

دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام

المشرف:
عيسى علي**

الاسم:
تهاني الحسين*

الملخص

هدف هذا البحث، إلى تعرّف مستوى دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وتعرّف الأداء الإداري لديهم ومشكلاته، وذلك عبر استبانة رأي مؤلفة من /39/ عبارة. وتكونت عينة البحث من /19/ مديراً، وبنسبة تمثيلية من المجتمع الأصلي بلغت /24.35%/. وتم تطبيق البحث خلال العام الدراسي (2020-2021). ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- مستوى واقع الأداء الإداري جاء بدرجة متوسطة.
 - مستوى مشكلات الأداء الإداري جاءت بدرجة متوسطة.
 - مستوى دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام جاء بدرجة متوسطة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط مستوى واقع الأداء الإداري، تبعاً لمتغير نوع المدير، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، لصالح عينة /11/ سنة فأكثر.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة. تطوير الأداء الإداري. التعليم الثانوي.

* طالبة ماجستير، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

tahanihussein202@gmail.com

** أستاذ دكتور، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية،

issaali2411@gmail.com

The role of knowledge management in developing the general secondary school principals performance

Tahani al hussein*

Issa Ali**

Summary

The aim of this research is to identify the level of knowledge management's role in developing the performance of general secondary school principals in Damascus city, and to identify their administrative performance and its problems, through an opinion questionnaire consisting of /39/ phrases. The research sample consisted of /19/ managers, with a representative percentage of the original community amounting to 24.35%. The research was applied during the academic year (2020-2021).

And the most important results which the research reached to are:

- The level of the reality of administrative performance was at an average level, and the level of administrative performance problems was average level.
- The level of the role of knowledge management in developing the performance of secondary school principals, was moderately high.
- There are no statistically significant differences between the average level of administrative performance reality, according to the variable of the type of manager, while there are statistically significant differences, according to the variable number of experience years, in favor of a sample of /11/years or more.

Keywords: knowledge management. Administrative performance development. high school.

* master., Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University. tahanihussein202@gmail.com

** Professor, Department of Comparative Education, Faculty of Education, Damascus University, issaali2411@gmail.com

المقدمة:

زاد الاهتمام المجتمعي بالعملية التربوية والإدارية، اهتماماً بالغاً وملحوظاً، في ظل عصر الثورة المعلوماتية والتقانات العلمية ووسائل الاتصال الحديثة، هذا وقد أصبحت العملية التربوية، وسيلة لنقل الخبرات للأجيال، وعملية اقتصادية واستثمارية، ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع، ما هو إلا تعبير قومي عن حالة نظم الإدارة التربوية في الإدارة العامة، بصفة عامة، والمجتمع بصفة خاصة، والمؤسسات التعليمية بصفة أكثر خصوصية. وانطلاقاً من أن للإدارة التربوية، دور كبير، في إنجاح المؤسسات التعليمية لمهامها، وتحقيقها لأهدافها، إذ يتوقف نجاح هذه المؤسسات أو فشلها على مدى النجاح، الذي يحققه القادة الإداريون في أعمالهم، عن طريق تأديتهم لأدوارهم ومهامهم المنوطة بهم، وفقاً لما لديهم من قدرات، واستعدادات، واتجاهات تمكنهم من التأثير في الآخرين لتحقيق تلك الأهداف. تشكل مرحلة التعليم الثانوي، واحدة من أهم المراحل الدراسية في النظام التربوي - التعليمي، لأي مجتمع من المجتمعات المعاصرة. فهي تأتي بمنزلة الجسر الواصل ما بين التعليم الأساسي والتعليم العالي. من هنا ترى الباحثة، أن دورها محوري في فشل و نجاح أي نظام تربوي معاصر، عدا عن أهمية دور المدير فيها، كقائد وموجه للعملية التربوية والتعليمية، وبخاصة في ظل النظريات الحديثة (نظرية المعرفة) وإدارة المعرفة. هذا وتُعد إدارة المعرفة knowledge management في عالمنا المعاصر من أهم النظريات الحديثة، ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تأسست على فكرة مفادها، أن المؤسسات ملزمة باستثمار ما لديها من معرفة، بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال، الذي تعمل من خلاله، وتُعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة، والتي تعبّر عن السمات الحيوية للأنشطة، التي تؤثر على نوعية وجودة العمل التربوي والإداري. إن مديري المدارس على وجه الخصوص لا يستطيعون أن يقوموا بكامل

الأعمال المطلوبة منهم بنجاح، إلا إذا كانوا يملكون الكفاية في المهارات الإدراكية والفنية والإنسانية المختلفة، وذلك لضرورتها في جميع المستويات الإدارية، رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى التعليمي. من هنا تؤكد الباحثة ومن خلال البحث الحالي، ضرورة التطوير الإداري للإدارة المدرسية، انطلاقاً من دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام، كونها أسلوباً علمياً، تستطيع المؤسسة التعليمية من خلاله، الكشف عن موقفها الحاضر في تحقيق دورها بالإفادة الكاملة من مواردها وإمكاناتها المادية والبشرية.

مشكلة البحث:

تُعد الإدارة-Administration في العصر الحديث، واحدة من أهم مقومات التطور العلمي والاقتصادي والاجتماعي والحضاري، وعليها تبنى النهضة التطورية للمجتمعات الإنسانية المختلفة، وتماشياً مع توصيات مؤتمر التطوير التربوي الذي أقامته وزارة التربية السورية بالتعاون مع وزارة التعليم العالي والمنعقد بمدينة دمشق عام /2019/، الذي جاء بعنوان "رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن" في أحد توصياته حيث عدّ العملية التعليمية-التعليمية مشروعاً مستقبلياً، يحقّق للمجتمع العربي السوري توازنه الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، والاستفادة من الاتجاهات التربوية، والتجارب العالمية المعاصرة (وزارة التربية، مؤتمر التطوير التربوي، 2019).

تفترض النظريات التربوية الحديثة، الكثير من الشروط والصفات المتعلقة بالأداء الإداري التربوي، وتضع على كاهل الإدارة المدرسية، الكثير من المهام، التي ينبغي القيام بها لأداء دورها الحقيقي، وترى الباحثة بملاحظتها للميدان التربوي الإداري عن كثب من خلال عملها، لبعض الوقت، كمدرسة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وإجرائها للعديد من البحوث التربوية والإدارية الميدانية في مرحلة الدراسة، أن الواقع التربوي متباين مع الصورة التنظيرية المثالية، إذ وجدت أن هناك تبايناً في المعارف الإدارية والأداءات المرتبطة بها لدى هؤلاء الإداريين، وهي في تأثير وتأثر

متبادل مع مستوى الأداء الإداري، إذ إن لديهم الكثير من المعارف النظرية من النظريات والمعارف والمهارات والقدرات ولكنهم على أرض الواقع لا يستخدمون إلا القليل منها. ومما يجعل مشكلة البحث تتضح أكثر، أن المشكلات التي تعصف بالمؤسسات التربوية اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين فقط، وإنما تعود أيضاً إلى الأساليب الإدارية المتبعة، هذا ما بينته نتائج الدراسة الاستطلاعية الأولية، التي أجرتها الباحثة في الفصل الأول من العام الدراسي / 2020- 2021 /، من خلال زيارتها الميدانية لبعض مدارس التعليم الثانوي العام، باستخدام أداة المقابلة، التي طرحتها على عدد من أفراد الجهاز الإداري والتدريسي، والتي تبين بنتيجتها، إن المديرين يواجهون واقعاً صعباً، يتمثل بمستوى متدني من الأداء الإداري والممارسات الإدارية، التي ترتبط بإدارة المعارف المتاحة، والتي تنعكس سلباً على فاعلية العملية التربوية بجملتها.

ومن خلال اطلاع الباحثة على بعض ما ورد في الأدب التربوي، والقراءات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة، والتي تحدثت عن مفهوم إدارة المعرفة، لاحظت أنه على الرغم من انتشار مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاته على نطاق واسع في قطاع الأعمال والتجارة، ما زالت البحوث والتجارب والتطبيقات لهذا المفهوم في المؤسسات التربوية، محدودة وغير كافية، ومنها دراسة (موسى، 2012)، ودراسة (حلاق، 2014)، ودراسة (عبد اللطيف، ومنير، 2019)، التي أكدت على أهمية إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التغيير التربوي والأداء الإداري. إلا أنها مازالت تعاني من بعض المشكلات التي تتعلق بالتطبيق، وعليه، فإن مشكلة هذا البحث، تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي: ما دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث نظرياً وعملياً من خلال النقاط الآتية:

الأهمية النظرية للبحث: وتتضمن ما يلي:

* - تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الاتجاهات الحديثة للإدارة التربوية، التي أخذت تفرض معايير وأسس جديدة لم تكن تحظى بقبول المعنيين، إلى زمن قريب جداً، على الواقع المدرسي برمته.

- أهمية مدخل "إدارة المعرفة"، والذي له أهمية خاصة في عصرنا هذا "عصر الاقتصاد المعرفي" مما يسهم في مساعدة المؤسسات التربوية في تعزيز مكانتها، ورفع قيمتها، والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة.

* - أهمية التطوير الإداري، كونه يُعدّ جهداً مستمراً، وعملاً طويل المدى، يهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري، والتّحسين المستمر لمستوى الأداء الإداري المدرسي، وتجويد المخرجات عن طريق التشخيص العلميّ الدقيق المبني على نظريات ومعارف محددة.

* - أهمية الإدارة المدرسية، التي تُعدّ المرتكز الأساسي، الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أي تغيير فعال أو إصلاح حقيقي في هذه المؤسسة.

* - أهمية القائد التربوي، المتمثل بمدير المدرسة، كونه أهم عناصرها.

* أهمية مرحلة التعليم الثانوي، كونها المرحلة المؤدية إلى التعليم العالي.

الأهمية التطبيقية للبحث: وتتضمن ما يلي:

- يمكن لصانعي القرار في وزارة التربية الاستفادة من نتائج البحث ومحاولة الإصلاح وتلافي المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف المنشودة وصولاً إلى التطوير، والارتقاء بالعمل الإداري.

- يمكن لمديري مدارس التّعليم الثانوي والعاملين فيها وواضعي برامج التّطوير والتّدريب في الإدارة المدرسيّة، الاستفادة من نتائج البحث ومقترحاته، والتعرف على نقاط الضعف في أداء المديرين والمشكلات التي يعانون منها ومحاولة تجاوزها وتلافيها، مما يشكل خطوة عملية نحو تطوير الأداء الإداري.
- يمكن أن يكون هذا البحث حلقة مكملة لسلسلة الأبحاث المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير الأداء الإداري والاستفادة منها في مجال البحث التربوي.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تعرّف مفهوم إدارة المعرفة ومفهوم الأداء الإداري.
- 2- تبيان دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.
- 3- التعرف إلى دلالة الفروق بين متوسطات درجات عينة البحث من مديري التعليم الثانوي العام على استبانة البحث تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

أسئلة البحث:

يتوخى البحث، الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

- 1- ما مستوى واقع الأداء الإداري، لدى مديري مدارس التّعليم الثانوي العام؟
- 2- ما مستوى مشكلات الأداء الإداري، لدى مديري مدارس التّعليم الثانوي العام؟
- 3- ما مستوى دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام؟

فرضيات البحث:

يتوخى البحث، التّحقّق من صحة الفرضيات الصّرفية الآتية:

- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسط درجات إجابات عينة البحث على استبانة دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، تبعاً لمتغير نوع أفراد العينة.
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسط درجات إجابات عينة البحث على استبانة دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، تبعاً لمتغير المؤهل العلميّ لأفراد العينة.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسط درجات إجابات عينة البحث على استبانة دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي Descriptive Analytical Approach في عملية تعرّف دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام.

أدوات البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة مؤلفة من ثلاثة محاور وذلك لمعرفة دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام، وهي أداة إحصائية، موجهة إلى المديرين.

المجتمع الأصلي للبحث وعينته:

يوضح الجدول الآتي عدد ونسب المجتمع الأصلي للبحث وعينته النهائية.
الجدول (1): عدد ونسب المجتمع الأصلي للبحث وعينته النهائية.

المجتمع الأصلي للمدارس وللعينة		البيانات	
النسبة المئوية	المجموع		
%100	78	العدد الكلي	
%24.35	19	العينة النهائية	
%63.15	12	ذكور	النوع
%36.85	7	إناث	
%68.42	13	إجازة	المؤهل العلمي
%31.58	6	دراسات عليا	
%47.36	9	5 - 1	عدد سنوات الخبرة
%36.85	7	10 - 6	
%15.78	3	11 فما فوق	

حدود البحث:

- الحدود البشرية: وتضم مدرء مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي /2020 - 2021/.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.
- الحدود الموضوعية: تبيان دور إدارة المعرفة في تطوير أداء المديرين.

متغيرات البحث:

انقسمت متغيرات البحث بين مستقلة وتابعة، كالتالي:

- 1- المتغيرات المستقلة، وهي:
 - النوع: وله مستويان (ذكر، أنثى).
 - المؤهل العلمي: وله مستويان (إجازة جامعية، دراسات عليا).
 - سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات (من سنة إلى خمس سنوات، من ست سنوات إلى عشر سنوات، إحدى عشرة سنوات فأكثر).
- 2- المتغير التابع: درجات إجابات أفراد العينة عن بنود الاستبانة.

3- المتغير الوسيط: الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

1- الدور: "مجموعة من الوظائف والمهام والمسؤوليات المتوقعة والتي يمكن أن يقوم بها مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع" (أحمد، 2008، ص35).
وتعرف الباحثة الدور إجرائياً، بأنه المتوسط الحسابي لإجابات عينة البحث على أداة البحث، والبدال هنا على دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام.

2- إدارة المعرفة: تعرّف إدارة المعرفة على أنها "محاولة التعرف إلى القدرات المنغرسه في عقول الأفراد، والارتقاء بها لتكون نوعاً من الأصول التنظيمية، التي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها، من جانب مجموعة من الأفراد التي تعتمد المؤسسة التربوية على قرارها اعتماداً أساسياً" (الرفاعي، 2004، ص79).

وتعرّف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: استراتيجية واعية ومنظمة تتطلب مجموعة من المهارات الأدائية المتوافرة لدى كوادر الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الثانوي، والتي يشترط توافرها لتأمين متطلبات المعرفة وممارسة عملياتها، بغية التشارك بالمعرفة وتوليدها، وتنظيمها، وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويلها بأشكالها المختلفة من بيانات ومعلومات، ومعارف صريحة، وضمنية - مهارات واتجاهات- إلى مخرجات قابلة للاستخدام في رفع سوية المدرسة تعليمياً، وتحقيق رسالة المدرسة. وقد تم صوغ ذلك إجرائياً من خلال الدرجات التي حصلت عليها عينة البحث في إجاباتهم على استبانة البحث.

3- تطوير الأداء الإداري Development Of Administrative Performance: يقصد بمصطلح تطوير الأداء الإداري، بأنه "التغيير في نمط الأداء الإداري من الحالة القائمة، إلى الحالة الأكمل والأحدث، من خلال رصد الواقع ورسم معالم المستقبل والبناء التدريجي وفق خطة متجددة، تنطلق من الواقع وتتكئ على الإمكانيات والظروف والدراسات المقدمة من أهل الاختصاص" (Cathrin، 1992، P.97). وتعرف الباحثة تطوير الأداء الإداري إجرائياً: أنه إحداث تغييرات وملموسة أساسية وهادفة ومخطط لها في الأداء الإداري، لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، ورفع كفاءاتهم، وزيادة فاعليتهم، عن طريق الاستفادة من مدخل إدارة المعرفة.

4- مرحلة التعليم الثانوي العام: وهي تلي مرحلة التعليم الأساسي، مدتها ثلاث سنوات، تبدأ من الصف الأول الثانوي، وتنتهي بنهاية الصف الثالث الثانوي وهي مجانية (النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي (وزارة التربية، 2016، 106).

خطوات بناء أداة البحث:

تألفت الاستبانة في صورتها النهائية (بعد إجراء التعديلات اللازمة من قبل المحكمين حيث تم اختصار بنود الاستبانة من 52 بنداً إلى 39 بنداً، وحذف متغير نوع المدرسة.) من ثلاثة محاور أساسية، - واقع الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة، ويتمثل في (11) بنداً، - مشكلات الأداء الإداري المدرسي، ويتمثل في (12) بنداً، - دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري، ويتمثل في (16) بنداً.

صدق أداة البحث:

أولاً: صدق المحتوى: لقد تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة دمشق، ملحق رقم (2) يبين ذلك بالتفصيل. وبعد إجراء التعديلات المقترحة توصلت الباحثة إلى استبانة جديدة مؤلفة من (39) بنداً.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي: باستخدام معامل ارتباط (بيرسون) وذلك بعد تطبيق أداة البحث على عينة مكونة من (6) من مديري المدارس الثانوية العامة من خارج عينة البحث. وهنا سنستعرض حساب صدق الاتساق الداخلي، لكل محور على حده كما يلي:

الجدول (2): نتائج الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة.

المحور الأول (الواقع)	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثاني (المشكلات)	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثالث (الدور)	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثالث (الدور)	معامل الارتباط بيرسون
العبارات	-	العبارات	-	العبارات	-	العبارات	-
1	.450*	12	.536*	24	.482*	36	.648**
2	.561*	13	.344	25	.656**	37	.508*
3	.579**	14	.638**	26	.701**	38	.571*
4	.578**	15	.538*	27	.558*	39	.612**
5	.502*	16	.653**	28	.571*	-	-
6	.517*	17	.553*	29	.539*	-	-
7	.481*	18	.509*	30	.556*	-	-
8	.630**	19	.592**	31	.475*	-	-
9	.580**	20	.762**	32	.509*	-	-
10	.511*	21	.341	33	.571*	-	-
11	.650**	22	.494*	34	.612**	-	-
-	-	23	.460*	35	.581*	-	-

*.دال عند مستوى 05% - **.دال عند مستوى 01% -

بعد استخدام معامل بيرسون بين الدرجة الكلية وأبعاده، وجدنا أن معظم البنود قد أعطت مستوى دلالة أصغر من (0,05) وهذا يؤكد وجود ارتباط بين الدرجة الكلية والبنود المكونة له، كما بدوره يؤكد صدق الاتساق الداخلي.

. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ثبات الاستبانة: تم حساب الثبات بثلاث طرائق وهي:

1- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (3) معامل الثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

التقدير	معامل الثبات ألفا كرونباخ	المحور
جيد جداً	.785	واقع الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
ممتاز	.843	مشكلات الأداء الإداري المدرسي.
جيد جداً	.789	دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري.
ممتاز	.929	المجموع

2- ثبات الإعادة:

تم اختبار الثبات بالإعادة بعد مضي نحو أسبوعين، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول (4): معامل الثبات بالإعادة.

مستوى الدلالة	معامل بالإعادة	المحور
3.01	.649*	واقع الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
.002	.742**	مشكلات الأداء الإداري المدرسي.
.009	.674**	دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري
.005	.705**	المجموع

3- الثبات بالتجزئة النصفية: تم استخراج معاملات ثبات التجزئة النصفية باستخدام

معادلة سييرمان- براون - brown Spearman، وذلك بالنسبة للاستبانة ككل وبالنسبة لمحاورها، كل على حدة، والجدول الآتي يبين هذه النتائج.

الجدول (5): معامل الثبات بالتجزئة النصفية.

التقدير	معامل الثبات بالتجزئة النصفية	المحور
جيد جداً	.779	واقع الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
جيد جداً	.771	مشكلات الأداء الإداري المدرسي.
جيد	.612	دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري
جيد جداً	.802	الاستبانة ككل

يُلاحظ من الجدول السابق، أن قيم معاملات كل من ثبات الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ، بالنسبة إلى المحاور الثلاثة وبالنسبة للاستبانة ككل، كانت مرتفعة، مما يدل على اتصاف الاستبانة، بدرجة عالية من الثبات.

القوانين الإحصائية:

تم استخدام القوانين الإحصائية الآتية في هذا البحث: (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. اختبار (T-test). تحليل التباين الأحادي (One- Way Anova). اختبار (scheffe) للمقارنات المتعددة لتحديد اتجاه الفروق. وفي تصحيح إجابات، عينة البحث على بنود الاستبانة البالغ عددها (39) بنداً، كان المعيار دائماً = 5، غالباً = 4، أحياناً = 3، نادراً = 2، أبداً = 1).

دراسات سابقة:

1-1 دراسات محلية.

1-1-1 دراسة غبور (2015): أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تعرف أدوار مدير المدرسة الثانوية العامة ومهامه في ظل الاتجاهات التربوية المعاصرة، المتمثلة بالاتجاهات (الديمقراطي - الأوتوقراطي - العلاقات الإنسانية - إدارة الجودة الشاملة - الإدارة الذاتية - الإدارة الالكترونية - الحداثة)، في مدارس مدينة دمشق عام 2015. عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (509) من مدرسي المرحلة الثانوية، و(69) مديراً. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (أن أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة كان متوسطاً في الاتجاهات كافة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، والمسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس).

2-1- دراسة عواد (2015): تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر. هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفقاً لعدة أهداف: تعرف واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة من خلال ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية (التخطيط التنظيم التوجيهي التقييم). وتكونت عينة الدراسة النهائية من (906) من العاملين في المدارس الثانوية العامة في محافظات (دمشق درعا حمص اللاذقية حلب) حيث بلغت عينة المديرين (262) وعينة معاونين (98) وعينة الموجهين (546). طبقت الدراسة عام 2015. وكانت أهم النتائج (كانت درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين ومعاونيهم والموجهين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والمؤهل التربوي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي والمحافظه. 3-1- دراسة حلاق (2014): دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. أهداف الدراسة: تعرف واقع ممارسة المديرين والمدرسين لإدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين والتعرف إلى تأثير متغيرات (الجنس - سنوات الخبرة - التأهيل التربوي) في آراء المديرين والمدرسين حول واقع إدارة وفي آراء المديرين والمدرسين حول واقع عملية اتخاذ القرارات في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق. تكونت عينة الدراسة من كامل المجتمع الأصلي للبحث بالنسبة لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق والبالغ عددهم (76) مديراً، أما بالنسبة للمدرسين فقد تكونت عينة البحث من (500) مدرس ومدرسة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، عام 2014. ومن أهم

النتائج (واقع مرتفع لممارسات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المدرسين والمديرين. وجود علاقة ارتباطية موجبة بين واقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، وواقع ممارسة عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين والمدرسين. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة في مدارسهم تعزى لمتغيرات (الجنس التأهيل التربوي، سنوات الخبرة) ووجود فروق بالنسبة لعينة المدرسين لمتغير الجنس والتأهيل التربوي وعدم وجودها بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة.

2- دراسات عربية:

2-1- دراسة عبد اللطيف، ومنير (2019): أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية. مكان الدراسة: الجزائر. عينة الدراسة: بلغ عددها 90 موظفاً من موظفي جامعة غرداية. تمثلت نتائج الدراسة في أن لدى العاملين بجامعة غرداية اتجاه إيجابي نحو تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسة من خلال إدارة المعرفة وعملياتها حيث تجاوزت قيمة المتوسط الحسابي لعمليات تطوير الأداء 90 % مما يعني أن إدارة المعرفة تأثير بارز على عملية تطوير الأداء المؤسسي.

2-2- دراسة حسين، والرشيدي (2018): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك. مكان الدراسة: المملكة العربية السعودية. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف بتصورات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة تبوك. عينة الدراسة: وشمل مجتمع الدراسة (545) قائداً تربوياً. اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (278) قائداً تربوياً. توصل الباحثان إلى العديد من النتائج، أهمها: أن واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القادة التربويين لمتطلبات

تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي، أمّا على مستوى المجالات فقد أظهرت النتائج وجود فروق في متطلبات الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح فئة المشرفين التربويين، ووجود فروق في متطلبات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح أصحاب الخبرة الأطول.

2-3- دراسة موسى (2012): درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين. تكونت عينة الدراسة من (112) مديراً ومديرة و(145) موجهة وموجهة، في المدارس الابتدائية والثانوية في دولة الكويت، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت مرتفعة، وأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت متوسطة، وأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر الموجهين الفنيين بشكل عام كانت متوسطة.

3- دراسات أجنبية:

3-1- دراسة مورادي، وآخرون (Moradi et al, 2012): العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة.

The Relationship Between Organizational Culture And Knowledge Management.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وإدارة المعرفة. عينة الدراسة: عينة مكونة من (322) موظفاً في جامعة Multimedia University ماليزيا. أظهرت نتيجة الدراسة أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية المفضلة، وإدارة المعرفة، كما أظهر تحليل البيانات، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفئة العمرية من حيث الثقافة التنظيمية السائدة، الثقافة التنظيمية المفضلة. وأن هناك علاقة بين الجنسين في مجال إدارة المعرفة، وأن هناك علاقة بين مستوى التعليم من حيث

الثقافة التنظيمية السائدة، والثقافة التنظيمية المفضلة، وإدارة المعرفة. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين سنوات الخدمة في الجامعة من حيث الثقافة التنظيمية السائدة، والثقافة التنظيمية المفضلة.

3-2- دراسة هولويتسكي، (2002، Holowetzki)، بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية: أثر العوامل الثقافية التي تدعم إدارة المعرفة

The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: an Examination of Cultural Factors that support the flow and Management of knowledge within an Organization.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر العوامل الثقافية في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة. عينة الدراسة: اشتملت العينة على المديرين التنفيذيين في جامعة أوريغون Oregon في الولايات المتحدة الأمريكية. منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة أسلوب تحليل المحتوى، إذ قام الباحث بمراجعة الأدبيات ودراسات الحالة الصادرة بين عامي 1998 - 2002 من أجل دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين توظيف إدارة المعرفة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن هناك ستة عوامل ثقافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً، وهذه العوامل هي: نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، الأفراد، العمليات، القيادة. تؤكد الدراسة أن الثقافة التنظيمية أحد العوامل المهمة المؤثرة في مبادرات توظيف إدارة المعرفة في المنظمات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة نلاحظ أن الدراسة الحالية تتشابه مع كل من دراسة غبور (2015)، ودراسة عواد (2015)، ودراسة موسى (2012)، ودراسة حلاق (2014)، من حيث الأهداف والعينة، حيث ركزت كلها على الاتجاهات الحديثة في التربية ودورها في تطوير أداء الإدارة المدرسية، بينما نلاحظ أن الدراسة الحالية على الرغم من أنها تشابهت مع دراسة هولويتسكي (2002) ودراسة مرادي، وآخرون

(2012) ودراسة عبد اللطيف ومنير (2019) في التطرق لموضوع إدارة المعرفة ولكنها اختلفت معها من حيث عينة البحث ومكان تطبيقه حيث اقتصرت عينة هذه الدراسات على مديري وموظفي الجامعات. أما ما يميز هذا البحث عن غيره من البحوث فهو جدته، وندرته على المستويين المحلي، والعربي، وكما يعد هذا البحث شامل لمعظم جوانب الأداء المتعلقة بإدارة المعرفة لدى الإدارة المدرسية والمطبقة في إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أدوات البحث، واختيار المتغيرات والمنهج المناسب للبحث، والتعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث، بالإضافة للاطلاع من المراجع والمصادر العلمية والنتائج المذكورة في الدراسات السابقة والاستفادة منها في البحث الحالي.

الإطار النظري:

تعد إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. هذا وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الأساسية الحديثة التي تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى تطبيقها والأخذ بمبادئها، وذلك أن إدارة تلك المعرفة بشكل جيد يساعد المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين وضمان بقائها وتطورها.

1- أهداف إدارة المعرفة: لإدارة المعرفة العديد من الأهداف أهمها:

1-1- تبسيط العمليات وخفض التكاليف. 1-2- حل المشكلات.

1-3- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري.

1-4- تكوين مصدر موحد للمعرفة (Sengupta & Basu, 2007 p.278).

3- عمليات إدارة المعرفة:

- 1- تحديد وطبيعة أنواع المعرفة. 2- رسم المعرفة. 3- أسس المعرفة المتوافرة.
- 4- اكتساب المعرفة المطلوبة. 5- خزن المعرفة الموجودة والمكتسبة.
- 6- المشاركة في المعرفة. 7- تطبيق المعرفة، أي استرجاع واستعمال المعرفة.
- 8- ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير وتعلم الدروس (شارد، 2016، 61).

وترى الباحثة أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، وأنه لن تكن هناك جدوى لعمليات التوليد والتشارك والتخزين مالم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، لذلك فالمعرفة قوة وثروة إذا طبقت، وحتى يتم تحقيق الاستفادة الفعلية من المعرفة يتطلب تفويض العاملين صلاحيات واسعة وإعطائهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.

الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي:

تهدف مرحلة التعليم الثانوي إلى استكمال بناء شخصية المتعلم المتوازنة من الجوانب الوجدانية والعلمية والفكرية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية والجسدية جميعها، عن طريق تعميق وتوسيع المعارف والخبرات والمهارات والقيم والاتجاهات، واستخدام التقنيات التي تمكنه من متابعة التحصيل التخصصي، والتفاعل بشكل إيجابي مع القضايا الاجتماعية والوطنية والقومية والعالمية، بوصفه مواطناً واعياً منتجاً مبدعاً قادراً على تحمل المسؤولية، واتخاذ القرار، وممارسة الديمقراطية في مجالات الحياة جميعها. ومن مهام مدير المدرسة (الإشراف والمتابعة - التنظيم - الاطلاع على القوانين والأنظمة تقويم عمل المدرسين والإداريين في المدرسة... (النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي العام، 2016، 12-13).

تطوير الأداء الإداري: إنّ النظرة إلى المدرسة على أنها مؤسسة تؤدي أدواراً مختلفة، وتتفاعل معها مجموعة من المجالات والعوامل، جعلت التربويين يعملون على تطوير أداء المدرسة، والوقوف على مدى فاعليتها، وجودة أدائها، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وكفاءة العاملين بها.

1- أهداف التطوير الإداري: للتطوير الإداري الكثير من الأهداف يمكن اختصارها فيما يلي:

- تطوير الموارد البشرية من مديريين، وإداريين، ومستخدمين، وفنيين.
- فحص الهياكل التنظيمية، وتقسيم العمل، والعلاقات المتداخلة.
- تطوير مفاهيم الموظفين وقدراتهم.
- تطوير الأنظمة، والقوانين، والتعليمات.
- تطوير الأساليب والوسائل التكنولوجية، ووسائل الاتصال.
- تطوير الإرشاد والتوجيه في العمل، العلاقات الإنسانية.
- تطوير الأهداف الإدارية، والتخطيط، والتقييم، ونظم المعلومات. (مشهور، 2010، 47).

عرض نتائج البحث، ومناقشتها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى واقع الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق؟ للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بتحديد نظام تقدير درجات استبانة واقع الأداء الإداري في مدارس التعليم الثانوي، إذ تتم الإجابة عن الاستبانة وفقاً لتدرج خماسي كالاتي: "دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً"، وتصحح بالدرجات (5، 4، 3، 2، 1) بالترتيب، وبعد تقسيم الدرجات، والتي تمثل درجة ممارسة كل أداء إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، ومتوسط، ومرتفع)، تم تحديد طول الفئة باعتماد المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الحد الأعلى للبيدبل} - \text{الحد الأدنى للبيدبل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5 - 1}{3} = \frac{4}{3} = 1.3 \text{ طول الفئة}$$

وبذلك تكون مستويات درجة الأداء من 1 إلى أقل من 2.33 درجة أداء منخفض، ومن 2.33 إلى 3.66 درجة أداء متوسط، ومن 3.66 إلى 5 درجة أداء مرتفع. ثم قامت الباحثة بحساب متوسطات إجابات أفراد العينة حول عبارات الأداء الإداري، فيما يتعلق بكل عبارة على حدة، وانحرافات المعيارية، وبالتالي درجة أداء كل عبارة من عبارات الأداء الإداري، وفق معطيات إدارة المعرفة، كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (6): والمتوسط والانحراف المعياري والمستوى،

لكل عبارة من عبارات واقع الأداء الإداري.

رقم العبارة	محور واقع الأداء الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.	درجة الأداء المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
1	أقوم بتقسيم العمل الإداري في مدرستي وتوزيعه، وفق خطط مسبقة.	3.71	0.894	مرتفع
2	أطلب من المدرسين تقديم المساهمات الفكرية المتعلقة بعمل المدرسة.	2.88	0.895	متوسط
3	أزود المدرسة بمعارف ونماذج أداء متميزة، تفي بحاجة الإداريين والعاملين في تطوير العمل المدرسي.	3.10	1.268	متوسط
4	أهتمُّ بالأفكار والحلول، التي يقترحها العاملون، لمعالجة وحلِّ المشكلات، التي تواجههم.	3.39	0.773	متوسط
5	أوفِّر للعاملين لديّ مصادر المعلومات (المكتبة والتقانات الحديثة والأترنت..)، لتساعدهم على اكتساب المعرفة.	3.68	1.497	مرتفع
6	أشجِّع إقامة جلسات للنقاش والحوار بين المدرسين أنفسهم، لاستثمار طاقاتهم الفكرية في المجالات المعرفية والتربوية والتدريسية.	2.74	1.133	متوسط
7	أعتمدُ على منهج إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	2.44	320.9	متوسط
8	أوفِّر للطلبة معرفة بمتطلبات التأهيل والتخصص في التعليم لعالي.	1.33	0.473	منخفض
9	أوفِّر قاعدة بيانات إحصائية، للطلبة وللمدرسين والعاملين.	3.26	0.888	متوسط
10	أوفِّر رؤية واضحة للعاملين حول استراتيجيات إدارة المعرفة ومداخل تنفيذها.	3.50	0.870	متوسط
11	أحرصُ على توفير الأجهزة والبرمجيات الحديثة لمعالجة وتخزين المعلومات.	2.09	1.263	منخفض

من خلال معطيات الجدول رقم (6)، يتبين لنا أن واقع الأداء الإداري، وبحسب آراء عينة البحث، كان بالمجمل في مستوى متوسط. أما العبارات التي كانت تعكس الأداء المرتفع فهي (1- 5)، المتضمنة تقسيم العمل الإداري في المدرسة، وأن الإدارة توفر

للعاملين فيها مصادر متباينة من للمعلومات، وتساعدهم على اكتساب المعرفة، أما العبارات التي جاءت بمستوى منخفض، فكانت (11-8)، المتعلقة بتوفير متطلبات التأهيل والبرامج الحديثة وخزن المعلومات. وتعود أسباب هذه النتيجة، برأي الباحثة، إلى أن واقع الأداء الإداري لدى مدراء التعليم الثانوي العام، يكاد أن يكون نمطياً كلاسيكياً تحكمه الأنظمة والقوانين والتشريعات الوزارية، التي تعبّر عن طبيعة النظام الإداري المركزي، بل والشديد المركزية في أحيان كثيرة، مما يجعل عمل المدراء بعيداً عن فرص الأبداع والمبادرات الشخصية، التي تساهم بتطوير الأداء الإداري في مدارسهم. وقد يعود سبب ضعف هذا الأداء، لأسباب تتعلق بتأهيل الكادر الإداري، من مؤهلات علمية وتدريبية مهنية وتطويرية، بل وربما يمتلك ذلك ولم تتأتى له المهارة المطلوبة، بسبب سنواته القليلة في مجال عمله الإداري، أو لنقص درايته بفاعلية اتجاه إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (غبور، 2011). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (موسى، 2011) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الابتدائية لإدارة المعرفة كانت متوسطة من وجهة نظر الموجهين الفنيين، ولكنها تختلف مع نتائج دراسة (حلاق، 2014) التي أظهرت واقع ممارسة مرتفع لممارسات إدارة المعرفة في المدارس، ودراسة (حسين والرشيدي، 2018) حيث جاء فيها واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي بدرجة مرتفعة من وجهة نظر القادة التربويين.

السؤال الثاني: ما مستوى مشكلات الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق؟ قامت الباحثة بتحديد طول الفئة، والذي بلغ أيضاً 1.3 وتحديد مستويات درجة وجود المشكلة في الأداء، وبذلك تكون مستويات درجة وجود المشكلة في الأداء من 1 إلى أقل من 2.33 درجة مشكلة منخفضة، ومن 2.33 إلى 3.66 درجة مشكلة متوسطة، ومن 3.66 إلى 5 درجة مشكلة مرتفعة. كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمستوى،
لكل عبارة من عبارات مشكلات الأداء الإداري المدرسي.

الرقم	محور مشكلات الأداء الإداري المدرسي.	درجة الأداء المتوسط	الانحراف المعياري	المستوى
12	أهتمم بالأفكار والحلول التي يقترحها العاملون لمعالجة في حل المشكلات، التي تواجههم.	3.57	0.613	متوسطة
13	أجد صعوبة في الحصول على الدراسات ومصادر المعلومات الخاصة بإدارة المعرفة.	2.11	0.591	منخفضة
14	أستخدم أساليب تكنولوجية في عملي المدرسي، تعتمد على نظام إدارة المعرفة.	2.93	0.733	متوسطة
15	أزود الكادر الإداري في المدرسة بخبرات كافية في تطبيق إدارة المعرفة.	2.22	0.874	منخفضة
16	تعاني المدرسة من قلة الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة.	1.67	0.883	منخفضة
17	أشجع المدرسين في المدرسة على استخدام إدارة المعرفة في تطوير أدائهم التربوي	2.17	0.629	منخفضة
18	أعقد ندوات تربوية على مستوى المدرسة لمناقشة قضايا ومشكلات التربية والتعليم.	2.83	0.586	متوسطة
19	أحفز المعنيين بالمدرسة، لعقد دورات في مجال إدارة المعرفة.	2.73	0.842	متوسطة
20	أشكل فرق وجماعات عمل لتوفير المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة.	3.61	0.581	متوسطة
21	أصنع قراراتي المدرسية بناء على معارف علمية موثوقة.	3.93	0.633	مرتفعة
22	أدعم عمليات دمج المعرفة في الأنشطة الإدارية.	3.82	0.874	مرتفعة
23	أستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب.	3.97	0.883	مرتفعة

من خلال معطيات الجدول (7)، يتبين لنا أن مستوى المشكلات، جاء بشكل متوازن تقريباً، ما بين مرتفعة ومنخفضة، فالمشكلات الحادة، تمثلت في العبارات (21- 22 - 23)، والتي تكشف عن عدم إمكانية صناعة القرارات المدرسية بناء على معارف علمية موثوقة، وعدم دعم عمليات دمج المعرفة في الأنشطة الإدارية، واستثمار الأفكار الجديدة في حل المشكلات في المدرسة.

أما المشكلات المنخفضة المستوى (13- 15- 16- 171)، وهذه العبارات، تتعلق بالدرجة الأولى، بتزويد الكادر الإداري في المدرسة بخبرات كافية في تطبيق إدارة المعرفة، وفي الحصول على الدراسات ومصادر المعلومات الخاصة بإدارة المعرفة، وعدم معاناة المدرسة من قلة الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بإدارة المعرفة. ومرد ذلك برأي إلى توفر وسائل الاتصال الحديثة، وأن المعرفة أصبحت متاحة للجميع، فالحصول على المعرفة ليس بمشكلة، لكن المشكلة تكمن في إمكانية التطبيق والتوظيف المناسب في المؤسسة التربوية.

السؤال الثالث: ما مستوى دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام؟ للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة بتحديد نظام تقدير درجات محور دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام. إذ تمت الإجابة عن الاستبانة وفقاً للتدرج الخماسي السابق الذكر، وتم تقسيم الدرجات إلى ثلاثة مستويات للدور (كبير، ومتوسط، ومنخفض). كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدور، لكل عبارة من عبارات

دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام.

رقم العبارة	محور دور إدارة المعرفة بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام	درجة الأداء المتوسط	الانحراف المعياري	الدور
24	أعمل على اختيار أكفأ العناصر لشغل الوظائف والمهام المدرسية.	3.89	0.613	كبير
25	أوظف وسائل المعرفة المتاحة في تنظيم العمل الإداري.	4.11	0.591	كبير
26	أعد على تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة وترجمتها إلى واقع جزائي.	2.93	0.733	متوسط
27	أشجّع المدرسين بالمدرسة على تداول المعرفة فيما بينهم.	3.88	0.874	كبير
28	أحرص على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.	2.73	0.842	متوسط
29	أضع نظاماً للحوافز لتشجيع المدرسين على ابتكار المعرفة.	2.18	0.717	منخفض
30	أفتح آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي أمام المدرسين.	2.17	0.613	منخفض
31	أدعم عمليات دمج المعرفة في الأنشطة الإدارية كافة.	3.61	0.581	متوسطة
32	أنشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المدرسين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة.	1.97	0.633	منخفض
33	أعمل تقييماً مستمراً خاصاً بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة.	3.82	0.874	كبير
34	أحرص على رفع مستوى التحصيل في مدرستي كمعيار أساسي للتميز.	3.97	0.883	كبير
35	أستعين بالخبراء والمختصين التربويين عندما تستدعي الضرورة.	2.73	0.842	متوسط
36	أضع نظاماً للحوافز لتشجيع المدرسين على ابتكار المعرفة.	2.11	0.591	منخفض
37	أعد على إيجاد الموازنة بين أهداف المدرسة التربوية وأهداف العاملين فيها.	2.99	0.743	متوسط
38	أتعاون مع الموجهين التربويين على إيجاد السبل التطويرية لعمل الإدارة.	3.42	0.874	متوسط
39	أتعاون مع وسائل الاتصال المختلفة (إذاعة، تلفزيون، إنترنت..) لنشر ثقافة المعرفة.	3.39	0.639	متوسط

بينت نتائج الجدول (8)، أن مستوى دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي، جاء بنسب متساوية تقريباً للدورين الكبير والمنخفض (31.25%) للدور الكبير، ونسبة (25%) للدور المنخفض، و (43%) للدور المتوسط. وهذا يشير إلى أن دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام جاء بمستوى متوسط. تبدو هذه النتيجة منطقيّة، فمن النظر إلى الصعوبات الإدارية، الملقاة على عاتق الكادر الإداري، والتي تحول دون تطبيق الكثير من النظريات التربوية والإدارية الحديثة في مدارسهم، لأن طبيعة النظام الإداري لا تسمح بذلك، وهذا ينطبق على التعليم الحكومي والخاص على حد سواء. وهذا ما أكدته دراسة موسى (2012)، من أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين بشكل عام كانت متوسطة.

النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

اختبار صحة الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسط درجات إجابات عينة البحث ككل على بنود الاستبانة، تُعزى لمتغير نوع أفراد العينة من المديرين. ولمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات ذكور وإناث عينة البحث، قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، ثم أجريت المقارنة باستخدام (T-test) للمقارنات الثنائية، وتم إدراج النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (9): نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات درجات عينة البحث تبعاً لمتغير النوع.

المحاور	عدد أفراد العينة وفق متغير النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القرار
واقع الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.	ذكر	49.761	6.212	1.050	غير دال
	أنثى	47.563	5.910		
مشكلات الأداء الإداري المدرسي.	ذكر	30.839	6.736	1.641	غير دال
	أنثى	28.457	5.605		
دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري.	ذكر	68.010	8.245	2.184	دال
	أنثى	61.748	7.550		
الكلي	ذكر	176.633	22453	3.763	دال
	أنثى	163.391	23.266		

بينت نتائج الجدول رقم (9)، أن لا فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05%، بين متوسط مستوى واقع الأداء الإداري للذكور وبين مستوى الأداء للإناث، كما ولا توجد بينهما أيضاً في مستوى المشكلات، وجاءت الفروق الدالة إحصائياً في مجال دور إدارة المعرفة لصالح الذكور، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,184)، وفي المستوى الكلي للمحاور (3,763)، لصالح الذكور. وهذه النتيجة تبدو طبيعية، نظراً لتشابه الواقع المدرسي والإداري في عموم مدارس التعليم الثانوي العام، أما بالنسبة لدلالة دور إدارة المعرفة، فيبدو أن الذكور أكثر قدرة على تقبل النظريات الإدارية الجديدة من الإناث، التي تميل غالباً لعدم المبادرة والتجديد، وربما لانشغالهن بأمر وتفاصيل إدارية ومهنية، أكثر من الذكور. وتعزو الباحثة نتيجة وجود فروق بين الجنسين في النظر إلى واقع الأداء الإداري المتمثل بأداء الكادر الإداري في المدرسة فيما يخص الأداء المتعلق بعمليات إدارة المعرفة، إلى أن الذكور والإناث من أفراد العينة لا ينظرون نظرة متماثلة لهذا الأداء، فقد تبين أن نظرة الذكور لعبارة محاور الأداء المذكورة كانت بمستوى أعلى منها لدى الإناث، وربما يفسر ذلك برأي الباحثة بسبب إلمام الذكور بالجوانب الإدارية كافة، أكثر من الإناث على اعتبار الإدارة ملائمة من حيث صفاتها للذكور أكثر منها للإناث، أو ربما يعود السبب إلى أن الذكور أكثر ملاءمة للكادر الإداري ودراية بممارساته، وبالتالي أكثر قدرة على تقييم الأداء لهذا الكادر. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (حلاق، 2014) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مديري المدارس الثانوية العامة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة بالنسبة لعينة المدرسين، بينما تتفق معها بالنسبة لعينة المديرين بوجود فروق تعزى لمتغير الجنس، وتختلف أيضاً مع نتائج دراسة (غبور، 2015)، ودراسة (عواد، 2015)، بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس التي توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس فيما يتعلق بأداء مديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسط درجات إجابات عينة البحث ككل على بنود الاستبانة، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة من المديرين.

الجدول (10) نتائج اختبار (T-test) للفروق بين متوسطات درجات عينة البحث

وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة.

المحاور	عدد أفراد العينة وفق متغير النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القرار
واقع الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.	إجازة	39.857	5.617	1.140	غير دال
	دراسات عليا	53.965	4.819		
مشكلات الأداء الإداري المدرسي.	إجازة	48.843	5766	1.743	غير دال
	دراسات عليا	45.751	4.925		
دور إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري.	إجازة	71.223	7.141	2.287	دال
	دراسات عليا	76.106	6.532		
الكلية	إجازة	178.924	21.414	2.955	دال
	دراسات عليا	185.211	23.361		

أما نتائج الفرضية الثانية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة. فبيّنها الجدول رقم (10)، الذي يوضح أن لا فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05%، بين متوسط مستوى واقع الأداء الإداري بالنسبة لحملة الإجازة، وبين مستوى الأداء لحملة الدراسات العليا، كما ولا توجد بينهما أيضاً في مستوى المشكلات، وجاءت الفروق الدالة إحصائياً في مجال دور إدارة المعرفة لصالح حملة الدراسات العليا، حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (2,287)، وفي المستوى الكلي للمحاور (2,955)، لصالح حملة الدراسات العليا. وهذه النتيجة منطقية، نظراً لتشابه الواقع المدرسي والإداري في عموم مدارس التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق. أما بالنسبة لدلالة دور إدارة المعرفة، فيبدو أن حملة الدراسات العليا أكثر قدرة على التفاعل البناء مع النظريات الإدارية الجديدة من

حملة الإجازة. وقد يكون ذلك حسب رأي الباحثة، أن الحاصلين على شهادة الدراسات العليا، لابد وأنهم يمتلكون مهارات أدائية مرتفعة تتعلق بإدارة المعرفة، لأنهم كان لهم سابق تعامل مع المعارف، من خلال إنجاز أبحاثهم ورسائلهم، فزودتهم هذه المهام بمهارات تتعلق بإدارة معارفهم وطبقوها في مدارسهم، وظهرت جلية في إدارة هذه المدارس. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (غبور، 2015) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي فيما يخص الأداء الإداري والممارسات الإدارية في المدارس. ولكنها تختلف مع دراسة (حلاق، 2014) ودراسة (موسى، 2012)، اللتان أظهرتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير التأهيل التربوي حول واقع ممارسة إدارة المعرفة من قبل مديري المدارس.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة (0.05)، بين متوسط درجات إجابات عينة البحث ككل على بنود الاستبانة، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة.

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) للعينة ككل،

وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	(F)	القرار
الكلية	بين المجموعات	111.742	55.871	2	22.418	دال
	داخل المجموعات	480.68	30.042	16		

الجدول (12) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة بين متوسطات إجابات عينة البحث تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفروق في المتوسطات بين المجموعتين	الانحراف المعياري	قيمة الدلالة (sig)	القرار عند $(0.05 \geq \alpha)$
(5 - 1) سنوات	(10 - 6) سنوات	-0,23	0,12	0,22	غير دالة إحصائياً
	11 سنة فأكثر	-0,31	0,10	0,03	دالة إحصائياً
(10 - 6) سنوات	(5 - 1) سنوات	0,23	0,12	0,22	غير دالة إحصائياً
	11 سنة فأكثر	-0,06	0,18	0,83	غير دالة إحصائياً
(11) سنة فأكثر .	(5 - 1) سنوات	0,31	0,10	0,03	دالة إحصائياً
	(10 - 6) سنوات	0,06	0,18	0,83	غير دالة إحصائياً

أما نتائج الفرضية الثالثة المتعلقة، بمتغير عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة ككل. فبيئها الجدول رقم (12)، الذي يوضح أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسط درجات العينة من فئة (5 - 1) سنوات وبين درجات العينة من فئة (11) سنة فأكثر، لصالح الفئة الأخيرة. ولا توجد فروق بالنسبة لفئة (6 - 10) سنوات مع الفئتين السابقتين. وهذا برأي الباحثة مؤشر منطقي، فعدد سنوات الخبرة يلعب دوراً متميزاً في الأداء الأدرى في التعليم الثانوي العام، وبخاصة إذا كان ذلك يقوم على مبادئ نظرية أو نظريات تربوية إدارية، بحسب رأي ديمينغ - Deming.

المقترحات: في ضوء نتائج البحث، نقترح جملة من المقترحات، من أهمها:

- 1- العمل على تطبيق نتائج النظريات التربوية والإدارية بشكل إجرائي، في مدارس التعليم الثانوي العام.
- 2- العمل على تحديث النظام الداخلي لمدارس التعليم الثانوي، بحيث ينص على منح هامش أوسع من الحرية في اتخاذ القرارات للمديرين، وتفويضهم السلطات.
- 3- تهيئة البنى التحتية في مدارس التعليم الثانوي العام، بما يمكن من توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة في الحصول على المعلومات الإدارية، وتنظيمها، وتطويعها في خدمة تسهيل العمليات الإدارية، ومواكبة المستجدات.
- 4- تبسيط عمليات الاتصال والتواصل بين الإدارات المدرسية، والإدارة العليا، وجعلها الكترونية ما يختصر الوقت، الذي تتطلبه الإجراءات الورقية التقليدية.
- 5- تبني نظام حوافز يعتمد على مبدأ النقاط، التي يحصل عليها المدير حسب جودة الأداء، وبالتالي تكون المعيار الذي يحدد استمرارية المدير في عمله أم لا.
- 6- بناء برامج التنمية المهنية في ضوء إدارة المعرفة، ولا سيما البرامج التي تستهدف المديرين الجدد، الذين يفضل أن يبدؤوا مسيرتهم المهنية على أسس علمية مدروسة، تمكنهم من تطبيق النظرات الإدارية بشكل مقصود، بعيداً عن محاولات التجربة ولخطأ، ومتابعة إقامة الندوات وورشات العمل التعريفية بهذه الاتجاهات، وبأهميتها في تطوير الأداء الإداري.
- 7- الاستفادة من إسهام جميع العاملين في الإدارة، ومن خبرتهم، بما يحقق توزيعاً مقبولاً للمسؤوليات المتعددة، ويفسح أمام المدير مجالاً أوسع لإنجاز مسؤولياته على وجه أكثر إتقاناً.
- 8- الاستفادة من تجارب المدارس المحلية الرائدة الناجحة إدارياً، وخاصة منها الإدارات التي سجلت أداء مرتفعاً في إدارة المعرفة، وتعميم تجربتها، بما يلائم ظروف وخصوصية كل مدرسة ثانوية.
- 9- إجراء مزيد من البحوث والدراسات في سبيل تطوير ثقافة المعرفة، ونشرها في مدارس التعليم الثانوي العام.

المراجع:

أولاً: مراجع اللغة العربية:

- 1- أحمد، أحمد (2008). الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة. دار المعارف الحديثة، القاهرة، جمهورية مصر العربية. ص: لا يوجد.
- 2- حلاق، ريم (2014). دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق (رسالة ماجستير)، جامعة دمشق، دمشق. سورية. ص: 198.
- 3- حسين، بانقا طه الزبير، والرشيد، سعد سويلم (2018). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع (49)، ص ص125-190. السعودية.
- 4- الرفاعي، غالب وياسين، سعد (2004). دور إدارة المعرفة في تقليل مخاطر الائتمان: دراسة ميدانية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي) جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
- 5- شارد، هاني علي (2016). إدارة المعرفة، المجمع الثقافي المصري. مصر. ص: 420.
- 6- عبد اللطيف، مصطفى؛ ومنير، قاسمي محمد (2019). أثر إدارة المعرفة على تطوير الأداء المؤسسي بجامعة غرداية. مجلة آفاق علمية، 11(3)، الجزائر.
- 7- عواد، ياسين (2015). تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق. ص: 271.

- 8- غبور، ماهر (2015). أ نموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة (أطروحة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق. سورية. ص: 255.
- 9- مشهور، ثروت (2010). استراتيجيات التطوير الإداري. ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ص264.
- 10- موسى، بسمة محمود (2012). درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين (رسالة ماجستير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- 11- وزارة التربية (2019). مؤتمر التطوير التربوي، دمشق. سورية.
- 12- وزارة التربية (2016). النظام الداخلي لمرحلة التعليم الثانوي. الجمهورية العربية السورية. - وزارة التربية (2018 - 2017). الدليل الإحصائي لمدارس محافظة دمشق. دائرة التخطيط والإحصاء في مديرية التربية في محافظة دمشق، منشورات وزارة التربية، دمشق. سورية.

ثانياً: مراجع اللغة الأجنبية:

- 1-Cathrin, J (1992). "Intellectual Capital Review: Measurement. Reporting and Management", Journal of Edvinsson. L. (1997), "Developing Intellectual Capital at Scandia". Lone Range PianlPlanning Vol. 30 No. 3, pp. 366-373.
- 2-Holowetzki, Antonina (2002). The relationship between knowledge management and organizational culture: an examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization" Master Thesis, University of Oregon, U.S.A.
- 3-Moradi et al (2012). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" International Journal of Innovative Ideas, vol (12), No (3), pp30-46.
- 4-Sengupta, K. &Basu, B. (2007). Assessing Success Factors of Knowledge Management Initiatives of Academic Institutions – a Case of an Indian Business School. Electronic Journal of Knowledge Management, 5 (2), 273-282.