

واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ومتطلبات تطويرها في ضوء عمليات إدارة المعرفة

د. اللولو بنت صالح عبدالرحمن العامر

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد بجامعة المجمعة

د. فاطمة بنت علي صالح الخضير

دكتوراه في الإدارة والتخطيط التربوي

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، والوقوف على المتطلبات اللازمة لتوافرها لدى القيادات التربوية لتطوير عمليات إدارة المعرفة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف البحث باستخدام الاستبانة كأداة للبحث. وتكونت عينة البحث من (١٥٨) قائد وقائدة، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن أفراد الدراسة موافقين على بعد توليد المعرفة بمتوسط حسابي (٣,٢٤)، كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقين على بعد التشارك في المعرفة بمتوسط حسابي (٣,٢٥)، كما أن أفراد الدراسة موافقين بشدة على بعد تنظيم وتخزين المعرفة بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، كما أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة موافقين بشدة على بعد تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (٣,٢٧). وقد أوصت الدراسة بضرورة وجود نظام معرفي يتبنى إدارة المعرفة في المدارس، وعمل اجتماعات مع القيادات التربوية في المدارس لتبادل الخبرات والمقترحات، وتوفير الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: تطوير القيادات، القيادات التربوية، المرحلة الثانوية، عمليات إدارة المعرفة.

The reality of educational leaders' practices in secondary schools in Riyadh and the requirements for their development in the light of knowledge management processes

Fatima Ali Saleh Al-Khudairi

PhD in Educational Administration and Planning

Dr. Lulu Saleh Abdulrahman Al-Amer

Assistant Professor of Administration and Educational Planning
Majmaah University

Abstract: The study aimed to identify the reality of educational leaders practice of high schools in Riyadh for knowledge management processes, and to meet the needs that required for educational leaders to develop knowledge management processes, the descriptive analytical method has used to achieve the study objectives using the questionnaire as a study tool. The study sample consisted of (158) leaders, the study concluded to results such as study samples are agree of knowledge generation, with an average of (3.24), the results of study showed the study samples are agree of sharing knowledge with an average of (3.25), the results of study showed the study samples are largely agree of organizing and storing the knowledge with an average of (3.43), the results of study showed the study samples are largely agree to apply the knowledge with an average of (3.27). The study recommended the necessity for a knowledge system embracing the knowledge management in schools, working sessions with educational leaders in schools to exchange experiences and suggestions, and provide the new technical methods that help to apply knowledge management processes.

Keywords: Development, Educational Leaders, High Schools, Knowledge Management.

مقدمة

يتسم العصر الحالي بأنه عصر التحولات الكبرى في كافة المجالات والأنشطة، وتظهر التطورات جلية في مجالات التعليم والتربية، حيث يبرز مجال توليد المعرفة والعمل على تطوير الخبرات القيادية. وفي هذا الصدد يرى البلاوي وحسين (٢٠٠٥م، ص١٣٧) أن الاستعانة بنظم المعلومات وإدارة المعرفة يمكن أن تكون أدوات حيوية وفعالة بالنسبة للمؤسسات، وللمساهمة في خلق بيئة تعليمية فعالة، وهذا ما ظهر جلياً في الفترة الأخيرة.

إن أساس تقدم المجتمعات يرجع إلى امتلاك المعرفة وتوظيفها، والمفاضلة بين مجتمع وآخر تتم على أساس ما يمتلكه من المعرفة والمقدار الذي يوظفه في هذه المجالات. (محمد، ٢٠١١، ١٧٦).

وعليه يمكن القول بأن تبني إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم يعد أمراً مهماً وجوهرياً، إذا تم تطبيقه بفعالية ستؤدي إلى تحسين قدرة المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات، ويتطلب التعليم القائم على إدارة المعرفة كما يرى الرومي (٢٠١٤م، ١٦٠) تطويراً يُحقق مستويات عالية من المعرفة والكفاءة والمهارة، مما يستلزم تغييراً في أدوار القوى البشرية ذات الصلة بالعملية التربوية بدءاً من الطالب ومروراً بالمعلم وانتهاءً بالقيادات التربوية.

ويتفق مع ذلك إبراهيم (٢٠٠٨م، ٤٨) الذي يرى بأن التنافس والإبداع والتجديد والتنوع في القيادات داخل المؤسسات التربوية نتيجته تزايد الإدراك بالقيمة الحقيقية بعيدة المدى للمعرفة مع وجود أنواع متعددة من توليد المعرفة، والنظم التي تدعم تطبيقها.

وتزيد أهمية إدارة المعرفة في ظل التطورات والتحديات التي تواجهها المدارس، حيث تُركز إدارة المعرفة على بناء يحقق تحسين الإنتاجية والكفاءة، من خلال الاستخدام الفاعل وتوظيفها بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمدارس، وتعزيز مهارات كوادر المدارس والاستدامة لها، لذا فإنه من الضروري التركيز على توجيه عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المدارس بصورة متكاملة، وتوجيه القادة نحوها لما لهم من دور عظيم في بناء الثقافة التنظيمية بالمدرسة ودعم العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية، التي تساعد على تعميق إدارة المعرفة، والتي تساعد على تحسين العملية التعليمية وتؤثر بشكل مباشر على فعالية وكفاءة القيادات التربوية لبناء مستقبلهم بإبداع وتكامل.

مشكلة الدراسة

تسعي وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية للإسهام في تحقيق رؤية ٢٠٣٠ وزيادة الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير القدرات والكفاءات القيادية عبر برامج تدريبية ودراسات تطويرية ودورات تنمية وذلك لمواكبة التغيرات والتطورات السريعة، حيث أن نجاح العملية التعليمية يتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفعالية القيادات التربوية

إن دور القيادات التربوية يتجدد لمواكبة المتغيرات الجديدة وتظهر سمات هذا الدور في تبني الأفكار التربوية المعاصرة وبثها بين المعلمين من خلال الاجتماعات، والأفكار الإدارية والسلوكية المعاصرة، ودفع منسوبي المدرسة لاستشراف آفاق جديدة. (الدهيش وآخرون، ٢٠٠٦، ص ٩٣).

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تلقى اهتماماً متزايداً من المهتمين بالإدارات التربوية، ولاسيما المدارس والمؤسسات التعليمية، نظراً لدورها في خلق المعرفة وتنظيمها وإحداث التغيير المطلوب بطريقة مدروسة ومخططة. ويؤكد القحطاني (١٤٣٠هـ) بأن إدارة المعرفة وتطبيقاتها تؤثر بشكل فعال في جميع الوظائف الإدارية للمنظمات حيث توفر المعرفة اللازمة للإداريين لأداء واجباتهم بإتقان، وندرة المعلومات وقلة توفر المعرفة كافية لفشل التخطيط أو اتخاذ القرارات المناسبة.

وقد أشارت العديد من الدراسات أن تبني عمليات إدارة المعرفة في المدارس يحقق عدداً من الفوائد حيث أنها تجعل العملية التعليمية أكثر دقة وتنظيماً، الأمر الذي يُسهل إجراءات التدريس ويجعلها أكثر مرونة، كما أنها تُساهم في تحقيق الإبداع الإداري في المدارس، وتساعد في تطبيق معايير إدارة الجودة، كما تعد إدارة المعرفة أداة حيوية وفعالة في المنظمات التعليمية ويمكن تطبيقها في البيئة المدرسية حيث تحسن من عملية اتخاذ القرارات في المدرسة، كذلك تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة وبالتالي إعطاء الفرصة للعاملين للتعلم والتطوير والابتكار بينت ذلك دراسة كلاً من (Awang & et al, 2011)، ودراسة (chi-hong، 2010)، ودراسة (Mass- (Machuca,2014

ومن هنا تبرز الضرورة الملحة إلى تطوير أداء القيادات التربوية في ممارسة عمليات إدارة المعرفة حيث أظهرت نتائج دراسة العامر (٢٠١٨م)، أن قلة وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى الإداريين في إدارة التعليم، إلى قلة وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة لتطوير المهارات الإدارية. كما أوصت دراسة (حسين، ٢٠١٩م) بالعمل على تعزيز متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة ب (متطلبات الثقافة التنظيمية، متطلبات الهيكل التنظيمي، متطلبات تكنولوجيا المعلومات) والسعي نحو تحقيقها.

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

ويتضح مما سبق أن معظم المسؤولية تقع على عاتق قادة المدارس حيث ينظر إلى القيادين التربويين في المدارس أنهم محور تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وأن دافعية منسوبي المدرسة من دافعية القائد التربوي للإنجاز؛ لذ أتت هذه الدراسة للمساهمة في تطوير القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

أسئلة الدراسة

١. ما واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة؟
٢. ما المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطوير عمليات إدارة المعرفة؟
٣. ما المقترحات التي تسهم في تطوير القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات التالية: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الدورات التدريبية؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات التي تسهم في تطوير القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات التالية: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الدورات التدريبية؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق ما يأتي:

١. التعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة.
٢. الوقوف على أبرز المتطلبات اللازمة في تطوير القيادات التربوية في مدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
٣. تقديم مقترحات تسهم في تطوير القيادات التربوية في مدارس الثانوية بمدينة الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة لتحقيق.
٤. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات التالية: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الدورات التدريبية.

٥. تحديد الفروق ذات الدالة الإحصائية بين لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات التي تسهم في تطوير القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات التالية: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الدورات التدريبية.

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية

- إلقاء الضوء على واقع إدارة المعرفة، ومدى إسهام القيادات التربوية في المدارس الثانوية في دعم هذا التوجه، كخطوة لتطويره وتحسينه، باعتباره أحد الإسهامات البحثية الداعمة للجهود التي تبذلها وزارة التعليم في سعيها لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
- يكتسب أهميته من أهمية متغيراته إدارة المعرفة؛ كتوجه إداري حديث وهام في المؤسسات لاسيما المؤسسات التربوية.

الأهمية العملية

- يساهم في تفصي الواقع الحقيقي لإسهام المدارس في تبني عمليات إدارة المعرفة.
- يعمل على فتح المجال لتيسير تبني مدخل إدارة المعرفة في المدارس الثانوية، من خلال ما تقدمه من توصيات ومقترحات تساعد في ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الدراسة على الكشف عن واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، مما يتطلب ذلك دراسة الواقع وتحديد المتطلبات، ومن ثم تقديم مقترحات تسهم في تأهيل القيادات التربوية لممارسة عمليات إدارة المعرفة.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على قائدي وقائدات مدارس الثانوية بنين وبنات بمدينة الرياض.

الحدود المكانية: مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض.

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة

القيادة التربوية: عملية القدرة في التأثير على الآخرين: لتحقيق الرؤية المنشودة، ويقوم بها القائد الذي يمتلك قدر المهارات التي تؤهله لتوجيه سلوك الأفراد للوجهة التي يحددها برضاها، لتحقيق الأهداف المرسومة. (الحر، ٢٠١٠م، ٤).

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

إدارة المعرفة: يعرفها (عليان، ٢٠١٥ م، ١٥٤) بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة من طرق غير مسبقة.

ويعرفها (العتيبي، ٢٠١٤ م، ٦٢١) بأنها "منظومة الأنشطة الإدارية والفنية القائمة على احتواء ومعالجة وصياغة البيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة المؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطورها في مواجهة متغيرات العصر".

وتعرف في هذه الدراسة إجرائياً بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يمارسها القيادات التربوية، والتي تهدف إلى توليد المعرفة وتشخيصها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها وتخزينها وتيسير سبل اكتسابها؛ وتتمثل في المجالات التالية، مجال متطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، تكنولوجيا المعلومات".

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم إدارة المعرفة

هناك تعريفات عديدة لإدارة المعرفة أوردها الباحثون والتي اختلفت باختلاف تخصصاتهم، واختلاف وجهتهم الفكرية من هذه التعاريف؛ تعريف الجنابي (٢٠١٣ م، ٦٦) بأنها عملية منهجية منظمة لاستقطاب المعرفة وتخزينها ونشرها وتوليدها وتطبيقها لتعزيز التعليم والإبداع وتحسين الأداء واتخاذ القرار.

كما عرفت بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المؤسسة بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون (صالح، ٢٠١٧ م، ص ١٣)

وعرفها عواد (٢٠١٨ م، ص ٩) بأنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تبدأ بنشر المعرفة بين الأفراد والجماعات في المنظمة لتحقيق الأهداف المتمثلة برفع مستوى الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات والبقاء.

ويعرفها الخضيرى (٢٠١٦ م، ٧٢٨) بأنها مجموعة من العمليات المعرفية التي تتم بين الأشخاص في المنظمة وينتج عنها تبادل المعرفة بينهم لصالح العمل في المنظمة.

وتعرفها الدراسة الحالية بأنها مجموعة من الأنشطة والعمليات تهدف إلى توليد المعرفة وتشخيصها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها وتخزينها وتيسير سبل اكتسابها؛ وتتمثل في المجالات التالية، مجال متطلبات الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة، تكنولوجيا المعلومات".

عمليات إدارة المعرفة

هناك العديد من التقسيمات والنماذج لعمليات إدارة المعرفة في المنظمات وبعد مراجعة الدراسة الحالية للعديد من هذه التقسيمات وجد أنها تركز على المجالات التالية:

توليد المعرفة

تعتبر المعرفة والقدرة على توليدها من المصادر الأكثر أهمية، ويتم في هذه العملية اكتساب المعرفة وجمعها من جميع مصادرها المتعددة.

يعرفها (العمرى، ٢٠١٠م، ٧٨) بأنها مشاركة فرق العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية مستمرة، حيث تزود المؤسسة التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة متقدمة في المجالات المختلفة مثل ممارسة الاستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات، وتطوير المهنيين ومساعدة الإدارة لتوظيف المواهب والاحتفاظ بها. وهذا يعزز بأن المعرفة الابتكارية عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار وبعدها يكون مصدراً لمعرفة جديدة.

التشارك في المعرفة

هي عملية لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين العاملين داخل المنظمة وخارجها وتعرف بأنها: نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة بالتحويل الفعال لها، أي باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادر على القيام بالفعل بموجبها (صالح، ٢٠١٧).

وأشار البطانية وآخرون (٢٠١٠م) أن مشاركة المعرفة وتوزيع المعرفة تمثلان العمليات المهمة لتحسين الإبداع بالمنظمات للوصول إلى مفهوم المنظمات المتعلمة من خلال التشجيع على زيادة البحث والتطوير ومن ثم توزيع ما تم التوصل إليه عن طريق المجموعات وفرق العمل، مما يساهم في توليد الأفكار والإبداعات بينهم، وتوفير وسائل الاتصال المختلفة لتعزيز ثقافة التشارك للمعارف المختلفة.

تنظيم وتخزين المعرفة

هي العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتصنيفها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة (صالح، ٢٠١٧) أشار الحربي (٢٠١٤) أن عملية تنظيم المعرفة تتم من خلال العمليات التالية: التنظيم، الفرز، الحفظ، قاعدة المعرفة. لذا فإن عملية التخزين للمعرفة تتم إما بالطرق التقليدية التي تتم تخزينها في سجلات واسترجاعها بشكل سريع وقت الحاجة، ولأن المنظمات التي تعاني من معدلات دوران العمل والتي تعتمد نظام العقود المؤقتة، والاستشارة تفقد كثير من المعارف الضمنية غير الموثقة أما التي يتم توثيقها تبقى مخزنة في المنظمة (البطانية وآخرون، ٢٠١٠م)

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

تطبيق المعرفة: وتعتبر هذه العملية نتاج العمليات السابقة وهي الممارسة الفعلية للمعرفة التي تم الحصول عليها وفيها يتم تطبيق المعرفة عن طريق وضع خطة واضحة لدى العاملين واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق إدارة المعرفة والاهتمام كثيراً بنشر ثقافة تطبيق المعرفة وتوفير الدعم المالي لتطبيقها والاستفادة من المعرفة الجديدة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات (اليحيوي، ٢٠١١م).

متطلبات المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات: (رشيد، ٢٠١٧م، ٢١٨)

- **الثقافة التنظيمية:** هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع وهي المكونة لشخصية المؤسسة ولا بد أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملي و العملاء، فهي توفر صورة متكاملة و التي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، كيف ستكون، ونجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود استخدامها وأنشطة العاملين في المؤسسة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة السلوك الإيجابي.
- **الهيكل التنظيمية:** إذ تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق أيضاً بتحديد وتحديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- **القيادة التنظيمية:** القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. إن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية في المؤسسة فالقيادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون أو مدربون.

ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون

وداخل أكثر من إطار يهتم المؤسسة وتعمل المؤسسة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المؤسسة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر. كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمؤسسة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أمورا جامدة وثابتة.

- **تقنية المعلومات:** هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتواصل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية. فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوافرة لدى المؤسسات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية. فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

الدراسات السابقة

قدم اونج وآخرون (Awang & et al, 2011)، دراسة هدفت إلى التعرف على التغييرات التي طرأت على نظام التعليم في المدارس الماليزية، وخاصة تلك المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة. وقد تكونت عينة الدراسة من (٥٠) معلم واستخدم الباحثين الاستبانة كأداة للدراسة، وظهرت نتائج الدراسة 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.

دراسة ماس ماتشوكا (Mass-Machuca,2014)، التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة في عملية تطبيق إدارة المعرفة والتعلم، خصوصا في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص مثل: المؤسسات التعليمية ومؤسسات البحث العملي، وقد طبقت الدراسة في منطقة كاتالونيا في إسبانيا. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة. كما أظهرت النتائج أن للقيادة دور في إيجاد ثقافة مبنية على القيم، الثقة، الشفافية وصدق، والتي من شأنها تعزيز الشعور بالانتماء للمنظمة وبالتالي إعطاء الفرصة للعاملين للتعلم والتطوير والابتكار.

دراسة الحربي (٢٠١٤)، هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بينبع والكشف على واقع الممارسات الفعلية لهذا التطبيق، والكشف عن الفروق بين آراء أفراد عينة

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض....

الدراسة حول ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بينبع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة الدراسة وتكونت عينة الدراسة من المديرين ووكلاء المدارس والمعلمين والبالغ عدد الاستجابات (٣٨٨) فرداً، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم بينبع يطبق بدرجة متوسطة، كما يري أفراد عينة الدراسة أن جميع عمليات إدارة المعرفة لدى مديري التعليم العام بينبع جاءت بدرجة متوسطة وكانت بالترتيب تنازلياً ممارسة تنظيم وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتوليد المعرفة، والتشارك في المعرفة.

قدم أبو حطب (٢٠١٥م)، دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الدراسة الاستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من (٨٢٦٢) معلم ومعلمة من مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي كانت بدرجة كبيرة، وتوجد علاقة ارتباطية طردية بين درجة ممارسة مدير مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وبين متوسطات درجات تقديرهم لمستوى إدارة المعرفة.

أجرى ماقلافلين (McGloughlin,2016)، دراسة هدفت إلى استكشاف كيفية استخدام قادة المناطق لإدارة المعرفة في المدارس الابتدائية العامة في أريزونا، للتأثير على أداء القيادات التعليمية لمدرء تلك المدارس. ومن أهم نتائجها: أن المدارس تفتقر إلى مشاركة مديريها في القرارات المتعلقة بالمنهج الدراسية، وانخفاض مستوى الاستقلالية لهم مما يجد من الثقافة التعاونية الأمر الذي يعيق تنفيذ إدارة المعرفة، كما أن طبيعة الهيكل التنظيمي للمنطقة التعليمية تؤدي لتدفق المعرفة باتجاه واحد فقط وليس في اتجاهين مما يثبط إدارة المعرفة الفعالة.

تناولت دراسة العامر (٢٠١٨م)، واقع إدارة المعرفة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم كمدخل لتحقيق معايير الجودة، وسعت إلى الكشف عن المعوقات التي تؤثر على إدارة المعرفة في تحقيق معايير الجودة لإدارات التعليم بمنطقة القصيم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وطبقت على قيادات الإدارات التعليمية بمنطقة القصيم وعددها (١٩٩) من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة حيث يأتي تنمية ثقافة المعرفة في إدارة تعليم القصيم في المرتبة الأولى يليها واقع تطبيق إدارة المعرفة، كما أظهرت النتائج موافقة عينة الدراسة على قيام أنظمة إدارة المعرفة في إدارة التعليم بمنطقة القصيم بأنها تتيح جميع المعلومات والبيانات والخدمات من خلال موقعها الإلكتروني كما أنها تراعي المستجدات والتقنيات الحديثة في

مجال تكنولوجيا المعلومات، كما توجد موافقة من أفراد العينة على وجود معوقات تؤثر على ممارسة إدارة المعرفة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم مثل قلة الدعم المالي، وقلة وضوح مفهوم إدارة المعرفة لدى الإداريين في إدارة التعليم، قلة وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة لتطوير المهارات الإدارية.

أما دراسة السبيعي (٢٠١٨م) فقد جاءت بهدف تحديد مشرفي الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة، والتعرف على درجة ممارستها، والكشف عن الفروق في درجة تقدير أفراد الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام باختلاف متغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكون من جميع مديري المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام والبالغ عددهم (٢٠١). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام بدرجة متوسطة، وجاءت عمليات إدارة المعرفة مرتبة بحسب درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للأدوار المتصلة بها من وجهة نظر مديري المدارس على النحو التالي خزن المعرفة وتنظيمها ومن ثمة تطبيق المعرفة وفي المرتبة الثالثة توليد المعرفة وفي الأخير نشر المعرفة وتوزيعها.

وقدم حسين والرشيدي (٢٠١٩م)، دراسة هدفت إلى التعرف على تصورات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة تبوك، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات، وبلغت عينة الدراسة (٢٧٨) قائد تربوياً، وتوصل الباحثان إلى عدد من النتائج أهمها: أن واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن مجال متطلبات الثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة كذلك مجال متطلبات القيادة والإدارة بدرجة مرتفعة، أما مجال متطلبات تكنولوجيا المعلمات جاءت بدرجة متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة

يُلاحظ أنه تنوعت وتعددت الدراسات السابقة واختلفت باختلاف أهدافها والمنهجية التي اتبعتها، وكذلك اختلفت في باختلاف الطرق والأساليب المتبعة في تحقيق أهداف كل دراسة، وهناك أوجه اتفاق واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وهي كما يلي:

أوجه الاتفاق

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوع الدراسة ألا وهو إدارة المعرفة في التعليم العام، وتحليل واقعها سواء كانت دراسات محلية أو عربية أو أجنبية ومنها دراسة كل من اونج وآخرون (Awang & et al, 2011)، و(حسين والرشيدي، ٢٠١٩م)، ودراسة العامر (٢٠١٨م).
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أداة البحث الاستبانة.
- كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة أبو حطب (٢٠١٥م)، والسبيعي (٢٠١٨م)، في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.
- اتفقت الدراسة الحالية في عينة الدراسة مع الدراسات السابقة التي تناولت القيادات كدراسة الحربي (٢٠١٤)، وماقلافلين (McGloughlin, 2016)، وماس ماتشوكا (Mass-Machuca, 2014)، وحسين والرشيدي (٢٠١٩م)، ودراسة السبيعي (٢٠١٨م)، والعامر (٢٠١٨م).

أوجه الاختلاف

- تختلف الدراسة الحالية عن دراسة اونج وآخرون (Awang & et al, 2011)، ودراسة أبو حطب (٢٠١٥م) والذي كان مجتمع الدراسات فيها المعلمين.
- واختلفت مع ودراسة الحربي (٢٠١٤)، والعامر (٢٠١٨م)، وحسين والرشيدي (٢٠١٩م)، التي استخدمت المنهج الوصفي.
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة حيث انطلقت من نتائجها في تحديد مشكلة الدراسة وبناء الاستبانة وتحديد الأهداف والمنهج، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الملائمة للدراسة الحالية.
- منهج الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع بالإضافة إلى التفسير والتحليل.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدي وقائدات الذين يعملون في المدارس الحكومية الثانوية بمنطقة الرياض حيث بلغ العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة (٢٨٩)، ولجأت الدراسة إلى أخذ عينة عشوائية بسيطة، حيث بلغت عينة الدراسة الممثلة للمجتمع الأصلي (١٥٨)؛ وقد تم حساب مجتمع الدراسة وفقاً لإحصائية وزارة التعليم (إدارة التخطيط والمعلومات، ١٤٤٠هـ) وهي كما يلي:

أعداد قادة المدارس للبنين للمرحلة الثانوية بالرياض:

العدد	العمل الحالي	مكتب التربية
١٤	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالجنوب
٨	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالدرعية
٨	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالرائد
٩	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالروضة
١٣	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالسويدي
١٤	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالشرق
٩	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالشمال
١٧	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالعزيزة
١٤	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالغرب
١٧	قائد المدرسة	مكتب التعليم بالوسط
١٣	قائد المدرسة	مكتب التعليم بقرطبة
١٣٦		المجموع الكلي

أعداد قائدات المدارس للبنات للمرحلة الثانوية بالرياض:

العدد	العمل الحالي	مكتب التربية
٢٢	قائدة المدرسة	مكتب التعليم بالبدية
٢	قائدة المدرسة	مكتب التعليم بالحرس
٢٥	قائدة المدرسة	مكتب التعليم الروابي
١٨	قائدة المدرسة	مكتب التعليم الشفا
٢٠	قائدة المدرسة	مكتب التعليم النهضة
٢٢	قائدة المدرسة	مكتب التعليم الجنوب
١٨	قائدة المدرسة	مكتب التعليم الشمال
١٦	قائدة المدرسة	مكتب التعليم الغرب
١٠	قائدة المدرسة	مكتب التعليم الوسط
١٥٣		المجموع الكلي

خصائص عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

تم تحديد أربع متغيرات رئيسية لوصف أفراد الدراسة، والجداول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات:

١. توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة في القيادة المدرسية

جدول (١) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في القيادة المدرسية

النسبة (%)	التكرار	سنوات الخبرة
٣٦,٧	٥٨	أقل من (٥) سنوات
٢٥,٣	٤٠	(٥) أقل من (١٠) سنوات
٣٨	٦٠	(١٠) سنوات فأكثر
١٠٠	١٥٨	المجموع

٢. توزيع عينة الدراسة وفقاً للدرجة العلمية

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة (%)
دكتوراه	٤	٢,٥
ماجستير	١٩	١٢
بكالوريوس	١٣٥	٨٥,٥
المجموع	١٥٨	١٠٠

٣. توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع الاجتماعي:

جدول (٣) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع	التكرار	النسبة (%)
ذكر	٣١	١٩,٦
أنثى	١٢٧	٨٠,٤
المجموع	١٥٨	١٠٠

٤. توزيع عينة الدراسة وفقاً لدورات التدريبية في إدارة المعرفة:

جدول (٤) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات تدريبية في إدارة المعرفة

الإجابة	التكرار	النسبة (%)
نعم	٧٣	٤٦,٢
لا	٨٥	٥٣,٨
المجموع	١٥٨	١٠٠

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة في ضوء تحليل الأدبيات والدراسات المهمة بإدارة المعرفة، واشتملت على جزأين: الأول عن بينات أولية للقيادات التربوية تضمنت سنوات الخبرة في القيادة، والدرجة العلمية، والنوع الاجتماعي، والدورات التدريبية في إدارة المعرفة، أما الجزء الثاني فقد أشتمل على محاور الاستبانة وتكون من ثلاث محاور تضمنت (٣٦) عبارة وهي كالتالي:

المحور الأول: واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة. وتضمن (٢١) عبارة.

المحور الثاني: المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة. وتضمن (١٥) عبارة. المحور الثالث: المقترحات التي تساعد القيادات التربوية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة القيادات. سؤال مفتوح

وقد وزعت العبارات على كل محور وفقاً لمقياس ليكرت الرباعي، وكانت الإجابات على وفقاً للتدرج التالي: (موافق بشدة-موافق-غير موافق-غير موافق بشدة).

صدق أداة الدراسة وثباتها

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وصلاحياتها من حيث الصياغة والوضوح عرضت على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والخبراء بالجامعات السعودية للتأكد من صدقها ومدى وملاءمتها لتحقيق الهدف منها، حيث تم تعديلها في ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأدوات الدراسة قامت الدراسة بتطبيقها ميدانياً على مجتمع الدراسة، وبعد تجميع الاستبانات تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات كل محور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ومعامل الارتباط بين درجة كل محور من المحاور والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (٥) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

معامل الارتباط				م
واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة				
توليد المعرفة	التشارك في المعرفة	تنظيم وتخزين المعرفة	تطبيق المعرفة	
**٠,٦٩٠	**٠,٥٩٣	**٠,٧٨٤	**٠,٧٥٣	١
**٠,٧٩٦	**٠,٧٢٢	**٠,٨٠٥	**٠,٧٩٩	٢
**٠,٧٥٠	**٠,٧٣٠	**٠,٨٣٤	**٠,٨٤٣	٣
**٠,٨٠٨	**٠,٧٣٩	**٠,٨٦٩	**٠,٨٩٤	٤
**٠,٧٨٤	**٠,٧٨٣	**٠,٧٣٨	**٠,٨٢٢	٥
**٠,٨١٥				٦
المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة				م
الثقافة التنظيمية	القيادة التنظيمية	الهيكل التنظيمي	تقنية المعلومات	
**٠,٦٧٧	**٠,٧٥٨	**٠,٨٠٤	**٠,٧٥٩	١
**٠,٨١٧	**٠,٧٤٦	**٠,٨٣٠	**٠,٨١٠	٢
**٠,٨٢٨	**٠,٨٣٥	**٠,٨٥٢	**٠,٨٣٤	٣
**٠,٧٦٨	**٠,٧٠٤		**٠,٧٣٩	٤
				٥

(**) دالة عند ٠,٠١

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

يتضح من الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول (٦) قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (٦) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

معامل الثبات	المحور
٠,٨٦٦	توليد المعرفة
٠,٧٥٨	التشارك في المعرفة
٠,٨٦٦	تنظيم وتخزين المعرفة
٠,٨٨٠	تطبيق المعرفة
٠,٩٤٦	واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة
٠,٧٧٣	الثقافة التنظيمية
٠,٧٤٧	القيادة التنظيمية
٠,٧٦٦	الهيكل التنظيمي
٠,٧٩٢	تقنية المعلومات
٠,٩٠٣	المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة
٠,٩٦١	كامل الاستبانة

ويتضح من الجدول (٦) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل ما جمع من بيانات تمت معالجة البيانات وفقاً لنظام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وذلك على النحو التالي:

١. إدخال البيانات في الحاسب بعد ترميزها، أي تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، فكانت طريقة حساب المقياس (الرابعي) كالتالي:

$$٤ \text{ (أكبر قيمة للمقياس)} - ١ \text{ (أصغر قيمة للمقياس)} = ٣$$

$$٠,٧٥ = ٣/٤$$

$$١,٧٥ = ١ + ٠,٧٥$$

$$٢,٥٠ = ٠,٧٥ + ١,٧٥$$

$$٣,٢٥ = ٠,٧٥ + ٢,٥٠$$

$$٤ = ٠,٧٥ + ٣,٢٥$$

جدول (٧) تحديد طول خلايا المقياس الرباعي:

المتوسط	درجة الموافقة
٤ - ٣,٢٦	موافق بشدة
٣,٢٥ - ٢,٥١	موافق
٢,٥٠ - ١,٧٦	غير موافق
١,٧٥ - ١	غير موافق بشدة

٢. تم حساب المقاييس الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات، نوع متغيرات الدراسة، وما تسعى إلى تحقيقه من أهداف، على النحو التالي:

- معامل الفا كرونباخ لحساب ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف أفراد الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد العينة.
- اختبار تحليل التباين لمعرفة الفروق الإحصائية.
- اختبار كروسكال - والس (Kruskal - Wallis) لمعرفة الفروق الإحصائية.
- اختبار مان - ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة مصدر الفروق الإحصائية.
- اختبارات (T) لمعرفة الفروق الإحصائية.

عرض النتائج ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: (ما واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة؟)

للتعرف على واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، حسبت الدراسة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب استجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

البعد الأول: توليد المعرفة

جدول (٨) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد توليد المعرفة:

م	العبارة	درجة الموافقة				الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة		
١	أحدد بدقة الاحتياجات المعرفية المتعلقة بالمدرسة.	٥٩	٨٩	١٠	٠	٠,٥٨٥	٣
		٣٧,٤ %	٥٦,٣	٦,٣	٠		
٢	أشكّل لجان عمل داخل المدرسة لتوليد المعرفة.	٧٠	٧٦	١٠	٢	٠,٦٥٩	١
		٤٤,٣ %	٤٨,١	٦,٣	١,٣		
٣	استثمر طاقات المعلمين ذوي الخبرة في توليد المعرفة	٦٥	٧٩	١٤	٠	٠,٦٣١	٢
		٤١,١ %	٥٠	٨,٩	٠		
٤	أقدم التسهيلات الممكنة لحث المعلمين على توليد المعرفة.	٦٠	٨٨	٨	٢	٠,٦٢٥	٤
		٣٨ %	٥٥,٦	٥,١	١,٣		
٥	أنفذ ورش عمل لتعزيز توليد المعرفة.	٤٧	٨٣	٢٣	٥	٠,٧٥٢	٥
		٢٩,٧ %	٥٢,٥	١٤,٦	٣,٢		
٦	أجري تقييماً لمدى نجاح المدرسة في إنتاج معرفة جديدة	٤٠	٩٣	٢٢	٣	٠,٦٨٢	٦
		٢٥,٢ %	٥٨,٩	١٣,٩	١,٩		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٢٤ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٥٠٨

يتضح من الجدول (٨) واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٢٤)، و الانحراف المعياري (٠,٥٠٨) وهذا المتوسط يقع في درجة الاستجابة (موافق) الذي يمتد من (٣,٢٥) إلى (٢,٥١).
- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٣,٠٨) إلى (٣,٣٥)، وجميع هذه المتوسطات تقع على مدى الاستجابتين (موافق) أو (موافق بشدة) مما يشير إلى اختلاف درجات موافقة القيادات التربوية على عبارات هذا المحور، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة ذلك إلى إدراك القيادات التربوية بأثر ادارة المعرفة واكتسابها وتوظيفها بما يخدم كافة العمل الإداري، وتتشابه هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، ٢٠١٤م).

وجاءت ترتيباً على النحو التالي:

حيث حصلت العبارة (٢) والمتمثلة في (أشكّل لجان عمل داخل المدرسة لتوليد المعرفة) على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (٣,٣٥)، وانحراف معياري (٠,٦٥٩) مما يدل على أن عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة وفي أهمية تشكيل اللجان التي تحقق احتياجات إدارة المعرفة في المدارس، والتفاعل معها بشل يسمح لهم

بالتطور المستمر، وتشابه هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحري ٢٠١٤م) والتي ترى بوجود ممارسات عملية جيدة لتوليد المعرفة في مدارس التعليم العام في ينبع.

بينما جاءت العبارة (٣) والمتمثلة في (استثمر طاقات المعلمين ذوي الخبرة في توليد المعرفة) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٣١) وقد يكون السبب لما يحمله القائد التربوي من دور في تعزيز اتخاذ القرار المشترك داخل المدرسة، ومدى قرب المعلمين من القيادة المدرسية.

بينما جاءت (أنفذ ورش عمل لتعزيز توليد المعرفة، وأجري تقييمًا لمدى نجاح المدرسة في إنتاج معرفة جديدة) في المرتبتين الأخيرتين حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (٣,٨-٣,٩) وانحراف معياري بين (٠,٦٨٢-٠,٧٥٢) ويعود حصول تلك العبارتين على المرتبة المتدنية بين عبارات المحور إلى قلة الورش التدريبية المنفذة داخل المدرسة أو خارجها والتي تهتم بالتعريف بتوليد المعرفة وسبل اكتسابها، وضعف خبرات القيادات التربوية في هذا المجال أو لحداثة إدارة المعرفة، وهذا ما أكدته دراسة (السبيعي، ١٠١٨) على ضرورة دعم وتوجيه إدارة المدرسة إلى التعريف بإدارة المعرفة من خلال الدورات التدريبية الدورية للمعلمين والاهتمام بالجانب العملي لها.

البعد الثاني: التشارك في المعرفة

جدول (٩) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد توليد التشارك في المعرفة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٥	٠,٦٧٢	٣,١٤	٣	١٧	٩٣	٤٥	ك	١
			١,٩	١٠,٨	٥٨,٩	٢٨,٥	%	
١	٠,٦٧٧	٣,٤٠	٣	٨	٧٠	٧٧	ك	٢
			١,٩	٥,١	٤٤,٣	٤٨,٧	%	
٤	٠,٧٠١	٣,١٦	١	٢٥	٨٠	٥٢	ك	٣
			٠,٦	١٥,٨	٥٠,٦	٣٢,٩	%	
٣	٠,٦٤٩	٣,٢١	٢	١٤	٩١	٥١	ك	٤
			١,٣	٨,٩	٥٧,٦	٣٢,٣	%	
٢	٠,٦٤٨	٣,٣٥	٣	٦	٨٢	٦٧	ك	٥
			١,٩	٣,٨	٥١,٩	٤٢,٤	%	

المتوسط الحسابي العام = ٣,٢٥ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٧٧

يتضح من الجدول (٩) واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات

إدارة المعرفة ما يلي:

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٢٥)، و الانحراف المعياري (٠,٤٧٧) وهذا المتوسط يقع في درجة الاستجابة (موافق) الذي يمتد من (٣,٢٥) إلى (٢,٥١).
- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٣,١٤) إلى (٣,٤٠)، وجميع هذه المتوسطات تقع على مدى الاستجابتين (موافق) أو (موافق بشدة) مما يشير إلى اختلاف درجات موافقة القيادات التربوية على عبارات هذا المحور، وهذا يتفق مع دراسة (Mass-Machuca,2014) والذي يؤكد على إيجاد ثقافة مبنية على القيم التشاركية والشفافية الإدارية، وتبادل الخبرات مع القيادات التربوية الأخرى، وتعزيز الانتماء للمنظمة من خلال التعاون المشترك بين القيادات والعاملين.

وجاءت ترتيباً على النحو التالي:

حصلت العبارة (٢) والمتمثلة في (أبدال الأفكار مع القيادات الآخرين) على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (٣,٤٠)، وانحراف معياري (٠,٦٧٧) مما يدل على أن عينة الدراسة يوافقون بشدة على هذه العبارة وفي مدى إدراك القيادات التربوية في التعليم العام فيما تحققة الاجتماعات الدورية التي تُقام من قبل إدارة التعليم من خبرات وآراء ومعارف تصقلهم وتضيف لهم مهارات متجددة.

بينما جاءت العبارة (٥) والمتمثلة في (استخدم وسائل التواصل التقنية لتبادل المعرفة مع التربويين) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٦٤٨) مما يدل على اهتمام القيادات التربوية بتنفيذ التقنية التعليمية، والاستفادة من خبرات الآخرين المعرفية.

وجاءت في المرتبتين الأخيرتين العبارة (١-٣) (أعتمد أسلوب تدوير الأعمال الوظيفية بين المعلمين، أزور معارض النشاطات المعرفية) حيث تراوحت قيمة المتوسط الحسابي بين (٣,١٤ - ٣,١٦) وانحراف معياري بين (٠,٧٠١ - ٠,٦٧٢) وقد تعود تلك النتيجة إلى كثرة الأعباء الإدارية في إدارة المدرسة وعدم وجود الوقت الكافي للممارسة الأنشطة الخارجية المتعلقة بالمعرفة، كما أن لكثرة الأعباء على المعلمين يعيق صعوبة تطبيق التدوير الوظيفي، مما يدل أيضا على عدم وجود فريق معرفة يتولى التعريف بإدارة المعرفة ونشر ثقافتها بين المعلمين.

البعد الثالث: تنظيم وتخزين المعرفة:

جدول (١٠) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد تنظيم وتخزين المعرفة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
١	٠,٥٦٢	٣,٥٠	٠	٥	٦٩	٨٤	ك	استخدم التقنية في تخزين المعلومات والبيانات وتصنيفها.
			٠	٣,٢	٤٣,٦	٥٣,٢	%	
٥	٠,٦٥٣	٣,٣٠	٢	١١	٨٣	٦٢	ك	اعتمد على قواعد البيانات لتزودنا بالموضوعات

م	العبارة	درجة الموافقة				المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		موافق بشدة	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة			
	المعرفية التعليمية المختلفة.	٣٩,٢	٥٢,٥	٧	١,٣			
٣	أفعل المصادر للاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة.	ك	٧٦	٧٥	١	٣,٤٣	٠,٦٠١	٤
		%	٤٨,١	٤٧,٥	٣,٨	٠,٦		
٤	احرص على حفظ المعارف في مكان آمن.	ك	٨٣	٦٣	١	٣,٤٤	٠,٦٥٣	٣
		%	٥٢,٢	٣٩,٩	٧	٠,٦		
٥	أطور مهاراتي التنظيمية التي تسهل عملية تنظيم المعرفة.	ك	٨٤	٦٧	٠	٣,٤٩	٠,٥٨٤	٢
		%	٥٣,٢	٤٢,٤	٤,٤	٠		
المتوسط الحسابي العام = ٣,٤٣ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٩٣								

يتضح من الجدول (١٠) واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٤٣)، والانحراف المعياري (٠,٤٩٣) وهذا المتوسط يقع في درجة الاستجابة (موافق بشدة) الذي يمتد من (٤) إلى (٣,٢٦).
- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٣,٥٠) إلى (٣,٣٠)، وجميع هذه المتوسطات تقع على مدى (موافق بشدة)، مما يشير إلى شعور القيادات التربوية بأن التقنية وتخزين المعلومات من خلالها تؤدي إلى تطوير التعليم ليتناسب مع المستجدات المعرفية القائمة، وتدريب المعلمين عليها.
- حيث حصلت العبارتين (١-٥) والمتمثلتين في (استخدم التقنية في تخزين المعلومات والبيانات وتصنيفها، أطور مهاراتي التنظيمية التي تسهل عملية تنظيم المعرفة). على أعلى قيمة بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٥٠ - ٣,٤٩) وانحراف معياري بين (٠,٥٦٢ - ٠,٥٨٤) ويدل ذلك على وجود عدد من المهام الإدارية التي تصدرها وزارة التعليم والتي يتطلب التعامل معها من خلال الوسائل التقنية، وأجهزة الحاسب الآلي في تخزين المعلومات والبيانات، وكذلك إدراك القيادات التربوية بمدى فاعلية التقنية في تيسير العمل الإداري والوصول للمعلومات بكل يسر وسهولة، وهذا ما اتفق مع دراسة (العامر، ٢٠١٨ م) في حرص إدارات التربية والتعليم على ربط كافة المدارس التابعة لها بالشبكة العنكبوتية ومتابعتهم لها من قبل مشرفي المدارس.
- بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٣) والمتمثلة في (اعتمد على قواعد البيانات لتزويدنا بالموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة) بمتوسط حسابي (٣,٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٥٣) فإن استخدام هذه القواعد بصورة محدود قد تكون نتيجة قلة وعي القيادات التربوية بإدارة قواعد البيانات التي توظف إدارة المعرفة، أو لقلة من لديهم خبرة في هذا المجال.

البعد الرابع: تطبيق المعرفة:

جدول (١١) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد تطبيق المعرفة:

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٣	٠,٦٦٩	٣,٢٨	٣	١٠	٨٤	٦١	ك	أضع خطة واضحة لتطبيق إدارة المعرفة.
			١,٩	٦,٣	٥٣,٢	٣٨,٦	%	
٥	٠,٧٠٨	٣,٢٢	٤	١٤	٨٤	٥٦	ك	أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة المدرسية.
			٢,٥	٨,٩	٥٣,٢	٣٥,٤	%	
١	٠,٦٥٧	٣,٣٥	١	١٣	٧٤	٧٠	ك	أشجع على توظيف المعرفة في اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجه المعلمين.
			٠,٦	٨,٢	٤٦,٨	٤٤,٣	%	
٢	٠,٦٨٠	٣,٢٩	٣	١١	٨١	٦٣	ك	أنشر نتائج تطبيق المعرفة بين منسوبي المدرسة.
			١,٩	٧	٥١,٣	٣٩,٩	%	
٤	٠,٦٧٧	٣,٢٥	٢	١٥	٨٢	٥٩	ك	أوجه المعلمين لتنفيذ المعرفة التي تهدف إلى النمو والتكيف للمدرسة.
			١,٣	٩,٥	٥١,٩	٣٧,٣	%	
المتوسط الحسابي العام = ٣,٢٧ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٥٥٧								

يتضح من الجدول (١١) واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٢٧)، والانحراف المعياري (٠,٥٥٧) وهذا المتوسط يقع في درجة الاستجابة (موافق بشدة) الذي يمتد من (٤) إلى (٣,٢٦).
- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٣,٣٥) إلى (٣,٢٢)، وجميع هذه المتوسطات تقع على مدى (موافق بشدة).

حيث حصلت العبارتين (٣) والمتمثلة في (أشجع على توظيف المعرفة في اتخاذ القرار وحل المشكلات التي تواجه المعلمين). على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (٣,٣٥) وانحراف معياري (٠,٦٥٧) وهذا يؤكد على الخبرة القيادية لدى عينة الدراسة في ممارسة العمل الإداري الناجح والسعي إلى اتخاذ قرار مشترك لتحقيق الأهداف المرسومة، كذلك يؤكد إلى حد جيد أهمية تطبيق إدارة المعرفة داخل المدارس، وإلى السعي في تقديم أنواعها ولو بصورة ميسرة.

بينما حصلت العبارتين (٢-٥) والمتمثلتين في (أدعم عمليات دمج المعرفة في كافة الأنشطة المدرسية. - أوجه المعلمين لتنفيذ المعرفة التي تهدف إلى النمو والتكيف للمدرسة) بمتوسط حسابي يتراوح بين (٣,٢٢-٣,٢٥)

وانحراف معياري يتراوح بين (٠,٧٠٨-٠,٦٧٧) على أدنى قيمة بين عبارات المحور وقد يُعزى سبب ذلك إلى أن الدورات التدريبية المقدمة في التعريف بإدارة المعرفة وخصائصها محدود جدًا، كما أن لهذا الجانب من المعرفة اهتمام كبير لدى القيادات التربوية نتيجة انعدام الدعم من قبل إدارات التعليم في المنطقة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: (ما لمتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطوير عمليات إدارة المعرفة؟)

للتعرف على المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطوير عمليات إدارة المعرفة مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، حسب الدراسة التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب استجابات أفراد الدراسة، وجاءت النتائج كالتالي:

البعد الأول: الثقافة التنظيمية:

جدول (١٢) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد الثقافة التنظيمية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٤	٠,٥٦٧	٣,٣٢	٠	٨	٩١	٥٩	ك % يوجد تقارب فكري بيني وبين المعلمين.	١
			٠	٥,١	٥٧,٦	٣٧,٣		
٣	٠,٦٠٤	٣,٣٨	٠	١٠	٧٨	٧٠	ك % أفضل أن أبحر بما أعرفه وتعلمته لمنسوبي المدرسة.	٢
			٠	٦,٣	٤٩,٤	٤٤,٣		
١	٠,٥٣٤	٣,٥٧	٠	٣	٦٢	٩٣	ك % أحفض منسوبي المدرسة على التعلم المستمر.	٣
			٠	١,٩	٣٩,٢	٥٨,٩		
٢	٠,٦١٢	٣,٤٤	١	٧	٧٢	٧٨	ك % أعترف بالأخطاء وأكتشفها وأعمل على تصويبها واعتبارها مصدر للتعلم	٤
			٠,٦	٤,٤	٤٥,٦	٤٩,٤		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٤٢ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٤٧

يتضح من الجدول (١٢) المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٤٢)، و الانحراف المعياري (٠,٤٤٧) وهذا المتوسط يقع في درجة الاستجابة (موافق) الذي يمتد من (٣,٢٥) إلى (٢,٥١).
- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٣,٣٢) إلى (٣,٥٧)، وجميع هذه المتوسطات تقع على مدى الاستجابة (موافق) مما يشير إلى اتفاق درجات موافقة القيادات التربوية على عبارات هذا المحور، ويعود ذلك إلى قناعة القيادات التربوية بأن قيامهم بأدوارهم الإدارية يستلزم توفر متطلبات تساعدهم على تطبيق وتفعيل إدارة المعرفة، والتي تراعي جميع الجوانب الأساسية.

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض....

حيث حصلت العبارة (٣) والمتمثلة في (أحفز منسوبي المدرسة على التعلم المستمر) على أعلى قيمة بمتوسط حسابي (٣,٥٧)، وانحراف معياري (٠,٥٣٤)، مما يدل على أن عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة وفي أهمية تعزيز الروح المعنوية لدى المعلمين مما يحقق العمل العادل المتعاون فيما بينهم، ويوفر جو من الطمأنينة والاستقرار للمعلم من خلال اكتساب المعارف المتجددة، فهو تقاسم وظيفي مشترك بين القائد والمعلم من أجل تحقيق هدف معين، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Mass-Machuca,2014)

بينما حصلت العبارة (١) والمتمثلة في (يوجد تقارب فكري بيني وبين المعلمين) على أقل قيمة بمتوسط حسابي (يوجد تقارب فكري بيني وبين المعلمين) بمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (٠,٥٦٧) مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة، وعلى رغم تدني قيمتها رغم الموافقة لها، قد تعود النتيجة كما تراها الدراسة إلى تقارب المستوى الثقافي والمعرفي بين القائد والمعلم، وشعورهم بمدى الحاجة للتعاون فيما بينهم مما يقلل من حدة الصراع.

البعد الثاني: القيادة التنظيمية

جدول (١٣) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد القيادة التنظيمية.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٢	٠,٦١٥	٣,٣٩	١	٨	٧٨	٧١	ك أوفر فرصًا للتعليم في المدرسة لتطوير مهارات المعلمين	١
			٠,٦	٥,١	٤٩,٤	٤٤,٩		
٤	٠,٧٩٧	٣,٠٤	٦	٢٩	٧٦	٤٧	ك يسهل التواصل بين القيادات والمسؤولين في الوزارة.	٢
			٣,٨	١٨,٤	٤٨,١	٢٩,٧		
٣	٠,٦١٧	٣,٣١	١	١٠	٨٦	٦١	ك أوجد تفاعل إيجابي بين المعلمين والإدارة المدرسية	٣
			٠,٦	٦,٣	٥٤,٤	٣٨,٦		
١	٠,٥٨٣	٣,٥٤	٠	٧	٥٩	٩٢	ك أشجع المعلمين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم	٤
			٠	٤,٤	٣٧,٣	٥٨,٢		

المتوسط الحسابي العام = ٣,٣١ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٩٦

يتضح من الجدول (١٣) المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة ما يلي:

يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٣١)، والانحراف المعياري (٠,٤٩٦) وهذا المتوسط يقع في درجة الاستجابة (موافق) الذي يمتد من (٣,٢٥) إلى (٢,٥١).

- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٣,٠٤) إلى (٣,٥٤)، وجميع هذه المتوسطات تقع على مدى الاستجابة (موافق).

حيث حصلت العبارة (٤) والمتمثلة في (أشجع المعلمين على تقديم مقترحاتهم وأفكارهم) بمتوسط حسابي (٣,٥٤) وانحراف معياري (٠,٥٨٣) على أعلى قيمة بين عبارات هذا للمحور، وتؤكد هذه النتيجة على دور القيادات التربوية في مساعدة المعلمين لتقديم مقترحاتهم المناسبة، والتي تحقق لهم النمو الذاتي والمهني من خلال الاستفادة من تجاربهم وأراءهم، وبذلك تحقيق تحسن في العملية التعليمية.

وحصلت العبارة (٢) والمتمثلة في (يسهل التواصل بين القيادات والوزارة) بمتوسط حسابي (٣,٤) وانحراف معياري (٠,٧٩٧) على أقل قيمة، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (العامر، ٢٠١٨) الذي أكد على وجود معوقات تؤثر على ممارسة إدارة المعرفة في إدارات التعليم بمنطقة القصيم.

البعد الثالث: الهيكل التنظيمي:

جدول (١٤) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد الهيكل التنظيمي.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٣	٠,٧١٣	٢,٩٧	٢	٣٦	٨٤	٣٦	ك	١
			١,٢	٢٢,٨	٥٣,٢	٢٢,٨	%	
١	٠,٦٤٩	٣,٢١	٣	١١	٩٤	٥٠	ك	٢
			١,٩	٧	٥٩,٥	٣١,٦	%	
٢	٠,٦٠٢	٣,١٤	٠	١٩	٩٨	٤١	ك	٣
			٠	١٢	٦٢	٢٦	%	

المتوسط الحسابي العام = ٣,١٠ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٥٤١

يتضح من الجدول (١٤) المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة ما يلي:

يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,١٠)، والانحراف المعياري (٠,٥٤١) وهذا المتوسط يقع في

درجة الاستجابة (موافق) الذي يمتد من (٣,٢٥) إلى (٢,٥١).

- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٢,٩٧) إلى (٣,٢١)، وهذه المتوسطات تقع على مدى

الاستجابة (موافق)، و(غير موافق).

وجاءت بالترتيب التالي:

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض...

حصلت العبارة (٢) والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي يحقق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لمنسوبي المدرسة بمتوسط حسابي (٣,٢١) وانحراف معياري (٠,٦٤٩) على أعلى قيمة. وجاءت العبارة (٣) والمتمثلة في (هناك مراجعة دورية للهيكل التنظيمي المدرسي بما يتوافق مع التغيرات والتطورات الجارية) بالمرتبة الثانية بين عبارات هذا المحور، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (McGloughlin,2016) من خلال توضيحه لطبيعة الهيكل التنظيمي للمنطقة التعليمية، وأن المدارس تفتقر إلى مشاركة مديريها في القرارات، وانخفاض مستوى الاستقلالية لهم مما يحد من الثقافة التعاونية الأمر الذي يعيق تنفيذ إدارة المعرفة.

بينما حصلت العبارة (١) والمتمثلة في (توجد بالمدرسة وحدة خاصة بإدارة المعرفة) بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٧,١٣) بالمرتبة الثالثة والأخيرة بين عبارات هذا المحور رغم اتفاقهم على وجود وحدة تهتم وتختص بإدارة المعرفة إلا أن هناك ضعف في تفعيل تلك الوحدات الأساسية في العمل الإداري مما يحسن العملية التعليمية وتحقيق الأفضل، لذا تؤكد الدراسة على ضرورة تأسيس وحدة تنظيمية تختص بإدارة المعرفة، لخلق ثقافة إدارة المعرفة من خلال ورش العمل والتعاون مع الوحدات التنظيمية الأخرى لتحقيق الأهداف المطلوبة.

البعد الرابع: تقنية المعلومات

جدول (١٥) يوضح استجابات أفراد الدراسة حول بعد تقنية المعلومات.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة				العبارة	م
			غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة		
٣	٠,٥٩٩	٣,٢٣	١	١١	٩٦	٥٠	ك % أوفر في مدرستي برامج حماية لمنع تسرب المعلومات	١
			٠,٦	٧	٦٠,٨	٣١,٦		
١	٠,٥٥٣	٣,٤١	٠	٥	٨٤	٦٩	ك % أستخدم في مدرستي التقنية لجمع المعلومات الضرورية.	٢
			٠	٣,١	٥٣,٢	٤٣,٧		
٤	٠,٦٧٦	٣,٢٣	٢	١٦	٨٤	٥٦	ك % تبنى المدرسة تقنية المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات.	٣
			١,٣	١٠,١	٥٣,٢	٣٥,٤		
٢	٠,٥٦٢	٣,٣٩	٠	٦	٨٤	٦٨	ك % أقوم بتسيير أعمال المدرسة بطريقة حديثة ومتطورة.	٤
			٠	٣,٨	٥٣,٢	٤٣		
المتوسط الحسابي العام = ٣,٣١ ، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٧٠								

يتضح من الجدول (١٥) المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة ما

يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٣١)، والانحراف المعياري (٠,٤٧٠) وهذا المتوسط يقع في درجة الاستجابة (موافق) الذي يمتد من (٣,٢٥) إلى (٢,٥١).
- إن متوسطات عبارات المحور امتدت من (٣,٠٤) إلى (٣,٥٤)، وجميع هذه المتوسطات تقع على مدى الاستجابة (موافق).

حيث حصلت العبارة (٢) والمتمثلة في (استخدم في مدرستي التقنية لجمع المعلومات الضرورية) بمتوسط حسابي (٣,٤١) وانحراف معياري (٠,٥٥٣) على أعلى قيمة بين العبارات، وترى الدراسة بأن هذه النتيجة تؤكد اهتمام القيادات التربوية بوجود التقنية لتسهيل الحصول على المعارف التي تساعد على إنجاز مهامهم. كما حصلت العبارة (٤) والمتمثلة في (أقوم بتيسير أعمال المدرسة بطريقة حديثة ومتطورة) بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٥٦٢) على الدرجة الثانية بين عبارات هذا المحور، بينما حصلت العبارة (٣) والمتمثلة في (تبنى المدرسة تقنية المعلومات لتحسين الاتصال بين مختلف الإدارات) بمتوسط حسابي (٣,٢٣) وانحراف معياري (٠,٦٧٦) على المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا المحور، ونتيجة ذلك تؤكد دراسة (حسين والرشيد، ٢٠١٩م) إلى أهمية ضرورة زيادة فعالية الاتصالات بين الإدارات للمبادرة بإيصال مشكلات العمل، كما بينت ضرورة التفاعل بشكل مستمر في عملية نقل المعلومات والمعارف بين الإدارات المختلفة، من أجل تشكيل الانتقال المعرفي حول إجراءات إدارة المعرفة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثالث: (ما المقترحات التي تساهم في تطوير القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟)

أبدى بعض من أفراد عينة الدراسة آرائهم وإجاباتهم حول السؤال الثالث المفتوح وهي موضحة في الجول التالي: جدول (١٦) يوضح التكرارات والنسب لمقترحات عينة الدراسة حول تطوير القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض في

ضوء عمليات إدارة المعرفة

النسبة (%)	التكرارات	المقترح
٣٨,٦	٢٧	تكثيف اهتمام الإدارات التعليمية بأهمية إدارة المعرفة من خلال الدورات التدريبية للقيادات التربوية
٧,١	٥	التعاون ما بين القيادة التربوية والمعلمين في تطوير العمل ووضوح دور كل منهم
٥,٧	٤	ندب قيادات تطويرية تساند القيادات وتبين الهفوات وتسارع في تقديم الحلول
٢,٩	٢	الاطلاع على كل ما هو جديد لكل ما يختص بإدارة المعرفة
٨,٦	٦	تزويد المدارس بمواقع مهمة حديثة لتطوير إدارة المعرفة والزامهم مع العاملين وتسهيل سبل الاتصال مع وزارة التعليم.

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

النسبة (%)	التكرارات	المقترح
٧,١	٥	وجود فريق للتطوير المستمر والتعاون فيما يخدم إدارة المعرفة.
٨,٦	٦	إعطاء القيادة التربوية بالمدارس مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات.
٤,٣	٣	عقد اجتماعات دورية بين القيادات لتبادل الخبرات.
٤,٣	٣	توفير الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
١١,٤	٨	دعم القيادات التربوية بشكل أكبر من أجل توليد وحفظ ونشر المعرفة.
١,٤	١	وجود نظام معرفي يبنى إدارة المعرفة بالمدارس.
١٠٠	٧٠	المجموع

يتضح من الجدول (١٦) أن توفير الوسائل التقنية الحديثة من معامل حاسب واجهزة كمبيوتر للمدارس التي تساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (الحري، ٢٠١٤م) من خلال مجالات عمليات المعرفة والتي تتمثل في تنظيم وتخزين المعرفة من أجل تسهيل البحث والحصول على المعلومات بصورة أسرع، كما يؤكد (رشيد، ٢٠١٧م) على أهمية توفير هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل العمل بجدية لتحقيق أفضل النتائج، وهذا يتفق مع مقترح عينة الدراسة بأن التعاميم والأنظمة غير مرنة مما يعيق تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الرابع: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات التالية: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الدورات التدريبية.

- متغير النوع

جدول (١٧) يوضح اختبار (T) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسات القيادات التربوية لعمليات إدارة المعرفة

حسب متغير النوع

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
دالة عند مستوى ٠,٠١٥*	٢,٤٥ -	١٥٦	٠,٥٣١	٣,١٢	ذكر	واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة
			٠,٤٢٣	٣,٣٤	أنثى	

يتبين من الجدول (١٧) بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة لصالح الإناث، حيث بلغ معامل T (- ٢,٤٥) عند درجة حرية (١٥٦) ومستوى دلالة (٠,٠١٥) وهو أصغر من (٠,٠٥).

- متغير سنوات الخبرة:

جدول (١٨) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية في استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسات القيادات التربوية لعمليات إدارة المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور
*٠,٠٣٦	٣,٣٨	٠,٦٧٧	٢	١,٣٥	بين المجموعات	واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة
		٠,٢٠٠	١٥٥	٣٠,٩٦	داخل المجموعات	

يتبين من الجدول (١٨) بأن توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل F (٣,٣٨) عند درجة حرية (١٥٧) ومستوى دلالة (٠,٠٣٦) وهو أصغر من (٠,٠٥)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار شيفيه (Scheffe) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من سنوات خبرتهم أقل من (٥) سنوات ومن سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر لصالح من سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات فأكثر، والجدول (١٩) يبين ذلك:

جدول (١٩) يبين مصدر الفروق لاختبار شيفيه (Scheffe)

مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الخبرة
٠,٨٥١	٣,٢٠	أقل من (٥) سنوات
	٣,٢٥	(٥) - أقل من (١٠) سنوات
*٠,٠٤٤	٣,٢٠	أقل من (٥) سنوات
	٣,٤١	(١٠) سنوات فأكثر
٠,٢٣٩	٣,٢٥	(٥) - أقل من (١٠) سنوات
	٣,٤١	(١٠) سنوات فأكثر

- متغير الدرجة العلمية:

جدول (٢٠) يوضح اختبار كروسكال ويلز لبيان الفروق الإحصائية لبيان في استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسات القيادات التربوية لعمليات إدارة المعرفة حسب متغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الدرجة العلمية	المحور
*٠,٠٠٤	٢	١٠,٨٣	٠,٧٨,٧٥	٤	دكتوراه	واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة
			٤٧,٢١	١٩	ماجستير	

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

			٨٤,٠٧	١٣٥	بكالوريوس	
--	--	--	-------	-----	-----------	--

يتبين من الجدول (٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل مربع كاي (١٠,٨٣) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٠٤) وهو أصغر من (٠,٠٥)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار مان - ويتني (Mann-Whitney) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من درجتهم العلمية ماجستير ومن درجتهم بكالوريوس لصالح من درجتهم العلمية بكالوريوس، والجدول (٢١) يبين ذلك:

جدول (٢١) يوضح اختبار مان وتني لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة معامل مان وتني	الدلالة الإحصائية
دكتوراه	١٣,٧٥	٥٥	٣١	٠,٦١١
ماجستير	١١,٦٣	٢٢١		
دكتوراه	٦٧,٥٠	٢٧٠	٢٦٠	٠,٩٠٠
بكالوريوس	٧٠,٠٧	٩٤٦٠		
ماجستير	٤٥,٥٨	٨٦٦	٦٧٦	*٠,٠٠١
بكالوريوس	٨١,٩٩	١١٠٦٩		

(*) دالة عند ٠,٠٥

- متغير الدورات التدريبية:

جدول (٢٢) يوضح اختبار ت (T) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة على واقع ممارسات القيادات التربوية لعمليات إدارة المعرفة

حسب متغير الدورات التدريبية

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة	المحور
٠,٥٣٧	٠,٦٠٩	١٥٦	٠,٤٥٦	٣,٣٢	نعم	واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة
			٠,٤٥٣	٣,٢٧	لا	

يتبين من الجدول (٢٢) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بالرياض لعمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل T (٠,٦١٩) عند درجة حرية (١٥٦) ومستوى دلالة (٠,٥٣٧) وهو أكبر من (٠,٠٥).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الخامس: (هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المتطلبات التي تسهم في تطوير القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض لعمليات إدارة المعرفة، تعزى للمتغيرات التالية: النوع، سنوات الخبرة، الدرجة العلمية، الدورات التدريبية؟)

- متغير النوع:

جدول (٢٣) يوضح اختبار ت (T) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة للمتطلبات اللازم توافرها لتطوير عمليات إدارة المعرفة على

دالة المعرفة حسب متغير النوع

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المحور
*٠,٠٢٤	٢,٢٨ -	١٥٦	٠,٣٤٥	٣,١٥	ذكر	المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة
			٠,٤١٢	٣,٣٤	أنثى	

يتبين من الجدول (٢٣) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة لصالح الإناث، حيث بلغ معامل T (-٢,٢٨) عند درجة حرية (١٥٦) ومستوى دلالة (٠,٠٢٤) وهو أصغر من (٠,٠٥).

- متغير سنوات الخبرة

جدول (٢٤) يوضح اختبار تحليل التباين لبيان الفروق الإحصائية في استجابات عينة الدراسة للمتطلبات اللازم توافرها لتطوير عمليات إدارة المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة	بين المجموعات	٠,٧٢٧	٢	٠,٣٦٣	٢,٢٤	٠,١١٠
	داخل المجموعات	٢٥,١٢	١٥٥	٠,١٦٢		

يتبين من الجدول (٢٤) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة في المتطلبات اللازم توافرها لدى التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل F (٢,٢٤) عند درجة حرية (١٥٧) ومستوى دلالة (٠,١١٠) وهو أكبر من (٠,٠٥).

- متغير الدرجة العلمية

جدول (٢٥) يوضح اختبار كروسكال ويلز لبيان الفروق الإحصائية لبيان في استجابات عينة الدراسة ال للمتطلبات اللازم توافرها لتطوير عمليات إدارة المعرفة حسب متغير الدرجة العلمية.

مستوى الدلالة	درجات الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الدرجة العلمية	المحور
*٠,٠٠٨	٢	٩,٧٧	٦٨,٨٨	٤	دكتوراه	المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة
			٠,٤٩,٤٧	١٩	ماجستير	
			٠,٨٤,٠٤	١٣٥	بكالوريوس	

يتبين من الجدول (٢٥) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل مربع كاي (٩,٧٧) عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٠٨) وهو أصغر من (٠,٠٥)، ولمعرفة مصدر تلك الفروق أجرينا اختبار مان - ويتني (Mann-Whitney) وأتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين من درجتهم العلمية ماجستير ومن درجتهم بكالوريوس لصالح من درجتهم العلمية بكالوريوس، والجدول (٢٧) .

جدول (٢٦) يوضح اختبار مان وتني لبيان الفروق بين إجابات أفراد العينة بحسب متغير الدرجة العلمية

الدلالة الإحصائية	قيمة معامل مان وتني	مجموع الرتب	متوسط الرتب	الدرجة العلمية
٠,٢٨٦	٢٤,٥٠	٦١,٥٠	١٥,٣٨	دكتوراه
		٢١٤,٥٠	١١,٢٩	ماجستير
٠,٤٧٩	٢١٤	٢٢٤	٥٦	دكتوراه
		٩٥٠,٦	٧٠,٤١	بكالوريوس
*٠,٠٠٢	٧٢٥,٥٠	٩١٥,٥	٤٨,١٨	ماجستير
		١١٠١٩,٥٠	٨١,٦٣	بكالوريوس

(*) دالة عند ٠,٠٥

- متغير الدورات التدريبية

جدول (٢٧) يوضح اختبار ت (T) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة للمتطلبات اللازم توافرها لتطوير عمليات إدارة المعرفة على

دارة المعرفة حسب متغير النوع

الدلالة الإحصائية	قيمة T	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابة	المحور
٠,٠٨٩	١,٧١	١٥٦	٠,٣٩٢	٣,٣٦	نعم	المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة
			٠,٤١٢	٣,٢٥	لا	

يتبين من الجدول (٢٦) بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول المتطلبات اللازم توافرها لدى القيادات التربوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث بلغ معامل T (١,٧١) عند درجة حرية (١٥٦) ومستوى دلالة (٠,٠٨٩) وهو أكبر من (٠,٠٥).

توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة وأدبياتها توصلت الدراسة إلى عددٍ من التوصيات كما يلي:

- أن تُلزم وزارة التعليم القيادات التربوية بحضور حد أدنى من البرامج التدريبية، للقيام بأدوارهم على الوجه المطلوب مما ينعكس على العاملين معه والإسهام في التطوير والتنمية.
- زيادة توفير الأجهزة والتطبيقات الحديثة اللازمة لاستخدام التقنية لخدمة العمل الإداري، والداعمة لتفعيل إدارة المعرفة في المدارس.
- تقديم الدعم والحوافز المعنوية والمادية للمعلمين لممارسة إدارة المعرفة.
- نشر وتعزيز وعي القيادات التربوية والمعلمين بأهمية إدارة المعرفة بتجويد العمل الإداري ومواكبة التغيرات القائمة والمستقبلية.
- دعم المشاركة بين القيادات التربوية وإدارات التعليم والإدارات المدرسية الأخرى، من خلال التواصل المستمر وإيصال التغذية الراجعة فيما بينها.
- تصميم وحدة إدارية في وزارة التعليم بمسمى هيئة إدارة المعرفة، تكون مهمتها رسم السياسة العامة المتعلقة بإطلاق مبادرات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية ومتابعة تنفيذها وتقويمها.

مقترحات الدراسة

- تقييم مدى تأثير ممارسة عمليات إدارة المعرفة وارتباطه بتحقيق الميزة التنافسية.

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

- إجراء دراسة حول عمليات إدارة المعرفة بمدارس الدول المتقدمة والاستفادة منها في مدارس المملكة العربية السعودية.

- إجراء دراسة معوقات ممارسة القيادات التربوية لإدارة المعرفة في المدارس.

المراجع

إبراهيم، زكريا سالم سليمان(٢٠٠٨م). تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة-تصور مقترح-، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة عين شمس.

أبو حطب، اشرف سالم (٢٠١٥م). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة للتخطيط الاستراتيجي المدرسي وعلاقتها بمستوى إدارة المعرفة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

البطينة، محمد؛ والمشاقبة، زياد (٢٠١٠م). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. عمان دار جليس الزمان.

البلاوي، حسين، حسين، سلامة عبدالعظيم. (٢٠٠٦م). مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة. الرياض: الدار الصولتية للتربية.

الجنابي، أكرم (٢٠١٣). إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجوهرية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الحر، عبدالعزيز. (٢٠١٠م). أدوات مدرسة المستقبل القيادة التربوية. مكتب التربية العربي لدول الخليج: الرياض الطبعة الثانية.

الحري، أنور أحمد (٢٠١٤م). واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بينبع، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة طيبة.

حسين، بانقا، و الرشيد، سعد (٢٠١٩م). متطلبات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، (٤٩)، ١٤٩-١٢٥.

الحضبي، إبراهيم (٢٠١٦). واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. مجلة التربية، جامعة الازهر، كلية التربية، (١٦٨): ١، ٧٤٨-٧٢١.

الدهيش، خالد، وآخرون (٢٠٠٦م). الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض مكتبة الرشد.

رشيد، مناصرية (٢٠١٧م). تشخيص واقع توفر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المديرية الجمهورية لاتصالات الجزائرية بورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (٧): ٢٢٤-٢١٥.

الرومي، أحمد عبدالعزيز. (٢٠١٤م). أدوار معلمي المرحلة الثانوية في ضوء الاقتصاد القائم على المعرفة من وجهة نظر المعلمين. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، ع(١٣١) ص ص ١٥٥-١٧٧.

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٤)، العدد (١)، (محرم ١٤٤٢هـ، سبتمبر ٢٠٢٠م)

السبيعي، عبید بن عبدالله (٢٠١٨م). دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، ١٩ (١)، ٤٧٨-٤٣٧.

صالح، حنين (٢٠١٧م). توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.

العامر، آلاء محمد (٢٠١٨م). واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة القصيم.

العمرى، غسان (٢٠١٠م). دور تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة في بناء الذاكرة التنظيمية. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، (٢٧)، ٥٢: ٧٣-١٢٠.

العتيبي، منصور نايف (٢٠١٤م). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية من وجهة نظر بعض القيادات الأكاديمية. مجلة كلية التربية، (٣٨) ج ٢: ٦٥١-٦١٤.

عواد، أحمد زياد (٢٠١٨م). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

القحاني، سالم (١٤٣٠هـ). إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ١٣-١٦، ١٤٣٠هـ، معهد الإدارة العامة، الرياض.

محمد، محمد عويس إبراهيم (٢٠١١م). الأدوار الجديدة لمعلم اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ظل تطورات مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وموجهي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية، مجلة القراءة والمعرفة، مصر، ع(١١٥) ص ص ١٦٢-٢٠٧.

موقع إدارة تعليم: <https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/default.aspx>

اليحيوي، صبرية (٢٠١١م). إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية، (٢٥)، ٩٩: ٧٧-١٩٣.

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.

فاطمة الخضيرى، اللولو العامر: واقع ممارسات القيادات التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض... .

- Mass- Machuca, M. (2014). The Role of Leadership: The Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge- Intensive Organization Journal of Educational Leadership and Management, 2(1), 97-116.
- McGloughlin, Denise Marie (2016). How District Leaders Use Knowledge Management to Influence Principals Instructional Leadership. Unpublished PhD thesis. Grand Canyon University. 269 pages.