمليات المدرسة الإستراتيجية باستخدام المعلومات ذات المعنى والفائدة، وهي إدارة مرنة ومتطورة باستمرار وقابلة للتغيير والتجديد لذلك تقوم على تشجيع المعلمين لإبداء أرائهم في المواقف والخبرات التعليمية المختلفة، وهذا يتفق مع دراسة **(Ching & Hsu, 2006) والتي** أظهرت أن المدارس الثانوية التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تعمل على تعزيز تشارك المعرفة بين العاملين، والعمل على بناء نظام إدارة معرفة عملي، وكذلك يجب أن تقوم المدارس بتعزيز الخبرات المهنية للمعلمين والتي تعد إحدى الاستراتيجيات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها." بمتوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (0.86)، يمكن تفسير هذه النتيجة أن العديد من المدارس لازالت تعاني من بعض المشكلات الفنية التي تتعلق باستخدام شبكة الانترنت، فواقع الأمر في المدارس الثانوية يشير إلى أن التطور في إدارة المعرفة في قطاع التربية والتعلم بطيء، وأن القليل قد كُتب عن

إدارة المعرفة في التربية والتعليم على الرغم من أن التربية والمؤسسات التربوية ومنها المدارس هي أصل ابتكار وإحداث وتطبيق المعرفة، الأمر الذي جعل الطريق ممهداً لتصبح إدارة المعرفة جزءاً أساسياً من ثقافتها، وبقدر ما تولي المدارس اهتماماً بإدارة المعرفة فيها يؤثر في مقدرتها على المنافسة والازدهار وتطوير عملياتها ومخرجاتها. وهذا ما أكدته دراسة بترايدس وثاد (Petrides and Thad, 2003) التي بينت أن إدارة المعرفة في التعليم تسهم في تطوير إطار عمل يستند إلى الإدارة الفعالة للمعلومات من أجل تحقيق الجودة والنوعية.

ب- **مناقشة النتائج التي تتعلق بمجال التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية**

أظهرت النتائج أن مجال التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية جاء متوسطاً، وجاء في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة." بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.83)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأساليب الحديثة تؤكد على أهمية أن يكتسب الطالب العديد من المهارات، إذ تعد المهارات وعمليات اكتسابها من متطلبات إدارة المعرفة، إذ ترتقي المعلومات إلى مستوى المعرفة عندما تحدث عملية الإدراك للأنماط التي تتجسد فيها المعلومات، والتفاعل الذي يحدث بين المعلومات وكل من الخبرات , والمهارات.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه ". بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.93)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن توفير نظام حاسوبي يعد مكلفا و يتسبب بزيادة الأعباء المالية للمدرسة، كما تميل الإدارة بشكل عام إلى تغطية الأولويات من وجهة نظرها والتي لا يعد توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة من بينها. وقد أكدت دراسة

فيليسيانو **(Feliciano, 2007)** على أهمية استخدام الأدوات التكنولوجية لإدارة المعرفة وأظهرت أن هناك مجموعة من المعايير، أو عوامل التمكين، التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن الجانب التكنولوجي ظهرت معايير الشفافية والتكيف والاعتمادية.

3- مناقشة النتائج التي تتعلق بمجال توليد المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية

أظهرت النتائج أن مجال توليد المعرفة لدى مدير المدرسة الثانوية جاء متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني." بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.93)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن عمليات توليد المعرفة المطلوبة للمدرسة تمثل بمجموعة من الجهود والأنشطة للاستمرار في عملية ابتكار وتوليد معرفة جديدة. وتعتمد عملية توليد المعرفة على فهم المعرفة التي تحتاجها المدرسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتوليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في المنظمة يُسهم في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول الملائمة لها بصورة مبتكرة تستند إلى معرفة دقيقة. لذلك جاءت الفقرة التي تضمنت توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني في المرتبة الأولى، وهذا يتفق مع دراسة **(Edge, 2005)** والتي أظهرت أثر هذه الاستراتيجيات في التعلم والثقافة التنظيمية لدى المعلم والقائد على مستوى المنطقة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية." بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.94)، و يمكن تفسير هذه النتيجة أن مدير المدرسة يجتمع مع أولياء أمور الطلبة بهدف مناقشة الأمور الأكاديمية التي تتعلق بأبنائهم، وليس ليعزز من ثقافتهم في النواحي

التربوية. هذا مؤشر على غياب المعرفة الضمنية والتي تعني تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة تُكتسب من خلال التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وتبادل الخبرات المشتركة، ويتم ذلك في المدارس عبر جلسات الحوار ورواية التجارب الشخصية لأولياء أمور الطلبة والمعلمين.

وقد أكدت دراسة **تشينغ وهسو (Ching & Hsu , 2006)** إلى أهمية الوقوف على المواقف المفيدة والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية من خلال العمل على تطوير البنية التحتية المدرسية المتعلقة بأنظمة المعلومات، وتعزيز تشارك المعرفة بين العاملين وأولياء أمور الطلبة.

ثالثا: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: " ما درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين ؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين كانت متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الابتدائية يركزون بشكل أساسي على إتقان الطلبة للمهارات الأساسية كالقراءة والكتابة والحساب، أكثر من تركيزهم على عمليات إدارة المعرفة بشكل عام. لذلك لابد من توجيه اهتمام مديري المدارس الابتدائية إلى التركيز على المعلومات العلمية والمعرفة الدقيقة ويهدف إلى رفع كفاءة المخرجات التربوية المتمثلة بالطلبة عن طريق تقديم معرفة تخصصية عالية المستوى وتوظيف أنماط وإستراتيجيات التعلم الحديثة مثل التعلم التعاوني والتعلم النشط، ودعم دافعية التعلم الذاتي والإقبال على التعلم مدى الحياة لدى الطلبة.

وهذا ما أكدته دراسة **تشينغ وهسو(Ching & Hsu, 2006) والتي بينت** أن المدارس التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تعمل على تطوير البنية التحتية المدرسية المتعلقة بأنظمة المعلومات، وتعزيز تشارك المعرفة بين العاملين، والعمل على بناء نظام إدارة معرفة عملي.

1- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال توليد المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية

أظهرت النتائج أن مجال توليد المعرفة لدى مدير المدرسة الابتدائية جاء متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط، في الحصة الصفية"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.85)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التعلم النشط يعمل على تعزيز تفاعل الطلبة في المدارس الثانوية؛ إذ ظهرت الحاجة إلى التعلم النشط نتيجة عوامل عدة، لعل أبرزها حالة الحيرة و الارتباك التي يشكو منها المتعلمون بعد كل موقف تعليمي، والتي يمكن أن تفسر بأنها نتيجة عدم اندماج المعلومات الجديدة بصورة حقيقية في عقولهم بعد كل نشاط تعليمي تقليدي، لذلك يمكن توليد المعرفة لدى الطلبة في المدارس الثانوية بالاعتماد على إستراتيجية التعلم النشط، وهذا يتفق مع دراسة **(Edge, 2005)** والتي استخدمت إستراتيجية شاملة مصممة لبناء المقدرة التعليمية والقيادية من خلال استخدام الناشطين في مجال المعرفة داخل المدرسة، اذ بينت أثر هذه الاستراتيجيات في التعلم والثقافة التنظيمية لدى المعلم والقائد.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية." بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.07)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الابتدائية يهدفون من لقاءاتهم مع أولياء أمور الطلبة إلى توضيح المسائل الأكاديمية المتعلقة بنقاط الضعف في أداء الطالب، ولا يهتمون كثيرا في الأمور التي تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية

أظهرت النتائج أن مجال التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية جاء مرتفعاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها "، بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.95)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن توليد المعرفة يعد من المحاور الأساسية في زيادة فاعلية أداء المعلمين في المدارس الابتدائية كما أن جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين الفنيين تساهم في تطوير الخبرة الناتجة من عملية جمع المعلومات وهي معرفة أساسية لكنها غير كافية لحل المشكلات واتخاذ القرارات في المدرسة، وهذا يتفق مع دراسة **(Ching & Hsu, 2006)** والتي بينت أن المدارس التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة يجب أن تسعى لتطبيق إدارة المعرفة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانه يقوم الطالب بتعبئتها"، بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.98)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية تعتمد على تقييم المعلم للطالب وليس تقييم الطالب لذاته، حيث يتابع المعلم مدى التقدم والنمو لدى الطالب من خلال قراءته للوظائف والتمارين التي تم تنفيذها، وأيضا من خلال محادثاته مع الطالب ومشاهداته له في العمل الميداني، لذلك احتلت هذه الفقرة المرتبة الأخيرة.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية

أظهرت النتائج أن مجال تطبيق المعرفة لدى مدير المدرسة الابتدائية جاء متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين

المعلمين بهدف التشارك في المعرفة"، بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.90)، و يمكن تفسير هذه النتيجة أن الموجهين الفنيين يؤكدون على أهمية التشارك في المعرفة في المواقف المختلفة بوصفه من الاتجاهات المعاصرة في التعليم، لذلك يبدو أن مديري المدارس الابتدائية يحرصون على تطبيق المعرفة من خلال تبادل الآراء و التشارك في المعرفة بين المعلمين.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان ونصهما " تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات " **و** " تشجع الإدارة المدرسية مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدرتهم الإبداعية وتنمية مهارات التفكير العليا لديهم"، بمتوسط حسابي (3.01) وانحرافين معياريين (1.18)، و (1.03)على التوالي.

ونلاحظ من هذه النتيجة أن الإدارة المدرسية تغفل العمليات الإبداعية، رغم أن الإبداع ظاهرة تتفاعل فيها كثير من العوامل العلمية والتربوية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فهو مجموع العمليات التي من خلالها تولد الأفكار وتتطور وتتحول إلى قيمة ملموسة, وهو مزيج من المقدرات والإستعدادت والخصائص للفرد الذي إذا ما وجد في بيئة محفزة يمكن أن يتفاعل مع عناصرها ويرقى بالعمليات العقلية تؤدي إلى نتاجات أصيلة ومفيدة بالنسبة لخبرات الفرد أو المجتمع، وقد أكدت دراسة تشيناماني (Chennamaneni, 2006) على ارتباط مفاهيم إدارة المعرفة بتسهيل استخدام الأدوات والتكنولوجيا بصورة إيجابية تعزز الإبداع مع مستويات عالية من السلوكيات المدركة إزاء تشارك المعرفة.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع والذي نص على: " ما درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين ؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين كانت على الدرجة الكلية متوسطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموجهين الفنيين يلاحظون أداء مديري المدارس فيما يتعلق بالعمليات الإدارية المتعلقة بمجالات إدارة المعرفة، يتطلب أن يزيد المديرون من تركيزهم في العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة، وقد أكدت دراسة **رزوقي (2005)** والتي حددت السمات الأساسية لعمال المعرفة ومديريها، متطلبات إدارة المعرفة وهندستها وأساليبها، وبما يضمن رسم الإطار العام والوصف الوظيفي المطلوب في أخصائي المعلومات كعامل أو مدير معرفة. وأكدت على دور المدير في جميع هذه المجالات.

وفيما يلي مناقشة مجالات إدارة المعرفة:

1- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية

أظهرت النتائج أن مجال التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية جاء مرتفعاً، وجاء في الرتبة الأولى الفقرتان و نصهما " تتفاعل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها" **و** " تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها"، بمتوسط حسابي (3.92) وانحرافين معياريين (0.93)، و (0.81) على التوالي ويمكن تفسير هذه النتيجة أن اهتمام الموجهين الفنيين ينصب على

التقييم بشكل عام وعلى تفاعل المدرسة، لذلك يلاحظون بشكل أكبر الجهود التي يبذلها مديرو المدارس في هذه المجالات.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" تسمح إدارة المدرسة للطالب بطرح أفكاره في مناخ ديمقراطي ". بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (1.11) تكاد تكون درجة عالية، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الموجهين الفنيين يلاحظون تفاعل الطلبة داخل الصف مع المعلم وخارجه مع الإدارة وذلك من خلال النشاطات الطلابية لذلك يجب تأهيل مديري المدارس للقيام بواجبهم لتعزيز مبادئ الحرية والديمقراطية في التعليم.

2- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال توليد المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين لفقرات توليد المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية كانت متوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى التي نصت على " يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط، في الحصة الصفية "، بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.85)، يمكن تفسير هذه النتيجة أن التعلم النشط يعزز عمليات التعلم الجماعية كما أن الطلبة يتعلمون أكثر من خلال التحدث و الكتابة و ربط المعلومات بخبراتهم السابقة، و بتطبيقها في حياتهم اليومية؛ لذلك يميل مديرو المدارس الثانوية إلى تعزيز هذه الاستراتيجيات. وهذا ما تؤكد عليه دراسة **رزوقي (2005)** التي بينت أنه لابد من الخروج عن النمط التقليدي الذي تعمل مؤسسات المعلومات بموجبه، باستخدامها للعادات و الروتينيات و التعليمات و الأدلة في عملها و أن تضع لنفسها فلسفة واقعية مستنبطة من توجيه الأفكار نحو النظرة الجديدة في إدارة المعلومات و المعرفة تعليمًا و تطبيقًا.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين ". بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.89) , ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية يقصرون في توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بسبب انشغالهم بالأوليات التي تركز على أداء الطلبة الأكاديمي لذلك لا يهتمون كثيرا بأداء المعلمين بالرغم من تقييم أداء المعلم هو جزء رئيس من مهمة الإدارة. لذلك لابد من تطوير عمليات توليد المعرفة في المدارس الثانوية من خلال التركيز على تطوير أداء مديري المدارس.

3- مناقشة النتائج المتعلقة بمجال تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية

أظهرت النتائج أن مجال تطبيق المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية جاء متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة التي نصت على " تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة". بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.98)،

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن تطبيق المعرفة في المدارس يتطلب تحول المدارس إلى منظمات متعلمة يتفاعل فيها المعلمون، والطلبة، والإداريون، وأولياء الأمور ويعملون كفريق ضمن الإطار المدرسي ويشعرون بالانتماء لمجتمع المدرسة، وتتاح لهم الفرص لاكتشاف المعرفة وإنتاجها وتطبيقها، ويمتلكون المقدرة والدافعية للتعلم المستمر، إذ ترتكز فكرة المنظمة المتعلمة على العمل الجماعي حيث يشارك الجميع في فهم المهمة المنوطة بهم، ويستفاد من معارف ومهارات وإمكانيات وخبرات كل فرد في الفريق في تحقيق تعليم ذو قيمة مضافة شاملة للطالب الذي هو مخرج المدرسة ومحورها الأساس.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة التي نصت على" تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات ".

بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.91)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الثانوية يميلون إلى التعامل مع المعلم فيما يتعلق بأساليب التدريس وليس مع الطالب بشكل مباشر، لذلك لابد من تدريب مديري المدارس على التواصل والتفاعل مع الطلبة بهدف تفعيل عمليات إدارة المعرفة.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس والذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين تعزى إلى المرحلة الدراسية؟"

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق المديرين لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم ونظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المرحلة لصالح المدارس الابتدائية، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مديري المدارس الابتدائية يركزون على العمل الجماعي الذي يشكل محوراً أساسياً في إدارة المعرفة الموجهة لتحقيق أهداف وعمليات المدرسة الابتدائية الإستراتيجية باستخدام المعلومات ذات المعنى والفائدة، وهي إدارة مرنة ومتطورة باستمرار وقابلة للتغيير والتجديد، وتمثل قيمة مضافة بحد ذاتها في المنظمات تظهر في المخرجات والخدمات المقدمة، وتسعى لإيجاد الهيكلة التي تساعد في التطوير، والتركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتجويدها وتوظيفها بفاعلية إذ تعنى إدارة المعرفة بالمعرفة الموجودة لدى الأفراد.

سادساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس والتي نصت على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية لإدارة المعرفة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة ؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي والخبرة، وهذا يؤكد أن مديري المدارس يهتمون بعمليات إدارة المعرفة بغض النظر عن جنسهم، وذلك لاهتمام وزارة التربية والتعليم في الكويت بإعداد مدير المدرسة بغض النظر عن جنسه. كما أن الاتجاهات الحديثة في التعليم وفي إدارة المدارس سواء كانت الابتدائية أو الثانوية فإنها تركز بشكل عام على إدارة المعرفة بغض النظر عن خبرة المدير أو مؤهله العلمي.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع والتي نصت على هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية والثانوية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة؟

أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، يمكن تفسير هذه النتيجة أن الموجهين الفنيين يقيمون أداء الإناث من حيث تطبيق عمليات إدارة المعرفة بأنه أداء أكثر تميزا من أداء المعلمين الذكور.كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الموجهين الفنيين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي أو الخبرة. وهذا ما أكدته نتائج السؤال الخامس أيضا مما يعزز فكرة أن إدارة المعرفة يمكن تطبيقها من قبل مديري المدارس

الابتدائية والثانوية بغض النظر عن المؤهل العلمي أو الخبرة. فإدارة المعرفة نـــاتج التعلـــيم والتعلم والنشاطات التي تركز على الإبداع واستغلال الخبرات، وهي القيمة المـــضافة إلـــى السلوك والممارسات عندما تكون معرفة مفيدة وقابلة للتشارك بغض النظر عن المؤهل العملي أو خبرة المدير.

التوصيات:

خرجت الباحثة بمجموعة من التوصيات اعتماداً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة وهي:

- أظهرت نتائج الدراسة أنه لازالت هناك فجوة بين الواقع والمأمول من تطبيق مبادئ إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية و الثانوية لذلك توصي بضرورة عقد دورات تدريبية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية والمدارس الثانوية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس لا يشجعون الطلاب على التشارك مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم لذلك توصي بضرورة تدريب مديري المدارس على كيفية تحفيز الإبداع لدى الطلبة من خلال تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم.
- ضرورة تدريب جميع العاملين في المدارس الابتدائية والثانوية على كيفية تطبيق المعرفة وتوليدها في المدارس بالتعاون مع مجتمع المعرفة بما يعزز العملية التربوية.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تتعلق بالصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تطبيق إدارة المعرفة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

-أبو جزر، أماني(2005). مشروع مقترح لإدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

-أبو قبة، عاهد(2004). مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

-البيلاوي، حسن وحسين، سلامة (2007). **إدارة المعرفة في التعليم**، الاسكندريه: دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر.

- تقرير التنمية الإنسانية العربية(2003). "نحو إقامة مجتمع المعرفة." برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، المكتب الإقليمي للدول العربية.

-توفيق، عبد الرحمن(2004). **الإدارة بالمعرفة**. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة: بميك.

-الثبيتي، جويبر ماطر (2002). إدارة المعرفة والاستثمار في رأس المال المعرفي في الجامعات نموذج نظري تحليلي، **مجلة التربية والتنمية**، السنة العاشرة، العدد 26 مصر: القاهرة، ص ص36-68.

-الحجازي، هيثم علي(2005).**إدارة المعرفة: مدخل نظري**، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع، ص 24.

-السلمي، علي (1997). الإدارة بالمعرفة. **المجلة الدولية للعلوم الإدارية**، مجلد (2) العدد (2): ص ص 172-173.

-الصباغ، عادل(2006). إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات، متاح عبر الرابط: www.algaseer.net.

- طاشكندي، زكيه بنت ممدوح قاري عبد الله (2008)، إدارة المعرقة وأهميتها و مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة و محافظة جدة، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة ام القرى، السعودية.

-الطويل، هاني(2006). **إبدال في إدارة النظم التربوية وقيادتها**, عمان: المكتبة الوطنية.

-الظاهر، نعيم إبراهيم(2009). **إدارة المعرفة**.- عمان:عالم الكتب الحديث.

- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد (2008). أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية:المفهوم ــ العمليات ــ النواتج._ كلية التربية بالقاهرة ــ جامعة الأزهر.

- عثمان، علان محمد خليل(2010)، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس , فلسطين.

-العزبي، تيقاوي (2009). أثر إدارة المعرفة في الابتكار التنظيمي – دراسة ميدانية لعينة من منظمات الاتصالات الجزائرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، اليمن.

-العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان(2006). **المدخل إلى إدارة المعرفة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

-عليان، محمد خليل (2009). دور عمليات إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة القدس، فلسطين.

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

- مجدل، أحمد، و هواري، معراج (2005). إدارة المعرفة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي: المفهوم والأساليب والاستراتيجيات. ندوة الإدارة الإستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي. جامعة الملك خالد. المملكة العربية السعودية.

- المحاميد، ربا جزا جميل(2008)، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم – العالي، (رسالة ماجستير غير منشوره)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان.

- الملكاوي، إبراهيم(2007). **إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- نجم، عبود (2008– أ). **إدارة المعرفة**، عمان: دار صفاء.

- نجم،عبود(2004– ب). **إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- همشري، عمر احمد(2008). **مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات**، عمان: دار صفاء.

- ياسين، سعد(2007). **إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات**، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Anantatmula, V. S. P. (2004):"*Criteria for Measuring Knowledge Management Efforts in Organizations*. (Doctoral Dissertation), George Washington University, Washington D.C.

Awang, M; Ismail, R; Flett, P. & Curry, A. (2011). Knowledge Management in Malaysian School Education , Do the Smart Schools do it better?, Emerald Group Publishing Limited, ***Quality Awareness in Education***, Vol. 19, No. 3, pp.263 – 282.

Bellinger, G., Castor, D., & Mills, A. (2004). Data Information, Knowledge, and Wisdom. http://www.systemes-thinking.org.

Black, A. (2004). *Questions of value*. Bell & Bain Ltd, Glasgow. England.

Chennamaneni, A. (2006). Determinants of Knowledge Sharing Behaviors: Developing and Testing an Integrated Theoretical Modle. The University of Texas at Arlington. P 147.

Ching-Shan W.U. & Hsu-Chun H. (2006). A Study of Knowledge Management in Elementary Schools: Advantageous Situations, Difficulties, and Strategies. Article written in Chinese, **Bulletin of Educational Research**, Vol. 52 No. 2, PP (33-65).

Coukos, S., & Eleni, D. (2002). Knowledge Management: Processes and Strategies Used in United States Research Universities. Florida Atlantic University. P 318.

Devlin, K. (1999). Info Sense Turning Information into Knowledge. Authorized Translation from the English Language Edition published by W.H. Freeman and Company, New York and Basingstocke.

Edge, K. (2005). *Knowledge Management as a Tool for District-level Instructional Renewal*. University of Toronto, Canada. P197.

Feliciano, J. L. (2007). The Success Criteria for Implementing Knowledge Management Systems in an Organization. ETD Collection for*Pace University, online available at:*

http://digitalcommons.pace.edu/dissertations/AAI3235023/

Fullan, M. (2002). The Role of Leadership in Promotion of Knowledge Management in School. Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto.

Gunn, S. (2007). *Consultancy: A survival guide to today's market.* 4th Annual JCF Conference, England.

Keeley, E. J. (2004). *Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations*. North Central University, USA, P135.

Kidwell. J., Vander L. & Johnson. S. (2000). Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education. ***Education Quarterly***, No. 4, pp: 28-33.

Kohlhase, A & Kohlhase, M (2008). Semantic Knowledge Management for Education, ***Research Paper***, University Bremen.

Lee, C; Lu, H; Yang, C & Hou, H (2010). A Process-Based Knowledge Management System for Schools: A Case Study in Taiwan, TOJET: ***The Turkish Online Journal of Educational Technology*** , Vol. 9, Iss. 4, pp. 10-21, Taiwan.

McCarthy, A.F. (2006). *Knowledge management: Evaluating Strategies and Processes Used in Higher Education*. Nova Southeastern University, Florida, P207.

McNei, R (2011). Application of Knowledge Management for Sustainable Development in Institutions of Higher Education, ***Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management***, Vol. 7.

Nonaka, I. & Tekeuchi (1995). The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press: New York, PP 21- 23 .

Nonaka, 1. and Takenchi, H.(2004). Hitosubashion Knowledge Management. John Wiley & Sons (Asia):Singapore.

Petrides, L. & Guiney, S. (2002). Knowledge Management for School Leader: An Ecological Framework for Thinking Schools. Teacher College Columbia University, ***Record***, Vol. 104, No. 8, Pp. 1702-1717.

Petrides, L. and Thad, R. N. (2003). **Knowledge Management in Education: defining the landscape**, The Institute for the Study of Knowledge Management in Education, California University. Vol. 15. Issue 2. P4.

Raman, M. (2005). *Knowledge Management for Emergency Preparedness: An Action Research Study*. The Claremont Graduate University, California, P300.

Ranjan, J. & Saani, K. (2007). **application of knowledge management in management education: a conceptual framework**, Ghaziabad, Uttar Pradesh, India, Information Management Area, Institute of Management Technology, Raj Nagar.

Santo, S. (2006). Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education, ***Tec Trends***, Vol. 49, No. 6, Pp. 42-49.

Stettner, M. (2000). Skills for New Managers, New York, U.S.A, McGraw – Hill.

Tece, Strategies (2000). For Managing Knowledge Asset theRole Firm Structuee and Industrial Context. ***Long Range Planning***. Vol. (33) No. (1).

Thitithananon P., Klaewthanong T., Ratchathani Ubon Rajabhat University. (2007). Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready to Embrace it**.** ***Journal of Knowledge Management Practice***. Vol 8. No 2.

Tiwana, A. (2002). *The Knowledge Management Toolkit*. Hall PTR Upper Saddle River, USA.

Wiig, K., M (2000). Application of knowledge Management in Public Administration, Paper Prepared for Public Administration of the City of Taipei: Taiwan

Wiig, K. (1999). Comprehensive Knowledge Management. Working Paper, Knowledge Research Institute, Inc, 7101 Lake Powell Drive, Arlington, Texas 76016-3517.

Wiig, K. (1994). Knowledge Management: The Central Management focus for Intelligent Acting Organization. Schema press: U.S.A.

Wiig, K. (2002). **Knowledge Management, Foundation**: **Thinking About Thinking**. Arlington: schima press.

الملحقات

ملحق (1) الاستبانة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة تحكيم

جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والقيادة التربوية

سعادة الأستاذ الدكتور.....المحترم

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مـــديري مـــدارس المرحلة الابتدائية و الثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمـــوجهين الفنيـــين**" اســـتكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. لذلك تقوم الباحثة بإعداد أداة الدراسة لتعـــرف واقع تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري المرحلة الابتدائية و الثانوية من وجهـــة نظـــر المـــديرين والموجهين الفنيين في دولة الكويت، ونظراً لما لديكم من خبرة في هذا المجال.

ونظراً لأنكم تتمتعون بخبرة تربوية وإدارية واسعة في المجال التربوي فإنني أرجو منكم التكـــرم بتحكيم فقرات الاستبانة من حيث:

- مدى وضوح الفقرات.
- سلامة الصياغة العلمية واللغوية.
- مدى ملائمة الفقرات لمجالات الدراسة.
- أية تعديلات أو مقترحات ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة

بسمة محمود موسى

ثانيا: تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المرحلة الابتدائية و الثانوية

الرقم	الفقرات	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المجال الأول: توليد المعرفة لدى مدير المدرسة الابتدائية و الثانوية						
1	يتم توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني, والمقدرة على البحث والاستقصاء والتفكير الناقد في الحصة الصفية.					
2	يتم توظيف استراتيجيات التعلم النشط, في الحصة الصفية.					
3	تُقيِّم الإدارة المدرسية الموارد البشرية الموجودة لديها (الإداريون, المعلمون، والموجهون) للاستفادة من خبراتهم في إدارة العمليات التعليمية.					
4	تنفذ المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية.					
5	تحرص الإدارة العليا على مراجعة مجوداتها المعرفية المتوفرة في بداية العام الدراسي وذلك لتحديد الفجوة المعرفية والعمل على جسرها.					
6	تسعى الإدارة المدرسية للاستفادة من المعرفة الضمنية(الخبرات الشخصية، والأفكار، والقيم) لدى العاملين فيها.					
7	يشترك المعلمون في تقييم احتياجاتهم التدريبية في بداية العام الدراسي.					
8	تقوم المدرسة بعقد دورات تدريبية لأولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية.					
9	يتم توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين					
10	تنفذ المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين.					
المجال الثاني:التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية و الثانوية						
11	يُسمح للطالب طرح أفكاره في مناخ ديمقراطي.					
12	يتم استخدام أساليب تعليم تحفز مهارات التفكير لدى الطالب كالعصف الذهني، والحوار.					
13	تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها.					

الرقم	الفقرات	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
14	تُناقَش التحديات التي تواجهها المدرسة بعقد اجتماعات تضم ممثلين عن(المديرين، والموجهين، والمعلمين، والطلبة).					
15	تتفاعل المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها.					
16	تمتلك المدرسة نظاماً حاسوبيا شاملا تتوفر فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه.					
17	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي لأفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها.					
18	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمين من الدورات التدريبية.					
19	تشجع الإدارة المدرسية الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين بهدف التشارك في المعرفة.					
المجال الثالث: تطبيق المعرفة لدى مدير المدرسة الابتدائية و الثانوية						
20	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة.					
21	يحرص المعلمون على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات.					
22	تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل.					
23	يطلب من جميع المعلمين تنفيذ بحث إجرائي عن مشكلة تربوية يستشعرونها أثناء عملهم.					
24	يتم تخزين التجارب التعليمية الناجحة في أنظمة المعلومات لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.					
25	يشترك الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم.					
26	تقوم المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها.					

الرقم	الفقرات	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
27	يقوم العاملون عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة.					
28	يطلب من جميع الطلبة الاشتراك في بحث يتناول قضية هامة لديهم.					
29	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها.					
30	يحرص مدير المدرسة على تعزيز النمو المهني الذاتي لدى المعلمين.					

ملحق (2) أسماء المحكمين

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. كمال الدواني	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. عبد الجبار البياتي	الإدارة والقيادة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. جودت سعاده	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
4	د.غازي الخليفه	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
5	د. هيام رضا بوشهري	الإدارة التربوية	جامعة الكويت– كلية التربية
6	د. سناء عيد المطيري	الإدارة التربوية	جامعة الكويت– كلية التربية
7	د. عبد العزيز الغانم	الإدارة التربوية	جامعة الكويت– كلية التربية
8	د. علي أسعد واطفة	الإدارة التربوية	جامعة الكويت– كلية التربية
9	د. مشاري الحسني	الإدارة التربوية	جامعة الكويت– كلية التربية

ملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته,,,

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " **درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الابتدائية و الثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين** " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. لذلك تقوم الباحثة بإعداد أداة الدراسة لتعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري المرحلة الابتدائية الثانوية من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين في دولة الكويت.

أرجوا التفضل بتعبئة المعلومات العامة المطلوبة، كما أرجو الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة وذلك بوضع إشارة(✓) عند الجزء الذي ترونه مناسباً؛ علما أن الدراسة لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

الباحثة

بسمة محمود موسى

القسم الأول: معلومات عامة

- الجنس

1. ذكور
2. إناث

- المهنة

مدير
موجه

- المؤهل العلمي:

بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

- الخبرة العملية:

1- اقل من 5 سنوات	2- 5 سنوات – اقل من 10سنوات	3- 10 سنوات فأكثر

	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الأول: توليد المعرفة لدى مدير المدرسة الابتدائية والثانوية						
1	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم التعاوني.					
2	يشجع المعلمين على توظيف استراتيجيات التعلم النشط, في الحصة الصفية.					
3	تُقيِّم الإدارة المدرسية الموارد البشرية الموجودة لديها (الإداريون, المعلمون، والموجهون) للاستفادة من خبراتهم في إدارة العمليات التعليمية.					
4	يُنفذ في المدرسة برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية القدرات الإبداعية.					
5	يحرص المدير على مراجعة موجوداتها المعرفية المتوفرة في بداية العام الدراسي وذلك لتحديد الفجوة المعرفية والعمل على جسرها.					
6	تسعى الإدارة المدرسية للاستفادة من المعرفة الضمنية(الخبرات الشخصية، والأفكار، والقيم) لدى العاملين فيها.					
7	يشجع المعلمين على المشاركة في تقييم احتياجاتهم التدريبية خلال العام الدراسي.					
8	يعمل المدير على عقد لقاءات مع أولياء الأمور تعزز من ثقافتهم في النواحي التربوية.					
9	يعمل المدير على توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدرسة بهدف تطوير أداء المعلمين					
10	تنفذ إدارة المدرسة برامج تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات المعرفية لدى العاملين.					
المجال الثاني:التشارك في المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية						
11	تسمح إدارة المدرسة للطالب طرح أفكاره في مناخ ديمقراطي.					
12	تحفز الإدارة المدرسية الطلبة على اكتساب مهارات التفكير المختلفة.					

13	تشجع الإدارة المدرسية جلسات العصف الذهني والحوارات بين المعلمين والموجهين بهدف تبادل الخبرات والمعرفة والاستفادة منها.					
14	تُناقَش الإدارة المدرسية التحديات التي تواجهها المدرسة بعقد اجتماعات تضم ممثلين عن(المديرين، والموجهين، والمعلمين، والطلبة).					
15	تتفاعل إدارة المدرسة مع المجتمع المحلي (أولياء الأمور) في الإفادة من المعرفة التي يمتلكونها.					
16	تسعى الإدارة المدرسية إلى توفير نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي لسنوات سابقة يسهل دخول المعلم إليه.					
17	تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التقييم الذاتي للوصول إلى أفضل الاستراتيجيات التي يتعلم من خلالها الطالب أثناء الحصة الدراسية بواسطة استبانة يقوم الطالب بتعبئتها.					
18	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية					
19	تشجع الإدارة المدرسية الجلسات الحوارية بين الطلبة والمعلمين بهدف التشارك في المعرفة					
المجال الثالث: تطبيق المعرفة لدى مدير المدرسة الابتدائية والثانوية						
20	تشجع الإدارة المدرسية تبادل الآراء بين المعلمين بهدف التشارك في المعرفة.					
21	تشجع الإدارة المدرسية المعلمين على دعم دافعية التعلم الذاتي للطالب بإشراكه في التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات.					
22	تترجم الإدارة المدرسية الرؤية التي تمتلكها إلى إستراتيجيات عمل منظمة تدار من خلال فرق عمل.					
23	تطلب الإدارة المدرسية من جميع المعلمين القيام ببحث ميداني عن مشكلة تربوية يستشعرونها أثناء عملهم.					
24	تعمل الإدارة المدرسية على تخزين التجارب التعليمية الناجحة في أنظمة المعلومات لغاية الاستفادة منها في المستقبل كخبرة ممارسة.					

25	تشجع الإدارة المدرسية على مشاركة الطلبة مع معلميهم في إجراء أبحاث تزيد من مقدراتهم الإبداعية وتنمي مهارات التفكير العليا لديهم.					
26	تقوم إدارة المدرسة بتشكيل فريق يمثلون مجتمع تطبيق المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المدرسية وتنفيذها.					
27	تشجع إدارة المدرسة العاملين فيها عند انتدابهم لحضور مؤتمر أو دورة تدريبية خارجية بنقل المعرفة التي اكتسبوها لزملائهم من خلال نشرها على الشبكة الإلكترونية الداخلية للمدرسة.					
28	يشجع مدير المدرسة الطلبة على استخدام الشبكة الالكترونية بهدف تطبيق المعارف التي اكتسبوها.					
29	يحرص مدير المدرسة على تعزيز النمو المهني الذاتي لدى المعلمين.					

ملحق (4). أوراق تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date: التاريخ: 28/ 7/ 2011

Number: الرقم: 7/ 11/ 1836

مكتب رئيس الجامعة President's Office

معالـــي وزيـــر التربيـــة والتعليـــم العالي المحترم

- دولة الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالبة الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن **بسمة محمود موسى/ كويتية الجنسية**، تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان **"درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية والإبتدائية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمشرفين"** وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة البحث في المدارس الثانوية والإبتدائية في دولة الكويت والمقصودة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها، علماً بأن أداة البحث ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، نرجو أن نؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة هي لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة

الدكتور طالب الصريع

هاتف (00962 6) 4790222 فاكس (00962 6) 4139613 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد الكتروني info@meu.edu.jo
Tel: (00962 6) 4790222 Fax: (00962 6) 4139613 P.O.Box: 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : وت / 904
مرفقات /

التاريخ / / ١٤هـ
الموافق 11 / 12 / 2011م

السيد المحترم/ أ. طلق الهيم

مدير عام منطقة الأحمدي التعليمية

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ **بسمة محمود موسى** المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " **درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية والابتدائية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمشرفين** "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على الموجهين الفنيين التابعين لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 / 2012.

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. مديحة عايدة العريدة

Azisa 2011

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية – ٣٥٨٥٣ الكويت – تلفون : ٤٨٣٨٣٢١ – ٤٨٤٢٤٠٤ – فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ – ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box :16222 - QADSIAH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

75 / 30 / EA0085698/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : وت / 903 التاريخ / / 14هـ
مرفقات / الموافق 11 / 12 / 2011 م

السيدة المحترمة/ أ. يسرى العمر

مدير عام منطقة الرواية التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ **بسمة محمود موسى** المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " **درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية والابتدائية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمشرفين** "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على الموجهين الفنيين التابعين لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 / 2012.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة
أ. [illegible]

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

Aziza 2011

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٤٨٣٨٣٢١ - ٤٨٤٢٤٠٤ - فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box :16222 - QADSIAH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

75 / 30 / EA0086898/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : وت / 902 التاريخ / / 14 هـ
مرفقات / الموافق 12 / 11 / 2011 م

السيدة المحترمة/ أ. رقية علوم

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ بسمة محمود موسى المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية والابتدائية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمشرفين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على الموجهين الفنيين التابعين لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 / 2012

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. صبيحة عريبة العريبة

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

جمعة الملف

Azize 2011

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٤٨٣٨٣٢١ - ٤٨٤٢٤٠٤ - فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box :16222 - QADSIAH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

75 / 30 / EA0085588/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : وت / 901
مرفقات /

التاريخ / / ١٤هـ
الموافق / / / ٢٠١١م

السيدة المحترمة/ أ. منى الصلال

مدير عام منطقة حولي التعليمية

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ **بسمة محمود موسى** المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " **درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية والابتدائية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمشرفين** "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق (استبانة) المختومة بسفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على مدراء مدارس المرحلة الابتدائية (بنين – بنات) ومدراء مدارس المرحلة الثانوية (بنين – بنات) في المدارس التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 / 2012

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. سميحة شريدة الشريدة

Aziza 2011

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية – ٣٥٨٥٣ الكويت – تلفون : ٤٨٣٨٣٢١ – ٤٨٤٢٤٠٤ – فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ – ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box :16222 - QADSIAH - 35883- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

75 / 30 / EA0088888/06/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : وث / 900
مرفقات /

التاريخ / / ١٤هـ
الموافق ١١ / 12 / 2011م

السيدة المحترمة/ أ. بدرية الخالدي

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ بسمة محمود موسى المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية والابتدائية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمشرفين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على مدراء مدارس المرحلة الابتدائية (بنين – بنات) ومدراء مدارس المرحلة الثانوية (بنين – بنات) في المدارس التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 / 2012.

مع خالص الشكر والتقدير ،،،

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. [illegible]

[illegible]

Aziza 2011

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية – ٣٥٨٥٣ الكويت – تلفون : ٤٨٣٨٣٢١ – ٤٨٤٢٤٠٤ – فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ – ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box :16222 - QADSIAH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

75 / 30 / EA0089886/06/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

الرقم : وت / 899
مرفقات /

التاريخ / / ١٤هـ
الموافق 11/2/10 / 2011م

السيد المحترم/ أ. عبدالله الحربي

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع/ تسهيل مهمة

تقوم الطالبة/ بسمة محمود موسى المسجلة ببرنامج الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن بإجراء دراسة بعنوان " درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلة الثانوية والابتدائية في الكويت من وجهة نظر المديرين والمشرفين "

فيرجى تسهيل مهمة المذكورة أعلاه بإجراء البحث الميداني من خلال تطبيق (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على الموجهين الفنيين التابعين لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 / 2012

مع خالص الشكر والتقدير ...

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي بالإنابة

أ. سميحة شريدة الشريدة

وزارة التربية
إدارة البحوث والتطوير التربوي

تنبيه الباب

Aziza 2011

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٤٨٣٨٣٢١ - ٤٨٤٢٤٠٤ - فاكس : ٤٨٣٧٩٠٩ - ٤٨٤٢٤٠٤
P.O.Box :16222 - QADSIAH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404