

استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية  
التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام

إعداد

أ.د/ محمد سرحان خالد المخلافي

استاذ الإدارة التعليمية- قسم الإدارة التربوية-  
جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل -  
المملكة العربية السعودية

أ/ صالح محمد أحمد الدوسري

ماجستير الآداب تخصص "الإدارة والقيادة التربوية"  
كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن  
فيصل



## استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام

أ/ صالح محمد أحمد الدوسري وأ.د/ محمد سرحان خالد المخلافي\*

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، إضافة إلى تعرف معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية. ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي، وجرى الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتملت عينة الدراسة على (٣٥٩) معلماً بالمدارس الحكومية بمدينة الدمام، بما يمثل (٨٩.٧%) من إجمالي المجتمع المبحوث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها: أن استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام جاءت في مجملها بدرجة استجابة (متوسطة)، بمتوسط حسابي (٣.١٦)، وتمثلت (تتازلياً) فيما يلي: (استراتيجية تطبيق المعرفة، تلاها استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة، تلاها استراتيجية توليد المعرفة، تلاها استراتيجية التشارك في المعرفة)، وذلك بمتوسطات حسابية (٣.٢٧، ٣.٢٤، ٣.١٣، ٣.٠١) على التوالي، وبدرجة استجابة (متوسطة) لكافة الاستراتيجيات، أن معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية جاءت بدرجة استجابة (غالباً)، بمتوسط حسابي (٣.٨٠)، وأبرزها: قلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وصعوبة مشاركة المعلمين في فرق العمل التي تعقد في مجال إدارة المعرفة بسبب كثرة أعبائهم الوظيفية، وضعف الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المدارس، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ما يلي: تقييم أداء قادة المدارس الثانوية بشرق مدينة الدمام استناداً إلى درجة توظيفهم لاستراتيجيات إدارة المعرفة، العمل على الحد من المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية، لاسيما من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، والعمل على توفير الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجيات.

\* أ/ صالح محمد أحمد الدوسري: ماجستير الآداب تخصص "الإدارة والقيادة التربوية"-

كلية التربية - جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

أ.د/ محمد سرحان خالد المخلافي: أستاذ الإدارة التعليمية- قسم الإدارة التربوية- جامعة

الإمام عبدالرحمن بن فيصل- المملكة العربية السعودية.

**strategist of Knowledge management and their  
relationship to the organizational climate in the high  
schools of the East Dammam educational office.**

**SALEH MOHAMMED AHMED ALDOSSARY**

**Prof. Dr Mohamed sarhan Almekhlafi**

**Educational Administration**

**Department of Educational Administration**

**ABSTRACT:**

The study aimed to identify the knowledge management strategies prevailing in the east Dammam secondary schools, as well as to identify the obstacles of knowledge management strategies implementation by the school administration. To achieve the objectives of the study, the descriptive approach was used in its survey method, the questionnaire was used as a data collection tool, and the sample of the study included (359) teachers in Dammam governmental secondary schools, which represented (89.7%) of the total population. The data were analyzed using the statistical packages program (SPSS) **The study concluded a number of results, most notably of them were:** The knowledge management strategies prevailing in the east Dammam secondary schools was with (medium) response level in overall, and with an average of (3.16), where the strategies (descending) were as follows: (knowledge implementation strategy, followed by organizing and storing knowledge strategy, followed by knowledge generation strategy, followed by knowledge sharing strategy), that with arithmetic averages (3.27, 3.24, 3.13, 3.01) respectively, and with a (medium) response degree for all strategies. the obstacles of knowledge management strategies implementation by the school administration came in response degree (often), with an average of (3.80), the most notably of them: the lack of financial and moral incentives to encourage school leaders to implement knowledge management strategies, the difficulty of involving teachers in knowledge management task forces due to their heavy workload, and weak technical capabilities to implement knowledge management strategies within schools. **The study recommended several recommendations, the most important of them were:** Assessing the performance of East Dammam secondary school leaders in based on their degree of employment of the knowledge management strategies, Reduce the obstacles facing knowledge management strategies implementation faced by the school administration, especially by increasing the financial and moral incentives allocated to encourage school leaders to implement knowledge management strategies and to provide the necessary technical means to implement these strategies.

**مقدمة:**

إن من أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على اللحاق بأحدث المتغيرات، ونظراً للتغيرات التربوية والانفجار المعرفي الهائل الذي يميز العصر الراهن في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات، فقد تم التأكيد على أهمية الدور الذي يؤديه قائد المدرسة، بوصفه قائداً تربوياً يقوم بأدوار إدارية وفنية متعددة، تؤثر في سلوك العاملين من أجل تحسين العملية التربوية كماً وكيفاً، حيث أضحت إدارة المعرفة نوع من أنواع الإدارات التي تعد فاعلة لتجاوزها عيوب الإدارات الأخرى، ومؤثرة في طبيعة العلاقة بين العاملين في المؤسسة التربوية، ومع التطور الكبير في الاستراتيجيات القائمة على المعرفة، أخذت المعرفة في التطور المتسارع، إذ أصبحت المعرفة هي المصدر الأول في إنشاء المعارف الجديدة وتطوير تطبيقاتها في الحصول على منتجات وخدمات وعمليات وممارسات جديدة.

يرى الطاهر (٢٠٠٦م، ص١٤٦) بأن إدارة المعرفة تركز على المعرفة كأحد المصادر المهمة التي يجب الاستفادة منها لإيجاد خبرة تنافسية، وقد بدأ الاهتمام بإدارة المعرفة كإحدى الأدوات الإدارية لمواجهة التحديات الماكرة للمؤسسات المختلفة في هذا العصر المعلوماتي حيث تواجه بيئة العمل تحديات وصعوبات جمة كالعولمة والمنافسة مما يؤثر على الأداء العام، وإيماناً منها بأهمية الماكرة والتطور فإن المؤسسات تقوم بوضع استراتيجيات محددة ومستصحية للتغيرات الكبيرة على المستوى القريب والبعيد وذلك بهدف تطوير أداء عملها وخدماتها للحفاظ على العملاء عن طريق إدارة راشدة للمعرفة.

ويقول الطاهر (٢٠٠٦م، ص١٤٧) أن إدارة المعرفة من العمليات التي تهدف من اكتساب المعرفة أو استخدامها تحقيق فائدة استراتيجية واقتصادية، لذا فإن إدارة المعرفة يتألف نظامها من العمليات والتقنيات التي يتم توظيفها في ضوء رؤية استراتيجية تتبع من قبل إدارة المؤسسة بحيث توفر المعرفة العلمية والتطبيقية اللازمة لحل المشكلات التي تعيق سير العمل والعاملين فيها، ويتم ذلك بتمازج الثقافة واستراتيجية الإدارة السائدة في محيط العمل فيستمد منها موارده ويحدد كيفية التعامل مع تفاصيلها مما يعود بالنفع والفائدة لصالح عاملها الذين هم رأس مالها البشري وذلك من أجل القدرة على التنافس والاستمرارية.

ويرى الباحث أنه لا يمكن أن نتجاهل أن الثبات النسبي في المؤسسة التربوية مهم جداً في نجاح الاستقرار فيها وتأثيره في العاملين إيجاباً وإيجاد جو عام داخل المنظمة يتمتع بالفاعلية والارتياح لارتباطها بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أعمال القيادة الإدارية التربوية المتغيرة باستمرار، وفي المجال التربوي فإن المناخ التنظيمي الإيجابي للمنظمة الذي يشكل شخصيتها المستقلة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات بحيث تصبح بيئة عمل جاذبة للعاملين تشعر الموظف بالأمن والاستقرار والرضا وهذا من شأنه يزيد من كفاءة الموظف وعطاءه وإسهاماته بشكل فاعل في تحقيق الأهداف المؤسسية لينعكس ذلك عليه أيضاً بتحقيق أهدافه، وأما غياب المناخ التنظيمي الإيجابي في مؤسسة ما فإنه مدعاة إلى الصراع التنظيمي بكل أشكاله وأطيافه ومدعاة إلى إضعاف وغياب مظاهر الانتماء والولاء للمؤسسة، وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المؤسسية.

ويرى (القرشي، ١٤٢٥هـ) المشار إليه عند السلمي (٢٠١٢م، ص ٢) بأن قائد المدرسة يؤثر ويتأثر بالمناخ التنظيمي داخل مدرسته وكل قرار يتخذه ينعكس سلباً أو إيجاباً على مناخ المدرسة التنظيمي، حيث يوجد مناخ لكل مستوى إداري وإن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى، وهذا يدل على مدى تأثير القائد على مناخ المنظمة ككل.

وتسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية وإظهار علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية في شرق الدمام، وما لها من تأثير قوي على سير العملية التعليمية بنجاح وكفاءة عالية ورفع مستوى أداء العاملين.

#### مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المعرفة مفهوماً حديثاً، واتجاهاً فكرياً نشأ نتيجة الانفجار المعرفي، والتطور التكنولوجي، مما أظهر الحاجة إلى الاهتمام بالمحافظة على المعلومات، والمعارف، وتخزينها؛ للاستفادة منها عن طريق إعادة إنتاجها، واسترجاعها؛ حيث إن إدارة المعرفة تعد مطلباً أساسياً في العملية الإدارية تسعى إليها المنظمات لكي تتفنن فن توظيفها وإجادتها على النحو الصحيح وربطها بالمفاهيم الجديدة في العملية التعليمية.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي تؤكد على أهمية إدارة المعرفة وأهمية توفير المناخ التنظيمي الملائم للبيئة المدرسية من قبل الإدارة المدرسية، لاحظ الباحث وجود قصور في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية، والتي تساهم بدورها في تطوير العملية التعليمية وتساعد في تحسين أداء الإدارة المدرسية بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأهداف المطلوبة.

تؤكد دراسة الطائي والعاللي (٢٠١٤م) بأن هناك قصور في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وأهم المعوقات التي تحول دون تطبيقها هي عدم تدريب العاملين عليها من خلال الندوات أو المؤتمرات.

وكما كشفت دراسة محمد (٢٠١٦م) بأن ممارسة نشاطات إدارة المعرفة ضعيفة والمتمثلة في (حياسة المعرفة، وتنمية المعرفة، وتشكيل مجموعات مجتمع المعلومات المعرفي).

وإن هذه الأنشطة والاستراتيجيات المعرفية تعد من أبرز مقومات إدارة المعرفة ووجود قصور في تطبيقها يعد قصور في القدرة على تطبيق إدارة المعرفة.

بناء على ما سبق، وانطلاقاً من واقع التطور التقني والانفجار المعلوماتي التي تركز على المعرفة جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على أبرز استراتيجيات إدارة المعرفة المطبقة في الحقل التعليمي والميدان التربوي.

١. ما استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام؟

٢. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمعوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية؟

### أهداف الدراسة:

١. معرفة استراتيجيات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في الإدارة المدرسية.
٢. الكشف عن معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية.

### أهمية الدراسة:

#### الأهمية العلمية (النظرية):

- الاستجابة لتوصيات العديد من الدراسات العلمية الأجنبية والعربية والمحلية التي أوصت بدراسة استراتيجيات إدارة المعرفة.

- يأمل الباحث أن يكون هذا البحث إضافة للمكتبة العربية السعودية في مجال إدارة المعرفة.
- استفادة الباحثين من نتائج البحث وأهم توصياتها لإجراء بحوث مستقبلية في نفس المجال.

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

- تعطي نتائج البحث تصوراً واضحاً للمسؤولين في وزارة التعليم عن مدى تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية، وتكون منطلقاً لبرامج التطوير والتدريب مستقبلاً.
- يؤمل أن تساعد نتائج هذا البحث المسؤولين عند اختيار قادة المدارس في معرفة سمات وخصائص القائد المتطور والمتجدد التي يجب توفرها في القائد المدرسي.
- يؤمل أن يساعد البحث قادة المدارس في استبدال ممارساتهم التقليدية والروتينية في العمل إلى ممارسات وتطبيقات أكثر تطوراً لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.
- وتأتي أهمية البحث من كونها تتناول موضوعاً حيويًا يعنى بتطوير عناصر العملية التعليمية ممثلاً في الإدارة المدرسية التي تمثل روح العملية التعليمية من جهة ومن جهة أخرى كونها تسعى إلى إبراز استراتيجيات إدارة المعرفة التي ستساعد القادة على ضبط الأداء وتطوير العاملين وتعزيز قدراتهم ورفع مستوى أدائهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية متناهية.

#### حدود الدراسة:

- **الموضوعية:** تقتصر الدراسة على مدى تطبيق قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة المعرفة وإمكانية ممارستها في الحقل التعليمي والتربوي ومن أهمها: (توليد المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتنظيم وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة)، السائد في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام.

- **البشرية:** معلوم المرحلة الثانوية

- **المكاني:** المنطقة الشرقية، مدينة الدمام، مكتب تعليم شرق الدمام

- **الزمني:** الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٩ هـ / ١٤٤٠ هـ.

**مصطلحات الدراسة:**



١- الإدارة: يعرفها الزكي (٢٠١٢م، ص١٤) بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة جهودهم.

٢- المعرفة: هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره العاملون لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة والوصول إلى الأهداف التي يريدونها عبر تكامل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب وتمثيل ومشاركة وتوظيف للمعرفة (القهيوي، ٢٠١٣م، ص ١٧).

٣- إدارة المعرفة: يعرفها Wig (1993, 20) المشار إليه عند (عليان، ٢٠١٢م، ص١٥٥) بأنها مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة الإيجابية منها والسلبية في مختلف أنواع العمليات وإدارتها لتحديد الاستراتيجيات الجديدة. **التعريف الإجرائي:** يقصد بالتعريف الإجرائي لإدارة المعرفة هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الأداة الخاصة بإدارة المعرفة والتي أعدت لهذا الغرض في هذه الدراسة.

٤- استراتيجيات إدارة المعرفة: هي خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبها بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها. (القهيوي، ٢٠١٣م، ص٨٥).

**التعريف الإجرائي:** يقصد بالتعريف الإجرائي لاستراتيجيات إدارة المعرفة هي الدرجة التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الأداة الخاصة باستراتيجيات إدارة المعرفة والتي أعدت لهذا الغرض في هذه الدراسة.

#### الدراسات السابقة:

١- دراسة اللحياني (٢٠١٠م) هدفت الدراسة إلى تعرف أهمية وأهداف إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، وتعرف عمليات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة، إلى جانب معرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تعزو لمتغيراتها. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع البحث من جميع مديرات ومعلمات المدارس الثانوية للبنات في مدينة مكة المكرمة وكان عدد العينة ٢٢٦ مديرة ومعلمة (٦٥ مديرة، ١٦١ معلمة)، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصلت الباحثة للنتائج التالية:

يتفهم أفراد العينة من المديرات والمعلمات أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات مجتمع الدراسة (٤.١٦)، وهي تشير إلى الاستجابة (عالية)، إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لأهداف إدارة المعرفة هو إدراك بنسبة عالية جداً بمتوسط عام (٤.٤٥)، إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لاكتساب المعرفة هو إدراك بنسبة مرتفعة بمتوسط عام (٤.١٨)، إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لتخزين واسترجاع المعرفة هو إدراك بنسبة عالية جداً بمتوسط عام (٤.٢٣)، إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية هو إدراك بنسبة عالية جداً بمتوسط عام (٤.٣٧)، وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في نظرتهم لمحاور الدراسة ترجع تلك الفروق لخبراتهم في مجال التعليم وكذلك خبراتهم في مجال الإدارة، لا يوجد فروق دالة إحصائية بين المديرات والمعلمات في محاور الدراسة ترجع للمستوى التعليمي.

٢- دراسة المشاركة (٢٠١٢م) هدفت الدراسة إلى تعرف دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميه بمحافظة غزة وسبل تدعيمه، وكذلك معرفة أثر متغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص العلمي) على متوسطات تقديرات المعلمين لهذا الدور. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٥٣٠) معلماً ومعلمة بنسبة (١٠%)، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المجتمع الأصلي، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد توصلت الباحثة لعدة نتائج متعلقة بالمتغيرات، حيث كان أهمها ما يلي: أن درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر معلميهم جاءت عالية حيث بلغت النسبة الكلية (٧٣.٦٥%)، أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً جاءت على النحو الآتي: (تنظيم وتخزين المعرفة، توليد المعرفة، تطبيق المعرفة، التشارك في المعرفة)، وبأوزان نسبية قدرها

(٧٦.٩٧%، ٧٣.٢٤%، ٧٢.٨٠%، ٧١.٥٦%) على التوالي، وبدرجة عالية لكافة الاستراتيجيات.

٣- دراسة مافودزا ونجولوب (Madvodza and Ngulube, 2012) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مبادئ إدارة المعرفة، ومدى ممارسة عملياتها المتمثلة في: (تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة، تطوير المعرفة) في كلية متروبوليتان بنيويورك (MCNY)، إلى جانب تعرف إمكانية وجود علاقة بين ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتطوير الأداء بكلية نيويورك. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام منهج مختلط (كمي ونوعي)، وتألقت عينة الدراسة من (٧٩) موظفاً في كلية متروبوليتان بنيويورك، بما مثل (١٧.٥%) من إجمالي المجتمع المبحوث، واستخدمت الاستبانة، والملاحظة، والمقابلة الشخصية، والوثائق المؤسسية كأدوات لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة المعرفة في كلية متروبوليتان بنيويورك فيما يتعلق بعمليات نشر المعرفة، وتوزيعها، وتخزينها جاءت بدرجة عالية، تلاهم ممارسة عمليات اكتساب المعرفة، وتنظيمها، وتطويرها. كما أوضحت نتائج الدراسة أن برامج التحفيز لإنشاء واستخدام المعرفة لم تكن موجودة في كلية متروبوليتان بنيويورك، وأن أبرز التحديات المتعلقة بإدارة المعرفة تمثلت في التحديات ذات الصلة بنقل المعرفة، ومنها: عدم تنظيم قواعد البيانات ونظم المعلومات بشكل واضح، وأن أعضاء هيئة التدريس لديهم مناسبات محدودة لمشاركة المعرفة، إلى جانب غياب وجود منهج علمي لخلق المعرفة، وغياب المبادرات ذات الصلة باستخدام المعرفة التي تم إنشاؤها بالفعل. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من ممارسات إدارة المعرفة في تطوير المهارات المؤسسية ورأس المال الفكري.

٤- دراسة آل عثمان (٢٠١٣م) هدفت الدراسة لتعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها، وقد تكون مجتمع هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي (بكالوريوس فأعلى)، والبالغ عددهم (١٤١) فرداً، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت عدد (١٠١) فرداً. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أظهرت

نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مرتفع، بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية يمكن تطويرها بأساليب متعددة مذكورة في متن الرسالة، أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

٥- دراسة الطائي والعدلي (٢٠١٤م) سعت الدراسة إلى التعريف بمفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة، مع التعريف بأبرز نماذج هذه الاستراتيجيات، فضلاً عن تحديد أهمية تطبيقها في المكتبات الجامعية، من خلال بيان دورها في تطوير المؤسسات، حيث طبقت الدراسة على المكتبة المركزية لجامعة كربلاء ومكتبات الكليات التابعة لجامعة كربلاء والبالغ عددهم (١٧). وقد استخدم الباحثان المنهج المسحي واستخدما لجمع المعلومات أدواتين؛ هما الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، والملاحظة الشخصية من خلال الزيارات الميدانية للمكتبات. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: ارتفاع مستوى اهتمام إدارة المكتبات بنظم خزن واسترجاع المعرفة والتقسام الفعلي للمعرفة بين العاملين، وتشجيع الإدارات لهذا النوع من التعلم بين العاملين، أن من أهم العوائق التي تواجه المكتبات في مجال تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وجود قصور في تدريب العاملين عن طريق الندوات أو المؤتمرات لعدم وجود ميزانية مستقلة أو كافية لذلك، وانخفاض ومحدودية الميزانيات المخصصة في المكتبات لمشاريع دعم وتنفيذ إدارة المعرفة.

٦- دراسة محمد (٢٠١٦م) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة مؤسسات المعلومات في العراق لنشاطات إدارة المعرفة، وتوضيح أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة ومفهومها المعاصر من أجل مساعدة مؤسسات المعلومات على الارتقاء بمستوى خدمات المعلومات والإسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي، وقد طبقت الدراسة على جميع العاملين في المؤسسات المعلوماتية،

والبالغ عددهم (١٥٢) عامل، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى الآتي: أن مستوى ممارسة مؤسسات المعلومات لنشاطات إدارة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لجميع الفقرات (١.٧١)، أن درجة ممارسة معظم نشاطات إدارة المعرفة المتمثلة في: (الإثشاء المعرفي، تهذيب المعرفة، تخزين المعرفة وتوثيقها، التدقيق المعرفي، تطبيق المعرفة، نشر المعرفة وتبادلها، كانت بدرجة متوسطة، باستثناء نشاط التدقيق المعرفي كانت عالية، في حين كانت نشاطات كل من: (حيازة المعرفة، وتنمية المعرفة، وتشكيل مجموعات مجتمع المعلومات المعرفي) بدرجة ممارسة ضعيفة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة استراتيجية إدارة المعرفة ومدى ممارسة نشاط الإثشاء المعرفي، وحيازة المعرفة، وتخزين المعرفة وتوثيقها، والتدقيق المعرفي، وتطبيق المعرفة، ونشر المعرفة وتبادلها، وتنمية المعرفة، والمجتمع المعرفي.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، تبين أنه جاءت دراسة (الطائي والعدالي، ٢٠١٤م)، ودراسة (محمد، ٢٠١٦م) بتعرف مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل في التطبيق، أما الدراسات التي طبقت في المدارس دراسة (الليحاني، ٢٠١٠م)، حيث اهتمت بإدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية، ودراسة (المشاركة، ٢٠١٢م)، حيث اهتمت بتعرف دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع لدى المعلمين، أما بالنسبة لدراسة (آل عثمان، ٢٠١٣) فقد اهتمت بواقع تطبيق إدارة المعرفة والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها، في حين سعت دراسة مافودزا ونجيلوب (Madvodza and Ngulube, 2012) إلى الكشف عن مبادئ إدارة المعرفة، ومدى ممارستها عملياتها المتمثلة في: (تخزين المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، نشر المعرفة، توزيع المعرفة، تطوير المعرفة) في كلية متروبوليتان بنيويورك.

### الإطار النظري:

#### أولاً- مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة:

لقد نال مفهوم "استراتيجية إدارة المعرفة" Knowledge Management (Strategy) قدراً كبيراً من اهتمام الباحثين في شتى المجالات بوصفه من

المفاهيم حديثة النشأة؛ إذ ظهرت العديد من التعريفات نتيجة لهذا الاهتمام، والتي اتسمت بالتقارب إلى حد بعيد من حيث بيان ماهية هذا المفهوم، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

عرف زاك ومكين وسينغ (Zack, Mckeen and Singh, 2009) استراتيجية إدارة المعرفة بأنها: "البنية التحتية للمنظمة، والعمليات المستخدمة لإيجاد واكتساب ومشاركة المعرفة لأجل صياغة استراتيجية المنظمة، واتخاذ قراراتها الاستراتيجية" (p.394).

وعرفها يانج (Yang, 2010) بأنها: "انعكاس للاستراتيجية التنافسية للمنظمة تهدف إلى زيادة قدرتها على خلق وتحويل المعرفة بما يعظم القيمة لربائز المنظمة، والاستجابة لحاجاتهم وتوقعاتهم" (p.216).

كما عرفها البطاينة والمشابقة (٢٠١٠م) بأنها: "خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة، بحيث تمثل استراتيجية إدارة المعرفة التوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة، وتمكين كافة عناصر عمليات العناصر في دورة حياة إدارة المعرفة، وتحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات". (ص٥٢)

ومن جهة أخرى، عرف أقطي ومقراش (٢٠١١م) استراتيجية إدارة المعرفة بأنها: "قدرة المؤسسة على تطبيق استراتيجيات واضحة ومحددة لإدارة المعرفة، وهناك نوعان من استراتيجيات إدارة المعرفة هما:

- استراتيجية التوجه نحو الأفراد: تعتمد المؤسسة في هذا النوع على تشارك المعرفة بين الموظفين حيث تركز المنظمات على التفاعلات والروابط الاجتماعية غير الرسمية في تبادل المعرفة الضمنية.

- استراتيجية التوجه نحو النظام: حيث تركز إدارة المؤسسة على تبادل المعرفة بين الموظفين بطرق رسمية، وثائق، برامج... إلخ". (ص١-٢)

ويعرفها القهوي (٢٠١٣م) بأنها: "خطة لتوصيف الكيفية التي تقوم المنظمة بموجبها بإدارة معارفها بشكل أفضل لفائدتها وذوي المصالح فيها، وإن استراتيجية إدارة المعرفة الجيدة هي التي تأخذ بنظر الاعتبار الموائمة بين الإستراتيجية العامة وأهداف المنظمة، وهي كذلك مخطط تموضع المعرفة في المنظمة فالمعرفة عنصر متكامل ضمن النشاط الإنساني". (ص٨٥)

كذلك عرفها محمد (٢٠١٥م) بأنها: "أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو الفرص البيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمؤسسة، وتقوم الاستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، حيث توجه المؤسسة إلى كيفية معالجة موجوداتها الفكرية، كما تسهم الاستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط العاملين لكي يتقاسموا المعرفة، ومن أدوار الاستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحياناً إلى توليد المعرفة". (ص٧٧)

ومن المهم الإشارة إلى ارتباط مفهوم الاستراتيجية بإدارة المعرفة؛ ذلك أن وضع وتطوير الاستراتيجية بشكل عام هو عمل معرفي من الدرجة الأولى، من حيث أنها تمثل رؤية شمولية استشرافية طويلة الأمد؛ أي أن البعد المعرفي لديها أسبق من النشاط فيها، والمؤسسات التي تكتسب رؤية استراتيجية حول مستقبلها وتبحث في مطالب معرفة هذا المستقبل ستكون على الأرجح من المؤسسات الناجحة، وإن كان هذا ينطبق على المؤسسات التقليدية فإنه وبدرجة أكبر ينطبق على المؤسسات القائمة على المعرفة، ولا يعود ذلك فقط إلى أن الاستراتيجية ذاتها ومشروعاتها الأساسية أو النمو فيها هو عمل معرفي أولاً، وإنما أيضاً لأن عمل هذه المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة بشكل غير مسبوق يجعلها غير قادرة على البقاء والنمو دون استخدامها لاستراتيجيات معرفية محددة، والتي تساعدها في تحقيق تميز في أساليب العمل وتحسين أكبر للخدمات المقدمة للمستفيدين منها (نجم، ٢٠٠٨م، ص١٤١).

**ويمكن للباحث تعريف استراتيجيات إدارة المعرفة بأنها:** عبارة عن دليل شامل يمكن لإدارات مدارس التعليم العام إتباعه وتطبيقه من أجل توليد، وتشارك، وتخزين المعرفة، وتطبيقها ضمن فرق العمل داخل تلك المدارس، وذلك بما يحقق قيمة مضافة من خلال استثمار رأس المال الفكري.

**ثانياً - أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة:**

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في تحقيق الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وكيفية إحراز استجابة أعلى لاحتياجات المستفيدين وأصحاب المصالح، وتسعى المؤسسات عند تبنيتها لاستراتيجيات إدارة معرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب

وتقاسم المعرفة لدى العاملين فيها والمتعاملين معها، ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها (الكبيسي، ٢٠١١م، ص٤٦).

وتلعب استراتيجية إدارة المعرفة دوراً هاماً في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث ساهمت التطورات التقنية في مجال المعلومات والاتصالات، وقواعد البيانات، ومخازن البيانات، وأنظمة دعم اتخاذ القرار في زيادة معرفة المنظمة عن بيئتها التنافسية، ومما يمكنها من وضع استراتيجياتها التنافسية كإقلال الكلفة والتمايز بكفاءة أكبر (الزيابات، ٢٠١٧م، ص١٦٢).

ويؤكد القيهوي (٢٠١٣م، ص٨٦)؛ والصالح (٢٠١٣م، ص٥٠٣) على أن تبني المؤسسات لاستراتيجيات إدارة المعرفة يساعد في الآتي:

- ١- زيادة الوعي والفهم بإدارة المعرفة في المنظمة، وتحديد الفوائد الكامنة.
- ٢- كسب التزام الإدارة المتقدمة لصالح نظام إدارة المعرفة.
- ٣- تشجيع تهيئة الموارد لأغراض تنفيذ نظام إدارة المعرفة.
- ٤- بناء الخبرات الناجمة عن اكتساب ومشاركة المعرفة على مستوى المنظمة.
- ٥- تقديم خطة واضحة حول الوضع الراهن، والوضع المنشود، وكيفية التخطيط لتحقيق ذلك.
- ٦- تحسين الخدمات الإدارية المتعلقة بربط التعليم والتعلم بالتكنولوجيا.
- ٧- تحسين فعالية وكفاءة الخدمات الإدارية المقدمة.
- ٨- تحسين إمكانيات الاستجابة وانسيابية الاتصالات الداخلية والخارجية.
- ٩- تعزيز جهود تنمية المعلمين أو أعضاء هيئة التدريس، وبخاصة التجدد.
- ١٠- تحسين القدرة على توجه نحو لامركزية التخطيط وصناعة القرار.
- ١١- تحسين تشاطر المعلومات الداخلية والخارجية لتقليل المحاولات المكررة.

كما يذكر الطائي والعدالي (٢٠١٤م، ص٣٠) أن أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات تتمثل في أنها تسهم في تحقيق مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل (المعرفة الضمنية) إلى معرفة ظاهرية، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية.

**ويرى الباحث أن أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام تتضح في كونها تسهم في استثمار رأس المال الفكري، وتحسين العمليات**



المختلفة التي تجرى بتلك المدارس، وذلك بزيادة فعاليتها، وكفائها بأقل تكلفة ممكنة، وبما يحقق التفوق في الأداء.

### ثالثاً- أهداف تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة:

يستهدف تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في أي مؤسسة تربوية كانت أو غير ذلك، حيث يذكر الطائي والعالدي (٢٠١٤م، ص٣١) أن المؤسسات المختلفة تسعى إلى تبني استراتيجيات إدارة المعرفة بهدف تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها ما يلي:

- ١- حصر وتوثيق الأصول المعرفية الضمنية والمنقولة في المؤسسة وجعلها متاحة للاستخدام.
  - ٢- تطوير البنى التحتية الإلكترونية في المؤسسة بما يتلاءم مع متطلبات إدارة المعرفة.
  - ٣- توفير بيئة مناسبة تساعد على المشاركة بالمعرفة والإبداع والتعلم بين العاملين للوصول إلى تكامل المعرفة على مستوى المؤسسة.
  - ٤- نشر الوعي بأهمية إدارة المعرفة لدى الموظفين.
  - ٥- وضع خطة لإدارة المخاطر التي تتعرض لها الأصول والموجودات المعرفية داخل المؤسسة.
  - ٦- تطوير نظام الاتصالات الداخلية والخارجية بما يسهم في نشر وتعميم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها.
- ويضيف القهوي (٢٠١٣م ص٩٠) أن لاستراتيجيات إدارة المعرفة أهدافاً هامة تتمثل فيما يلي:
- ١- صنع المعرفة بالتركيز على تأطير أو تبني الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قريبة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة؛ لأن الخيارات بعيدة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغير السريع.
  - ٢- توجيه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل: الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس.
  - ٣- تنمية شبكات العمل لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة.
  - ٤- تحديد مناطق الأهمية الإستراتيجية للمؤسسة، حتى يتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

٥- وضع الأسبقيات وضمنان إيجاد برامج إدارة المعرفة، فضلاً عن تحديد السياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه في المنظمة والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.

٦- تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.

٧- تأسيس وتعظيم المعلومات والمعرفة وجعلها قريبة جداً ومتوازنة مع المعرفة المطلوبة في الصناعة وتهيئة الكادر المؤهل للتنفيذ، وتدرس تفاعل المعرفة والمعلومات وآليات تحسين عمليات الانتقال والتحول بينهما.

**ويرى الباحث أن من أبرز أهداف تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة في البيئة المدرسية، وإدارة المعرفة بما يتماشى مع الخطة المدرسية بكفاءة وفاعلية، إلى جانب تحسين المناخ التنظيمي بمدارس التعليم العام من خلال استثمار رأس المال الفكري، والعمل على تجديد وتطوير المعرفة بصورة مستمرة وترجمتها إلى سلوك عملي يحقق رؤية ورسالة وأهداف مدارس التعليم العام.**

**رابعاً - خصائص استراتيجيات إدارة المعرفة:**

هناك عدد من الخصائص الجوهرية لاستراتيجيات إدارة المعرفة، يجدر الإشارة إليها لتمييزها عن استراتيجيات الأعمال الأخرى في المؤسسات الحديثة، وتمثل هذه الخصائص كما يذكر الزيادات (٢٠٠٨م، ص ١٥١) في الآتي:

١- تعبر استراتيجية إدارة المعرفة عن جاهزية المؤسسة واستعدادها لاستثمار الموارد غير الملموسة، وبخاصة رأس المال الفكري.

٢- أن استراتيجية إدارة المعرفة تعكس الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة من خلال تركيزها على أنشطة وعمليات تكوين القيمة الفريدة لخدمة المستفيدين.

٣- تمثل استراتيجية إدارة المعرفة قيمة رأس المال الفكري الموجود في المنظمة، وبالتالي يمكن استخدام هذه الاستراتيجية كأداة لقياس العائد الذي يتحقق في ضوء تكلفة الاستثمار في مكونات وعناصر رأس المال الفكري.

٤- تساعد استراتيجية إدارة المعرفة في دراسة وتحليل المكانة الاستراتيجية للمؤسسة من خلال تقييم تأثير المؤسسة في عمليات الابتكار التكنولوجي، والريادية في إنتاج المعرفة والتكنولوجيا الجديدة.

### خامساً- تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة:

تختلف الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة المعرفة؛ نتيجة اختلاف طبيعة عملها، والمدخل الذي تتبناه، وبناءً على ذلك ظهرت العديد من التصنيفات لاستراتيجيات إدارة المعرفة، والتي تطورت على مر السنوات منذ مطلع تسعينات القرن الماضي وحتى السنوات الأخيرة، وفيما يلي يجمع الباحث أبرز التصنيفات الواردة بشأن استراتيجيات إدارة المعرفة في الجدول (١):

جدول (١) تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة

م	التصنيف	عدد الاستراتيجيات	الاستراتيجيات
١	تصنيف مارش (March, 1991)	٢	استراتيجية التعلم الاستغلالي، واستراتيجية التعلم الاستكشافي.
٢	تصنيف هانسن وآخرون (Hansen et al., 1999)	٢	استراتيجية الترميز واستراتيجية الشخصية.
٣	تصنيف ويك (Wiig, 2000)	٣	استراتيجية النمو التدريجي، واستراتيجية الحذر، واستراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفعالة.
٤	تصنيف بني (Binney, 2001)	٦	استراتيجية إدارة المعرفة المستندة إلى استخدام تطبيقات التكنولوجيا في العمل، واستراتيجية إدارة المعرفة القائمة على معرفة حاجات المستفيدين من المؤسسة، واستراتيجية إدارة المعرفة لإدارة الموجودات المعرفية للمؤسسة، واستراتيجية تحسين ممارسة الأعمال وتقاسمها، واستراتيجية تطوير العاملين، واستراتيجية بناء البيئة التنظيمية.
٥	تصنيف بويسوت (Boisot, 2003)	٥	استراتيجية المسح، واستراتيجية التصنيف، واستراتيجية التجريد، واستراتيجية النشر، واستراتيجية التشريب.
٦	تصنيف الهجري وفانج (Alhmmary & Fung, 2008)	٢	استراتيجية المعرفة الهجومية، واستراتيجية المعرفة الوقائية أو المحافظة.
٧	تصنيف لينج (Ling, 2013)	٢	استراتيجية التركيز على التكنولوجيا، واستراتيجية التركيز على الأفراد.
٨	تصنيف مانجياروتي ومنشن (Mangiarotti and Mention, 2015)	٢	استراتيجية التشخيص، واستراتيجية التصنيف.

المصدر: من إعداد الباحث بالاستناد إلى الدراسات السابقة

وفيما يلي يستعرض الباحث التصنيفات سالفة الذكر بشيء من التفصيل:

#### ١- تصنيف مارش (March, 1991):

وقد صاغ مارش (March, 1991, p.71) تصنيفه لاستراتيجيات إدارة

المعرفة بحيث تضمن ما يلي:

أ- استراتيجية التعلم الاستغلالي (Exploitative Learning Strategy):  
هذه الاستراتيجية تركز على الكفاءة في إدارة مصادر المعرفة بتكرار وإعادة استخدام المعرفة الموجودة من خلال المعيارية الرسمية، وتجنب المخاطرة.

ب- استراتيجية التعلم الاستكشافي (Explorative learning Strategy):  
هذه الاستراتيجية تركز على توليد معرفة جديدة من خلال البحوث والابتكار، والأخذ بالمخاطرة والمعرفة، والرقابة الواطئة.

٢- تصنيف هانسن وآخرون (Hansen et al., 1999):  
يصنف (Hansen et al, 1999, p.p107-108) استراتيجيات إدارة المعرفة إلى ما يلي:

أ- استراتيجية الترميز (Codification strategy): وهي تركز على الحاسوب والمعرفة التي يجري ترميزها وتخزينها بدقة أو باهتمام في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها، واستخدامها بسهولة من قبل أي فرد في المنظمة.

ب- استراتيجية الشخصية (Personalization Strategy): وهي الإستراتيجية المرتبطة عن كثب بالشخص الذي طورها، وتجري المشاركة بها من خلال الاتصال المباشر شخص لشخص (Person to person)، ويكون الغرض الرئيس للحوايب في المنظمة مساعدة الأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها.

٣- تصنيف ويك (Wiig, 2000):  
كما اقترح ويك (Wiig, 2000, p.19) ثلاث استراتيجيات لإدخال إدارة المعرفة في المؤسسات، يمكن إيجازها فيما يلي:

أ- استراتيجية النمو التدريجي: تتناسب مع المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة، وتستعمل تدريجياً عندما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، والأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عالٍ من الاهتمام.

ب- **استراتيجية الحذر**: إن استخدام هذه الاستراتيجية يقلل من المخاطر ويحقق مكتسبات تنافسية، حيث تطبق في البداية بشكل محدود، ثم يتم تطبيقها على نطاق أوسع وفق الحاجة.

ج- **استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفعالة**: تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها، كما تتميز بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة، كما أنها ذات مردود عال بالنسبة للمؤسسات التي تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة بسرعة.

#### ٤- تصنيف بني (Binney, 2001):

ينطوي هذا التصنيف على ست استراتيجيات يمكن تحديدها بالآتي:

أ- استراتيجية إدارة المعرفة المستندة إلى استخدام تطبيقات التكنولوجيا في العمل.

ب- استراتيجية إدارة المعرفة القائمة على معرفة حاجات المستفيدين من المؤسسة.

ج- استراتيجية إدارة المعرفة لإدارة الموجودات المعرفية للمؤسسة.

د- استراتيجية تحسين ممارسة الأعمال وتقاسمها والمشاركة في العمليات.

هـ- استراتيجية تطوير العاملين من خلال تطوير قدراتهم بالتدريب والتعليم.

ز- استراتيجية بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلق المعرفة من خلال تقاسم المعرفة.

#### ٥- تصنيف بويسوت (Boisot, 2003):

صنف بويسوت (Boisot, 2003) استراتيجيات إدارة المعرفة وفقاً لتدفق

المعرفة من مكان إلى آخر، ومن شكل إلى آخر إلى ما يلي:

أ- **استراتيجية المسح (Scanning)**: للحصول على المعرفة من البيانات المنشورة والمتوفرة ثم حل المشاكل.

ب- **استراتيجية التصنيف (Codified)**: بحيث تصبح المعرفة مصنفة معطية الهيكل والتماسك.

ج- **استراتيجية التجريد (Abstraction)**: بحيث تصبح المعرفة أكثر تعميماً بجميع المواقع المختلفة.

د- **استراتيجية النشر (Diffusion)**: بحيث يتم التوزيع والمشاركة بالمعارف المصنفة للأشخاص المستهدفين.

هـ- **التشرب (Absorption):** بحيث تطبق المعارف بمختلف المواقف والتعلم والحصول على خبرات جديدة.

٦- **تصنيف الهجري وفانج (Alhmmary & Fung, 2008):**  
صنف الهجري وفانج (Alhmmary & Fung, 2008, p.76)  
استراتيجيات إدارة المعرفة إلى نوعين على النحو الآتي:

أ- **استراتيجية المعرفة الهجومية (Aggressive Knowledge Strategy):**  
والتي تركز على الابتكار وتوليد معرفة جديدة عبر التفاعل كمجموعة بين عمليات إدارة المعرفة، واستكشاف المعرفة الخارجية كتعزيز التوصل والتبادل البين شخصي للمعرفة الضمنية، وأبعادها المصدر الخارجي للمعرفة، واستكشاف المعرفة والتركيز على البشر.

ب- **استراتيجية المعرفة الوقائية أو المحافظة (Conservative Knowledge Strategy):**  
والتي تركز على صيانة المعرفة في وضعها الأصلي والبنائي والمحافظة على المعرفة من النقل غير المصرح به لمنظمة أخرى، وأبعادها المصدر الداخلي للمعرفة واستقلال المعرفة والتركيز على النظام.

٧- **تصنيف لينج (Ling, 2013):**  
وضع لينج (Ling, 2013) تصنيفاً لاستراتيجيات إدارة المعرفة يشتمل على ما يلي:

أ- **استراتيجية التركيز على التكنولوجيا:** تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلى الجوانب الملموسة لإدارة المعرفة، وعلى تخزين واستعادة المعرفة من خلال توثيق وتصنيف المعرفة وتبادلها بين العاملين من خلال شبكات المعلومات.

ب- **استراتيجية التركيز على الأفراد:** تركز هذه الاستراتيجية على الأفراد على التعلم التنظيمي ومظاهر المعرفة الضمنية، وتعتمد على توليد ومشاركة المعرفة من خلال التفاعل بين العاملين.

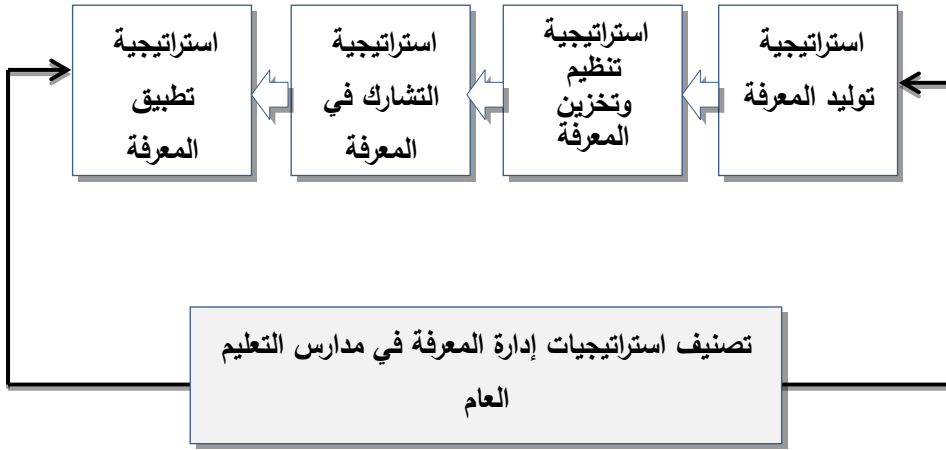
٨- **تصنيف مانجياروتي ومنشن (Mangiarotti and Mention, 2015):**  
اشتمل هذا التصنيف على نوعين من استراتيجيات إدارة المعرفة، وهما:

أ- **استراتيجية التشخيص:** وهي تعتمد على المعرفة الضمنية التي تركز على التفاعل بين الأفراد والاتصال وجهاً لوجه لتبادل المعرفة.

ب- **استراتيجية التصنيف:** وهي تعتمد على المعرفة الصريحة التي تركز على تصنيف وتخزين ونشر ومشاركة المعرفة.

ويتفق الباحث مع ما أورده الطائي والعالدي (٢٠١٤م) بشأن وجود اختلاف في التصنيفات الواردة بشأن استراتيجيات إدارة المعرفة، وذلك من حيث أن تركيز بعض هذه التصنيفات على جانب واحد أو عدد من الجوانب في عمل المؤسسة، فالبعض منها ركز على المردود المادي فقط، لاسيما في المؤسسات التي تعتمد الربحية في عملها، والبعض الآخر سلط الضوء على عمليات تحسين الأداء دون الأخذ في الاعتبار نوع المؤسسة، بينما ركزت تصنيفات أخرى على الجانب المعرفي للمؤسسات.

وبناءً على ما سبق، يمكن للباحث بعد مراجعة العديد من الدراسات السابقة؛ كدراسة المشارفة (٢٠١٢م)؛ والمطرفي (٢٠١٣م)؛ والمبروك (٢٠١٧م) تحديد أبرز استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية بوجه عام، ومدارس التعليم العام بوجه خاص فيما يوضحه الشكل (١):



المصدر: من إعداد الباحث

الشكل (١): تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام

١- **استراتيجية توليد المعرفة:** يقصد بها عملية يقوم بها قادة مدارس التعليم العام لإيجاد المعرفة وتطبيقها داخل المدارس من خلال تشجيع مشاركة

المعلمين على الابتكار أو الاكتشاف أو الاكتساب للمعرفة أو استخدام الانترنت؛ لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة وتعميمها ويبدأ تطبيق هذه الاستراتيجية بحث منسوبي المدارس على البحث عن مصادر المعرفة المختلفة سواء الداخلية (قواعد البيانات، أرشيف المدرسة)، أو الخارجية (الخبراء والمختصون التربويون، المنافسون، أصحاب المصالح)، ومن ثم الحصول على المعارف المطلوبة منها.

٢- **استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة:** يقصد بها عملية يقوم بها قادة مدارس التعليم العام لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين المعلمين داخل المدارس والأفراد والمؤسسات من خارجها، ويتم في هذه الاستراتيجية تشارك المعرفة بين مصدرها الأول والبيئة المدرسية، وذلك من خلال الطرق الرسمية (التقارير، الخطابات الرسمية، المحاضرات وورش العمل، البرامج التدريبية)، أو عن طريق الطرق الغير رسمية (العلاقات الإنسانية بين المعلمين بعضهم البعض، فرق العمل).

٣- **استراتيجية التشارك في المعرفة:** يقصد بها تصنيف البيانات والمعلومات المتوافرة ثم تجميعها، واستخدام الوثائق والحاسوب في عملية حفظها وتخزينها بحيث يسهل الوصول إليها من قبل المعلمين، وتتضمن هذه الاستراتيجية حفظ وتخزين المعرفة من خلال توظيف السبل المختلفة ذات الصلة، ومنها: وسائل الحفظ التقليدية (السجلات، الملفات، الأرشيف)، أو وسائل الحفظ الإلكترونية (قواعد البيانات، التخزين السحابي Cloud (storage).

٤- **استراتيجية تطبيق المعرفة:** يقصد بها عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها وتوليدها داخل مدارس التعليم العام.

سادساً- **مراحل تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام:** لكي يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام يجب المرور بعدد من المراحل الأساسية، حيث يشير عليان (٢٠١٥م، ص ١٩٠) إلى وجود عدة مراحل متكاملة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام يتم من خلال، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:



- البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وتعرف محتوياتها ومدى اتقادها مع احتياجات مدارس التعليم العام وتناسبها مع متطلباتها.
- الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بها وتقديم الحوافز لتشجيع الأفراد.
- تحليل المحتوى المعرفي المتاح لمدارس التعليم العام من مصادرها الداخلية والخارجية.
- تنمية التفاعل والتبادل المعرفي من خلال قنوات الاتصال التنظيمية.
- إدماج المعرفة المتاحة في تصميم الأعمال وخطط الأداء، وتحديد مهام المعلمين.
- تعميم المعرفة المتاحة بين قطاعات ومستويات مدارس التعليم العام، ونقلها، وتكوين قاعدة معرفية.
- كما يحدد بدير (٢٠١١م، ص٣٢) مراحل تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في أربع مراحل أساسية تتمثل في الآتي:
- ١- **مرحلة المبادرة:** مشاركة كل الأفراد في إعداد المنظومة لمبادرات ومحاولات أولية لإدارة المعرفة.
- ٢- **مرحلة الانتشار:** وضع البنية المعرفية الأساسية للمعرفة، والتي تحتوي على استخدام تقنية المعلومات بهدف تسهيل وتحفيز أنشطة المعرفة من إجاد، واكتساب، وتخزين، واستخدام. كما يتم فيها التركيز على كيفية بناء القاعدة المعرفية بكفاءة وكيفية زيادة الأنشطة المرتبطة بالمعرفة.
- ٣- **مرحلة التكامل:** يتم فيها النظر إلى أنشطة المعرفة على أنها أنشطة يومية، وبالتالي يصبح الأفراد معتادين على هذه الأنشطة مما ينعكس على مستواهم ومدى تراكمها.
- ٤- **مرحلة التداخل:** تحاول مدارس التعليم العام أن تتكامل مع بعضها البعض، ومع الأفراد الخارجين عنها، مثل: الموردين، الجامعات، والمؤسسات البحثية بهدف إدخال معرفة جديدة.
- كذلك يؤكد محمد (٢٠١٥م، ص١٠٠) على وجود بعض المراحل لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية تتمثل في الآتي:
- ١- **المرحلة الأولى:** الاستراتيجية، وتمر بخطوتين: الأولى توضيح استراتيجية المؤسسة، والثانية تحديد استراتيجية إدارة المعرفة، وهذا يتطلب فهم رؤية

المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، والحصول على دعم الإدارة العليا واقتناعها بتطبيق إدارة المعرفة، وتحليل المعرفة بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وإدارة المعرفة وتحديد الأولويات الإستراتيجية، وتحديد هيكل وتنظيم إدارة المعرفة.

٢- **المرحلة الثانية:** الهيكل، وتمر بخطوتين: الأولى التنظيم للموارد البشرية، والثانية التنظيم للمعرفة، وهذا يتطلب العمل على تقليص التغييرات في الهيكل التنظيمي إلى أقصى حد ممكن، وتحديد الأفراد المسؤولين، وتقييم وإعادة تنقية المعرفة، وتحليل وتحديد مواقع المعرفة.

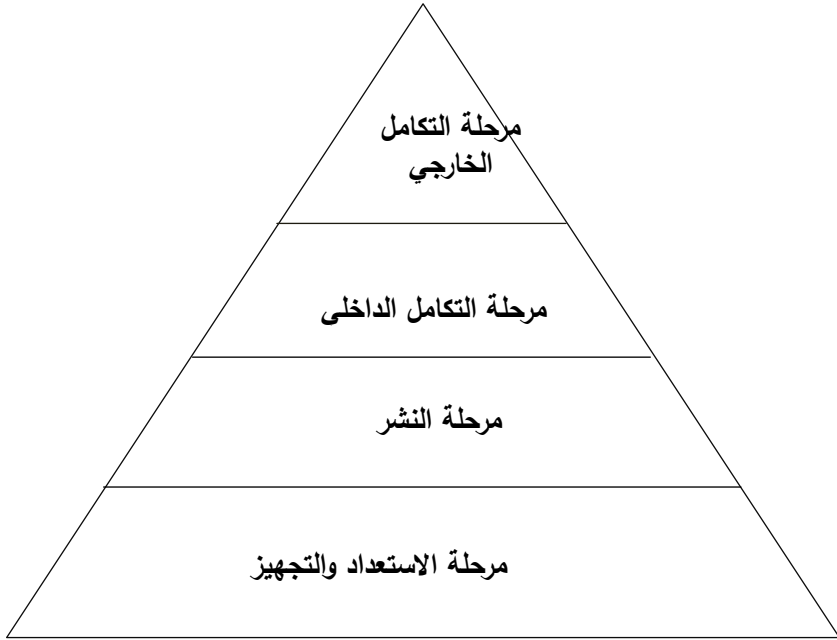
٣- **المرحلة الثالثة:** الثقافة، وتمر بخطوتين هما: الأولى نشر ثقافة وقيم إدارة المعرفة، والثانية خلق ثقافة إدارة المعرفة، وهذا يتطلب اشتراك جميع العاملين بالمؤسسة.

٤- **المرحلة الرابعة:** العمليات، وتشمل تحليل العمليات، تحديد أنشطة إدارة المعرفة، وهذا يتطلب توزيع عبء العمل بشكل متوازن بين الفرق والأفراد، وتخصيص أنشطة المعرفة المتعلقة بكل عملية من العمليات، وربط أنشطة المعرفة بالعمليات بشكل متزامن.

٥- **المرحلة الخامسة:** النظام، ويشمل تحديد نطاق نظام إدارة المعرفة، وتخصيص مكونات نظام إدارة المعرفة، وكذلك التنفيذ الفعلي لنظام إدارة المعرفة، وهذا يتطلب بناء الأنشطة وفقاً لنظام إدارة المعرفة، ودعم عمليات وأنشطة إدارة المعرفة.

٦- **المرحلة السادسة:** التعديل، وتتضمن فحص نظام المعرفة، وتقييم نظام إدارة المعرفة، وتعديل وتهذيب النظام، وهذا يتطلب القيام برصد الاستخدام المادي، ومعرفة المستخدمين بناء معايير لتقييم نظام إدارة المعرفة.

ويرى الباحث أنه يمكن تحديد أبرز مراحل تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في أربعة مراحل أساسية يوضحها الشكل (٢) على النحو الآتي:



المصدر: من إعداد الباحث

- الشكل (٢):** مراحل تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام ويمكن للباحث وصف المراحل سالفه الذكر، والتي تتعلق بتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام كما يلي:
- ١- **مرحلة الاستعداد والتجهيز:** تشمل هذه المرحلة على تهيئة البيئة المدرسية لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، من خلال بناء البنية التحتية، وبناء العلاقات الإنسانية مع المعلمين، وتوفير وسائل تكنولوجيا الاتصال المختلفة، إلى جانب بناء قواعد البيانات ذات الصلة بالأفكار والآراء المقترحة.
  - ٢- **مرحلة النشر:** يتم في هذه المرحلة نشر ثقافة إدارة المعرفة بين أعضاء المجتمع المدرسي، وحثهم على البحث والإطلاع، والحصول على المعرفة الجديدة في مجال تخصصهم.
  - ٣- **مرحلة التكامل الداخلي:** يتم في هذه المرحلة إحداث تكامل معرفي داخلي بين أعضاء المجتمع المدرسي، من خلال القنوات المخصصة لذلك، ومنها فرق العمل، والمحاضرات، وورش العمل، والندوات والاجتماعات، والمطويات، وأوراق العمل، ومن ثم إدراج ما تم التوصل إليه في قواعد البيانات المخزنة.

٤- **مرحلة التكامل الخارجي:** يتم في هذه المرحلة إدخال المعارف الجديدة إلى البيئة المدرسية، وكذلك قواعد البيانات المخزنة من خلال التكامل مع الجهات الخارجية الأخرى ذات العلاقة، ومنها: المؤسسات الجامعية، مراكز التدريب التربوي، ومراكز البحث العلمي.

**سابعاً- معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام**  
ويشير الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م، ص٣٩) إلى وجود أربع معوقات لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام تتمثل في الآتي:

١- **الثقافة التنظيمية:** الممارسات التقليدية تصعب عملية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة؛ لأنها تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية، وتفاعلها مع بعضها البعض.

٢- **الهيكل التنظيمي:** له تأثير مباشر على نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، فإذا لم تكن هناك قنوات غير رسمية أساسها الثقة والتعاون سيتم نقل المعرفة بشكل أبطأ وأقل فعالية.

٣- **تكنولوجيا المعلومات:** إن عدم توظيف وسائل تكنولوجيا المعلومات يعيق عملية نقل المعرفة وتقاسمها بين أعضاء المجتمع المدرسي.

٤- **القيادة التنظيمية:** بما في ذلك عدم وجود استراتيجيات واضحة تحدد دور المعلمين، وعدم ابتكار الأساليب الفعالة التي من شأنها تطوير المعرفة، إلى جانب ضعف إشراك المعلمين وأخذ آرائهم بما يضمن وجود رؤية واحدة تسود المدرسة.

ومن جهة أخرى، يرى محمد (٢٠١٥م، ص١٥٤-١٥٥) أن المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية تتمثل في فئتين هما:

١- **المعوقات الثقافية:** يعتبر هذا العصر عصر ثورة المعرفة والمعلومات، ويمتاز بتدفق أفكار وثقافات متعددة، وبالتالي لا بد للمؤسسة من دعم توليد المعرفة ومشاركتها والعمل على إحداث التوازن بين ثقافة الانفتاح ومشاركة المعرفة مع الحاجة إلى المعرفة المناسبة كخاصية فكرية، إذ لا بد من فلتر المعرفة والأخذ بخصوصية الثقافة السائدة في المجتمع.

٢- **معوقات إدارية وتنظيمية:** ومن أبرز هذه المعوقات ما يلي:

- عدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة.
  - نقص الفهم والوعي بأهمية فوائد إدارة المعرفة.
  - عدم القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة.
  - نقص المهارات الخاصة لأساليب إدارة المعرفة.
  - نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
  - نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية.
  - عدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.
  - انعزال المتخصصين في إدارة المعرفة وإدارة التعلم عن بعضهم البعض.
- ويرى الباحث أن من أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام ما يلي:**
- ١- ضعف تخصيص الموارد البشرية والمادية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام.
  - ٢- عدم تخصيص الوقت الكافي لتطبيق كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام، بما ينعكس سلباً على النتائج النهائية.
  - ٣- احتكار المعرفة من قبل القائمين على إدارات التعليم، الأمر الذي يمنع وصول المعلومات والبيانات لقادة مدارس التعليم العام.
  - ٤- قصور إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة، أو اختبارها، أو تطويرها، والاكتفاء باستلامها دون التحقق من مناسبتها لواقع المناخ المدرسي القائم أو طبيعة المشكلات الفعلية التي تشكو منها البيئة المدرسية.

### **منهجية الدراسة وإجراءاتها:**

#### **منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه (المسحي)، حيث يعرف المنهج الوصفي المسحي بأنه: "أسلوب في البحث، يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو حادثة ما أو شيء ما أو واقع، وذلك بقصد التعرف إلى الظاهرة التي ندرسها وتحديد الوضع الحالي لها، والتعرف إلى جوانب القوة والضعف فيها من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع، أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه" (عبيدات، وعدس، وعبد الحق، ٢٠١٠م، ص ٢٨٦). وقد تم اختيار هذا المنهج تحديداً؛ لكونه ينسجم مع ما تطمح الدراسة إلى تحقيقه من أهداف، إضافة إلى أنه يمكن من خلاله الكشف عن استراتيجيات إدارة المعرفة

ومدى تطبيقها في المدارس الثانوية التابعة لمكتب تعليم شرق الدمام، ومعرفة واقع المناخ التنظيمي السائد داخل هذه المدارس، إلى جانب الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي في تلك المدارس، وكذلك تحديد معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب شرق الدمام.

### مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية بمدينة الدمام، من القائمين على رأس العمل في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، والبالغ عددهم وفقاً للإحصاءات (٤٠٠) معلماً موزعين على (١١) مدرسة ثانوية (وثيقة إحصائية عدد المعلمين بمكتب التربية بشرق الدمام، ١٤٣٩هـ - ١٤٤٠هـ).

### عينة الدراسة وخصائصها:

قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على كافة أفراد المجتمع المبحوث بأسلوب الحصر الشامل، وبعد انتهاء فترة جمع البيانات تم الحصول على (٣٥٩) استبانة صالحة ومكتملة البيانات، لتصبح عينة الدراسة مكونة من (٣٥٩) معلماً من معلمي المدارس الحكومية بمدينة الدمام، من القائمين على رأس العمل في الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٩-١٤٤٠هـ، بما يمثل (٨٩.٧%) من إجمالي المجتمع المبحوث. وفيما يلي وصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب البيانات الأولية، حيث يتمثل في جدول (٣) التالي:

جدول (٣) وصف خصائص أفراد الدراسة بحسب البيانات الأولية

النسب المئوية	التكرارات	الفئات الفرعية	البيان الأولى
٤٧.٤ %	١٧٠	إنساني	التخصص
٥٢.٦ %	١٨٩	علمي	
٣.٩ %	١٤	أقل من ٥ سنوات	عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس
٣٥.٩ %	١٢٩	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	
١٩.٥ %	٧٠	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	
٤٠.٧ %	١٤٦	١٥ سنة فأكثر	
١٠٠ %	٣٥٩	الإجمالي	

يتبين من الجدول (٣) أن تخصص غالبية أفراد الدراسة هو تخصص (علمي)، حيث بلغ عدد من ينتمون إلى هذه الفئة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام (١٨٩) معلماً بنسبة (٥٢.٦%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد من ينتمون إلى التخصص (الإنساني) ما يساوي (١٧٠) معلماً بنسبة قدرها (٤٧.٤%) من الإجمالي، ويوضح ذلك الشكل البياني (٣-١).

كما يتضح من الجدول أعلاه، أن غالبية أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم في مجال التدريس (١٥ سنة فأكثر)، حيث بلغ عدد من ينتمون إلى هذه الفئة من معلمي المدارس الحكومية بمدينة الدمام (١٤٦) معلماً بنسبة (٤٠.٧%) من إجمالي العينة، تلاهم ذوي عدد سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، بتكرار (١٢٩) معلماً، وبنسبة (٣٥.٩%) من إجمالي العينة، تلاهم ذوي عدد سنوات الخبرة (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، بتكرار (٧٠) معلماً، وبنسبة (١٩.٥%) من إجمالي العينة، في حين جاء في المرتبة الأخيرة ذوي عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات)، بتكرار (١٤) معلماً، وبنسبة (٣.٩%) من إجمالي العينة.

#### أداة الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، توصل الباحث إلى أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق ما تطمح إليه الدراسة من أهداف هي (الاستبانة)، وقد جرى بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وفقاً للخطوات التالية:

- ١- الاطلاع على الأدب التربوي الذي تناول استراتيجيات إدارة المعرفة.
- ٢- تحديد مجالات الاستبانة، وتحديد الفقرات التابعة لها.
- ٤- عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة؛ للتأكد من الصدق الظاهري للأداة.
- ٥- تعديل مجالات وفقرات الاستبانة من حيث الحذف والإضافة والتعديل وفقاً لملاحظات الأساتذة المحكمين.

#### وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من قسمين:

- ١- القسم الأول: يتضمن البيانات الأولية لأفراد الدراسة، وهي تتمثل في متغيري (التخصص، وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس).

٢- **القسم الثاني:** استراتيجيات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المدارس الثانوية التابعة لمكتب شرق الدمام، وتتضمن (٢٠) فقرة موزعة على أربعة مجالات (استراتيجيات) على النحو الآتي:

- الاستراتيجية الأولى: استراتيجية توليد المعرفة، وتضم (٥) فقرات.
- الاستراتيجية الثانية: استراتيجية التشارك في المعرفة، وتضم (٥) فقرات.
- الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة، وتضم (٥) فقرات.
- الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية تطبيق المعرفة، وتضم (٥) فقرات.

٣- **القسم الثالث:** معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب شرق الدمام، وتتضمن (١٠) فقرات.

### **التحقق من صدق الأداة**

جرى التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) بطريقتين:

#### **أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

للتحقق من الصدق الظاهري تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بكلية التربية بجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية، وطلب منهم إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشأن مناسبة الأداة لتحقيق أهداف الدراسة، ومدى سلامة صياغة فقراتها ووضوحها، ومدى مناسبتها للمجال الذي تنتمي إليه.

وفي ضوء ما أبداه المحكمون من آراء ومقترحات، قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية الأساتذة المحكمين من تعديل أو حذف، وبناء على ذلك تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية

#### **صدق الاتساق الداخلي:**

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم تطبيقها في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٥) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الدمام، ومن ثم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات الاستبانة بالدرجة الكلية للمجال أو البعد الذي تنتمي إليه الفقرة، كما يتضح من الجداول الآتية:



جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (استراتيجيات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المدارس الثانوية) بالدرجة الكلية لكل مجال

رابعاً: استراتيجية المعرفة		ثالثاً: استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة		ثانياً: استراتيجية التشارك في المعرفة		أولاً: استراتيجية توليد المعرفة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.٩١٦	١	٠.٩٢٣	١	٠.٨٣١	١	٠.٨٦٧	١
٠.٨٩٩	٢	٠.٧٩٦	٢	٠.٩٥٢	٢	٠.٩١١	٢
٠.٨٠٧	٣	٠.٨٤٢	٣	٠.٨٦٧	٣	٠.٨٠٦	٣
٠.٧٨٥	٤	٠.٨٨٨	٤	٠.٩٢٢	٤	٠.٨٩٥	٤
٠.٨٩٣	٥	٠.٨٩٠	٥	٠.٩١٧	٥	٠.٩٠٣	٥

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٤) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط ل (استراتيجية توليد المعرفة) ما بين (٠.٨٠٦) إلى (٠.٩١١)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط ل (استراتيجية التشارك في المعرفة) ما بين (٠.٨٣١) إلى (٠.٩٥٢)، فيما تراوحت قيم معاملات الارتباط ل (استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة) ما بين (٠.٧٩٦) إلى (٠.٩٢٣)، ومن جهة أخرى تراوحت قيم معاملات الارتباط ل (استراتيجية تطبيق المعرفة) ما بين (٠.٧٨٥) إلى (٠.٩١٦)؛ مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها لتطبيق استبانة (استراتيجيات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المدارس الثانوية) على أفراد الدراسة.

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لفقرات استبانة (معوقات تطبيق

استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية) بالدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
** ٠.٨٩٧	٦	** ٠.٩٢١	١
** ٠.٩٢٤	٧	** ٠.٨٨٩	٢
** ٠.٧٧٩	٨	** ٠.٨٦٤	٣
** ٠.٨٩٥	٩	** ٠.٩٠٠	٤
** ٠.٩٩٢	١٠	** ٠.٧٩٦	٥

\*\* دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول (٥) أن جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٧٩) إلى (٠.٩٩٢)؛ مما يدل على وجود مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق استبانة (معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية) على أفراد الدراسة.

### التحقق من ثبات الأداة:

للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة، تم تطبيقها في صورتها النهائية على عينة عشوائية مكونة من (٥٥) معلماً بالمدارس الثانوية الحكومية بشرق مدينة الدمام، ومن ثم استخدم معامل ألفا كرونباخ ( "Cronbach's Alpha" $\alpha$ )، والجدول (٦) التالي يوضح معاملات الثبات لمجالات وأبعاد الاستبانة: جدول (٦) معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

معاملات الثبات	عدد الفقرات	الاستبانة أو المجال أو البعد
٠.٩٦٧	٢٠	الجزء الخاص باستراتيجيات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المدارس الثانوية
٠.٩١٠	٥	أولاً: استراتيجية توليد المعرفة
٠.٨٧٤	٥	ثانياً: استراتيجية التشارك في المعرفة
٠.٨٨٧	٥	ثالثاً: استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة
٠.٩٠٢	٥	رابعاً: استراتيجية تطبيق المعرفة
٠.٨٧٠	١٠	الجزء الخاص بمعوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية
٠.٩١٥	٦٢	الثبات الكلي

يتبين من الجدول (٦) أن الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٩١٥)، كما بلغت قيمة معامل ثبات الجزء الخاص بـ (استراتيجيات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المدارس الثانوية) ما قدره (٠.٩٦٧)، فيما تراوحت معاملات ثبات مجالاتها بين (٠.٨٧٤) و (٠.٩١٠). بينما بلغت قيمة معامل ثبات الجزء الخاص بـ (معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية) ما قدره (٠.٨٧٠). وتشير القيم السابقة كافة إلى معاملات ثبات مقبولة، مما يؤكد على أن الاستبانة ككل، وكذلك مجالاتها وأبعادها تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، وقابلة للتطبيق على أفراد الدراسة.

### مقياس تصحيح الأداة:

لتحديد درجة الاستجابة على فقرات أداة الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استبانة (استراتيجيات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في المدارس الثانوية) وفقاً للتدرج الآتي: (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)، كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في استبانة (المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية)، واستبانة (معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية) وفقاً للتدرج الآتي: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، مطلقاً)، وجرى إعطاء كل مقياس وزناً نسبياً؛ ليتم معالجته إحصائياً على التوالي النحو التالي: (١، ٢، ٣، ٤، ٥).

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في أقسام أداة الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي مبيناً في الجدول (٧) التالي :

جدول (٧) مقياس الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات الدراسة على الأداة

درجات الاستجابة	مدى المتوسطات الحسابية	الفئة
الجزء الخاص باستراتيجيات إدارة المعرفة		
منخفضة جداً	من ١.٠٠ إلى ١.٨٠	الأولى
منخفضة	من ١.٨١ إلى ٢.٦٠	الثانية
متوسطة	من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠	الثالثة
عالية	من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠	الرابعة
عالية جداً	من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠	الخامسة

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

عرض نتائج السؤال الأول، ومناقشتها، وتفسيرها:

للإجابة على السؤال الأول، الذي نص على: "ما استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام؟".

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لاستجابات أفراد الدراسة على استبانة استراتيجيات إدارة المعرفة؛ وذلك للتعرف على استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام

من وجهة نظر المعلمين، لكل استراتيجية من الاستراتيجيات الأربعة الآتية: (استراتيجية توليد المعرفة، استراتيجية التشارك في المعرفة، استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة، استراتيجية تطبيق المعرفة)، وكذلك حساب الدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك كما هو موضح في الجدول (٨):

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام (مرتبة تنازلياً)

الرتب	درجة الاستجابة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	استراتيجيات إدارة المعرفة
١	متوسطة	٦٥.٤ %	٠.٩٩٤	٣.٢٧	استراتيجية تطبيق المعرفة
٢	متوسطة	٦٤.٨ %	٠.٩٧٧	٣.٢٤	استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة
٣	متوسطة	٦٢.٦ %	١.٠٨	٣.١٣	استراتيجية توليد المعرفة
٤	متوسطة	٦٠.٢ %	١.٠٩	٣.٠١	استراتيجية التشارك في المعرفة
	متوسطة	٦٣.٢ %	١.٠٣	٣.١٦	المتوسط العام

يتضح من الجدول (٨) أن الدرجة الكلية لواقع استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.١٦)، وانحراف معياري (١.٠٣)، وبما يوافق نسبة مئوية قدرها (٦٣.٢%)؛ وتشير قيمة المتوسط الحسابي سالفة الذكر إلى أنها تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي.

**ويعزو الباحث هذه النتائج التي تشير إلى أن واقع استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاء (بدرجة متوسطة)، إلى الأسباب الآتية:**

- عدم وجود وعي كافي لدى بعض الإدارات المدرسية للمدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام بشأن مراحل تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، لاسيما أن تطبيقها يتطلب الخضوع لمراحل عدة، حيث أكدت الكتابات النظرية الواردة في الإطار النظري على ذلك؛ إذ أشار عليان (٢٠١٥م، ص ١٩٠) إلى وجود ستة مراحل متكاملة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام تبدأ بالبحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية، وتنتهي بتعميم المعرفة المتاحة

بين قطاعات ومستويات مدارس التعليم العام. كما أوضح بدير (٢٠١١م، ص ٣٢) وجود أربعة مراحل لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام تبدأ بمرحلة المبادرة، وتنتهي بمرحلة التداخل. كذلك ذكر محمد (٢٠١٥م، ص ١٠٠) وجود ستة مراحل لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، تبدأ بمرحلة الاستراتيجية، وتنتهي بمرحلة التعديل.

- وجود معوقات وصعوبات تحد من إمكانية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، ومنها عدم كفاية ما يقدم من حوافز تشجيعية لقادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وكثرة الأعباء الوظيفية لمنسوبي المدرسة، والافتقار إلى وجود بيئة تقنية حديثة في هذه المدارس تساعد على تطبيق هذه الاستراتيجيات - وذلك ما سوف تؤكد نتائجه الإجابة على السؤال الرابع-.

**وتتفق هذه النتائج مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة آل عثمان (٢٠١٣م)** حول أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين جاء بدرجة متوسطة. كما تتفق هذه النتائج مع ما أوضحته نتائج دراسة المطرفي (٢٠١٣م) حول أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة المنطقة بصفة عامة، وذلك بما يوافق درجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,٣٦ من ٥). كذلك تتفق مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٦م) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مؤسسات المعلومات في العراق لنشاطات إدارة المعرفة يتم بدرجة متوسطة من الممارسة، بمتوسط حسابي قدره (١.٧١).

**في حين تختلف النتائج السابقة مع انتهت إليه بعض الدراسات السابقة؛** كدراسة اللحياني (٢٠١٠م) التي أظهرت تفهم المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة لأهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٤.١٦). كما تختلف مع نتائج دراسة المشاركة (٢٠١٢م) التي أوضحت أن درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة المعرفة من وجهة نظر معلمهم جاءت عالية، وبنسبة مئوية بلغت (٧٣.٦٥%).

كما يتبين من الجدول السابق أن استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين تمثلت (تنازلياً) فيما يلي: (استراتيجية تطبيق المعرفة) التي جاءت في المرتبة الأولى، بمتوسط

حسابي (٣.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٩٩٤)، وبنسبة مئوية (٦٥.٤%)، تلاها (استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٩٧٧)، وبنسبة مئوية (٦٤.٨%)، تلاها (استراتيجية توليد المعرفة) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (٣.١٣)، وانحراف معياري (١.٠٨)، وبنسبة مئوية (٦٢.٦%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة (استراتيجية التشارك في المعرفة)، بمتوسط حسابي (٣.٠١)، وانحراف معياري (١.٠٩)، وبنسبة مئوية (٦٠.٢%)، وقد جاءت كافة الاستراتيجيات بدرجة استجابة (متوسطة).

**ويفسر الباحث مجيء (استراتيجية تطبيق المعرفة) في المرتبة الأولى** ضمن استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى استئثار بعض أفراد الدراسة من المعلمين بوجود قدر من الاهتمام من قبل قادة المدارس الثانوية حيال توظيف المعرفة المتاحة في تعزيز أداء العمل المدرسي، واستخدام تكنولوجيا التعليم المتوافرة في المدارس في تطبيق المعرفة، مثل معامل الحاسب، ومراكز مصادر التعليم، لاسيما أن الاستراتيجيات الأخرى كتنظيم وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة استراتيجيات غير كافية، في حال إذا ما تم تحويلها إلى حيز التطبيق الفعلي. في حين قد يرجع مجيء (استراتيجية تشارك المعرفة) في المرتبة الأخيرة ضمن استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى إدراك أفراد الدراسة من المعلمين لعدم وجود جهود فعلية كافية تبذل من قبل قادة المدارس الثانوية فيما يتعلق بتشجيعهم على الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في تشارك المعرفة، وتعزيز العلاقة بينهم وبين المراكز التدريبية والبحثية على النحو الذي يعزز من عملية تشارك المعرفة المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام.

**وتتفق هذه النتائج - جزئياً - مع ما توصلت إليه دراسة اللحياني (٢٠١٠م)، والتي بينت أن إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات بمدينة مكة المكرمة لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية جاء في المرتبة الأول بمتوسط حسابي (٤.٣٧)، تلاه في المرتبة الثانية إدراكهم لتخزين واسترجاع المعرفة بمتوسط حسابي (٤.٢٣).**

ومن جهة أخرى تختلف هذه النتائج مع ما أشارت نتائج دراسة المشاركة (٢٠١٢م) حول أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لاستراتيجيات إدارة المعرفة جاءت تنازلياً على النحو الآتي: (تنظيم وتخزين المعرفة، فتوليد المعرفة، فتطبيق المعرفة، فتشارك في المعرفة). وهي تختلف أيضاً مع نتائج دراسة مافودزا ونجيلوب (Madvodza and Ngulube, 2012) حول أن ممارسة استراتيجيات إدارة المعرفة في كلية متروبوليتان بنيويورك جاءت تنازلياً كما يلي: (نشر المعرفة، فتوزيعها، فتخزينها، فممارسة عمليات اكتساب المعرفة، فتتظيمها)، وقد يعزى هذا الاختلاف إلى اختلاف عينة ومجتمع وبيئة الدراسة الحالية وبين الدراسات السابقة.

وفيما يلي عرض لكل من استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام على نحو منفصل وتفصيلي:

#### ١- المجال الأول: استراتيجية توليد المعرفة

يوضح الجدول (٩) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة توظيف استراتيجيات توليد المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وذلك على كل فقرة من فقرات المجال الأول على حدة، وللمجال ككل، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، ويأتي مبيناً في الجدول (٩) الآتي:

جدول (٩) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستراتيجيات توليد المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
١	يقوم قائد المدرسة بالبحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	٣.٢٤	١.٠١	متوسطة
٣	ينشر قائد المدرسة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين لإنتاج معرفة جديدة.	٣.٢٣	١.٠٤	متوسطة
٥	يستثمر قائد المدرسة طاقات المعلمين ذوي التجارب في توليد المعرفة.	٣.٢٢	١.١٥	متوسطة
٢	يُشكل قائد المدرسة فرق عمل تساهم في البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة.	٣.٢١	١.١٣	متوسطة
٤	يوفر قائد المدرسة فرص التعلم الذاتي لمنسوبي المدرسة.	٢.٧٩	١.٠٧	متوسطة
	المتوسط العام للمجال الأول (استراتيجية توليد المعرفة)	٣.١٣	١.٠٨	متوسطة

يتضح من الجدول (٩) أن توظيف استراتيجية توليد المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.١٣)، وانحراف معياري (١.٠٨)، وتشير قيمة المتوسط الحسابي سالفة الذكر إلى أنها تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي.

**وقد ترجع هذه النتائج التي تفيد بأن استراتيجية توليد المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) إلى الأسباب الآتية:**

- عدم وجود اهتمام كافي لدى بعض قادة المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام ببحث المعلمين وتحفيزهم على تقصي مصادر المعرفة الداخلية (قواعد البيانات، أرشيف المدرسة)، أو الخارجية (الخبراء والمختصون التربويون، المنافسون، أصحاب المصالح)، وذلك لعدم رغبتهم في زيادة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمين.

- قلة الحوافز التشجيعية سواء المادية أو المعنوية التي من شأنها زيادة دافعية قادة المدارس على توظيف التراكم المعرفي الموجود بالمدرسة، بما في ذلك قواعد البيانات، وأرشيف المدرسة، وفرق العمل المدرسية، وكل ما من شأنه أن يؤدي إلى توليد واستحداث معارف جديدة.

**وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة المطرفي (٢٠١٣م) التي أظهرت أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عملية اكتساب وتوليد المعرفة في إمارة المنطقة المدينة المنورة.**

**في حين تختلف النتائج السابقة مع ما خلصت إليه دراسة اللحياني (٢٠١٠م)، والتي أوضحت أن إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لتطبيق إدارة المعرفة في الإدارة التعليمية جاء بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي قدره (٤.٣٧). كما تختلف مع نتائج دراسة المشاركة (٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لاستراتيجية توليد المعرفة جاءت بدرجة عالية، وبوزن نسبي قدره (٧٣.٢٤%).**

كما يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا البعد، قد تراوحت بين (٣.٢٤ - ٢.٧٩) من أصل (٥)



درجات؛ وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، بما يدل على درجة استجابة (متوسطة).

وقد تمثلت أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد الدراسة في: الفقرة (١) التي نصت على "يقوم قائد المدرسة بالبحث عن المعرفة من مصادرها المختلفة"، بمتوسط حسابي (٣.٢٤)، وبانحراف معياري (١.٠١)، تلاها الفقرة (٣) التي نصت على "ينشر قائد المدرسة ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين لإنتاج معرفة جديدة"، بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وبانحراف معياري (١.٠٤).

**وقد تعزى هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين (١)، و (٣) على المراتب الأولى ضمن الفقرات التي تعكس توظيف استراتيجية توليد المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى امتلاك بعض قادة المدارس لكفاية البحث عن المعرفة عبر مصادرها المختلفة، إلى جانب وعيهم بما تفرضه تحديات مجتمع المعرفة من ضرورة الاهتمام بنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بما يسهم في إنتاج معرفة جديدة.**

أما الفقرات الأقل استجابة من وجهة نظر أفراد الدراسة، فتمثلت في الفقرة (٤) التي نصت على "يوفر قائد المدرسة فرص التعلم الذاتي لمنسوبي المدرسة"، والتي احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، وبانحراف معياري (١.٠٧)، تلاها الفقرة (٢) التي نصت على "يُشكل قائد المدرسة فرق عمل تساهم في البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة"، والتي احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣.٢١)، وبانحراف معياري (١.١٣).

**وقد تعزى هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين (٤)، و (٢) على مراتب متأخرة ضمن الفقرات التي تعكس توظيف استراتيجية توليد المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى ضعف المهارات ذات الصلة بتوفير فرص التعلم الذاتي لمنسوبي المدرسة، وتشكيل فرق عمل تساهم في البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المدرسية، إلى جانب قلة الحوافز التشجيعية التي تقدم لقادة المدارس، والتي تسهم في تعزيز قيامهم بهذه الممارسات.**

## ٢- المجال الثاني: استراتيجية التشارك في المعرفة

يوضح الجدول (١٠) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة توظيف استراتيجية التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وذلك على كل فقرة من فقرات المجال الثاني على حدة، وللمجال ككل، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، وذلك في الجدول (١٠) الآتي:

جدول (١٠) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستراتيجية التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
٥	يدعم قائد المدرسة حرية التواصل لمشاركة المعرفة بين المعلمين.	٣.١٧	١.١٢	متوسطة ١
٣	يوظف قائد المدرسة وسائل التواصل الحديثة في عملية تشارك المعرفة.	٣.١٣	١.٠٥	متوسطة ٢
١	يقوم قائد المدرسة بالتواصل مع قادة المدارس الأخرى لتبادل الآراء والأفكار.	٣.٠٥	١.١١	متوسطة ٣
٤	يشجع قائد المدرسة المعلمين على الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في تشارك المعرفة.	٢.٩٨	١.٠٧	متوسطة ٤
٢	يعزز قائد المدرسة العلاقة بين المعلمين والمراكز التدريبية والبحثية.	٢.٧٥	١.١٣	متوسطة ٥
	المتوسط العام للمجال الثاني (استراتيجية التشارك في المعرفة)	٣.٠١	١.٠٩	متوسطة

يتضح من الجدول (١٠) أن توظيف استراتيجية التشارك في المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٠١)، وانحراف معياري (١.٠٩)، وتشير قيمة المتوسط الحسابي سالفة الذكر إلى أنها تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي. كما يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا البعد، قد تراوحت بين (٣.١٧ - ٢.٧٥) من أصل (٥)

درجات؛ وهي متوسطات تقع جميعها في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، بما يدل على درجة استجابة (متوسطة).

**وقد ترجع هذه النتائج التي** تفيد بأن استراتيجية توليد المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) إلى الأسباب الآتية:

- ضعف قدرة بعض إدارات المدارس على تبادل وتقاسم المعرفة مع الأطراف المختلفة خاصة الخارجية منها، مثل المراكز التدريبية والبحثية.
- عدم وجود الوقت الكافي لدى بعض قادة المدارس لتوظيف الطرق الرسمية أو غير الرسمية لتشارك المعرفة، ومنها المحاضرات، وورش العمل، والبرامج التدريبية، وكذلك فرق العمل.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة في بعض هذه المدارس تتسم بضعف الاستناد إلى العمل الجماعي والجهود المشتركة، مما يعيق تشارك المعرفة وتقاسمها بين منسوبيها.
- أن بعض قادة المدارس يواجهون صعوبة في تشارك المعرفة الضمنية، نظراً لطبيعة هذا النمط المعرفي.

**وينسجم التفسير السابق** - في جزء منه- مع ما ورد في الإطار النظري، وتحديداً ما أشار إليه الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م، ص٣٩) بشأن أن الثقافة التنظيمية تعد من معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام، حيث أن الممارسات التقليدية تصعب عملية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة؛ لأنها تحد من فرص تشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية، وتفاعلها مع بعضها البعض.

**وتتفق هذه النتائج** مع ما أظهرته نتائج دراسة المطرفي (٢٠١٣م) حول أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عملية اكتساب وتوليد المعرفة في إمارة المنطقة المدينة المنورة. كما تتفق مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٦م) بشأن أن درجة ممارسة نشاطات نشر المعرفة وتبادلها في مؤسسات المعلومات في العراق كانت بدرجة متوسطة.

**في حين تختلف النتائج السابقة** مع ما توصلت إليه دراسة المشاركة (٢٠١٢م)، والتي أشارت إلى أن ممارسة قادة المدارس الثانوية في محافظات غزة لاستراتيجية التشارك في المعرفة جاءت بدرجة عالية، وبوزن نسبي قدره

(٧١.٥٦%) . كذلك تختلف مع نتائج دراسة الطائي والعاذلي (٢٠١٤م) التي بينت ارتفاع مستوى اهتمام إدارة المكتبات الجامعية العراقية بالتقاسم الفعلي للمعرفة بين العاملين، وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف عينة ومجتمع وبيئة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

وقد تمثلت أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد الدراسة في: الفقرة (٥) التي نصت على "يقوم يدعم قائد المدرسة حرية التواصل لمشاركة المعرفة بين المعلمين"، بمتوسط حسابي (٣.١٧)، وبانحراف معياري (١.١٢)، تلاها الفقرة (٣) التي نصت على "يوظف قائد المدرسة وسائل التواصل الحديثة في عملية تشارك المعرفة"، بمتوسط حسابي (٣.١٣)، وبانحراف معياري (١.٠٥).

وقد تعزى هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين (٥)، و(٣) على المراتب الأولى ضمن الفقرات التي تعكس توظيف استراتيجيات التشارك في المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى وعي بعض قادة المدارس بأهمية دعم حرية التواصل لمشاركة المعرفة بين المعلمين، لما لذلك من انعكاسات إيجابية على العملية التربوية، إلى جانب استشعارهم بقدر من المسؤولية حيال توظيف وسائل التواصل الحديثة فيما يتعلق بعملية تشارك المعرفة، لاسيما في ظل توجه وزارة التعليم نحو تفعيل الربط الإلكتروني والإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم العام.

أما الفقرات الأقل استجابة من وجهة نظر أفراد الدراسة، فتمثلت في الفقرة (٢) التي نصت على "يعزز قائد المدرسة العلاقة بين المعلمين والمراكز التدريبية والبحثية"، والتي احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، وبانحراف معياري (١.١٣)، تلاها الفقرة (٤) التي نصت على "يشجع قائد المدرسة المعلمين على الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في تشارك المعرفة"، والتي احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٢.٩٨)، وبانحراف معياري (١.٠٧).

ويمكن أن ترجع هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين (٢)، و(٤) على مراتب متأخرة ضمن الفقرات التي تعكس توظيف استراتيجيات التشارك في المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى الافتقار إلى وجود لائحة تنظيمية تحدد لقيادة

المدارس الدور المناط بهم في تعزيز العلاقة بين المعلمين والمراكز التدريبية والبحثية، وضعف مهارات الاتصال لدى بعض قادة المدارس بما يحد من قدرتهم على فتح قنوات اتصال تعزز العلاقة بين المعلمين والمراكز التدريبية والبحثية، فضلاً على استشعارهم بغياب الحوافز التشجيعية التي تعزز لديهم الرغبة في بذل جهود إضافية فيما يتعلق بتشجيع المعلمين على الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في تشارك المعرفة.

### ٣- المجال الثالث: استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة:

يوضح الجدول (١١) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة توظيف استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وذلك على كل فقرة من فقرات المجال الثالث على حدة، وللمجال ككل، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، وذلك في الجدول (١١) الآتي:

جدول (١١) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٣	يستخدم قائد المدرسة كلاً من وسائل الحفظ التقليدية (السجلات، الملفات، الأرشيف)، ووسائل الحفظ الإلكترونية (قواعد البيانات، التخزين السحابي Cloud storage) في عملية تخزين المعرفة.	٣.٦٣	٠.٩٧٩	عالية
٤	يخزن قائد المدرسة المعرفة بشكل يساعد في حل المشكلات القائمة.	٣.٢٦	٠.٨٤١	متوسطة
٢	يوثق قائد المدرسة التجارب والخبرات التي مرت بها المدرسة للاستفادة اللاحقة منها.	٣.٢٤	١.٠٣	متوسطة
١	يصنف قائد المدرسة البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة العملية منها.	٣.١٤	٠.٩٨٥	متوسطة
٥	يوفر قائد المدرسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة إليها.	٢.٩٤	١.٠٥	متوسطة
	المتوسط العام للمجال الثالث (استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة)	٣.٢٤	٠.٩٧٧	متوسطة

يتضح من الجدول (١١) أن توظيف استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٩٧٧)، وتشير قيمة المتوسط الحسابي سالفة الذكر إلى أنها تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي.

**وقد ترجع هذه النتائج التي** تفيد بأن استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) إلى الأسباب الآتية:

- ضعف الإمكانيات التقنية في بعض المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، والتي تلزم لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة إليها في هذه المدارس.

- افتقار بعض قادة المدارس إلى الخبرة الواسعة والمتخصصة في تصنيف البيانات والمعلومات حسب أهميتها، وتوثيق التجارب والخبرات السابقة للاستفادة اللاحقة منها.

**ويتمشى التفسير السابق** مع ما جاء في الإطار النظري، ومنه ما ذكره محمد (٢٠١٥م، ص ٢٥) حول أن من أبرز مبادئ إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام الخبرة الواسعة والعميقة، والتي يقصد بها أن تكون خبرة العاملين بالمؤسسات التعليمية واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة ومركزة وتخصصية، إلى جانب وجود تسهيلات ودعم لنظام تكنولوجيا المعلومات بوصفها عنصر حاسم في عملية إدارة المعرفة.

**وتتفق هذه النتائج مع** ما خلصت إليه نتائج دراسة المطرفي (٢٠١٣م) التي أظهرت أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عملية تخزين المعرفة في إمارة المنطقة المدينة المنورة. كما تتفق مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٦م) التي أوضحت أن درجة ممارسة نشاطات تخزين المعرفة وتوثيقها في مؤسسات المعلومات في العراق كانت بدرجة متوسطة.

**ومن جهة أخرى تختلف هذه النتائج مع** ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة؛ كدراسة للحياني (٢٠١٠م) التي بينت أن إدراك معلمات ومديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لاستراتيجية تخزين واسترجاع المعرفة جاء

بدرجة مرتفعة جداً، وبمتوسط حسابي قدره (٤.٢٣). وهي تختلف مع نتائج دراسة المشاركة (٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لاستراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة جاءت بدرجة عالية، وبوزن نسبي قدره (٧٦.٩٧%). كما تختلف مع نتائج دراسة مافودزا ونجيلوب (Madvodza and Ngulube, 2012) التي توصلت إلى أن ممارسة استراتيجية تخزين المعرفة في كلية متروبوليتان بنيويورك جاءت بدرجة عالية. وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة الطائي والعدالي (٢٠١٤م) التي أوضحت ارتفاع مستوى اهتمام إدارة المكتبات الجامعية العراقية بنظم خزن واسترجاع المعرفة بين العاملين، وقد يعزى الاختلاف إلى اختلاف عينة ومجتمع وبيئة الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

كما يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا البعد، قد تراوحت بين (٣.٦٣ - ٢.٩٤) من أصل (٥) درجات؛ وهي متوسطات تتراوح بين الفئة الرابعة إلى الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، بما يدل على درجة استجابة بين (عالية) إلى (متوسطة). وقد تمثلت أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد الدراسة في: الفقرة (٣) التي نصت على "يستخدم قائد المدرسة كلاً من وسائل الحفظ التقليدية (السجلات، الملفات، الأرشيف)، ووسائل الحفظ الإلكترونية (قواعد البيانات، التخزين السحابي Cloud storage) في عملية تخزين المعرفة"، بمتوسط حسابي (٣.٦٣)، وبانحراف معياري (٠.٩٧٩)، وبدرجة استجابة (عالية)، تلاها الفقرة (٤) التي نصت على "يخزن قائد المدرسة المعرفة بشكل يساعد في حل المشكلات القائمة"، بمتوسط حسابي (٣.٢٦)، وبانحراف معياري (٠.٨٤١)، وبدرجة استجابة (متوسطة). وقد تعزى هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين (٣)، و(٤) على المراتب الأولى ضمن الفقرات التي تعكس توظيف استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى إدراك قادة المدارس لأهمية الاحتفاظ بالموجودات المعرفية، وحمايتها من التلف والضياع، لاسيما أن المعرفة تتسم بقابليتها للتلف والتقدم، إضافة إلى وعيهم بأهمية تخزين المعرفة للاستفادة منها في حل المشكلات المدرسية، واتخاذ القرارات الآنية والمستقبلية.

أما الفقرات الأقل استجابة من وجهة نظر أفراد الدراسة، فتمثلت في الفقرة (٥) التي نصت على "يوفر قائد المدرسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة إليها"، والتي احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وانحراف معياري (١.٠٥)، وبدرجة استجابة (متوسطة)، تلاها الفقرة (١) التي نصت على "يصنف قائد المدرسة البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة العملية منها"، والتي احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣.١٤)، وانحراف معياري (٠.٩٨٥)، وبدرجة استجابة (متوسطة).

ويمكن تفسير هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين (٥)، و(١) على مراتب متأخرة ضمن الفقرات التي تعكس توظيف استراتيجيات تنظيم وتخزين المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى ضعف الإمكانيات التقنية في بعض المدارس، والتي تعد شرطاً جوهرياً لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات، إضافة إلى افتقار بعض قادة المدارس إلى الخبرة الواسعة والمتخصصة في تصنيف البيانات والمعلومات حسب أهميتها.

#### ٤- المجال الرابع - استراتيجية تطبيق المعرفة:

يوضح الجدول (١٢) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد الدراسة حيال درجة توظيف استراتيجية تطبيق المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، وذلك على كل فقرة من فقرات المجال الرابع على حدة، وللمجال ككل، مع ترتيبها تنازلياً تبعاً للمتوسط الحسابي الأعلى، وذلك في الجدول (١٢) الآتي:



جدول (١٢) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لاستراتيجية تطبيق المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
٥	يوظف قائد المدرسة المعرفة المتاحة في تعزيز أداء العمل المدرسي.	٣.٤١	٠.٩٠١	عالية ١
٤	يستخدم قائد المدرسة تكنولوجيا التعليم (معامل الحاسب، مراكز مصادر التعليم) في تطبيق المعرفة.	٣.٣٥	١.٠٠٤	متوسطة ٢
٢	يستفيد قائد المدرسة من المعارف المتوفرة في وضع خطط تطويرية للمدرسة.	٣.٢٧	١.٠٠٠	متوسطة ٣
١	يستخدم قائد المدرسة المعرفة المتوفرة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر المدرسة.	٣.٢٣	١.٠٠٠	متوسطة ٤
٣	يشجع قائد المدرسة المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل ما يواجههم من مشكلات.	٣.٠٥	١.٠٠٣	متوسطة ٥
	المتوسط العام للمجال الرابع (استراتيجية تطبيق المعرفة)	٣.٢٧	٠.٩٩٤	متوسطة

يتضح من الجدول (١٢) أن توظيف استراتيجية تطبيق المعرفة في المدارس الثانوية كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (٣.٢٧)، وانحراف معياري (٠.٩٩٤)، وتشير قيمة المتوسط الحسابي سالفة الذكر إلى أنها تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي.

**وقد ترجع هذه النتائج التي تفيد بأن استراتيجية تطبيق المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (متوسطة) إلى الأسباب الآتية:**

- قلة الحوافز التشجيعية التي تقدم لقادة المدارس، بما يحد من دافعيتهم لبذل المزيد من الجهد والوقت لتشجيع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل ما يواجههم من مشكلات.

- قلة الوقت لدى بعض قادة المدارس لتوظيف المعرفة السابقة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر المدرسة.

**وتتفق هذه النتائج** مع ما خلصت إليه نتائج دراسة المطرفي (٢٠١٣م) التي أظهرت أن أفراد عينة الدراسة محايدون في موافقتهم على واقع عملية تطبيق المعرفة في إمارة المنطقة المدينة المنورة. كما تتفق مع نتائج دراسة محمد (٢٠١٦م)، التي توصلت إلى أن درجة ممارسة نشاطات تطبيق المعرفة في مؤسسات المعلومات في العراق جاءت بدرجة متوسطة.

**في حين تختلف النتائج السابقة** مع ما أشارت إليه نتائج دراسة اللحياني (٢٠١٠م) من أن آراء معلمات ومديرات المدارس الثانوية بنات بمكة المكرمة حول كيفية تطبيق المعرفة جاءت بدرجة عالية جداً، وبمتوسط حسابي قدره (٤.٣٧). كما تختلف مع نتائج دراسة المشاركة (٢٠١٢م) التي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لاستراتيجية تطبيق المعرفة جاءت بدرجة عالية، وبوزن نسبي قدره (٧٣.٦٥%).

كما يتبين من الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات هذا البعد، قد تراوحت بين (٣.٤١ - ٣.٠٥) من أصل (٥) درجات؛ وهي متوسطات تتراوح بين الفئة الرابعة إلى الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي، بما يدل على درجة استجابة بين (عالية) إلى (متوسطة).

وقد تمثلت أعلى الفقرات استجابة من قبل أفراد الدراسة في: الفقرة (٥) التي نصت على "يوظف قائد المدرسة المعرفة المتاحة في تعزيز أداء العمل المدرسي"، بمتوسط حسابي (٣.٤١)، وانحراف معياري (٠.٩٠١)، وبدرجة استجابة (عالية)، تلاها الفقرة (٤) التي نصت على "يستخدم قائد المدرسة تكنولوجيا التعليم (معامل الحاسب، مراكز مصادر التعليم) في تطبيق المعرفة"، بمتوسط حسابي (٣.٣٥)، وانحراف معياري (١.٠٤)، وبدرجة استجابة (متوسطة).

**وقد تعزى هذه النتائج** التي تفيد بحصول الفقرتين (٥)، و(٤) على المراتب الأولى ضمن الفقرات التي تعكس استراتيجية تطبيق المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى تركيز غالبية قادة المدارس على انتهاج الممارسات المختلفة التي

من شأنها تعزيز أداء العمل المدرسي، وذلك بوصفه المعيار الأول لتحديد كفاءتهم المهنية، مما يجعلهم يوظفون المعرفة المتاحة بدرجة عالية، إضافة إلى استشعار البعض منهم بأهمية استخدام ما توفره المنظومة التعليمية من تكنولوجيا التعليم، كعامل الحاسب ومراكز مصادر التعليم في تطبيق المعرفة قدر المستطاع، وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى منها في ضوء ارتفاع تكلفة تجهيزها.

أما الفقرات الأقل استجابة من وجهة نظر أفراد الدراسة، فتمثلت في الفقرة (٣) التي نصت على " يوفر قائد المدرسة نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة إليها"، والتي احتلت المرتبة الخامسة والأخيرة، بمتوسط حسابي (٢.٩٤)، وبانحراف معياري (١.٠٥)، وبدرجة استجابة (متوسطة)، تلاها الفقرة (١) التي نصت على "يستخدم قائد المدرسة المعرفة المتوافرة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور المدرسة"، والتي احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (٣.٢٣)، وبانحراف معياري (١.٠٣)، وبدرجة استجابة (متوسطة).

**ويمكن تفسير هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين (٣)، و(١) على مراتب متأخرة ضمن الفقرات التي تعكس استراتيجية تطبيق المعرفة كأحد استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين، إلى اعتقاد بعض قادة المدرس بأن ما يقدم إليهم من حوافز تشجيعية لا يكفي لتعزيز دورهم في تشجيع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل ما يواجههم من مشكلات، إضافة إلى عدم وجود الوقت الكافي لديهم لتوظيف المعرفة السابقة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور المدرسة.**

**عرض نتائج السؤال الثاني، ومناقشتها، وتفسيرها:**

**للإجابة على السؤال الثاني، الذي نص على: "ما معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية؟"**

تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب؛ للتعرف على استجابات أفراد الدراسة حيال معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين، والمضمنة في القسم الرابع من الأداة، وذلك كما هو موضح في الجدول (١٣) التالي:

جدول (١٣) التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والرتب لمعوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب
٤	قلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة.	٤.٣٤	٠.٨١١	دائماً ١
٢	صعوبة مشاركة المعلمين في فرق العمل التي تعقد في مجال إدارة المعرفة بسبب كثرة أعبائهم الوظيفية.	٤.٠٢	١.٠٠٠	غالباً ٢
٣	ضعف الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المدارس.	٤.٠١	١.٠٠٢	غالباً ٣
٥	عدم وجود الوقت الكافي لدى قادة المدارس لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية.	٣.٨٩	١.٠٠٤	غالباً ٤
١٠	إتباع بعض قادة المدارس للأساليب التقليدية في الإدارة المدرسية، بما يعيق فرص تشكيل فرق العمل، وتفاعلها مع بعضها البعض.	٣.٨٨	٠.٩٦٠	غالباً ٥
٧	نقص الوعي بأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة لدى بعض قادة المدارس.	٣.٦٨	٠.٩٥٣	غالباً ٦
٨	ضعف قيام قادة المدارس بصياغة استراتيجية واضحة تحدد دور المعلمين في عملية تطبيق إدارة المعرفة واستراتيجياتها.	٣.٦٧	١.٠٠٦	غالباً ٧
٦	احتكار المعرفة من قبل بعض القائمين على مكاتب التعليم، بما يحد من وصول المعلومات لقادة المدارس.	٣.٦٣	١.٠٠٩	غالباً ٨
٩	ضعف قنوات الاتصال غير الرسمية بين قادة المدارس والمعلمين، بما يجعل عملية نقل المعرفة تحدث بشكل أبطأ وأقل فعالية.	٣.٤٩	١.٠٠٩	غالباً ٩
١	ضعف خبرة قادة المدارس في مجال تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية.	٣.٤٤	١.٠١٨	غالباً ١٠
	المتوسط العام لمعوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة	٣.٨٠ (%٧٦)	١.٠٠٢	غالباً

يتضح من الجدول (١٣) أن استجابات أفراد الدراسة حيال معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة استجابة (غالباً)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذه الاستبانة (٣.٨٠)، وانحراف معياري قدره (١.٠٠٢)، وبنسبة مئوية (٧٦%)،

وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي، وبوافق درجة استجابة (عالية).

**وقد يعزو الباحث هذه النتائج التي تفيد بأن معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة (غالباً)، إلى ضعف توافر بعض المبادئ الأساسية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية في البيئة التنظيمية للمدارس الثانوية بشرق مدينة الدمام، وفي مقدمتها المبادئ ذات الصلة بتوافر الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق هذه الاستراتيجيات، وإشراك المعلمين في فرق العمل التي تعقد في مجال إدارة المعرفة، ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات في هذه المدارس.**

**وتنسجم النتائج سالفة الذكر مع ما ورد في الإطار النظري، ومنه ما ذكره الأغا وأبو الخير (٢٠١٢م، ص٣٩) حول أن ضعف إشراك المعلمين وأخذ آرائهم، وقصور وسائل تكنولوجيا المعلومات تعد من معوقات تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام.**

**وتتفق هذه النتائج مع أسفرت عنه نتائج دراسة مافودزا ونجيلوب (Madvodza and Ngulube, 2012)، التي أظهرت وجود تحديات لممارسة إدارة المعرفة في كلية متروبوليتان بنيويورك. كما تتفق مع نتائج دراسة آل عثمان (٢٠١٣م) التي بينت أن أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.**

كذلك يتضح أن أعلى المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد الدراسة، قد تمثلت في: الفقرة (٤) المتعلقة ب (قلة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة)، والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (٤.٣٤)، وبانحراف معياري (١.٨١)، وبدرجة استجابة (دائماً)، تلاها الفقرة (٢) المتعلقة ب (صعوبة مشاركة المعلمين في فرق العمل التي تعقد في مجال إدارة المعرفة بسبب كثرة أعبائهم الوظيفية)، والتي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (٤.٠٢)، وبانحراف معياري (١.٠٠)، وبدرجة استجابة (غالباً)، تلاها في المرتبة الثالثة الفقرة (٣) المتعلقة ب (ضعف الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المدارس)، والتي حصلت

على متوسط حسابي قدره (٤.٠١)، وبانحراف معياري (١.٠٢)، وبدرجة استجابة (غالباً).

وقد تعزى هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرات رقم (٤)، و(٢)، و(٣) على المراتب الأولى ضمن الفقرات التي تعكس المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، إلى أن ما تخصصه إدارة التعليم بشرق مدينة الدمام من حوافز مادية ومعنوية لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة تعد غير كافية، إلى جانب كثرة ما يقع على عاتق المعلمين في المدارس الثانوية من أعباء تدريسية وإدارية، بما يحد من رغبة قادة المدارس في إقبال كاهلهم بأعباء إضافية تتعلق بإشراكهم في فرق العمل التي تعقد في مجال إدارة المعرفة، إضافة إلى قلة توافر التقنيات الحديثة والمطورة في عدد كبير من المدارس الثانوية، والتي تشكل حجر الأساس في تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة داخل هذه المدارس.

وتتماشى النتائج السابقة مع ما جاء في الإطار النظري، وتحديدًا ما أورده محمد (٢٠١٥م، ص.ص ١٥٤-١٥٥) بشأن أن نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة، وعدم توافر الوقت الكافي لدى الأفراد العاملين في إدارة المعرفة، ونقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسسات التعليمية تأتي في مقدمة المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مافودزا ونجيلوب (Madvodza and Ngulube, 2012)، والتي بينت أن أبرز التحديات المتعلقة بممارسة إدارة المعرفة في كلية متروبوليتان بنيويورك تمثلت في التحديات عدم تنظيم قواعد البيانات ونظم المعلومات بشكل واضح، وأن أعضاء هيئة التدريس لديهم مناسبات محدودة لمشاركة المعرفة، إلى جانب غياب وجود منهج علمي لخلق المعرفة، وغياب المبادرات ذات الصلة باستخدام المعرفة التي تم إنشاؤها بالفعل. كما تتفق مع نتائج دراسة الطائي والعدالي (٢٠١٤م) التي خلصت إلى أن من أهم العوائق التي تواجه المكتبات في مجال تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وجود قصور في تدريب العاملين عن طريق الندوات أو المؤتمرات لعدم وجود ميزانية

مستقلة أو كافية لذلك، وانخفاض ومحدودية الميزانيات المخصصة في المكتبات لمشاريع دعم وتنفيذ إدارة المعرفة.

وأخيراً يتبين من الجدول أعلاه أن أقل المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد الدراسة، وإن كانت جاءت كذلك بدرجة استجابة (غالباً)، قد تمثلت في: الفقرة (١) المتعلقة ب (ضعف خبرة قادة المدارس في مجال تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية)، والتي جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٤)، وبانحراف معياري (١.١٨)، وبدرجة استجابة (غالباً)، تلاها الفقرة (٩) المتعلقة ب (ضعف قنوات الاتصال غير الرسمية بين قادة المدارس والمعلمين، بما يجعل عملية نقل المعرفة تحدث بشكل أبطأ وأقل فعالية)، والتي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره (٣.٤٩)، وبانحراف معياري (١.٠٩)، وبدرجة استجابة (غالباً).

**وقد تعزى هذه النتائج التي تفيد بحصول الفقرتين رقم (١)، و(٩) على مراتب متأخرة ضمن الفقرات التي تعكس المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، إلى أن بعض قادة المدارس قد اكتسبوا قدر ما من الخبرة فيما يتعلق بتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية من خلال جهود مشرفي الإدارة المدرسية، أو الدورات التدريبية التي تعقدها إدارة التعليم، إضافة إلى اهتمام بعض قادة المدارس بفتح قنوات اتصال مفتوحة مع المعلمين، مما يساهم في جعل عملية نقل المعرفة تصبح أكثر سرعةً وفاعليةً - إلى حد ما-.**

### **توصيات الدراسة:**

استناداً إلى ما خلصت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- ١- ضرورة تحسين مستوى توظيف كافة استراتيجيات إدارة المعرفة السائدة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، وذلك من خلال ما يلي:
- قيام القائمين على مكتب التعليم بشرق مدينة الدمام بعقد دورات تدريبية تعنى بإكساب قادة المدارس الثانوية المهارات اللازمة لقيامهم بتعزيز العلاقة بين المعلمين والمراكز التدريبية والبحثية، إلى جانب حثهم على تشجيع المعلمين على الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في تشارك المعرفة.

- اهتمام قادة المدارس الثانوية بشرق مدينة الدمام بزيادة توظيف استراتيجية توليد المعرفة، لاسيما من خلال توفير فرص التعلم الذاتي لمنسوبي المدرسة، وتشكيل فرق عمل تساهم في البحث عن حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه إدارة المدرسة.
- العمل على تحسين مستوى توظيف استراتيجية تنظيم وتخزين المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام، من خلال قيام مكتب التعليم بتخصيص موارد مالية كافية لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس بما يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة إليها، إلى جانب عقد ورش عمل لقادة المدارس لتدريبهم على تصنيف البيانات والمعلومات حسب أهميتها للاستفادة العملية منها.
- رفع مستوى توظيف استراتيجية تطبيق المعرفة في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من خلال توفير الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدارس يسهل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة إليها، إضافة إلى تفعيل دور مشرفي الإدارة المدرسية في تحسين مستوى استخدام قادة المدارس للمعرفة المتوافرة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر المدرسة.
- ٢- يأمل الباحث أن يتم تقييم أداء قادة المدارس الثانوية بشرق مدينة الدمام استناداً إلى درجة توظيفهم لاستراتيجيات إدارة المعرفة، وذلك بما ينعكس إيجاباً على تحسين واقع المناخ التنظيمي السائد في هذه المدارس، لاسيما في ضوء ما أوضحتها نتائج الدراسة من وجود علاقة ارتباطية طردية بين استراتيجيات إدارة المعرفة والمناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في شرق مدينة الدمام من وجهة نظر المعلمين.
- ٣- بذل جهود إضافية للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة من قبل الإدارة المدرسية، خاصة من خلال زيادة الحوافز المادية والمعنوية المخصصة لتشجيع قادة المدارس على تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، وتيسير عملية مشاركة المعلمين في فرق العمل التي تعقد في مجال إدارة المعرفة بالتقليل من أعبائهم الوظيفية، علاوة على العمل على توفير الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة داخل المدارس.



### مقترحات بدراسات مستقبلية:

استناداً إلى النتائج التي تم التوصل إليها، ونظراً لحاجة ميدان البحث التربوي إلى دراسات علمية ذات صلة بالموضوع الراهن، فإن الباحث يقترح إجراء الدراسات والأبحاث العلمية الآتية:

- ١- إجراء دراسة مشابهة للدراسة الحالية تعنى بالكشف عن استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية التابعة لمكتب شرق الدمام، من خلال اختيار أبعاد أخرى لكلا المتغيرين.
- ٢- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية تعنى بالكشف عن استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لمكتب شرق الدمام.
- ٣- إجراء دراسات للكشف عن استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بمتغيرات تنظيمية أخرى، مثل: الفاعلية التنظيمية، والتعلم التنظيمي، وكذلك الثقافة التنظيمية.
- ٤- إجراء دراسة تعنى بالكشف عن متطلبات تحسين درجة توظيف استراتيجيات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية التابعة لمكتب شرق الدمام.
- ٥- إجراء دراسة مقارنة تعنى بالكشف عن استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، والمدارس الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- الأغا، ناصر جاسر؛ وأبو الخير، أحمد. (٢٠١٢م). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ٣(٧٥)، ص (١٠-١٨).
- أقطي، جوهرة؛ ومقرش، فوزية (٢٠١١م). تأثير تبني استراتيجية إدارة المعرفة في تحسين مستوى المهارات التفاعلية للموظف: دراسة حالة مؤسسات الاتصال بولايته بسكرة وجيجل. ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي ١٣ و ١٤، ٢٠١٠-٢٠١١.
- آل عثمان، عبدالعزيز محمد عبدالعزيز. (٢٠١٣م). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- بدير، جمال يوسف. (٢٠١١م). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات. الأردن: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- البطائنة، محمد تركي. (٢٠١٢م). أثر اختيار استراتيجيات إدارة المعرفة على أداء فرق العمل في المصارف التجارية الأردنية في محافظة أربد : دراسة حالة. مجلة آفاق اقتصادية، ٣٣(١٢١)، ٩٧-١٢٧.
- الذيابات، بسام فتحي. (٢٠١٧م). أثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية. *Economics and Business, IUG Journal of* ٢٥(٢)، ١٥٧-١٧٦.
- الزكي، أحمد عبد الفتاح. (٢٠١٢م). مقدمة في الإدارة التربوية. الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الزيادات، محمد عواد. (٢٠٠٨م). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة. الأردن: دار صفاء للنشر.

- السلمي، فهد نجيم راجح. (٢٠١٢م). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جده. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- الصالح، خالد بن سليمان. (٢٠١٣م). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر، ٣ (٣٧)، ٤٧٨ - ٥٩٢.
- الطاهر، محمد سعيد. (٢٠٠٦م). استراتيجيات وتحديات تنفيذ إدارة المعرفة. مجلة دراسات حوض النيل عمادة البحوث والتنمية والتطوير. جامعة النيلين.
- الطائي، فيصل علوان؛ والعدلي، أميمة حميد. (٢٠١٤). استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية: دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء. بحث منشورة. مجلة العلوم الاقتصادية. ٣(٩)، ص ١٨-٦٢.
- عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبدالرحمن؛ وعبدالحق، كايد. (٢٠١٠م). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. (ط ١٤)، عمان: دار الفكر.
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٢م). إدارة المعرفة. الطبعة الثانية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٥م). إدارة المعرفة. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- القهيوي، ليث عبد الله. (٢٠١٣م). استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. الأردن: دار الحمد للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين؛ والشيخلي، مهند محمد. (٢٠١١م). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧(٦٢)، ٤٢-٦٧.
- الليحاني، مريم راضي مشخص. (٢٠١٠). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والتخطيط التربوي. كلية التربية. جامعة أم القرى.

- المبروك، خيرية عمر. (٢٠١٧م). مدى ممارسة عمليات إدارة المعرفة بالأكاديمية الليبية. *مجلة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، الجامعة الليبية للعلوم الإنسانية والتطبيقية، ليبيا، (٢)، ١٤٣-١٨٦.
- محمد، حيدر حسن. (٢٠١٦م). استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات العراق. *Cybrarians Journal*، (٤١)، ٣٨-١.
- محمد، فتحي عبد الرسول. (٢٠١٥م). إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية الطريق إلى التميز. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- المشاركة، هدى محمد عبد الله. (٢٠١٢م). دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة غزة.
- المطرفي، محمد بن سليم عطية. (٢٠١٣م). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- نجم، عبود نجم. (٢٠٠٨م). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. (ط٢). الأردن: دار الوراق.

#### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Al-Ammary, J. and Fung, C. (2008). Knowledge Management Strategic Alignment in the Gulf Cooperation Council Countries. *The Electronic Journal of Knowledge Management*. 6(2), 75 – 84.
- Boisot, M. (2003). Knowledge Assets: Securing Competitive Advantages in the information Economy. Oxford University Press.
- Hansen, T.; Nohria, N. and Tiemey , T. ( 1999).What's your strategy For managing knowledge ?'.Harvard Business Review. 77(2), 106-116.

- 
- Ling, Y.(2013). The influence of intellectual capital on organizational performance Knowledge management as moderator. *Asia Pac J Manag.* (30),937–964.
- Madvodza, J. and Ngulube, P. (2012). Knowledge management practices at an institution of higher learning, *SA Journal of Information Management*, 14 (1), 1-8.
- Mangiarotti, G., Mention, A.(2015). Investigating firm-level effects of knowledge management strategies on innovation performance. *International Journal of Innovation Management.* (19) 1,1-25.
- March, T. (1991).Exploration and exploitation in organizational learning .*Organization Science Journal.* 2(1), 71-87.
- Wiig, K. (2000). Knowledge Management: the Central Management Focus for Intelligent Acting Organization. U.S.A: Schema press.
- Yang, J. (2010). The knowledge management strategy and its effect on firm performance: A contingency analysis. *Int. J. Production Economics.* (125), 215–223.
- Zack, M., McKeen, J., Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management* , 13(6), 392–409.