

تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية على ضوء إدارة المعرفة •

اعداد

أ.د/ بيومي محمد ضحاوي

أمل محمد سرحان المخلافي

د/ . عبد الخالق فؤاد محمد

مقدمة الدراسة:

أدى التطور المتسارع في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الوقت الحاضر إلى الاهتمام بالمعرفة، من أجل الوصول إلى معلومات قيمة، من وسط الكم الهائل من المعلومات التي تنفجر وتتراكم يومياً، يعززها ظهور الشبكة العالمية " الإنترنت"، واتساع نطاق تطبيقاتها في شتى مجالات الحياة. مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم العلمية، مثل إدارة المعرفة، ومجتمع المعرفة واقتصاد المعرفة (, Mahmoud A. , B M., & Adnan Al-Rawashdeh, , 2014, 163).

الأمر الذي ساهم في ظهور مصطلح "القيادة المعرفية" حيث أصبحت المعلومات هي مصدر السلطة. والمنظمات الرائدة في هذا العصر أصبحت تحتاج إلى قادة يمكن أن يخلقوا إطار عمل يمكن من خلاله الابتكار والأبداع وتطوير الأفكار التي يمكن أن تعكس رؤية القائد للمنظمة (Donnelly, T. W, 2008, 234).

وإدارة المعرفة من أكثر الممارسات العملية ملائمة للتغيرات المتسارعة في بيئات المؤسسات التعليمية، حيث تساعد في إدارة الرصيد الفكري، ورأس المال البشري، إضافة إلى إدارة المحتوى التعليمي، والاستثمار في الأصول المعرفية، مما يعزز الإبداع والقدرة على تحقيق الأهداف، كما أن دور قادة المؤسسات التعليمية يجب أن يركز على الاستخدام الفاعل لهذا

• بحث مشتق من رسالة دكتوراه الفلسفة في التربية للباحثة / أمل محمد سرحان المخلافي تحت إشراف كلاً من :-

أ. د/ بيومي محمد ضحاوي

د/ عبد الخالق فؤاد محمد. كلية التربية بالإسماعيلية جامعة قناة السويس

المدخل من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات التعليمية، وتعزيز قدرات المؤسسات التعليمية المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات.

مشكلة الدراسة:

إن نجاح المؤسسات التعليمية واستمراريتها يتطلب الوقوف على العديد من المتغيرات والتحديات الأساسية في البيئة المحيطة، وإدراك تلك المؤسسات لواقعها الجديد ومؤشرات التطور المستقبلي، وضرورة استيعابها لأثار تلك المتغيرات والتحديات والواقع الجديد على الأنظمة الفرعية لمنظومة المؤسسة التعليمية بصفة عامة وعلى مفهوم وأساليب إدارة المؤسسات التعليمية بصفة خاصة (محمود السيد عباس ٢٠٠٣، ص ١٧٦).

والنظم التربوية ومنها المدارس تمثل مراكز إشعاع للمعرفة في المجتمع، وتعد 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.

ويرى (بيومي ضحاوي، ورضا المليجي، ٢٠١٠، ص ٣٧٨، ٣٧٩) أن إدارة المعرفة تسهم في تسهيل وتسيير عملية النقل الفعال للمعرفة للأفراد العاملين، ووضع خطة للبحث والتطوير، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم أساليب الجودة الشاملة، وتقييم الأداء، وإرساء ثقافة إدارة المعرفة في المدرسة لتسهيل عملية انتاج المعرفة وتوليدها، وتحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة، من جانب ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات من جانب آخر، وتحسين قدرة المؤسسة على صنع القرار، وإطلاق الطاقات الفكرية وتدعيم الخدمات التعليمية والقدرات الذهنية لأفراد المدرسة على كافة المستويات.

ومدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه والذي يتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (جمال أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم، ٢٠٠٠، ص ٢٠٣).

ويعتبر الدور القيادية جوهر نجاح تطبيق إدارة المعرفة حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة. وأينما وجد التزام قوى لدى الإدارة التنفيذية لتغيير الثقافة التنظيمية، فحينها تكون المنظمة قادرة على خلق القيم التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة عبر الحدود والمستويات (Marta Mas-M., 2014, p.97).

إن عدم وجود بيئة تربوية فاعلة في أداء الأعمال تحفز العاملين على الإبداع و الابتكار لترجمة المعارف والمهارات تحول دون قيام مديري المدارس بالاهتمام بالمعرفة وإدارتها نتيجة تمركز عمله نحو الأعمال التقليدية الروتينية اليومية وعدم التوجه والانفتاح على ما يجري من تطور معرفي في العالم، وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية على ضوء إدارة المعرفة.

وتحديداً تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الاطار الفلسفي للأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية على ضوء إدارة المعرفة ؟

٢. ما مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية على ضوء إدارة المعرفة

٣. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية على ضوء إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، الوظيفة ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

- التعرف على إدارة المعرفة كنموذج إداري معاصر، وماهية الأدوار القيادية المحتملة لمديري المدارس في ضوء إدارة المعرفة.

- التعرف على مدى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس على ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين والعاملين معهم.

- التعرف إلى اختلافات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية على ضوء إدارة المعرفة تبعاً لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، الوظيفة ؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي :

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه مديري المدارس في تحقيق أهداف المدرسة وأهداف التربية والتعليم بما ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات المقدمة للطلاب بشكل خاص وللمجتمع بشكل عام.

- ومن الناحية التطبيقية ستسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيف جديد للأدوار القيادية لمديري المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية في ضوء إدارة المعرفة. مما سيكون له الأثر الكبير على رفع مستوى أداء مدير المدرسة في رفع كفاية المعلمين في العملية التربوية (التعليمية-التعلمية) وكذلك أداء وتحصيل الطلاب.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات، وهو أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، وتقدير حالتها كما توجد عليه في الواقع (بيومي ضحاوي, ٢٠١٠, ص ١٤).

أداة الدراسة:

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة بناء على الاطار النظري والدراسات السابقة. وتتكون الاستبانة من قسمين تضمن الأول السمات الشخصية العامة لعينة الدراسة، وتضمن الثاني العبارات التي تعكس الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية على ضوء إدارة المعرفة.

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بالمحددات التالية:

الحد الموضوعي: تقتصر الدراسة على التعرف الأدوار القيادية الجديدة لمديري المدارس الثانوية على ضوء إدارة المعرفة في الجمهورية اليمنية.

الحد المكاني: ستطبق الدراسة على قيادات المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء والمعلمين والعاملين معهم، حيث تعد أمانة العاصمة أكثر المدن اليمنية كثافة للسكان وكذلك للمدارس الثانوية.

مصطلحات الدراسة:

الدور (Role): هو العمل الذي يقوم به مدير المدرسة تجاه المعلمين والذي أسند إليه في أي مرحلة من مراحل التعليم العام (ابتدائي - متوسط - ثانوي) من أجل رفع كفاءة المعلمين في العملية التربوية (تعلم/ تعليم) (علي أحمد عبد الله، ٢٠١٠، ص ١٤٤).

وتعرف الباحثة الدور إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة ممارسات يمارسها مدير المدرسة الثانوية في سبيل رفع كفاءة الإدارة المدرسية وأداء المعلمين في العملية التعليمية والتربوية وكذا أداء الطلاب.

الدور القيادي المطور: ويعرف الدور القيادي المطور إجرائياً في هذه الدراسة بأنه مجموعة الممارسات بكل ما يتصل بالمعرفة وإدارتها في المدرسة.

إدارة المعرفة: وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنه "مجموعة من العمليات و المهارات التي تتعلق باكتساب المعرفة، و تخزينها، و تطبيقها، و نشرها.

الدراسات السابقة:

١. آليات تطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في هونغ كونغ (٢٠١١، Wat Sin Tung, and others,

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في مدارس هونغ كونغ واستخداماتها في التعليم وآثارها على الطلاب والمعلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة هي أداة حيوية و فعالة في المنظمات التعليمية، و يمكن تطبيقها في البيئة المدرسية. حيث تحسن من عملية اتخاذ القرارات في المدارس وتساعد في وضع المناهج الدراسية، والبحوث، وتكاليف الخدمات الإدارية والأكاديمية، وتخفيض التكاليف. كما بينت الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد أيضا في تشكيل العلاقات ومعرفة بمن يتم الاتصال للحصول على المساعدة، و تعزيز الحماس والالتزام الوظيفي، زيادة القدرة على حل المشكلات والقدرة على إدخال تحسينات . كما أوضحت أنها تساعد في عملية تبادل الأفكار بين المعلمين والأهل والطلاب، وهذا الأمر حيوي وفعال في عملية تعزيز وتوسيع آفاق المستخدمين. كما وضحت الدراسة أيضاً أهمية تشجيع المدرسين على زيادة مستوى مشاركتهم في تبادل المعلومات و إدارة المعرفة و ذلك عن طريق المكافآت والأشكال الأخرى للتعزيز والتشجيع.

٢. مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة لمعرفة من وجهة نظر المشرفين التربويين (Bashir Arabiyat, ٢٠١٢):

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج أن مجال اكتساب المعرفة كان على درجة عالية من الأهمية، بينما كانت مجالات (توليد المعرفة وتخزينها المعرفة، ومشاركة المعرفة) بدرجة متوسطة من الأهمية. وقد أوصت الدراسة وزارة التربية والتعليم بضرورة تنفيذ مفهوم إدارة المعرفة في جميع المدارس في الأردن لتحسين نوعية عملية التعليم والتعلم، من خلال عقد الدورات والندوات وورش العمل للمدارس.

٣. دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة (Hayat A., Hasanvand M., and Dehghani M. ٢٠١٥):

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية وبين إدارة المعرفة في جامعة الخوارزمي في إيران، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج أن العلاقات المتبادلة بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية وبين إدارة المعرفة كانت كبيرة.
- وأظهرت النتائج الأخرى أن الارتباط بين القيادة التحويلية ومكونات إدارة المعرفة خلق المعرفة، وتبادل المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة كانت كبيرة.
- وأظهرت النتائج أيضاً إلى أن الارتباطات بين القيادة التبادلية ومكونات إدارة المعرفة (خلق المعرفة، وتبادل المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) كانت كبيرة.
- لا توجد علاقة هامة بين نمط سياسة عدم التدخل وأبعاد إدارة المعرفة.
- وخلص الباحث إلى أن إدارة المعرفة تتطلب جهداً واعياً من جانب القادة على جميع مستويات المنظمة، وذلك لإدارة عمليات إدارة المعرفة الأربعة الرئيسية: توليد وتبادل وتخزين، وتطبيق المعرفة. وتؤكد نتائج الدراسة إلى أن نظرية القيادة التحويلية ونظرية القيادة التبادلية توفر أساساً جيداً لفهم كيفية تأثير القادة على عمليات إدارة المعرفة.

٤. دور المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في رفع كفاءة إدارة عمليات إدارة المعرفة (Balkar, Betül, and Sevilay Şahin. ,2015):

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في رفع كفاءة إدارة عمليات المعرفة، والتعرف على العلاقة بين المهارات القيادية لمديري وقدراتهم في رفع كفاءات إدارة المعرفة. من خلال عينة الدراسة التي تتألف من ٥٧٣ من معلمي المدارس الثانوية في محافظة أضنة بتركيا.

وتشير نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائياً بين كفاءات المدراء في إدارة المعرفة المهارات القيادية، والمهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية "هي مؤشراً على كفاءاتهم في عملية إدارة المعرفة. وبالتالي فإن قيادة مدير المدرسة هو عامل مهم لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة في المدارس.

وستستفيد هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تكوين فكرة أولية عن البحث، ويعد هذا البحث إضافة إلى البحوث السابقة وخصوصاً في ما يتعلق بمستوى أهمية الأدوار القيادية في مجال إدارة المعرفة .

الاطار النظري:

١- الأدوار المتوقعة من القائد المدرسي:

تسعى المدرسة كمؤسسة تربوية اجتماعية إلى تحقيق النمو المتكامل لشخصية الطالب معرفياً، وجدانياً ومهارياً، ولذلك فإنه يجب ألا يقتصر دورها على تلقين المعلومات والمعارف، بل يجب أن تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب المختلفة في شخصية الفرد، ليصبح قادراً على التعلم والبحث والإبداع والابتكار، وهذا ما يجب أن تنميه القيادة المدرسية لدى المعلمين للوصول بهؤلاء المتعلمين إلى أعلى درجات الإبداع والابتكار في شتى المجالات (فؤاد علي العاجز و فايز كمال شلدان، ٢٠١٠، ص ٤).

أن التغييرات الحديثة التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص أظهرت عدم اقتصار دور مدير المدرسة على الجوانب الإدارية الروتينية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل الجوانب القيادية والاجتماعية (يحيى سعيد العسيري، ٢٠١٢، ص ٣٩٩).

فلم يعد الدور القيادي للمدير مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً والتأكد من سير الدراسة فيها، بل تغيرت النظرة لطبيعة هذا الدور القيادي، حيث تؤكد النظرة الحديثة على دوره كقائد تربوي يشرف على منظمة تربوية لمجتمع ينشد التطور في عالم متغير وسريع التغير (أحمد محمد بدح، ٢٠١٣، ص ٢).

فأدوار مدير المدرسة كقائد تعليمي، هي أدوار تربوية وتعليمية تطويرية، وأدوار تقليدية إدارية تتطلب منه النظرة القيادية الشاملة (محمد نايف ابو الكشك، ٢٠١١، ص ٢٩٢). فمدير المدرسة العصري لا ينبغي أن يقف عند حد معين من الكفاءة والفعالية، ولا أن يقنع بما وصل إليه من أداء لعمله، إذ لابد أن يكون لديه الطموح والدافعية القوية لأبعد من ذلك، ومن ذلك أن يكون على استعداد تام للتكيف مع متطلبات العصر، من خلال تفجير لهطاقات الإبداعية الكامنة في النفس، وحفز القدرات الإبداعية والابتكارية في العاملين معه (فؤاد العاجز وفايز شلدان، ٢٠١٠، ص ٥).

ويؤكد احد الباحثين بان هناك صلة وثيقة بين النمط القيادي الذي ينتهجه مدير المدرسة وبين الإبداع الإداري للمعلمين والعاملين في المدرسة، حيث أن هناك علاقة بين أدوار وممارسات مدير المدرسة في إدارة عناصر العملية التعليمية وبن سلوكيات الأفراد العاملين معهم ومستوى أدائهم لوظائفهم ومستوى دافعتهم وطموحهم (سعود السلمي، ٢٠١٠، ص ٥٣).

وخلصت احدى الدراسات إلى أن هناك عدد من الأدوار المتعلقة بقيادة المدرسة ودورها في بناء البيئة الإيجابية القادرة على صناعة ثقافة الإنجاز التربوي، وتتمثل تلك الأدوار في بناء الرؤية المستقبلية والتوجهات الاستراتيجية وبناء العلاقات الإنسانية والتأثير في الآخرين والتحفيز والتشجيع وتدريب الأفراد، وأكدت الدراسة على ضرورة تكامل تلك الأدوار بحيث تسير جنباً إلى جنب في إتمام المهمات المطلوبة (علي جبران، ٢٠٠٩، ص ٤١).

كما خلصت دراسة أخرى إلى أن هناك مجموعة من الأدوار الإدارية الفاعلة التي يجب على مديري المدارس القيام بها وتمثل في: وضع رؤيا مشتركة، القيادة، والإشراف على العملية التعليمية، بناء العلاقات الإنسانية وتنميتها، الإدارة والتخطيط المدرسي، وإدارة عملية التغيير، وبناء البيئة الآمنة والمنظمة (عاطف مقابله وسليمان الطراونة وأيمن خاطر، ٢٠١١، ص ١٨٧ - ٢٢٢)

وبالتالي هناك اتفاق على أهمية الموقع الذي يحتله مدير المدرسة بجوانبه المختلفة المرتبطة بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة، مما تطلب أن يقوم بأدوار كثيرة ومتعددة، فهو يتحمل مسؤوليات مختلفة نحو هؤلاء جميعا، فمدير المدرسة مسئول عن قيادة فريق العمل المدرسي في اتجاه تحقيق أهداف النظام التعليمي في مدرسته.

وقائد المدرسة مسؤول عن قيادة المدرسة وأنشطتها وفعاليتها، ويتوقع من قادة المدارس في القرن الواحد والعشرين ما يلي: (Craig Perrin, Sharon Daniels, and Kathleen Jefferson , 2010, p. 2)

- التعامل بفعالية مع حاجات الطلاب والمجتمع المحلي بتنوعه.
 - أن يكون حساس لقضايا التنوع الثقافي، وأن يعزز قيم التسامح والتماسك الاجتماعي.
 - أن يسعى إلى استخدام أو تطبيق تقنيات التعليم والتعلم الجديدة، وأن يتعاطى مع المستجدات والتطورات المتنامية في المعرفة والتوجهات الجديدة في القيادة والإدارة والتعلم والتطوير المهني.
 - أن يتبنى الأبحاث عالية الجودة كقاعدة لتطوير المنهج والتعليم أو التدريس.
 - التأسيس لأنواع أو أشكال نموذجية من القيادة.
 - خلق نوع من التوازن بين مصالح المهنة والمصالح العامة
 - التمتع بالقدرة على التكيف والعمل على التحسين المستمر لأداء المدرسة.
 - سد فجوة الإنجاز الأكاديمي بين تلاميذ الإنجاز الأعلى والأدنى.
- وبالتالي فإن القيادة المدرسية الحديثة، لا بد أن تكون مهياً ومعدة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية. فهي بحاجة إلى أن تقض وقتاً أطول في تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وتقديم علاقات إنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكنها من تحقيق أداء فعال عن طريق بناء شبكة اتصال تسهل عملية انتقال المعلومات وتكوين فريق عمل لتحقيق الأهداف التربوية الموضوعية. وهذا يتطلب تطوير الأدوار القيادية لمديري المدارس لتتلاءم مع التوجهات الجديدة.

٢- إدارة المعرفة: Knowledge Management

تعد إدارة المعرفة (Knowledge Management) من الميادين العلمية الحديثة نسبياً ولاسيما المستوى التطبيقي، إذ لم يعترف بها في الجوانب العملية إلا في بداية سنوات القرن الحالي حيث كان لتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أثر كبير في نشأة إدارة المعرفة وبروزها في الآونة الأخيرة.

ويعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام به خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، حيث يرى ليو (Liew) إلى أن مفهوم " إدارة المعرفة

" يعد من المفاهيم البينية التي يمكن لأي مجال أو تخصص علمي تناوله، وهو ما قد يفسر الغموض و " التشويش " حول هذا المفهوم في هذا السياق ومازال هذا المفهوم في مرحلة التطور والاكتشاف (Anthony Liew, 2007), لذا حرصت الباحثة على تقديم مجموعة التعاريف التي تخدم هدف الدراسة وهي على النحو التالي:

يعرف الثبتي إدارة المعرفة على أنها " ذلك الإطار الذي تنظر المؤسسة من خلاله إلى عملياتها على أنها عمليات معرفية، تلك العمليات الخاصة بإنتاج المعرفة وتوزيعها وتحديثها واستخدامها، كما أنها تلك العمليات التي تهتم بتنظيم وتوجيه ومراقبة جميع أعمال المؤسسة(جويبر ماطر الثبتي، ٢٠٠٤م).

ويرى ديلونج (Delong, 2004, P. 6). بأن إدارة المعرفة هي " منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء وتجميع وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. بمعنى آخر: إدارة المعرفة هي عملية مؤسسية تهدف إلى تنسيق وتكامل عمليات معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيات المستخدمة والموارد البشرية والعوامل المحيطة بالمؤسسة ".
إدارة المعرفة هي "عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكارية من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء" (Chou Yeh, Yaying Mary, 2005,) (P.29).

وتعرف إدارة المعرفة على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها، كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة (ياسر الصاوي، ٢٠٠٧، ص ١٩).

كما يمكن تعريف إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية بأنها " إطار أو طريقة تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة التعليمية من تطوير مجموعة من الممارسات لجمع المعلومات ومشاركة ما يعرفونه، مما ينتج عنه سلوكيات أو تصرفات تؤدي إلى تحسين مستوى الخدمات

والمنتجات التي تقدمها المؤسسة التعليمية" (Petrides, Lisa A. & Nodine Thad)
(R.,2003, P 10).

ومن خلال هذا التعريف يتضح أن إدارة المعرفة تعمل على الربط بين ثلاثة مصادر (موارد) أساسية بالمنظمة وهي الأفراد، العمليات، التقنيات، لتمكين المنظمة من استثمار ومشاركة المعلومات والمعرفة المتوافرة لديها بطريقة أكثر فعالية.

• عمليات إدارة المعرفة :

يرى كل من (Kenneth C. Laudon.& Jane P., 2001, p. 435) أن إدارة المعرفة تسعى للحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وتمكين الوصول إليها وهذه العمليات أصبحت موجودا استراتيجيا يعتمد عليه في نجاح وبقاء المنظمة. وأشار (Mertins et al ,2001, p,24.) إلى أربع عمليات والتي أطلق عليها العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والمتضمنة توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة. وعمليات إدارة المعرفة هي سلسلة متتابعة ومكاملة لبعضها البعض رغم اختلاف الباحثين والكتاب في تحديد عددها وتسميتها وفيما يلي سيتم عرض عمليات إدارة المعرفة الجوهرية الأربع والمتفق عليها من عدد من الكتاب والباحثين والمتضمنة:

• أهمية وأهداف إدارة المعرفة في البيئة المدرسية:

أن النظم التربوية ومنها المدارس تمثل مراكز إشعاع للمعرفة في المجتمع، وتعد مصدر ومنبع المعلومات والمعرفة في كل العصور وهذا ما يجعل النظم التربوية مطالبة بالعمل على ابتكار وممارسة عمليات إدارة المعرفة تعمل على تحقيق التميز والجودة في الأداء، وتعزيز المقدرة على البحث والتعلم.

وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظلّ التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات التعليمية، وتزايد هذه الأهمية في ظلّ تزايد أهمية الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها بما يقود إلى تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفاعلية في المؤسسات التعليمية (ناصر الأغا، أحمد ابو الخير، ٢٠١٢، ص ٣٥).

ويرى (بيومي ضحاوي، ورضا المليجي، ٢٠١٠، ص ٣٧٨-٣٧٩) أن إدارة المعرفة تسهم في تسهيل وتسيير عملية النقل الفعال للمعرفة للأفراد العاملين، ووضع خطة للبحث والتطوير، وتحديد الاحتياجات التدريبية، ودعم أساليب الجودة الشاملة، وتقييم الأداء، وإرساء

ثقافة إدارة المعرفة في المدرسة لتسهيل عملية إنتاج المعرفة وتوليدها، وتحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة، من جانب ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات من جانب آخر، وتحسين قدرة المؤسسة على صنع القرار، وإطلاق الطاقات الفكرية وتدعيم الخدمات التعليمية والقدرات الذهنية لأفراد المدرسة على كافة المستويات.

وقد تنوعت آراء الكثير من الباحثين حول الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها، وهذا التنوع يعزى إلى اختلافات تطبيقات إدارة المعرفة في المدارس، وإجمالاً تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي: (سلطان الديحاني، ٢٠١٣، ص ص ٧٤ - ٧٥)

- الإسهام في تطوير عمليتي التعليم والتعلم، مما ينعكس إيجاباً على نمو الطالب أكاديمياً وسلوكياً.
- المساعدة على تنمية المعلمين والعاملين مهنيًا في المدرسة من خلال توفير المعلومات وتنوعها وتسهيل عملية الوصول إليها.
- الإسهام في عملية التطوير والتغيير الإيجابي للمدرسة.
- الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة في ظل شدة المنافسة من المدارس المحيطة.
- الإسهام في حفظ البيانات والمعلومات وحمايتها وتسهيل عملية الوصول إليها.
- تسهيل عملية التواصل بين المدرسة والأسرة، وتوفير فرص وصول الأسرة للمعلومات بالشكل والوقت المناسب.
- توفير المعلومات المناسبة والملائمة وفي الوقت المناسب لقيادة المدرسة مما يتيح لها اتخاذ قراراتها بجودة عالية.
- إعطاء مؤشرات عن جودة أعمال المدرسة وأنشطتها.
- تخفيف حدة الصراع والانفعالات داخل المدرسة، والتي تنتج عن التواصل المباشر.

٣- الأدوار القيادية لمديري المدرسة في ضوء إدارة المعرفة:

يرى (Davenport & Prusak, 1998) أن القيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل وتبادل المعرفة بنجاح في عصر المعرفة. فتحقيق الثقافة التنظيمية القوية تؤدي إلى نجاح المنظمة في الاقتصاد المبني على

المعرفة لأن ثقافة المؤسسة هي نتاجاً ومحصلة للسلوك الجماعي لأعضائها. إضافة إلى ذلك فإن الثقافة المؤسسية تسهم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي والتأثير به عن طريق تحديد الأهداف متناسبة مع الأداء، وتقديم التشجيع للأفراد الملتزمين بمعايير عالية من الأداء، وجعل العمل مصدراً للرضا، وتوزيع الأدوار القيادية على نحو يمكن من تحسين مهارات العاملين وتعزيزها، ومكافأة الإنجازات بسخاء، وإيجاد ظروف عمل إيجابية، وإرساء إجراءات وظيفية لتشجيع العمل الجماعي وتعزيزه.

ولتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، فإن دور قادة المؤسسات التعليمية يجب أن يركز على الاستخدام الفعال لهذا المدخل، من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الاستراتيجية والأهداف التشغيلية للمؤسسات التعليمية، وتعزيز قدرات المؤسسات التعليمية المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه القدرات والمهارات، كما ينبغي أن تركز قيادة المؤسسات التعليمية على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق وتكريس المعرفة، ويجب التركيز على تنفيذ استراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المؤسسات التعليمية بصورة تكاملية (ناصر الأغا، أحمد ابو الخير، ٢٠١٢، ص ٣٥).

وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي لديها رؤية في الإدارة المستقبلية وتهيئة البيئة المؤسسية للعمل، ونطاق الطاقات، وتعزز الإبداع، وتتخطى حواجز البيروقراطية، وتفعل المناخ الديمقراطي في المؤسسة (بيومي ضحاوي، رضا المليجي، ٢٠١٠، ص ٤١٦).

ويعتبر دور القيادة جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة. وأينما وجد التزام قوى لدى الإدارة التنفيذية لتغيير الثقافة التنظيمية، فحينها تكون المنظمة قادرة على خلق القيم التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة عبر الحدود والمستويات (Marta Mas-Machuca, 2014, p.97).

كما قدم (C. B. Crawford) توصيات محددة بشأن القيادة ودورها في إدارة المعرفة،

حيث أشار إلى الأدوار التالية: (P6 Crawford, C. B, 2003)

• نشر ثقافة التعليم والمعرفة في المنظمة.

- تصميم وتنفيذ بنية تحتية للتعليم التنظيمي والإشراف عليها.
- إدارة العلاقات مع الموارد الخارجية للمعرفة.
- تقديم أفكار لتحسين عملية خلق المعرفة في المنظمة.
- تصميم وتنفيذ مدخل تقنين المعرفة.
- إدارة وقياس قيمة المعرفة.
- إدارة مديري المعرفة المهنية للتنظيم.
- الإشراف على إعداد استراتيجيات التعلم والمعرفة، مع التركيز على تنظيم الموارد.

الدراسة الميدانية:

أ. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ووكلاء ومعلمي والموظفين الإداريين (ذكور /إناث) والعاملين في المدارس الثانوية والمشاركة (أساسي، ثانوي)، الحكومية والخاصة في أمانة العاصمة صنعاء والبالغ عددهم على وجه التقريب (١٥٣٩٣) فرداً، موزعون بين مدير، وكيل، معلم، موظف إداري كما هو مبين في الجدول (١) التالي:

جدول (١) خصائص المجتمع الأصلي لعينة الدراسة

مدير		وكيل		معلم		إداري		الإجمالي	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
٢٩٨	%٠.٢	٦٨٧	%٠.٥	١١٩٣٧	%٧.٨	٢٤٧١	%١٦	١٥٣٩٣	%١٠.٠

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد المجلس الأعلى لتخطيط التعليم، كتاب مؤشرات التعليم،

٢٠١٢/٢٠١٣.

ب. عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من (٧٧٠) فرداً وبنسبة (٠.٥%) تقريباً من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من بين أفراد مجتمع الدراسة البالغ (١٥٣٩٣) فرداً . وقد تم توزيع ٧٧٠ استبانة واسترجع منها (٤٥٥) استبانة صالحة للتحليل وموزعة إلى (٣١) مدير، (٤٤) وكيل، (٣٠٣) معلم (٧٧) إدارياً؟

وتتسم عينة الدراسة بعدة خصائص كما هي موضحة في الجدول رقم (٢):

جدول (٣) خصائص عينة الدراسة

الإجمالي (٤٥٥)		إداري (٧٧)		معلم (٣٠٣)		وكيل (٤٤)		مدير (٣١)		الوظيفة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%٧١	٣٢٣	%١٠	٤٧	%٤٧	٢١٢	%٠٩	٤١	%٠٥	٢٣	حكومي	نوع المدرسة
%٢٩	١٣٢	%٠٧	٣٠	%٢٠	٩١	%٠٠٦	٣	%٠٢	٨	خاص	
%٤٢	١٩٣	%٠٩	٤١	%٢٥	١١٣	%٠٥	٢١	%٠٤	١٨	ذكر	النوع
%٥٨	٢٦٢	%٠٨	٣٦	%٤١	١٩٠	%٠٦	٣٣	%٠٣	١٣	أنثى	
%١٤	٦٤	%٠٣	١٢	%٠٩	٤٠	%٠٢	١٠	%٠٠٤	٢	دبلوم دون البكالوريوس	المؤهل
%٧١	٣٤٢	%١٣	٥٨	%٥٠	٢٢٧	%٠٧	٣٠	%٠٦	٢٧	بكالوريوس	
%١١	٤٩	%٠٢	٧	%٠٨	٣٦	%٠٠٨	٤	%٠٠٤	٢	ما بعد البكالوريوس	
%٢٠	٨٩	%٠٤	١٩	%١٣	٥٧	%٠٢	٦	%٠٢	٧	خمس سنوات فأقل	سنوات الخبرة
%٣٧	١٦٧	%٠٧	٣٣	%٢٧	١٢٤	%٠٢	٦	%٠٠٨	٤	ست سنوات إلى عشرة	
%٤٣	١٩٩	%٠٦	٢٥	%٢٧	١٢٢	%٠٦	٣٢	%٠٥	٢٠	أكثر من ١٠	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على التحليل الإحصائي

تصحيح الأداة:

ولتحديد القيم الخاصة لبدائل استجابات العينة ودلالاتها اللفظية في الأداة تم تحويل سلم الإجابة اللفظي للفقرة إلى سلم رقمي متدرج وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي وذلك بإعطاء القيم أو الدرجات التالية:

جدول (٣) القيم الخاصة لبدائل استجابات العينة ودلالاتها اللفظية

الدلالة اللفظية	أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
القيمة	١	٢	٣	٤	٥

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين:

(١) صدق المحتوى :

تم التحقق من صدق الأداة من خلال التأكد من توفر صدق المحتوى (Content validity) أو ما يسمى أحياناً بالصدق الظاهري (Face Validity) لأداة الدراسة. وتكون أداة الدراسة صادقة عندما يدل مظهرها على أنها تقيس ما وضعت لقياسه وللتأكد من صدق الأداة قامت الباحثة باتباع الخطوات التالية:

- بناء فقرات الأداة بعد مراجعة شبيهة شاملة لأهم الدراسات والبحوث والأدوات السابقة ذات العلاقة والتي من خلالها تم التوصل إلى المسودة الأولى للأداة.
- تم عرض المسودة الأولى للأداة على عدد من المحكمين المتخصصين في الإدارة والقيادة التربوية والبحث العلمي في كليات التربية، في عدد من الجامعات اليمنية والمصرية والسعودية، (أنظر ملحق رقم ٢). وقد طلب من المحكمين إبداء رأيهم عن مدى وضوح فقرات الأداة بنائياً، ومدى صلاحية كل فقرة من فقرات الأداة في قياس ما وضعت لقياسه. ودرجة دقة وسلامة الصياغة اللغوية ووضوح الفقرات، كما طُلب أيضاً من المحكمين إدخال أي تعديلات على صياغة فقرات الأداة أو حذف بعضها أو الإضافة إليهما. وعلى ضوء تعديلات المحكمين وملاحظاتهم قامت الباحثة بإجراء التعديلات والتصويبات التي أبقاها المحكمون لتظهر الأداة بالصورة النهائية.

(٢) الصدق البنائي (Construct validity)

وللتأكد من فاعلية فقرات الأداة تم التحقق من توفر الصدق البنائي (Construct validity) أو ما يسمى أحياناً بالصدق التمييزي أو الاتساق أو التجانس الداخلي (Internal consistency) لفقرات أداة البحث عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للأداة. ويبين الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson) بين كل فقرة، والدرجة الكلية للأداة.

الجدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون (Pearson)

معامل الارتباط	العبارات	
**٠,٨٣	جذب الأفراد المبدعين للعمل في المدرسة	١.
**٠,٨٥	توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في إدارة العمل المدرسي.	٢.
**٠,٨٣	الإسهام في توفير الأجهزة والأدوات التقنية لمنسوبي المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة، والتدريب عليها.	٣.
**٠,٨٣	توظيف مركز مصادر التعلم في عملية التعليم والتعلم	٤.

معامل الارتباط	العبارات	
**٠,٨٣	تشجيع منسوبي المدرسة على تصميم موقع للمدرسة على شبكة الإنترنت وتحديثه بصفة مستمرة.	٥
**٠,٨٢	نشر الثقافة المعلوماتية بين منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي	٦
**٠,٨٠	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الاتصال بين إدارة المدرسة والإدارات والجهات المعنية	٧
**٠,٨٥	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الاتصال بين إدارة المدرسة والطلاب وأولياء الأمور	٨
**٠,٨٧	توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل نقل المعرفة ومشاركتها بين الأفراد.	٩
**٠,٨٣	توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن أن تسهل نقل المعرفة ومشاركتها بين المدرسة والمدارس الأخرى محلياً وإقليمياً	١٠
**٠,٨٦	تشجيع العاملين على استخدام نظم المعلومات المبنية على الحاسوب وتوفير البيئة المناسبة لذلك.	١١
**٠,٨٤	نشر الوعي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنقل وتبادل المعرفة	١٢
**٠,٨٠	التأكيد على استخدام مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة	١٣
**٠,٨٤	حفظ جميع المعلومات والسجلات في قواعد البيانات الإلكترونية	١٤
**٠,٨٣	تشارك المدرسة المعلومات والمعرفة مع مدارس أخرى إلكترونياً	١٥
**٠,٨٤	يشجع الطلاب علي البحث والاكتشاف والابتكار وإنتاج المعرفة	١٦
**٠,٨٤	اعتماد الاتصال الإلكتروني داخل المدرسة وخارجها	١٧
**٠,٨٢	توفير وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	١٨
**٠,٨٣	إعطاء أولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة	١٩
**٠,٨٤	العمل على تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة	٢٠
**٠,٨٥	العمل على دعم الأفكار الإبداعية لدى المعلمين	٢١

يلاحظ من الجدول (٤) أن جميع فقرات أداة الأدوار القيادية لها معامل ارتباط موجب بالأداة عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.001$). فقد بلغت أعلى قيمة ارتباط (٠,٧٦) وأدنى قيمة ارتباط (٠,٤٧). وبناء على ما سبق يمكن القول بتحقيق النسق الداخلي بين فقرات الأداة، وكذا تحقق قدرة الفقرات على التمييز بين إجابات أفراد العينة على الفقرات ذات العلاقة بأهمية الأدوار القيادية.

(٣) ثبات الأداة: Reliability of the Questionnaire

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداء، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج في كل مرة يتم استخدام نفس الأداة لتحليل نفس المحتوى. ولقد تم التحقق من ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي، ولحساب معامل الاتساق الداخلي طبقت معادلة ألفا (α) كرونباخ (Alpha) Cronbach). وقد بلغ معامل الثبات (0.95) وبالتالي تتمتع الفقرات بدرجة عالية من الثبات وتناسب أغراض هذه الدراسة.

ج. المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة الميدانية تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

١. النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف رأي مفردات الدراسة حول فقرات المحاور الرئيسية لموضوع الدراسة.
٢. اختبار "ت" (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين في العينة وفقاً لصفاتهن الشخصية تجاه مجالات ومحاور موضوع الدراسة باختلاف نوع المدرسة، والنوع.
٣. اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين تبعاً لمتغير الوظيفة.
٤. اختبار (LCD) البعدي لتحديد مصادر الفروق بين المجموعات.
٥. وحيث أن المقياس المستخدم في أداة الدراسة القياس الخماسي (١،٢،٣،٤،٥)، فإن المتوسط الحسابي المعياري يساوي (٣)، فقد تم اعتماد التدرج الثلاثي لأغراض تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفق المعادلة الآتية للحكم على واقع ممارسة الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة على النحو الآتي:

القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل = $1 - 0 = 1 - 0 = 1$ مدى الفئة

عدد المستويات ٣ ٣

- مستوى منخفض إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٣٣ - ١) .

- مستوى متوسط إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٢,٣٤ - ٣,٦٧)

- مستوى مرتفع إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (٣,٦٨ - ٥)

تحليل بيانات الدراسة:

للإجابة على سؤال الدراسة الأول ما هو مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية على ضوء إدارة المعرفة؟

تم إيجاد النسبة المئوية والمتوسط الحسابية، الانحراف المعياري، الترتيب، ومستوى الممارسة لفقرات الأداة، كما هو موضح في جدول (٥) .

جدول (٥) مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوى الأهمية
١.	جذب الأفراد المبدعين للعمل في المدرسة.	3.97	1	مرتفع
٢.	توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في إدارة العمل المدرسي.	3.94	2	مرتفع
٣.	الإسهام في توفير الأجهزة والأدوات التقنية لمنسوبي المدرسة من إداريين ومعلمين وطلبة والتدريب عليه.	3.85	5	مرتفع
٤.	توظيف مركز مصادر التعلم في عملية التعليم والتعلم	3.67	12	متوسط
٥.	تشجيع منسوبي المدرسة على تصميم موقع للمدرسة على شبكة الإنترنت وتحديثه بصفة مستمرة.	3.71	10	مرتفع
٦.	نشر الثقافة المعلوماتية بين منسوبي المدرسة والمجتمع المحلي	3.66	13	متوسط
٧.	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الإيصال بين إدارة المدرسة والإدارات والجهات المعنية	3.79	7	مرتفع
٨.	توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال في دعم الاتصال بين إدارة المدرسة و أولياء الأمور	3.74	9	مرتفع
٩.	توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل نقل المعرفة ومشاركتها بين الأفراد.	3.66	13	متوسط
١٠.	توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي يمكن أن تسهل نقل المعرفة ومشاركتها بين المدرسة والمدارس الأخرى محلياً وإقليمياً.	3.65	14	متوسط
١١.	تشجيع العاملين على استخدام نظم المعلومات المبنية على الحاسوب وتوفير البيئة المناسبة لذلك.	3.80	6	مرتفع
١٢.	نشر الوعي بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنقل وتبادل المعرفة .	3.79	7	مرتفع
١٣.	التأكيد على استخدام مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة	3.78	8	مرتفع
١٤.	حفظ جميع المعلومات والسجلات في قواعد بيانات الكترونية	3.88	4	مرتفع
١٥.	تشارك المدرسة المعلومات والمعرفة مع المدارس الأخرى إلكترونياً	3.64	15	متوسط

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الترتيب	مستوى الأهمية
١٦.	تشجيع الطلاب علي البحث والاكتشاف والابتكار وإنتاج المعرفة	3.79	7	مرتفع
١٧.	اعتماد الاتصال الإلكتروني داخل المدرسة وخارجها	3.66	13	متوسط
١٨.	توفير وسائل الإعلام وتوظيفها في نقل المعرفة	3.75	9	مرتفع
١٩.	إعطاء أولوية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة	3.68	11	مرتفع
٢٠.	العمل على تسهيل الوصول إلى المعلومات بسرعة	3.80	6	مرتفع
٢١.	العمل على دعم الأفكار الإبداعية لدى المعلمين	3.92	3	مرتفع
	المجال ككل	3.77		مرتفع

يبين الجدول (٥) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الترتيب ومستوى الأهمية لعبارة الأداة ، حيث يشير الجدول إلى أن درجة أهمية فقرات الأداة توزعت بين متوسطة ومرتفع، حيث تراوحت بين متوسطي (٣,٩٧ - ٣,٦٤) وانحراف معياري (١,١٦ - ١,٢٨) وكانت أكثر الفقرات أهمية هي الفقرة رقم (١) وتنص على (جذب الأفراد المبدعين للعمل في المدرسة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن هذه الفقرة حوالي (٣,٩٧)، والانحراف المعياري (١,١٦) ومستوى أهمية (مرتفع). ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الفقرة (١٥) التي تنص (تشارك المدرسة المعلومات و المعرفة مع المدارس الأخرى إلكترونياً)، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (١,٢٨) ومستوى أهميه (متوسطة).

ولإجابة عن السؤال الثاني " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥ = α) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أهمية الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية على ضوء إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، الوظيفة؟"

تم استخدام اختبار "ت" ومستوى دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات الدراسة لمتغيرات نوع المدرسة، النوع، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف الفروق في وجهة نظر عينة الدراسة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة.

١. الجدول التالي يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد العينة حول أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات نوع المدرسة (حكومية، خاصة)، النوع (ذكر، أنثى) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). جدول (٦) اختبار "ت" (t-test) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعتين في العينة وفقاً لمتغير نوع المدرسة (حكومية، خاصة)، النوع (ذكر، أنثى)

المتغير	النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ن	قيمة ت	مستوى الدلالة (0.05)	النتيجة
نوع المدرسة	حكومي	3.59	1.11	453	5.83	.000	دالة
	خاصة	4.22	0.84				
النوع	ذكر	3.63	1.12	453	2.34	0.020	دالة
	انثى	3.87	1.04				

يلاحظ من جدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول درجة أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات نوع المدرسة (حكومية، خاصة)، ولصالح المدارس الخاصة. كما يلاحظ من الجدول (٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات النوع (ذكر، أنثى) ولصالح الإناث.

٢. للتعرف على الفروق في وجهات نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل (دبلوم دون البكالوريوس، بكالوريوس، ما بعد البكالوريوس)، وتبعاً لمتغير الخبرة (خمس سنوات فأقل، ٦ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)، تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم، موظف إداري)، تم إيجاد اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروقات في مستوى أهمية الأدوار القيادية في مجال إدارة المعرفة. والنتائج المتعلقة موضحة من خلال الجدول التالي (٧):

جدول (٧) نتائج تحليل التباين الأحادي لكشف الفروق في وجهة نظر عينة الدراسة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً للمتغير المؤهل، والخبرة، والوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.05)	النتيجة
المؤهل	بين المجموعات	1.706	2	0.853	.730	0.483	غير دالة
	داخل المجموعات	528.338	452	1.169			
	المجموع	530.044	454				
سنوات الخبرة	بين المجموعات	4.187	2	2.094	1.800	0.167	غير دالة
	داخل المجموعات	525.857	452	1.163			
	المجموع	530.044	454				
الوظيفة	بين المجموعات	٢٥,٧٢٧	٣	٨,٥٧٦	٧,٦٦٩	٠,٠٠٠	دالة
	داخل المجموعات	٥٠٤,٣١٧	٤٥١	١,١١٨			
	المجموع	٥٣٠,٠٤٤	٤٥٤				

يلاحظ من جدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠,٠٥)$ بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير المؤهل (دبلوم دون البكالوريوس، بكالوريوس، ما بعد البكالوريوس)، كما لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠,٠٥)$ بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. في حين كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=٠,٠٥)$ بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير نوع الوظيفة (مدير، وكيل، معلم، موظف إداري). ولتحديد مصدر الفروق بين أي من فئات الوظيفة، تم تطبيق اختبار (LCD) للمقارنات البعدية، والجدول (٨) يوضح ذلك.

جدول (٨) نتيجة اختبار (LCD) لتحديد مصدر الفروق بين أي من فئات متغير الوظيفة

الوظيفة	المتوسط	مدير	وكيل	معلم	إداري
مدير	3.13	-	-	-0.7733*	-0.5979*
وكيل	3.36	-	-	-0.5464*	-
معلم	3.90	0.7733*	0.5464*	-	-
إداري	3.73	0.5979*	-	-	-

من خلال نتيجة اختبار (LCD) جدول رقم (٨) تم تحديد مصدر الفروق بين المجموعات الأربع تبعاً لمتغير الوظيفة حيث تشير تلك النتائج إلى أن هناك فروق دالة إحصائياً: بين فئة الوظيفة (مدير)، وفئة (معلم) ولصالح المعلمين، وكذلك بين فئة الوظيفة (مدير)، وفئة (إداري) ولصالح الإداريين، وأيضاً بين فئة الوظيفة (وكيل) وفئة (معلم) ولصالح المعلمين. وبشكل عام كانت الفروق لصالح فئة المعلمين. وقد يعزى ذلك إلى استشعار المعلمين بقيمة تبادل المعرفة ومشاركتها، وأن وجود تكنولوجيا المعلومات ستمكنهم من أداء العملية التعليمية بشكل أفضل، وإن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك ترجع لممارسة الأدوار القيادية في مجال إدارة المعرفة.

النتائج:

- أن مستوى أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في ضوء إدارة المعرفة في الجمهورية اليمنية كانت مرتفعة، حيث كان هناك اتفاق كبير بين آراء أفراد العينة على أهمية تلك الأدوار القيادية المعرفية لمديري المدارس الثانوية.
- وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لنوع المدرسة (حكومية، خاصة) ولصالح المدارس الخاصة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغيرات النوع (ذكر، أنثى) ولصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير المؤهل (دبلوم دون البكالوريوس، بكالوريوس، ما بعد البكالوريوس).
- لم تظهر أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) بين المتوسطات الحسابية لوجهات نظر أفراد العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

- هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول مستوى أهمية الأدوار القيادية المعرفية لمديري المدارس الثانوية، تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم، موظف إداري)، ولصالح فئة المعلمين.

التوصيات :

- إعداد ندوات وورش عمل لمديري المدارس الثانوية لتوعيتهم بأهمية الأدوار القيادية في إدارة المعرفة، وللتعريف بهذه الأدوار في المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية.
- إعداد برامج تدريبية شاملة ومستمرة في مجالات القيادة للتعرف على سبل ممارسة تلك الأدوار القيادية المطورة لمديري المدارس الثانوية أولاً، ثم المعلمين لتعريفهم بأهمية ممارسة تلك الأدوار وفائدتها.
- تشجيع الإبداع والابتكار لدى العاملين وتقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين، ومنح الصلاحيات المناسبة لمديري المدارس لتقدير هذه الحوافز.
- إلزام العاملين على المشاركة في المؤتمرات التربوية، وتشجيعهم وعمل مكافآت وحوافز مادية ومعنوية لهم.
- إجراء المزيد من الدراسات حول المتطلبات أو المعوقات التي تحول دون ممارسة تلك الأدوار من مديري المدارس.

قائمة المراجع

١. أحمد محمد بدح، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن"، المجلة الدولية للأبحاث التربوية / جامعة الإمارات العربية المتحدة، ع ٤، ٢٠١٣، ص ٢.
٢. بيومي محمد ضحاوي، "مقدمة في مناهج البحث"، دار الفكر، مصر، ٢٠١٠، ص ١٤.
٣. بيومي محمد ضحاوي، رضا إبراهيم المليجي، "توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة"، دار الفكر العربي، ٢٠١٠، ص ٣٧٨-٣٧٩.
٤. جمال محمد أبو الوفا، وسلامة عبد العظيم حسين "اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٠، ص ٢٠٣.
٥. جويبر ماطر الثبتي، "برامج علوم الحاسب ونظم المعلومات والمكتبات في الجامعات السعودية في ضوء الإطار العلمي لإدارة المعرفة واقتصاد المعرفة"، المجلة السعودية للتعليم العالي، ع ٢، محرم ١٤٢٦هـ / ٢٠٠٤م، ٩٩-١٤٢..
٦. سعود حميد السلمي، "نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة- دراسة تحليلية"، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٢٧، فبراير ٢٠١٠، ص ٥٣.
٧. سلطان غالب الديحاني، "تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة و أساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة، العربية الكويت، ع ١٤٨، ٢٠١٣، ص ص ٧٤ - ٧٥.
٨. عاطف يوسف مقابله وسليمان محمد الطراونة وأيمن خاطر، "درجة ممارسة مديري المدارس لأدوارهم الإدارية الفاعلة من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظة عمان في الأردن"، مجلة العلوم التربوية، مصر، ع ٣، مج ١٩، ٢٠١١، ص ص ١٨٧ - ٢٢٢.
٩. علي أحمد عبد الله نحيلي، " دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين" مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، سوريا، عدد ١+٢، مجلد ٢٦، ٢٠١٠، ص ١٤٤.
١٠. علي محمد جبران، "القيادة التربوية ودورها في بناء البيئة الإيجابية لثقافة الإنجاز التربوي"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع ١٤٣، ج ٤، ٢٠٠٩، ص ص ٤١-٧٤.

١١. فؤاد علي العاجز و فايز كمال شلدان، "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين" مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، فلسطين، ع ١، مج ١٨، ٢٠١٠، ص ٤.
١٢. محمد نايف ابو الكشك، "درجة أداء مديري المدارس لأدوارهم التربوية في منطقة سكاكا في المملكة العربية السعودية في ظل تحديات العصر"، المجلة التربوية، الكويت، ع ٩٨، مج ٢٥، ٢٠١١، ص ٢٩٢.
١٣. محمود السيد عباس ، " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير التعليم الثانوي في مصر"، التربية والتنمية، القاهرة، السنة الحادية عشر، العدد(٢٧)، ٢٠٠٣، ص ١٧٥-١٧٦.
١٤. ناصر جاسر الأغا، أحمد غنيم أبو الخير" واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها"، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، فلسطين ، العدد الأول، المجلد ١٦، يناير ٢٠١٢، ص ٣٥.
١٥. ياسر الصاوي، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٧، ص ١٩.
١٦. يحيى سعيد العسيري، " دور مدير المدرسة كقائد تربوي في تنمية ثقافة المواطنة داخل المجتمع المدرسي"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، العدد (٧)، المجلد (١)، ٢٠١٢، ص ٣٩٩.

17. Anthony Liew, "Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships", Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June 2007,

18. Balkar, Betül, and Sevilay Şahin. "The Role of Leadership Skills of High School Principals in Their Knowledge Management Process Competencies." Journal of Studies in Education, 5.3 ,2015, p.p 1-21.

19. Bashir Arabiyat, "The Existence of the Application of Knowledge Management by Secondary Schools Headmasters from the Viewpoint of Educational Supervisors" , European Journal of Social Sciences Vol.31 No.4 2012, pp. 527-533.

20. Chou Yeh, Yaying Mary," The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education", Journal of College Teaching & learning, (September) Vol. 2, No 9, 2005 ,P.29.

21. Craig Perrin, Sharon Daniels, and Kathleen Clancy Jefferson," Developing the 21st-Century Leader" Achieve Global, Inc No. vol. 2.0 , 2010, p. 2.

22. Crawford, C. B. "Exploring the relationship between knowledge management and transformational leadership." ALE 2003 Conference, Anchorage, Alaska, USA, 2003, P6.
23. Davenport, T. H., Prusak, L. , " Working knowledge: How organizations manage what they know", Harvard Business School Press, Boston, 1998.
24. David,W. Delong," Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce", Oxford University Press (August),2004, P. 6.
25. Donnelly, T. W. "Knowledge Management and the strategic leader." Journal of Knowledge Management , 8.1 , 2008, p 234.
26. Hayat A., Hasanvand M., and Dehghani M., " The Role of Transformational Leadership and knowledge management processes", Journal of Health Management and Informatics , Apr 2015;2(2), pp 41-46.
27. Kenneth C. Laudon.& Jane P. Laudon, "Management Information Systems" , 4 ed, Pearson Prentice Hall ,Inc., Upper Saddle River , New Jersey , 2001, 435.
28. Mahmoud A. , B M., & Adnan Al-Rawashdeh, " Ways to Take Advantage of Knowledge Management in Jordanian Educational Institutions", International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 7, 2014, p 163.
29. Marta Mas-Machuca. " Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations", Journal of Educational Leadership and Management, Vol 2(1), 2014, pp.97-116
30. Marta Mas-Machuca. " Challenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intensive Organizations", Journal of Educational Leadership and Management, Vol 2(1), 2014, pp.97-116
31. Mertins, Kai ; Heisig, Peter ; Vorbeck, Jens, "Knowledge Management and Best Practices ",2 ed, Springer-Verlag Berlin Heidelberg,2001, p,24.
32. Petrides, Lisa A. & Nodine Thad R. "Knowledge Management in Education: Defining the Landscape", The Institute of .Knowledge Management in Education, 2003, P 10.
33. Wat Sin Tung, and others ,"Knowledge Management Cases in Asia/A case study of how knowledge management be applied in a school environment in Hong Kong", (14) Jan 2010, http://en.wikibooks.org/wiki/Learning_Theories. 9-2-2014.

مخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية على ضوء إدارة المعرفة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، باعتباره أحد الطرق العلمية لجمع المعلومات، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية، وبلغت عينة الدراسة (٧٧٠) فرداً ونسبة (٥٠%) تقريباً من مجتمع الدراسة البالغ (١٥٣٩٣) فرداً تقريباً. وخلصت الدراسة الميدانية إلى وجود اتفاق كبير في وجهات نظر عينة الدراسة على أهمية الأدوار القيادية لمديري المدارس الثانوية على ضوء إدارة المعرفة. كما كانت هناك فروقات في وجهات النظر تلك تبعاً لنوع المدرسة (حكومية، خاصة) ولصالح المدارس الخاصة. وتبعاً للنوع (ذكر، أنثى) ولصالح الإناث، بينما لم تظهر نتائج الدراسة فروق في وجهات نظر العينة حول مستوى أهمية الأدوار القيادية تبعاً لمتغير المؤهل، وسنوات الخبرة، في حين كانت هناك اختلاف في وجهات نظر العاملين في المدارس الثانوية حول مستوى أهمية الأدوار القيادية المعرفية لمديري المدارس الثانوية، تبعاً لمتغير الوظيفة (مدير، وكيل، معلم، موظف إداري)، ولصالح فئة المعلمين.

Abstract

The study aimed to identify the leading managers to high school roles in the Republic of Yemen in the light of the knowledge management, the study descriptive approach adopted, as a scientific methods to gather information, the researcher used the questionnaire as a tool for field study, reached the study sample (770) individuals and by (05%) almost of the study population of (15393) persons approx. The field study concluded that there has been agreement in the views of a sample study looked at the importance of leadership for managers of high school roles in the light of the knowledge management. There were also differences in the views of those depending on the type of school (public, private) and in favor of private schools. Depending on the type (male, female) in favor of females, while the results of the study did not show differences in the views of respondents view on the level of importance of leadership roles depending on the qualification variable, and years of experience, while there was a difference in the views of the workers in secondary schools on the level of importance of leadership roles cognitive managers secondary schools, depending on the variable function (director, agent, teacher, administrative officer), and in favor of class teacher.