

تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية فى ضوء مفهوم

إدارة المعرفة

إعداد

الدكتور/ محمد جابر محمود

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية النوعية بقنا- جامعة جنوب الوادى

مقدمة البحث:

لقد زاد الاهتمام بالعملية التربوية بشكل كبير وملوظ فى العصر الحالى الذى نعيشه وهو عصر الثورة المعلوماتية والتقنيات العلمية، هذا وقد أصبحت العملية التربوية وسيلة لنقل الخبرات للأجيال فى المجتمعات، وعملية اقتصادية واستثمارية تؤدى فى النهاية إلى زيادة الدخل القومي، ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها فى أي مجتمع ما هو إلا تعبير عن تقدم أو تخلف المجتمع ذاته.

ولعل من أهم سمات العصر الراهن، التغير المتسارع فى كل مجالات الحياة. إلا أن التسارع الذى طال مجال إنتاج المعرفة الإنسانية والتطبيقات التكنولوجية المترتبة عليها، لم يعد خافيا عن أحد بحيث أدى تنامي إنتاج المعارف إلى ما أصبح يعرف بـ " الثورة المعرفية " أو " الانفجار المعرفي ".

ففى العصر الذى نعيشه الآن تعتبر المعرفة عاملاً هاماً فى نجاح كل من الفرد والمنظمة على المدى البعيد، حيث أصبحت المعرفة تحل محل عوامل الإنتاج، والقيم غير الملموسة للمعرفة تجعل قيمة المنظمات الناجحة تكمن فى قدراتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجياً وعملياً، وليس فى قيمة الأصول الثابتة لديها من مبان وآلات وما إلى ذلك^(١).

وتعد إدارة المعرفة فى عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال والمؤسسات إنطلاقاً من مفهوم رأس المال الفكري، فإن إدارة المعرفة تأسست على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة بإستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذى تعمل من خلاله^(٣).

كما أن العالم شهد تحولاً غير مسبوق فى مجال المعرفة والمعلومات، إضافة إلى وسائل وأساليب حفظها ونقلها، هذه الثورة التى تحتاج إلى توفير عناصر بشرية مؤهلة، والتي تسهم فى استقطابها وتسخيرها لخدمة المجتمعات بشكل عام، ولا بد من دعم الكوادر

البشرية وتطويرها حتى تجعلها قادرة على مواكبة التطورات واستغلالها واستخدامها بأعلى كفاءة ممكنة، حيث تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم فى علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل (٤).

مشكلة البحث:

فى ظل ما سبق عرضه فى المقدمة يتضح أن مديرى المدارس على وجه الخصوص لا يستطيعوا أن يقوموا بكامل الأعمال المطلوبة منه بنجاح إلا إذا كانوا يملكون الكفاية فى مختلف المهارات الإدراكية والفنية والإنسانية، وذلك لضرورتها فى جميع المستويات الإدارية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى (٥).

ومدير المدرسة الفعال هو الذى يستخدم مهاراته وخبراته فى تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذى يمارسه، والذي يتمثل فى اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، والمتمثلة فى مدير المدرسة سيؤدى إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (٦).

لذلك يجب أن يحظى مدراء المدارس بالإهتمام والعناية الخاصة، وذلك من خلال السعي الدائم لتدريبهم، وتمتينهم مهنيًا، ليصبحوا أكثر قدرة على أداء مهماتهم وتنمية كفاياتهم المعرفية والأدائية، والتي تتسجم مع طبيعة الأدوار المتغيرة التى يتوقع منهم ممارستها فى إطار وظائفهم الإدارية والقيادية بشكل دائم وشامل، ومتكامل وتحسين نوعية الحياة فى مدارسهم ليتحسن مستوى تعلم تلاميذهم كما ونوعاً (٧).

خاصة فى ظل ما تشهده المدارس فى الوقت الحالي من تطور هائل فى المجال التكنولوجي والمعلوماتي مما تطلب معه استخدام مديري المدارس لإدارة المعرفة كأحدي تطبيقات الثورة المعرفية وخاصة فى مدارس التعليم الإبتدائي بوصفها حلقة مهمة من حلقات التعليم الاساسي فى مصر، ووجب علينا كباحثين تربويين الاهتمام بتطوير القيادات الإدارية فى تلك المدارس لنرفع من شأن من يعمل تحت قيادتها وعلى هذا يمكن تحديد مشكلة البحث الحالي فى الأسئلة الآتية:

- س١ ما دواعي تطوير مهارات مديري المدارس الإبتدائية؟
- س٢: ما المهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس الإبتدائية؟ فى ضوء متطلبات تطبيق مفهوم إدارة المعرفة ؟
- س٣: ما إدارة المعرفة؟ وما مجالاتها ؟ وكيف يتم تطبيقها فى إدارة المدارس؟
- س٤: ما درجة أهميتها بالنسبة لمديري المدارس فى عصر الانفجار المعرفي ممارسة مديري من وجهة نظرهم؟
- س٥: ما التصور المقترح لتطوير مهارات مديري المدارس الإبتدائية فى ضوء مفهوم إدارة المعرفة؟

أهداف البحث:

هدف البحث إلى:

- إعطاء فكرة عامة عن أسلوب إدارة المعرفة كأحد أساليب الإدارة.
- تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم.
- التوصل لتصور مقترح لتطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية فى ضوء مفهوم إدارة المعرفة.

أهمية البحث:

- أهميته من أهمية المتغيرات التى تتناولها ، وكيفية الاستفادة من نتائجها
- يفيد البحث الحالي فى تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية.
- يقدم البحث بعض جوانب الإفادة لتطوير العمل الإداري بالمدارس بصفة عامة والمدارس الابتدائية بشكل خاص.
- يلقي البحث بعض الضوء على مفهوم إدارة المعرفة وكيفية توظيفها فى مجال الإدارة المدرسية لتطوير أداء المديرين.

منهج البحث:

أستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذى يقوم على مسح ووصف الدراسات والأدبيات السابقة والتي تناولت إدارة المعرفة وذلك من أجل الإستفادة منها فى تصور مقترح لاعتماد على احد أدواته وهى الاستبيان للتعرف على مدى امتلاك مدير المدارس للمهارات اللازمة لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة. تطوير لمهارات مديري المدارس الابتدائية فى ضوء إدارة المعرفة.

مصطلحات البحث:

= تطوير: عرف أحد الباحثين التطوير على أنه تزويد الإداريين بالخبرات التى تساعدهم على تحسين أدائهم فى العمل ورفع مستوى كفاياتهم فى مواجهة المشاكل الإدارية^(٨).

ويعرف الباحث التطوير فى ضوء هذا التعريف بأنه تزويد الإداريين بالخبرات التى تساعدهم على تحسين أدائهم فى العمل ورفع مستوى كفاياتهم إدارياً فى ضوء متطلبات إدارة المعرفة، ويعرف إجرائياً بأنه:

= المهارة:تعرف على أنها القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان، وفق سلسلة من الحركات أو الإجراءات التى يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة أو غير

مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص فى أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين أو أداء مهمة ما^(٩).

ويعرف الباحث المهارة إجرائياً على أنها قدرة مدير المدرسة الإبتدائية على توليد وتصنيف وخرن وإدارة كافة أنواع المعرفة المتعلقة بالمدرسة مما يؤدي إلى زيادة الابتكار والإبداع وتحسين الكفاءة والفعالية، وتقاس إجرائياً بالدرجة التى يحصل عليها المستجيب(المدير) فى إدارة الدراسة المتعلقة بمهارات

مدير المدرسة: يعرفه الباحث بأنه الشخص المسئول الأول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والضامن لسلامة العملية التربوية والمنسق لجهود العاملين فى المدرسة.

إدارة المعرفة:تعرف على أنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي^(١٠).

ويعرفها الباحث على أنها مجموعة من العمليات والمهارات التى تساعد مديري المدارس الإبتدائية على توليد المعرفة واستقطابها وتخزينها وتوظيفها والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة فى رسم عمليات التعلم وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة التعليمية.

الدراسات السابقة:

١- دراسة(Newton Paul M,2004)^(١١):

كان عنوان الدراسة: إدارة المعرفة فى التعليم، وهدفت الدراسة إلى فحص الإدارة المعرفية مثل : قاعدة المعارف، انتقال المعارف ومعالجتها فى إدارة التعليم والقدرة على إدارة المعرفة فى هذه الإدارات عندما تواجهها القرارات الصعبة التى يجب اتخاذها وكان من أهم نتائج الدراسة: أن هناك فروقا فى قواعد المعلومات المستخدمة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية وهذه الفروق تظهر فى المعارف وإدارتها وتقنية المعرفة كذلك النشاطات التى تستخدم الإبداع.

٢- دراسة (Edge,2005)^(١٢):

كان عنوان الدراسة: إدارة المعرفة كأداة لتجديد التعليم على المستوى المحلى، وهدفت الدراسة إلى استخدام إطار عمل إدارة المعرفة وذلك لفحص ودراسة الجهود المبذولة

على مستوى الأحياء من أجل إيجاد ونقل المعرفة المبكرة والأولية فى السنوات الأولى من التعليم واستخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة ومن أهم النتائج: قامت الدراسة بشرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة، والتي يمكن أن تساعد فى العملية التعليمية وهذه الاستراتيجيات يمكن مناقشتها فى إطار مجموعة الأدبيات كطرق ممكنة لتعزيز إدارة المعرفة وممارستها فى كل القطاعات كما تقدم الدراسة مناقشة تفصيلية للتحديات والفرص المتاحة المرتبطة بإدارة المعرفة فى التعليم بما فى ذلك التقنيات والمسارات المالية.

٣- دراسة زكية بنت ملوح طاشكندى ، (٢٠٠٧) (١٣):

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة فى إدارة التربية والتعليم وبيان أثره فى التطوير التربوى، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلي، وصممت استبانة كأداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٣٠) فرد من جميع مديريات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة، وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج منها: يدرك أفراد العينة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها فى إدارة التربية والتعليم، كما إن أفراد العينة يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطى الأولوية لإدارة المعرفة.

٤- دراسة زكريا سالم، (٢٠٠٧) (١٤):

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم إدارة المعرفة، ووضع تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بإستخدام مدخل إدارة المعرفة فى المدارس الثانوية العامة فى مصر، هذا واستخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة للظاهرة وتفسير العلاقات المتبادلة بينها، أما مجتمع الدراسة فتكون من النظار، الوكلاء، المدرسين، الأوائل فى بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة (القاهرة، الشرقية، قنا) واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعى إدارة المدارس الثانوية العامة لإكتساب المعرفة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعى إدارة المدارس الثانوية العامة لتخزين واسترجاع المعرفة.

٥- دراسة نوال سعيد عبد الله الغامدى، (٢٠٠٨) (١٥):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من : الإداريات ورئيسات الأقسام وكل المعنيات بتطبيق إدارة المعرفة فى الإدارة التعليمية وتطويرها، فى جهاز الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة ومدى الاختلاف بين وجهات النظر لهذه الفئات ودراسة العوامل المؤثرة فى تطبيق إدارة المعرفة والتي تدعم فكرة تطبيقها فى التعليم، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفى التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة

من مديرات ورئيسات الأقسام والمعنيات بتطبيق إدارة المعرفة فى وزارة التربية بجدة للبنات، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن درجة أهمية إدارة عمليات المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة قد حظيت بدرجة اهتمام ضعيف، كما أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة تعتبر ضعيفة أيضاً.

٦- دراسة عوض على اللامى، (٢٠٠٨) (١٦):

سعت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام تطبيقات الحاسب الآلى فى مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرى ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة الخبر، واعتمد الباحث على المنهج الوصفى، وتم تطبيق الدراسة على عينة قوامها (٣٣) مديراً من أصل (٣٥) مديراً يمثلون مجتمع الدراسة من المديرين، (٦٣) وكلياً من أصل (٨٥) وكلياً هم عدد الوكلاء الكلى بمجتمع الدراسة واستخدام استبانة لرصد استجابات أفراد عينة الدراسة مكونة من خمسة محاور مشتملة على (٥٢) فقرة موزعة بحسب انتمائها لمحاور الدراسة، واعتمدت الدراسة على حساب التكرارات والنسب المئوية والأوزان والمتوسطات الحسابية بالإضافة إلى اختبار t لإيجاد فروق ذات دلالة إحصائية من عدمها بين متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى معامل (ألفا كرونباخ) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد ممارسة حقيقية من جانب المدراء والوكلاء لأعمال الإدارة من خلال استخدام الحاسب الآلى، كما توجد مساهمة حقيقية من قبل تطبيقات الحاسب للإدارة المدرسية وبدرجة عالية جداً.

٧- دراسة بسمة محمود موسى، (٢٠١٢) (١٧):

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديرى مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية فى الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، وتكونت الدراسة من (١١٢) مديراً ومديرة، بالإضافة (١٤٥) موجهاً وموجهة فنية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن درجة تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر مديرى المدارس الابتدائية كانت مرتفعة، ودرجة تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر مديرى المدارس الثانوية كانت متوسطة.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة فى مجال موضوع البحث هو إدارة المعرفة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- يركز البحث الحالي على المهارات الخاصة بإدارة المعرفة الخاصة بمديري المدارس الابتدائية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

- يتناول البحث الحالي إدارة المعرفة في المرحلة الابتدائية وهذا ما لم يتوفر في الدراسات السابقة.

- يتم تطبيق البحث الحالي على المدارس الابتدائية في محافظة من محافظات جمهورية مصر العربية وهذا ما لم يحدث في معظم الدراسات السابقة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تحديد مشكلة البحث الحالي.

- التعرف على ملامح إدارة المعرفة.

خطوات السير في البحث:

أولاً: عرض لمفهوم الإدارة المدرسية ودواعي تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية .

ثانياً: عرض للمهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس والاتجاهات الحديثة في الإدارة.

ثالثاً: عرض لمفهوم إدارة المعرفة ومجالاتها وكيفية تطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية.

رابعاً: عرض للإطار الميداني الذي يتناول درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم.

خامساً: عرض تصور مقترح لتطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة.

الإطار النظري

أولاً: مفهوم الإدارة المدرسية ودواعي تطوير مهارات مديري المدارس :

تعد الإدارة المدرسية وحدة أساسية في حلقة الإدارة التربوية، ولعبت دوراً عظيماً في كل فرع من فروع المعرفة، لذا كان لزاماً علينا تطويرها ونقلها من الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة تستخدم كل المستحدثات وتطبق مبادئ الإدارة الحديثة وذلك لتطوير العملية الإدارية بالمدارس، لذا سوف نستعرض في ما يلي أهم المفاهيم الخاصة بالإدارة المدرسية، وذلك على النحو الآتي:

مفهوم الإدارة المدرسية:

تعددت مفاهيم الإدارة المدرسية وذلك على النحو التالي:

عرفها أحد الباحثين على أنها " أداة لتحقيق أهداف المدرسة التي ترمى إلى تنشئة جيل من المواطنين القادرين على التفكير السليم والعمل، كما تهدف إلى إحداث تغيير واع ومنظم

فى البيئة المحلية، من خلال فرق المعلمين والإداريين التى يشرف على تشكيلها مدير المدرسة" (١٨).

كما عرفها أحد التربويين على أنها ذلك الكل المنظم الذى يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة الدولة وفلسفتها التربوية رغبة فى إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة وهذا يقتضى القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ المناسب لإتمامها بنجاح (١٩).

يتضح من التعريفين السابقين أن الإدارة المدرسية عملية ليست فقط مقتصرة على حدود المدرسة ولكنها تتعلق بالمجتمع خارج المدرسة لذا يجب أن تعمل فى ضوء أهداف وإستراتيجيات المجتمع.

دواعي تطوير مهارات مديري المدارس الابتدائية:

إن تطوير مهارات المديرين أمراً يفرضه تقادم المعرفة، ويأتي ذلك التطوير وفق عدة أساليب يمكن إستخدامها فى تطوير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للمديرين، ومن تلك الأساليب البرامج التدريبية والمحاضرات والمؤتمرات.. الخ (٢٠).

كما أن تطور الأساليب التربوية يعتبر أحد الدوافع المهمة لتطوير الأفراد العاملين فى المجال التعليمي من مديرين ومعلمين وتنمية مهارات الإبداع لديهم وقدرات التفكير العلمي، كما أن ظهور مجموعة من التحديات على وجه الخصوص مثل تحدى الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية حتم تطوير مهارات المديرين على وجه الخصوص والتي يمكن أن تساعدهم على مواجهة تلك التحديات (٢١).

وقد ذكر كثير من الباحثين عدة دواعي لتطوير مهارات مديري المدارس منها (٢٢) :

- التغلب على الروتين القائل والأسلوب الكلاسيكي الذى تدار به المدارس فى الوقت الحالي.
- تطوير أساليب الإدارة فى معالجتها للمشكلات والتغيرات التى تؤثر على البيئة المدرسية .
- رفع قدرات أعضاء المجتمع المدرسي فى التعامل مع المشكلات المدرسية، وفى استخدامهم لمعطيات العصر.
- العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع، وضمان تحقيق الجودة، وتبنى ثقافتها من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم.
- الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية .

- التقدم السريع فى نظم الاتصالات والعلاقة التى ظهرت بينها وبين التعليم.

إضافة لذلك فقد أشار بعض الباحثين دواعي أخرى لتطوير مهارات مديري

المدارس الإبتدائية بشكل خاص ومديري المراحل التعليمية الأخرى بشكل عام منها:

- الثورات أو الموجات السابقة قد أعطت الأولوية للاستخدام المكثف لرأس المال المادي والعمل والمصادر غير المتجددة للطاقة، أما الثورة التى تسمى الثورة المعرفية تعتمد أساسا وبقوة على كل ما هو متجدد من هذه المصادر وعلى رأسها

العنصر البشري الذي فجر هذه الثورة، وأبدعها، وأصبح صاحب اليد العليا في الهيمنة عليها لتحقيق طموحاته وآماله التتموية، ذلك المصدر المتجدد الذي لا ينضب بل ينمو ويتجدد بسرعة فائقة مقارنة بالعناصر الأخرى من خلال اكتشافه ورعايته، وتنمية قدراته، ومواهبه، واتجاهاته، لذا كان لابد من تطوير مهارات مديري المدارس باعتبارهم إحدى عناصر رأس المال البشرى^(٢٣).

- إن ثورة المعرفة إلى حد كبير تعتمد على عامل المعلوماتية من أفكار ومفاهيم ونظريات في مختلف مجالات المعرفة، سواء تلك التي كنا نعرفها من قبل أو التي خرجت علينا فجأة خلال السنوات الأخيرة. وقد أدى هذا التزايد المفرط والمعقد في كم وكيف المعرفة إلى إضفاء صفة المعلوماتية على هذه الثورة، حيث أطلق عليها البعض مجتمع المعلوماتية. وقد أشاد ألفن توفلر بقيمة المعرفة في عالمنا المعاصر والمستقبل بقوله: " ما كان بوسع أي عبقرى في السابق أن يتخيل ما تشهده هذه الأيام من منحنى عميق في تحول السلطة، أي هذه الدرجة المذهلة التي أصبحت بها القوة والثورة تعتمدان على المعرفة حالياً... المعرفة نفسها ليست المصدر الوحيد للسلطة فحسب، بل أنها أيضاً أهم مقومات القوة والثورة، لذا كان من الضروري رفع مستوى قدرات المديرين للتعامل مع هذه الثورة المعرفية^(٢٤) .

وفقاً لهذه الدواعي كان لزاماً علينا السعي نحو تجديد وتطوير مهارات وقدرات مديري المدارس وخاصة الابتدائية لكي يكونوا قادرين على النهوض بمن معهم في مجتمع المدرسة ومنحهم القدرة على التعامل مع متطلبات مجتمع المعرفة.

ثانياً: عرض للمهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس الابتدائية والاتجاهات

الحديث في الإدارة:

= المهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس الابتدائية :

هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها لدى مديري المدارس الابتدائية منها:

١- مهارات مرتبطة بالمعلومات مثل^(٢٥) :

- مهارات تجميع المعلومات (الدقة، الملاءمة، الترتيب)
- مهارات تخزين المعلومات بقصد إسترجاعها بسرعة.
- مهارات تفسير الموضوعات وتحليلها.

٢- مهارات في اتخاذ القرار مثل^(٢٦):

- مهارات تشخيص المشكلات.
- مهارات التحليل الموضوعي.
- مهارات تفهم الأولويات والعمل على أساسها.

٣- مهارات فنية مثل^(٢٧):

- مهارة الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات.

- مهارة استخدام التكنولوجيا التربوية.
 - مهارة توفير المعلومات.
 - مهارة إتخاذ القرار.
 - مهارة المزج بين الإدارة والقيادة.
 - مهارة التفويض والسيطرة على الوقت.
- ٤- المهارات التنظيمية مثل^(٢٨):

القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وكذلك إنجاز أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهارات والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثارها.

ولما كان مدير المدرسة يطلب منه القيام بمجموعة من الأدوار المتكاملة تتطلق من الواجبات والمسئوليات المتعلقة بوظيفته؛ وتتصل بمجالات العمل المدرسي داخل حدود المدرسة التي يديرها، وفي إطار البيئة والمجتمع المحلى المحيط بها، فإن الحاجة ماسة لتحديد الأسلوب الإداري المناسب والوصول إلى معايير واضحة لقياس فاعلية الإدارة فى النهوض بجميع هذه الأدوار التى تساهم فى سير العمل المدرسي على الوجه المطلوب، وتؤدى إلى تحقيق الأهداف التربوية والإجتماعية المنشودة.

ومدير المدرسة الفعال هو الذى يستخدم مهاراته وخبراته فى تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذى يمارسه والمتمثل فى إتخاذ القرارات وتحمل المسئوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية والمتمثلة فى مدير المدرسة؛ سيؤدى إلى إنخفاض كفاءة العمل الإداري.

٥- المهارات الإدراكية:

هى قدرة المدير على رؤية التنظيم الذى يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، ومعرفته لأثر أي تغييرات قد تحدث فى أي جزء على الأجزاء الأخرى، كما تتعلق هذه المهارات بدرجة كفاءة المدير على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات وحلها، والتخطيط للعمل وترتيب الأولويات^(٢٩).

٦- المهارات الفكرية:

وهى تمتع المدير بالقدرة على الدراسة والتحليل، والإستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقضهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير الأساليب حسب متطلبات العمل والتنسيق بين فرق العمل المدرسي^(٣٠).

٧- مهارات الاتصال:

ومن بين هذه المهارات القدرة على^(٣١):

- التعاون مع جميع أفراد المدرسة التى يعمل على قيادتها.
- توضيح المفاهيم المعقدة التى تتعلق بالمعرفة.

- بس روح الحب للعمل.
- إقامة علاقات بناءة وواضحة.
- التعامل مع جميع المستفيدين باحترام وإفئاح وشفافية.
- الإفئاح للأفكار الجديدة.

مما سبق عرضه من مهارات ينبغي على مدير المدرسة أن يتمتع بها، يرى الباحث ظهور أهمية تلك المهارات وأهميتها لنجاح مدير المدرسة فى عمله وخاصة فى عصر المعرفة الذى يتطلب هذه المهارات لكي يكون التعامل معه ناجح وفعال.

الاتجاهات الحديثة فى الإدارة :

لقد حدث تطوير فى أساليب الإدارة المدرسية منذ وقت بعيد إلى الآن، نتيجة لعدة عوامل تأثرت بها الإدارة المدرسية مثلها مثل العديد من الأشياء الأخرى المتواجدة فى المجتمع، ومن هذه العوامل العولمة وثورة المعلومات والإتصالات وثورة المعرفة، وهذا تبعه ظهور إتجاهات حديثة فى الإدارة لتواكب هذه التحديات يمكن عرضها على النحو التالي:

١- الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية عقلانية التحليل، وحسبية التصور الإنساني، وهى أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه موارد المنظمة المتاحة بطريقة فعالة، ومن خلال أيضاً مواجهة التحديات والمخاطر والتهديدات واستغلال الفرص المتاحة للمنظمة^(٣٢)، لذا فالإدارة الإستراتيجية هى مجموعة القرارات والممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الإستراتيجى للمنظمة وخلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة^(٣٣).

لذا يمكن تحديد أهداف الإدارة الإستراتيجية فى الأتى^(٣٤):

- تهيئة المؤسسة داخلياً من حيث الهيكل الإداري بها للتعامل مع البيئة الخارجية بشكل فعال.
- اتخاذ قرارات مهمة تزيد من تأثير المؤسسة فى سوق العمل وتعظم من مكاسب أصحاب المصلحة من وجودها.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لكي يستخدمها المدير بشكل مبكر بدلاً من أن تكون قراراته رد فعل.
- زيادة مشاركة العاملين فى تنفيذ القرارات التى اشتركوا فى مناقشتها ووافقوا عليها بدلاً من مقاومتها.
- اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

مما سبق يتضح أن هذه الأهداف يمكن أن تنطبق على المدرسة بوصفها إحدى مؤسسات المجتمع، وبذلك يمكن إستخدام هذه الإدارة فى المدرسة لتحقيق مزيد من التقدم فى إدارتها وفى أسلوب العمل بها.

٢- إدارة الأداء:

أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة فى الإدارة المدرسية، يتعلق بكيفية إدارة المدرسة للعاملين فيها، ويعتمد على الإتصال المباشر بين المدير والموظف ويهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضح للأعمال التى يجب إنجازها، ويمكن تعريفها بشكل عام بأنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها^(٣٥). ويهدف هذا الأسلوب فى الإدارة إلى^(٣٦):

- تشجيع ثقافة الإبداع والتفكير المنتج والإنجاز فى الاداء.
- تطوير قدرات الأفراد على الفهم والتعامل مع نقاط القوة والضعف كأفراد أو كأعضاء فى فريق العمل.
- تعزيز عملية تطوير القدرات الرئيسية لدى المعلمين ليصبحوا من ذوى الأداء الملاحظ والناجح.
- إيجاد بيئة أساسها التعاون والعمل بروح الفريق والتركيز على تحقيق الأهداف الموضوعية.

٣- إدارة التطوير:

تفرض العولمة على مدير المدرسة العصرى البحث عن وسائل وأساليب حديثة تمكنه من التعامل مع التغيرات بصفتها فرص أو تحديات تفرض عليه أن يضطلع بدورة المبدع المتجدد وأن ينمى طاقاته ويثرى قدراته، وقد يكون من المفيد هنا هو اقتناع مدير المدرسة بعملية التطوير، مؤمناً بأهميته كأسلوب يتفق مع تطورات العصر وما تحمله العولمة من تغيرات بحيث يستفيد من فرص العولمة فى تنمية وتطوير العملية التعليمية فى المدرسة . وتعرف إدارة التطوير بأنها خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة فى طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتطويرها لممارستها الإدارية^(٣٧).

ومن أهداف إدارة التطوير^(٣٨) :

- مواجهة التحديات المعاصرة، حيث أننا نعيش فى عصر تتصارع فيه التغيرات التى أحدثها عصر العولمة، وثورة المعلومات، وعالم الإتصالات، والتي كان لها تأثير كبير وواضح على النظام المدرسي، وعلى مجمل العملية التربوية، حيث يترتب على مدير المدرسة بناء خطط التغيير من خلال مشاركة العاملين فى المدرسة، والتركيز على العناصر التى تتميز بالإبداع والتفوق.

- تطوير أساليب المدرسة فى التعامل مع المشكلات والتغيرات التى تؤثر على بيئة المدرسة بما يساعد على التكيف معها، بالإضافة إلى تحفيز المعلمين وزيادة دافعيتهم تجاه العمل .
- بناء مناخ مدرسي يساعد على التجديد والإبداع وهو محصله طبيعية لمدى إدراك مدير المدرسة لأهمية الدور الذى يقوم به بما ينعكس ايجابياً على الأداء العام للمدرسة والتركيز على العمل بروح الفريق الواحد.

٤- الإدارة الإلكترونية:

نظراً للتطور الكبير فى مجالات تكنولوجيا المعلومات، وظهور الإتجاهات الحديثة فى الإدارة، أخذت المؤسسات والمنظمات تتسابق وتتنافس فى استخدام أحدث الإبتكارات فى المجال الإدارى وخاصة مع ظهور شبكة الإنترنت والبرمجيات الحديثة، مما حدا بالإدارة حالياً للتقليل من استخدام الورق، والإتجاه نحو الإدارة الإلكترونية لتبسيط مهام هذه المؤسسات. وعلى هذا فإن من بين مفاهيم الإدارة الإلكترونية: أنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية(٣٩).

وعلى هذا فإن الإدارة الإلكترونية فى المدرسة تعنى استخدام الوسائل الإلكترونية فى إنجاز الأعمال الإدارية بالمدرسة، وإنجاز الأعمال التى تتعلق بالمعلمين داخل المدرسة. **ومن أهداف الإدارة الإلكترونية(٤٠):**

- إدارة الملفات بدلاً من تخزينها.
- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
- استخدام البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- إكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.

٥- إدارة المعرفة:

لقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسات ومن بينها المدرسة، بحيث تمكن مديرها من القيام بعمليات جمع وتوليد وتنظيم وتوظيف وإبتكار المعرفة وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع وأبنائه فى ظل التعاضم المعرفي والثورة التكنولوجية.

ولقد تعددت مفاهيم إدارة المعرفة منها:

أنها العمليات التى تساعد المؤسسات على توليد المعرفة وإختيارها وتنظيمها وإستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التى تمتلكها المؤسسة والتي تعتبرها ضرورية لأنشطتها الإدارية المختلفة كحل المشكلات وإتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الإستراتيجي(٤١). وسوف يكتفي الباحث هنا بالحديث عن إدارة المعرفة نظراً لأنه سوف يخصص لها المحور التالي للحديث عنها.

هذه هي بعض الإتجاهات الحديثة فى الإدارة والتي يمكن بالطبع تطبيقها فى الإدارة المدرسية، وسوف يستعرض الباحث فى الجزء التالي اتجاه إدارة المعرفة كأحد الإتجاهات الإدارية الحديثة.

ثالثاً: إدارة المعرفة ومجالاتها وتطبيقها فى إدارة المدارس:

إدارة المعرفة:

فى عام ١٩٩٧ ظهر موضوع إدارة المعرفة وأصبح من الموضوعات الساخنة والأكثر ديناميكية فى عالم الإدارة، كما أصبحت إدارة المعرفة تمثل بديلاً مقبولاً لمبادرة إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات، كما أصبحت فى حد ذاتها مدخلاً ومجالاً إستراتيجياً فى إدارة الأعمال الحديثة، وقد تبنت المؤسسات التعليمية هذا النظام فى الإدارة بعد ثبوت نجاحه كأسلوب إداري وذلك من خلال إستخدامها للأساليب التكنولوجية الحديثة(٤٢).

من هنا يرى الباحث أن المدارس فى أشد الحاجة لهذا الأسلوب فى إدارتها، وذلك لأن المدارس لديها قاعدة من المعارف المتركمة والمخزنة والخبرات التى من الممكن أن تكون نماذج يستعان بها فى تلك المجالات المعرفية، كما إن إدارة المعرفة يمكن أن تستخدم فى مساعدة الإدارة المدرسية فى عمليات التخطيط وإتخاذ القرارات وحل المشكلات والتي بدورها تساهم فى رفع مستوى العملية التدريسية والتعليمية.

وتتمثل أهداف إدارة المعرفة للإدارة المدرسية فى(٤٣):

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- تكوين مصدر موحد للمعرفة.
- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات.
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- توليد المعرفة اللازمة لتحقيق عمليات التعلم.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- حفظ المعرفة، أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- العمل على تجديد المعرفة وتطويرها بشكل مستمر.

وظائف إدارة المعرفة:

تتمثل وظائف إدارة المعرفة فى(٤٤):

- الاهتمام بالعنصر البشرى من حيث جذبهم وإستقطابهم ورعايتهم.

- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
 - الإهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
 - توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لإدارة المعرفة.
 - الإهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
 - إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الإتصال اللازمة.
- أهمية إدارة المعرفة للمدرسة:

- تتمثل أهمية إدارة المعرفة للمدرسة في^(٤٥):
 - تعظيم قيمة المعرفة عبر التركيز على المحتوى.
 - توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمدرسة.
 - الإحتفاظ بالخبرات والتجارب والمهارات.
 - المعرفة مفتاح بقاء المدرسة وهي التي تعطى القيمة الجوهرية لها.
 - تخفيف فجوة الإتصالات بين المدرسين الجدد في المدرسة.
 - تحسين مستوى المدرسة.
 - تنمى القدرة على التعلم من أخطاء الماضى وعدم تكرارها فى المستقبل.
 - وضع رؤية وإطار للعمل داخل المدرسة.
- مما سبق عرضه يتضح مدى أهمية الدور الذى يمكن أن تلعبه إدارة المعرفة للمدرسة وكيف لها أن تنظم العمل داخل المدرسة وتجعل المدرسة تستفيد بشكل كامل من وسائط المعرفة.
- مجالات إدارة المعرفة فى المدارس:

- هناك مجموعة من المجالات لإدارة المعرفة فى المدارس منها^(٤٦):
- توليد معرفة جديدة من خلال التعليم، ومن خلال التعلم ومن خلال البحث والتطوير.
 - حماية المعرفة التنافسية التى تمتلكها المؤسسة ومراقبة إستخدام المعرفة للتأكد من ضمان إستخدامها بشكل أفضل.
 - إكتساب المعرفة وجمعها وإستنباطها من الخبراء .
 - تسهيل إستخدام المعرفة .
 - إستخدام المعرفة من أجل تحقيق أهداف العمل.
 - تعلم كيفية نقل المعرفة ونشرها.

وبالتالى فإن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، بحيث تصبح هناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معاً بصورة جيدة، علماً بأن هذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها فى الآخر وهى^(٤٧):

- مجال موجودات المعرفة: ويشمل الخبرة والتجربة والبراعة والكفاءة.
- مجال نشاطات المعرفة: ويشمل عمليات التوليد، والبناء، والنقل، والمراقبة.

- مجال القدرات والميول: ويشمل قدرات الأفراد وميولهم بحيث تستخدم بشكل فعال.
 - مجال المؤسسة: ويشمل أهداف المؤسسة وتوجيهها واستراتيجيتها وممارستها وثقافتها.
- تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المدارس:

- يمكن تطبيق إدارة المعرفة في إدارة المدارس من خلال مجموعة من الخطوات منها^(٤٨):
- التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة: أي الاستفادة من المعلومات المتوفرة داخل المدرسة وتحويلها إلى معرفة يمكن الاستفادة منها في إدارة المدرسة.
- التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة: أي الاستفادة من البيانات الخاصة بالمدرسة وتحويلها إلى قاعدة معلومات تخص المدرسة ثم الاستفادة من تلك المعلومات في إنتاج معرفة يستفاد بها في إدارة المدرسة.
- إجراءات تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة:
 - تشكيل فريق لإدارة المعرفة.
 - نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى أفراد المدرسة.
 - تحليل وتحديد المعرفة المتوفرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية.
 - تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب وتحديد الفجوة المعرفية.
 - تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجيات الوزارة.
 - مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة.

كما توجد مجموعة من الشروط يجب توفيرها لتطبيق إدارة المعرفة يجب على المدير توفيرها هي(٤٩):

- توفير البيئة المناسبة: حيث ينبغي على القائد توفير بيئة مناسبة للتشارك في المعرفة وعليه التأكد من أن جميع العاملين حريصين على إكتساب المعرفة وإنتاجها وتوظيفها.
 - تذليل العقبات: وذلك من خلال فتح قنوات الإتصال والتواصل في كافة الإتجاهات للوصول إلى مصادر للمعرفة.
 - ترتيب الأولويات: حيث يتوجب على القائد أن يرتب مهمات العمل التي ينبغي إنجازها ضمن فترة زمنية محددة.
 - إدارة الوقت وإستثماره بشكل سليم.
- بذلك إذا تم إتباع خطوات إدارة المعرفة وتوفير الشروط الخاصة بها أمكن تطبيقها في إدارة المدارس بشكل فعال.

الإطار الميداني

في هذا الجزء سوف يتناول الباحث الخطوة الرابعة من إجراءات البحث والخاصة بي الجانب الميداني والتي تخص التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم. حيث يتناول أداة البحث وعينة البحث ثم الإنتهاء بتحليل نتائج عينة البحث، وذلك على النحو التالي:

أداة البحث:

تمثلت في استبانة موجهة لعينة البحث مكونة من أربع محاور كل محور يحتوى على (٩) عبارات وبذلك بلغ حجم عبارات الاستبانة (٣٦) عبارة، وقد تمثلت محاور الاستبانة في المحاور الآتية:

- ١- المحور الأول: يتعلق بمهارات توليد المعرفة.
- ٢- المحور الثاني: يتعلق بمهارات التشارك في المعرفة.
- ٣- المحور الثالث: يتعلق بمهارات تنظيم وتخزين المعرفة.
- ٤- المحور الرابع: يتعلق بمهارات تطبيق المعرفة.

ثبات الاستبانة:

لحساب ثبات الاستبانة، استخدم الباحث طريقة إعادة التطبيق، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري المدارس الابتدائية الذين تم تطبيق عليهم الاستبانة فيما بعد، وبعد مرور أسبوعين قام الباحث بإعادة تطبيق الاستبانة على نفس العينة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات التطبيق الأول، ودرجات التطبيق الثاني بالمعادلة (٥٠):

$$r = \frac{ن \text{ مج س ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{}$$

$$\sqrt{\frac{(ن \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2)(ن \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2)}{}}$$

وقد وجد أن معامل الثبات يساوى (٠,٧٥) وهذا يشير إلى معامل ثبات مناسب.

صدق الاستبانة:

لإيجاد صدق الاستبانة استخدم الباحث الصدق الذاتي الذى يقاس بحساب الجذر التربيعى لمعامل ثبات الاستبانة (٥١).

$$\therefore \text{معامل ثبات الاستبانة} = ٠,٧٥$$

$$\therefore \text{معامل صدق الاستبانة} = ٠,٧٥ = \sqrt{٠,٥٢٥}$$

وهذا يشير إلى معامل صدق ملائم.

عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة البحث على عينة عشوائية من مديري المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج، وقد بلغ حجم العينة (١٤٧) مديراً كما بلغ حجم المجتمع الأصلي (٩٦٠) مديراً وبذلك بلغت نسبة العينة بالنسبة للمجتمع الأصلي حوالي ١٥% وبذلك يرى الباحث أنها نسبة مناسبة لتمثيل المجتمع الأصلي للبحث.

= تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

يقوم الباحث في هذا الجزء بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المحور الأول: يتعلق بمهارات توليد المعرفة:

جدول (١)

استجابات أفراد العينة حول مهارات توليد المعرفة

م	العبارة	%	موافق	أحياناً	غير موافق
١	أكون فرق عمل جماعية لجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة.	ت	٣٩	٢٣	٨٥
		%	٢٦,٥٣	١٥,٦٥	٥٧,٨٢
٢	أضع نظاماً لتشجيع المعلمين على إبتكار أفكار جديدة تخص العمل المدرسي .	ت	٢٥	٣١	٩١
		%	١٧,٠١	٢١,٠٩	٦١,٩٠
٣	أوظف مهارات المعلمين المختلفة فى الحصول على المعرفة.	ت	٥٤	٣٢	٦١
		%	٣٦,٨	٢١,٧	٤١,٥
٤	أشجع التنوع الفكري بين المعلمين فى أمور الدراسة.	ت	٨٢	٣٠	٣٥
		%	٥٥,٧٨	٢٠,٤١	٢٣,٨١
٥	أعد تقييم مستمر لمدى إستفادة المدرسة من نجاحاتها وإخفاقتها فى الحصول على المعرفة.	ت	٤٣	٣٧	٦٧
		%	٢٩,٢٥	٢٥,١٧	٤٥,٥٨
٦	أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة حول المعرفة وأساليب إكتسابها.	ت	٣٤	٤٤	٦٩
		%	٢٣,١٣	٢٩,٩٣	٤٦,٩٤
٧	أستعين بأخصائى تكنولوجيا التعليم بالمدرسة فى الحصول على المعرفة الضرورية لإحتياجات العمل.	ت	٧٨	٢	٦٧
		%	٥٣,٠٦	١,٣٦	٤٥,٥٨
٨	أحرص على توفير مكتبة مناسبة فى المدرسة توفر للمعلمين المعرفة اللازمة لهم.	ت	١١٢	٢٩	٦
		%	٧٦,١٩	١٩,٧٣	٤,٠٨
٩	أحرص على حضور التدريبات التى تعقدتها الإدارة التعليمية والمتعلقة بطرق وأساليب إكتساب المعرفة.	ت	١١٣	٢٦	٨
		%	٧٦,٨٧	١٧,٦٩	٥,٤٤
	المحور ككل	ت	٥٨٠	٢٥٤	٤٨٩
		%	٤٣,٨٤	١٩,٢٠	٣٦,٩٦

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ٤٣,٨٤% من أفراد العينة وافقوا على توافر مهارات توليد المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعتبر هذه النسبة هى الأعلى من بين إستجابات أفراد العينة، وهذا ما يتضح فى الأتى:

= جاءت العبارة (٩) فى المركز الأول، حيث وافق ٧٦,٨٧% من أفراد العينة على توافر المهارة بدرجة كبيرة، وهى الحرص على حضور التدريبات التى تعقدتها الإدارة التعليمية والمتعلقة بطرق وأساليب إكتساب المعرفة، ويُرجع الباحث ذلك إلى الإهتمام الكبير الذى يوجهه المديرون لحضور التدريبات التى تعقدتها الإدارات التعليمية بشكلاً عام ليس لموضوعاتها ولكن للمقابل المادي لحضورها ومن ثم فهم يهتمون بها.

= جاءت العبارة (٨) فى المركز الثانى، حيث وافق ٧٦,١٩% من أفراد العينة على توافر المهارة بدرجة كبيرة، وهى الحرص على توافر مكتبة مناسبة فى المدرسة توفر للمعلمين المعرفة اللازمة لهم، وقد يرجع ذلك كما يرى الباحث إلى الإهتمام من قبل مديريات التربية والتعليم بتطوير المكتبات المدرسية بالإضافة إلى وجود العديد من المباني التعليمية الحديثة التى حلت محل الأبنية المدرسية القديمة والتي تنشأ مكتبات حديثة ضمن تصميمها، وبالتالي يرى المديرون فيها وسيلة لتوفير المعرفة للمعلمين.

= احتل المركز الثالث العبارة (٤) ، حيث وافق ٥٥,٧٨% من أفراد العينة على توافر المهارة بدرجة كبيرة، وهى التشجيع على التنوع الفكري بين المعلمين فى أمور الدراسة، وهذا قد يرجع إلى اهتمام المديرين بالطرق التى تحقق لهم نتائج دراسية إيجابية وبالتالي فهم يروا أن التنوع الفكري بين المعلمين وسيلة إيجابية للحصول على نتائج للطلاب أكثر إيجابية.

= جاء فى المركز الرابع العبارة (٧)، حيث وافق ٥٣,٠٦% من أفراد العينة على توافر المهارة بدرجة كبيرة، وهى الإستعانة بأخصائي تكنولوجيا التعليم بالمدرسة فى الحصول على المعرفة الضرورية لإحتياجات العمل، وقد يرجع هذا إلى معرفة ودراسة مديرى المدارس الإبتدائية بقدرة أخصائي تكنولوجيا التعليم فى الحصول على المعرفة من خلال إمتلاكهم لطرق البحث عن المعرفة عبر شبكة المعلومات، وبالتالي يحرصوا على الإستعانة بهم فى الحصول على المعرفة.

= جاء فى المركز الخامس العبارة (٣)، حيث وافق ٣٦,٨% فقط من أفراد العينة على توافر المهارة بدرجة كبيرة، وهى توظيف مهارات المعلمين المختلفة فى الحصول على المعرفة، وقد يرجع ذلك إلى نقص مهارات مديرى المدارس الإبتدائية وعدم قدرتهم على توظيف مهارات المعلمين، بالإضافة إلى تشككهم فى المعرفة التى تصل إليهم عن طريق المعلمين وبالتالي لا يهتمون بتوظيف تلك المهارات.

= جاء فى المركز السادس العبارة (٦)، حيث وافق ٢٣,١% فقط من أفراد العينة على توافر المهارة بصورة كبيرة، وهى عقد ورش عمل وندوات بالمدرسة حول المعرفة وأساليب إكتسابها، وهذه النتيجة من وجهة نظر الباحث تتفق مع نتيجة العبارة السابقة، حيث أن قلة إهتمام المديرين بقضية المعرفة فى بعض الأحيان يستتبعه عدم الإهتمام بعقد ورش عمل وندوات حول المعرفة وأساليب إكتسابها.

= جاء فى المركز السابع العبارة (٥)، حيث وافق ٢٩,٢٥% فقط من أفراد العينة على توافر المهارة بصورة كبيرة، وهى قيامهم بالتقييم المستمر لمدى إستفادة المدرسة من نجاحاتها وإخفاقتها فى الحصول على المعرفة، وقد يرجع ذلك إلى قلة إهتمام مديرى المدارس الإبتدائية فى بعض الأحيان بقضية المعرفة أو عدم إمامهم بها بشكل جيد وبالتالي لا يهتمون بقضية النجاح أو الإخفاق فى الحصول عليها.

= جاء في المركز الثامن العبارة (١)، حيث وافق ٢٦,٥٣% فقط من أفراد العينة على توافر المهارة بدرجة كبيرة ، وهي تكوين فرق عمل جماعية لجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى إعتقاد المديرين في هذا الشأن على تقاريرهم الشخصية وتفسيرهم للأمور بشكل إجتهادى ولا يلجأون في الغالب إلى تكوين فرق عمل لجمع المعلومات.

= جاء في الأخير العبارة (٢) حيث وافق ١٧,٠١% فقط من أفراد العينة على توافر المهارة بصورة كبيرة، وهي وضع نظاماً لتشجيع المعلمين على إبتكار أفكار جديدة تخص العمل المدرسي ، وهذا قد يرجع إلى نظم العمل الروتيني الذي يعمل به بعض المديرين في المدارس الإبتدائية والتي تعتمد على الأفكار التقليدية التي لا تهتم بإبتكار أفكار جديدة بالإضافة إلى إعتقادهم بشكل كبير على اللوائح والقوانين التي تشجع على الروتين في كل جوانب العمل.

ثانياً: المحور الثاني:يتعلق بمهارات التشارك بالمعرفة:

جدول (٢)

استجابات أفراد العينة حول مهارات تشارك المعرفة

م	العبارة	%	موافق	أحياناً	غير موافق
١	التواصل مع المديرين الزملاء خارج المدرسة لتبادل الأفكار.	ت	١١٠	٣٢	٥
		%	٧٤,٨٣	٢١,٧٧	٣,٤٠
٢	أيسر طرق نقل المعرفة للمعلمين المتعلقة بالأمور المدرسية.	ت	١١٢	٢٩	٦
		%	٧٦,١٩	١٩,٧٣	٤,٠٨
٣	أستخدم شبكة المعلومات "الإنترنت" في عمليات تبادل المعرفة.	ت	٤٣	٣٧	٦٧
		%	٢٩,٢٥	٢٥,١٧	٤٥,٥٨
٤	استخدم النشرات وطرق التواصل المعتادة مع المعلمين لتبادل المعرفة.	ت	١٢٩	٩	٩
		%	٨٧,٧٦	٦,١٢	٦,١٢
٥	أشجع المعلمين على تبادل المعرفة مع المشرفين التربويين.	ت	١١٤	٣٢	١
		%	٧٧,٥٥	٢١,٧٧	٠,٦٨
٦	أؤكد من صحة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمون مع بعضهم البعض.	ت	١٠٦	٣١	١٠
		%	٧٢,١١	٢١,٠٩	٦,٨
٧	أحرص على مشاركة المعلومات مع المعلمين التي ترد من الإدارة التعليمية .	ت	٨٢	٣٠	٣٥
		%	٥٥,٧٨	٢٠,٤١	٢٣,٨١
٨	أعقد من وقت لأخر حلقات نقاشية أستعرض فيها مع المعلمين المعارف المتعلقة بالدراسة التي فى حيز تخصصهم.	ت	٤٧	٢٤	٧٦
		%	٣١,٩٧	١٦,٣٣	٥١,٧٠
٩	أطور مهارات المعلمين البحثية فى تداول المعرفة ونقلها.	ت	٤١	٢٢	٨٤
		%	٢٧,٨٩	١٤,٩٧	٥٧,١٤
	المحور ككل	ت	٧٨٤	٢٤٦	٢٩٣
		%	٥٩,٢٦	١٨,٥٩	٢١,١٥

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ٥٩,٢٦% من أفراد العينة وافقوا على توافر مهارات تشارك المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعتبر هذه النسبة هي الأعلى من بين إجابات أفراد العينة ، وهذا ما يتضح في الآتي:

= جاء في المركز الأول العبارة (٤)، حيث وافق ٨٧,٧٦ % من أفراد العينة على توافر المهارة بشكل كبير، وهي استخدم النشرات وطرق التواصل المعتادة مع المعلمين لتبادل المعرفة، ويرى الباحث أن هذا قد يرجع إلى أن استخدام هذه النشرات في المعتاد في المدارس لتوصيل المعلومات للمعلمين وبالتالي تعد هذه الطرق متوفرة بدرجة عالية في نقل المعرفة.

= جاء في المركز الثاني العبارة (٥)، حيث وافق ٧٧,٥٥% من أفراد العينة على توافر هذه المهارة بشكل كبير، وهي تشجيع المعلمين على تبادل المعرفة مع المشرفين التربويين، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى كون تلك العملية من واجبات مدير المدرسة تجاه المعلمين وتقييم المعلمين يدخل ضمن هذه العملية وبالتالي فهي تتوافر بدرجة كبيرة.

= جاء في المركز الثالث العبارة (٢)، حيث وافق ٧٦,١٩% من أفراد العينة على توافر المهارة بشكل كبير، وهي تيسير طرق نقل المعرفة للمعلمين المتعلقة بالأمر المدرسية، وهذا قد يحدث بطرق عديدة منها إجتماعات المدير مع المعلمين في بداية العام الدراسي وإجتماعات أولياء الأمور مع المعلمين في مجالس الآباء بالإضافة للإجتماعات التي قد تحدث بسبب أى مشكلة طارئة وبالتالي يصل للمعلمين كافة المعارف المتعلقة بأمر المدرسة.

= جاء في المركز الرابع العبارة (١)، حيث وافق ٧٤,٨٣% من أفراد العينة على توافر المهارة بشكل كبير، وهي التواصل مع المديرين الزملاء خارج المدرسة لتبادل الأفكار، وقد يرجع ذلك إلى المقابلات التي تتم بين المديرين في مناسبات مختلفة مثل إجتماعات الإدارة التعليمية أو التدريبات الخاصة بالقيادات والتي تتيح للمديرين تبادل الأفكار حول مشكلات المدرسة وطرق الحل.

= جاء في المركز الخامس العبارة (٦)، حيث وافق ٧٢,١١% من أفراد العينة على توافر المهارة بشكل كبير، وهي التأكد من صحة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمون مع بعضهم البعض، ويرى الباحث توافر هذه المهارة بهذه الدرجة؛ قد يرجع إلى حرص المدير على مراجعة المعلومات التي يتبادلها المعلمون معاً كجزء من مسؤولياته بالإضافة لتأكده من وصول معلومات صحيحة للتلاميذ.

= جاء في المركز السادس العبارة (٧)، حيث وافق ٥٥,٧٨% من أفراد العينة على توافر المهارة بشكل كبير، وهي الحرص على مشاركة المعلومات مع المعلمين التي ترد من الإدارة التعليمية ، ويرى الباحث أن ذلك قد يرجع إلى حرص المديرين على إطلاع

المعلمين على المعلومات الواردة من الإدارة التعليمية وخاصة التي تتعلق بمهام عملهم وبالتالي فهي متوافرة بدرجة كبيرة.

= جاء في المركز السابع العبارة (٨)، حيث وافق ٣١,٩٧% فقط من أفراد العينة على توافر المهارة بشكل كبير، وهي أعقد من وقت لآخر حلقات نقاشية أستعرض فيها مع المعلمين المعارف المتعلقة بالدراسة التي في حيز تخصصهم، ويرى الباحث السبب في ذلك يرجع إلى عقد بعض المديرين حلقات نقاشية مع المعلمين من وقت لآخر يناقشون معهم بعض الموضوعات المتعلقة بالدراسة، ويتعرفون منهم على المشكلات التي تواجههم في الفصل أو المدرسة، بينما لا يهتم آخريين بهذا الشأن.

= جاء في المركز الثامن العبارة (٣)، حيث وافق فقط ٢٩,٢٥% من أفراد العينة على وجود العبارة بشكل كبير، وهي أستخدم شبكة المعلومات "الإنترنت" في عمليات تبادل المعرفة، وهذه النتيجة كما يرى الباحث قد ترجع إلى عدم وجود إنترنت في بعض المدارس وبالتالي لا يستطيع المديرين الإعتماد عليها في ذلك الشأن.

= جاء في المركز الأخير العبارة (٩)، حيث وافق فقط ٢٧,٨٩% من أفراد العينة على وجود المهارة بشكل كبير، وهي تطوير مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة ونقلها، ويرى الباحث أن هذا قد يرجع إلى أن بعض المديرين هم الذين يقومون بأنشطة تخص تطوير مهارات المعلمين البحثية في تداول المعرفة ونقلها كعقد ندوات يديرها المعلمون لمناقشة بعض الموضوعات المعرفية، أما البعض الأخر من المديرين ليس لديهم الوقت للقيام بمثل هذا العمل، أو ليس لديهم المهارة في هذا الشأن.

ثالثاً: المحور الثالث: يتعلق بمهارات تنظيم وتخزين المعرفة:

جدول (٣)

استجابات أفراد العينة حول مهارات تنظيم وتخزين المعرفة

م	العبارة	%	موافق	أحياناً	غير موافق
١	أستخدم الحاسب الآلي في تخزين المعلومات الخاصة بإدارة المدرسة.	٤٥	٦	٩٦	
		%	٣٠,٦١	٤,٠٨	٦٥,٣١
٢	أصنف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل معها إسترجاعها.	٧٢	-	٧٥	
		%	٤٨,٩٨	-	٥١,٠٢
٣	أستفيد من مهارات أمين المكتبة في تخزين المعرفة.	١٢٨	١٦	٣	
		%	٨٧,٠٨	١٠,٨٨	٢,٠٤
٤	أعتمد على الوثائق والنشرات في تخزين المعرفة.	١١٧	٢٥	٥	
		%	٧٩,٥٩	١٧,٠١	٣,٤٠
٥	أستفيد من أخصائي التكنولوجيا في المدرسة في تخزين المعرفة وإسترجاعها.	٦٢	١٠	٧٥	
		%	٤٢,١٨	٦,٨٠	٥١,٠٢
٦	أستخدم الحاسب الآلي في إعداد الجداول الدراسية.	٤١	٤٣	٦٣	
		%	٢٧,٨٩	٢٩,٢٥	٤٢,٨٦
٧	أصنف المعرفة الخاصة بإدارة المدرسة على أساس التخصص.	٨٦	٤٢	١٩	
		%	٥٨,٥١	٢٨,٥٧	١٢,٩٢
٨	أتأكد من قيام الوكلاء معاونين لي في إدارة المدرسة من قيامهم بتخزين المعرفة الخاصة بهم بطريقة يسهل إسترجاعها.	٧٥	٤٨	٢٤	
		%	٥١,٠٢	٣٢,٦٥	١٦,٣٣
٩	أضع في إعتباري عند تقييم المعلمين مدى حرصهم على تصنيف وتخزين المعرفة .	٧٠	٢٤	٥٣	
		%	٤٧,٦٢	١٦,٣٣	٣٦,٠٥
		ت	٦٩٦	٢١٤	٤١٣
	المحور ككل	%	٥٢,٦١	١٦,١٧	٣١,٢٢

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ٥٢,٦١% من أفراد العينة وافقوا على توافر مهارات تنظيم وتخزين المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعتبر هذه النسبة هي الأعلى من بين إستجابات أفراد العينة، وهذا ما يتضح في الأتي:

= جاء في المركز الأول العبارة (٣)، حيث وافق ٨٧,٠٨% من أفراد العينة على وجود هذه المهارة بصورة كبيرة، وهي أستفيد من مهارات أمين المكتبة في تخزين المعرفة، والسبب في ذلك أن أمناء المكتبات لديهم وفق تخصصاتهم مهارات تخزين وتصنيف الكتب وبالتالي يمكن توظيفها في تخزين المعرفة أيضاً وهذا ما يجعل المديرين يلجأوا لهم في هذا الشأن.

= جاء في المركز الثاني العبارة (٤)، حيث وافق ٧٩,٥٩% من أفراد العينة على وجود هذه المهارة بصورة كبيرة، وهي أعتمد على الوثائق والنشرات في تخزين المعرفة، وقد يرجع ذلك إلى إستخدام المديرين الوثائق والنشرات كوسيلة لتصنيف المعرفة، وفق وجود وكلاء في المدرسة لشئون الطلاب والعاملين، وبالتالي كل منهم يأخذ المعلومات التي تخص تخصصه.

= جاء في المركز الثالث العبارة (٧)، حيث وافق ٥٨,٥١% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي أصنف المعرفة الخاصة بإدارة المدرسة على أساس التخصص، وتتفق هذه النتيجة كما يرى الباحث مع نتيجة العبارة السابقة.

= جاء في المركز الرابع العبارة (٨)، حيث وافق ٥١,٠٢% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي أتأكد من قيام الوكلاء المعاونين لي في إدارة المدرسة من قيامهم بتخزين المعرفة الخاصة بهم بطريقة يسهل إسترجاعها، ويرى الباحث سبب ذلك يرجع إلى كون ذلك من أساسيات عمل مدير المدرسة وهي قيامه بطلب معلومات من الوكلاء المعاونين له وبالتالي عند تلبيتهم له يكونوا بالفعل قاموا بتخزينها بشكل يسر إسترجاعها والعكس بالعكس.

= جاء في المركز الخامس العبارة (٢)، حيث وافق فقط ٤٨,٩٨% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي أصنف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل معها إسترجاعها، ويُرجع الباحث السبب في ذلك إلى توافر بعض المهارات عند بعض المديرين التي تمكنهم من تصنيف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل إسترجاعها كتصنيفها وفق تاريخ ورودها للمدرسة .

= جاء في المركز السادس العبارة (٩)، حيث وافق فقط ٤٧,٦٢% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي أضع في إعتباري عند تقييم المعلمين مدى حرصهم على تصنيف وتخزين المعرفة، ويُرجع الباحث سبب ذلك إلى وعى بعض المديرين بطرق وجوانب تقييم المعلمين ومن بينها قياس قدرتهم على تصنيف وتخزين المعرفة المرتبطة بتخصصاتهم.

= جاء في المركز السابع العبارة (٥)، حيث وافق فقط ٤٢,١٨% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي أستفيد من أخصائي التكنولوجيا في المدرسة في تخزين المعرفة وإسترجاعها، وقد يُرجع الباحث ذلك إلى اعتبار بعض المديرين أن أخصائي التكنولوجيا في المدرسة هو أكثر الأشخاص دراية ومعرفة بطرق تخزين المعرفة وطرق إسترجاعها ولذلك إستفاد البعض من هؤلاء في تخزين المعرفة.

= جاء في المركز الثامن العبارة (١)، حيث وافق فقط ٣٠,٦١% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي استخدام الحاسب الآلي في تخزين المعلومات الخاصة بإدارة المدرسة، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن بعض المديرين لديهم أجهزة حاسبات في غرفة المكتب يستخدمونها في تخزين المعلومات الخاصة بالمدرسة أو بعض المديرين يستعينون بمعلمي الحاسب في ذلك الشأن.

= جاء في المركز الأخير العبارة (٦)، حيث وافق فقط ٢٧,٨٩% من أفراد العينة على وجود العبارة بصورة كبيرة، وهي أستخدم الحاسب الآلي في إعداد الجداول الدراسية،

ويرجع الباحث السبب في ذلك إلى إدراك بعض المديرين كيفية الاستفادة الجيدة من الحاسب الآلي في إنجاز أعمال المدرسة ومن بينها إعداد الجداول المدرسية.
رابعاً: المحور الرابع: يتعلق بمهارات تطبيق المعرفة:

جدول (٤)

استجابات أفراد العينة حول مهارات تطبيق المعرفة

م	العبارة	%	موافق	أحياناً	غير وافق
١	أحرص على الحصول على معلومات صحيحة عند إتخاذ القرارات الإدارية.	٨٦,٤ %	١٢٧	١٧	٣
٢	أوظف التكنولوجيا في حل المشكلات المدرسية.	٦٧ %	٦٧	١٤	٦٦
٣	أستخدم المعرفة المتاحة في صنع القرارات المدرسية.	٤٥,٥٨ %	٤٥,٥٨	٩,٥٢	٤٤,٩٠
٤	أستخدم المعلومات الجديدة في تحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة.	١١٣ %	١١٣	٢٧	٧
٥	أستخدم المعلومات المتوفرة في إعداد خطط لتطوير المدرسة.	٨٧,٧٦ %	٨٧,٧٦	٦,١٢	٦,١٢
٦	أستخدم المعرفة المتاحة لدى إعداد الخطة الزمنية للعام الدراسي.	١٢٨ %	١٢٨	١٦	٣
٧	أعد قواعد معلومات عن المعلمين للاستفادة منها عند توزيع الجدول الدراسي.	٨٧,٠٨ %	٨٧,٠٨	١٠,٨٨	٢,٠٤
٨	أستخدم المعرفة المتاحة لدى التلاميذ عند حل المشكلات المتعلقة بهم.	١٢٠ %	١٢٠	٢٥	٢
٩	أستفيد من قواعد المعلومات التي أمتلكها في إجتماعات مجالس الآباء.	٨١,٦٣ %	٨١,٦٣	١٧,٠١	١,٣٦
	المحور ككل	١٤٣ %	١٤٣	٤	-
		٩٧,٢٨ %	٩٧,٢٨	٢,٧٢	-
		١١٠ %	١١٠	٣٢	٥
		٧٤,٨٣ %	٧٤,٨٣	٢١,٧٧	٣,٤
		٨٣ %	٨٣	١	٦٣
		٥٦,٤٦ %	٥٦,٤٦	٠,٦٨	٤٢,٨٦
		١,٢٠ %	١,٢٠	١٤٥	١٥٨
		٧٧,١٠ %	٧٧,١٠	١٠,٩٦	١١,٩٤

يتضح من الجدول السابق أن نسبة ٧٧,١٠ % من أفراد العينة وافقوا على توافر مهارات تطبيق المعرفة بدرجة كبيرة، حيث تعتبر هذه النسبة هي الأعلى من بين إستجابات أفراد العينة، وهذا ما يتضح في الأتي:

= جاء في المركز الأول العبارة (٧)، حيث وافق ٩٧,٢٨ % من أفراد العينة على وجود المهارة بشكل كبير، وهي إعداد قواعد معلومات عن المعلمين للاستفادة منها عند توزيع الجدول الدراسي، ويرجع الباحث ذلك إلى قيام معظم المديرين بهذا الأمر عند توزيع الجدول الدراسي سواء بطريقة إعداد قواعد معلومات عن المعلمين أو بمجرد فكرة المدير عن المعلم فهو يعتبرها نوع من قواعد المعلومات عن المعلمين، حيث يستفيد من هذه المعلومات في إسناد الجدول الدراسي المناسب لمهارات المعلم.

= فى المركز الثانى؛ جاءت العبارة (٤)، حيث وافق ٨٧,٧٦% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهى، استخدم المعلومات الجديدة فى تحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة، وهذا الأمر طبيعى جداً حيث يبحث المديرين دائماً عن الجديد الذى يميز مدرستهم عن باقى المدارس المجاورة ومن بين طرق التميز الحصول على معلومات جديدة غير متوفرة للآخرين وهذا هو سبب وجود هذه المهارة بدرجة عالية.

= جاء فى المركز الثالث العبارة (١)، حيث وافق ٨٦,٤% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهى أحرص على الحصول على معلومات صحيحة عند إتخاذ القرارات الإدارية، ويرى الباحث اعتبار أفراد العينة أن هذه المهارة متوافرة بدرجة عالية بسبب حرصهم جميعاً على الحصول على معلومات صحيحة يقوم عليها قرارهم الإدارى.

= فى المركز الرابع، جاءت العبارة (٥)، حيث وافق ٨٧,٠٨% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهى استخدم المعلومات المتوفرة فى إعداد خطط لتطوير المدرسة، ويُرجع الباحث سبب وجود هذه المهارة بدرجة عالية إلى وجود نظام الجودة فى كافة المدارس الإبتدائية الآن والتي من بين متطلباتها الإستفادة من المعلومات المتوفرة لتحقيق خطط التطوير بالمدرسة.

= فى المركز الخامس، جاءت العبارة (٦)، حيث وافق ٨١,٦٣% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهى إستخدام المعرفة المتاحة لدينا عند إعداد الخطة الزمنية للعام الدراسي، ويُرجع الباحث وجود هذه المهارة بدرجة عالية إلى كون هذه المهارة تسير مع واقع عمل المديرين حيث يقوم بذلك المديرين بشكل طبيعى فى بداية العام الدراسي من حيث إعداد خطط البداية والنهاية للمقررات الدراسية وفق ظروف العام الدراسي وكذلك كافة الأنشطة الأخرى.

= فى المركز السادس، جاءت العبارة (٣)، حيث وافق ٧٦,٨٨% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهى استخدم المعرفة المتاحة فى صنع القرارات المدرسية، وسبب هذه النتيجة كما يرى الباحث هى قيام المديرين بشكل عام عند اتخاذ أى قرار بالبحث عن المعرفة الميسرة لهم لبناء هذا القرار ومن ثم فجميعهم يروا توافر هذه المهارة بدرجة عالية

= فى المركز السابع، جاءت العبارة (٨)، حيث وافق ٧٤,٨٣% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهى أستخدام المعرفة المتاحة لدى عن التلاميذ عند حل المشكلات المتعلقة بهم، وسبب هذه النتيجة كما يرى الباحث يرجع إلى قيام المديرين بهذا الأمر عند مواجهة مشكلات التلاميذ فلا بد لهم من إستخدام المعرفة المتاحة لديهم عن التلاميذ أصحاب هذه المشكلات للقيام بحلها.

= جاء في المركز الثامن، العبارة (٩)، حيث وافق ٥٦,٤٦% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي أستفيد من قواعد المعلومات التي أمتلكها في إجتماعات مجالس الإباء، ويُرجع الباحث سبب هذه النتيجة إلى حرص المديرين على إجتماعات مجالس الآباء وبالتالي يستفيدوا من قواعد المعلومات التي لديهم في عرض الكثير من الموضوعات داخل الاجتماع سواءً عن التلاميذ أو عن المدرسة سواءً بالأرقام أو بالمعلومات، ومن ثم لا بد له من توافر قواعد معلومات عن تلك الأمور.

= جاءت العبارة (٢) في المركز الأخير، حيث وافق فقط ٤٥,٥٨% من أفراد العينة على وجود المهارة بصورة كبيرة، وهي أوظف التكنولوجيا في حل المشكلات المدرسية، ويُرجع الباحث السبب في ذلك إلى تمتع بعض المديرين بالمهارات التي تمكنهم من عمل هذا التوظيف كالباحث عبر شبكة المعلومات أو إستخدام الوسائل التكنولوجية في عرضة للمعلومات أمام المعلمين.

ملخص لأهم نتائج البحث:

سوف يعرض الباحث ملخص لنتائج البحث والتي تُظهر المهارات التي حازت على موافقات من قبل أفراد العينة نقل عن ٥٠%، وذلك لتقديم تصور مقترح يساهم في رفع تلك المهارات عند المديرين، وهي:

أولاً: بالنسبة لمهارات توليد المعرفة:

أوظف مهارات المعلمين المختلفة في الحصول على المعرفة، حيث وافق ٣٦,٨% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أعد تقييم مستمر لمدى إستفادة المدرسة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على المعرفة، حيث وافق ٢٩,٢٥% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أكون فرق عمل جماعية لجمع المعلومات حول المشكلات التي تواجه المدرسة، حيث وافق ٢٦,٥٣% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة حول المعرفة وأساليب إكتسابها، حيث وافق ٢٣,١٣% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أضع نظاماً لتشجيع المعلمين على إبتكار أفكار جديدة تخص العمل المدرسي، حيث وافق ١٧,٠١% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

ثانياً: بالنسبة لمهارات التشارك بالمعرفة:

أعقد من وقت لأخر حلقات نقاشية أستعرض فيها مع المعلمين المعارف المتعلقة بالدراسة التي في حيز تخصصهم، حيث وافق ٣١,٩٧% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أستخدم شبكة المعلومات "الإنترنت" فى عمليات تبادل المعرفة، حيث وافق ٢٩,٢٥% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أطور مهارات المعلمين البحثية فى تداول المعرفة ونقلها، حيث وافق ٢٧,٨٩% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

ثالثاً: بالنسبة لمهارات تنظيم وتخزين المعرفة:

أصنف البيانات والمعلومات بطريقة يسهل إسترجاعها، حيث وافق ٤٨,٩٨% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أضع فى إعتبارى عند تقييم المعلمين مدى حرصهم على تصنيف وتخزين المعرفة، حيث وافق ٤٧,٦٢% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أستفيد من أخصائي التكنولوجيا فى المدارس فى تخزين المعرفة واسترجاعها، حيث وافق ٤٢,١٨% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أستخدم الحاسب الآلي فى تخزين المعلومات الخاصة بإدارة المدرسة، حيث وافق ٣٠,٦١% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

أستخدم الحاسب الآلي فى إعداد الجداول الدراسية، حيث وافق ٢٧,٨٩% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

رابعاً: بالنسبة لمهارات تطبيق المعرفة:

أوظف التكنولوجيا فى حل المشكلات المدرسية، حيث وافق ٤٥,٥٨% فقط من أفراد العينة على وجود المهارة بدرجة كبيرة.

التصور المقترح:

فى ضوء ما توصلت إليه البحث من نتائج، يمكن صياغة تصور مقترح لرفع مهارات مديرى المدارس الإبتدائية فى ضوء إدارة المعرفة، وهذا التصور له مرتكزات، وأهداف، وإجراءات، يمكن عرضها على النحو التالي:

١- مرتكزات التصور المقترح:

ترتكز فلسفة التصور المقترح على مجموعة من الأسس هى:

- أ - إدارة المعرفة ضرورة من ضروريات عصرنا هذا.
- ب- تمتع مدير المدرسة بمهارات إدارة المعرفة إحدى وسائل نجاحه فى إدارة المدرسة.
- ٢- أهداف التصور المقترح:
- يهدف التصور المقترح إلى رفع مهارات مديرى المدارس الابتدائية فى ضوء إدارة المعرفة.
- ٣- إجراءات التصور المقترح:
- لتحقيق الهدف من التصور المقترح يتطلب ذلك مجموعة من الإجراءات يمكن عرضها كما يلي:

أولاً: إجراءات تتعلق بمديرى المدارس الابتدائية وتتمثل فى:

- ١- حصول مديرى المدارس قبل توليهم مهام الإدارة على دورات فى إدارة المعرفة.
- ٢- قيام المديرين بتنمية مهارات المعلمين الخاصة بالمعرفة.
- ٣- استخدام المديرين لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة.
- ٤- عقد المديرين ورش عمل للمعلمين خاصة بإدارة المعرفة.
- ٥- إستخدام المديرين لأساليب جديدة فى تقييم المعلمين.
- ٦- إستغلال المديرين لكل ما يملكون من وسائل تكنولوجية بالمدرسة.

ثانياً: إجراءات تتعلق بالمديريات والإدارات التعليمية وتتمثل فى:

- ١- يجب أن يكون تعيين المديرين ليس على أساس الأقدمية ولكن يجب أن يكون على أساس إمتلاكهم لقدر من المهارات منها مهارات إدارة المعرفة.
- ٢- تنظيم الدورات التدريبية للمديرين حول إدارة المعرفة.
- ٣- مد مديرى المدارس الابتدائية بكل جديد فى مجال الإدارة وخاصة إدارة المعرفة.
- ٤- الإستعانة بأعضاء هيئة التدريس المتخصصين فى إدارة المعرفة ليمدوا المديرين بالمهارات اللازمة لإدارة المعرفة.
- ٥- تخصص الإدارة التعليمية مجموعة من الميزات للمديرين الذين يستخدموا مهارات إدارة المعرفة
- ٦- تشجيع المديرين على الإلتحاق ببرامج الدراسات العليا.

ثالثاً: المعوقات التى قد تقف أمام تطبيق التصور المقترح، وتتمثل فى:

- ١- تمسك بعض المديرين بالفكر الإدارى التقليدى.
- ٢- العجز فى الميزانيات.

- ٣- قلة عدد الأشخاص الذين لديهم خبرات حول إدارة المعرفة.
- ٤- إفتقاد الكثير من المديرين لأبجديات التعامل مع الوسائل التكنولوجية.
- ٥- قلة وعى بعض المديرين بكيفية الإستغلال الأمثل لما لديه من موارد.

رابعاً: وسائل مواجهة هذه المعوقات : ، وتمثل في:

- ١- إعطاء الأشخاص المقبلين على تولى المناصب الإدارية دورات تدريبية حول الأساليب الجديدة فى الإدارة.
- ٢- محاولة سد العجز فى الميزانيات عن طريق التبرعات والهيئات التى تقدم بعض المنح.
- ٣- الإستعانة بأعضاء هيئة التدريس والخبراء فى عالم الإدارة لتدريب وتكوين كوادر مؤهلة للعمل الإدارى.
- ٤- إعطاء دورات تدريبية للمديرين حول التكنولوجيا وأساليب إستخدامها.
- ٥- إعطاء دورات تدريبية للمديرين عن طريق أساتذة الإقتصاد فى الإستغلال الأمثال لما لديهم من موارد.

المراجع:

- (١) نهلة عبد القادر هاشم، " إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي فى الجامعات المصرية"، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد ١١، العدد ٣٨، ص ٩.
- (١) ياسر الصاوى، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (عمان -الأردن: ٢٠٠٧)ص١٣.
- (١) المرجع السابق،ص١٦.
- (٤) محمد حسين العميرة، مبادئ الإدارة المدرسية(عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ١٩٩٩)ص٥٦.
- (١) جمال أبو الوفا، وسلامه حسين، اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية(الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ٢٠٣.
- (٦) عبد المنعم طوخان، " أثر برنامج تدريب المديرين أثناء الخدمة"، ماجستير، الجامعة الأردنية، ١٩٩٣، ص٢.
- (٧) أحمد بدوى، معجم مصطلحات العلوم التربوية(القاهرة: دار الكتاب المصرى، ١٩٨٤) ص٧٥.
- (٨) يوسف قطامى، نايفة قطامى، سيكولوجية التدريس(عمان - الاردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠١) ص ٢٩٧.
- (٩) محمد عواد الزيانت، اتجاهات معاصرة فى إدارة المعرفة(عمان -الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨)ص٥٥.
- (10) Newton Paul .M, "Knowledge Mangement in School Board". Dissertation ph.Du of saskatchewan,2004.
- (11) Edge ,Karen, "Knowledge Mangement As Tool for District -Level Instructional Renwwel",Canada: <http://pproqest.umi.com.pddweb.uminumber>,2005
- (١٢) زكية بنت ملوح طاشكندى، "إدارة المعرفة: أهميتها مدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جده"، ماجستير ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٧.
- (١٣) زكريا سالم، "إدارة المعرفة مدخل لتطوير الأداء الإدارى بالمدراس الثانوية العامة بمصر"، ماجستير، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٧.
- (١٤) نوال سعيد الغامدى، "إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بمحافظة جدة"، ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.

- (١٥) عوض على اللامى، "واقع إستخدام الحاسب الآلى فى مجالات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديرى ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة الخبر"، ماجستير، كلية التربية، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، ٢٠٠٨.
- (١٦) بسمه محمود موسى، "درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديرى المدارس الإبتدائية والثانوية الحكومية من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين بالكويت، ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، ٢٠١٢ .
- (١٧) منى مؤتمن عماد الدين، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير: النمط القيادى المنشود لتحقيق التعايش الفعال فى القرن (٢١)، ٢٠٠٣، ص ١٣.
- (١٨) الإدارة العامة للإدارات التربوية بفلسطين، "إعداد مديرى المدارس ونوابهم"، دم، شبكة الأوس التعليمية، ٢٠٠٩، ص ١.
- (١٩) عجلان بن محمد الشهرى، "تطوير المديرين فى الأجهزة الحكومية دراسة إستطلاعية للأساليب الداخلية التى تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين"، مجلة الإدارة العامة، م ٣٩، ع ١٩٩٩، ص ص ٢٦٢-٢٦٣.
- (٢٠) عرفان البرادعى، مدير المدرسة الثانوية (دمشق-سوريا: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٨٨) ص ١٥ .
- (٢١) ميشيل شنودة، "مدير المدرسة ودورة فى إدارة التطوير Available att:<http://www.moelp.org> last visit 15/8/2015 "
- (٢٢) عبد العزيز عبد الله السنبل، "إجراءات ضبط الجودة النوعية فى مؤسسات التعليم عن بعد"، مجلة تعليم الجماهير، العدد (٤٠)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ٢٠٠٢، ص ٦.
- (٢٣) ألفن توفلر، "تحول السلطة"، ترجمة: لبنى الريدى، المعرفة والثورة والعنف على أعتاب القرن الحادى والعشرين، ترجمة: لبنى الزبدي (القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٥)، ص ٢٣.
- (٢٤) سيد الهوارى، ماذا يفعل المديرين (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٠) ص ١٣٧.
- (٢٥) محمد نايف أبو الكشك، الإدارة المدرسية المعاصرة (المملكة العربية السعودية: دار جريد للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦) ص ١٠٦-١٠٧.
- (٢٦) سيد الهوارى، مرجع سابق، ص ١٤٠.

- (٢٧) جمال أبو الوفاء، سلامة حسين، إتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية(الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠) ص ص٢٠٢-٢٠٣.
- (٢٨) محمد نايف أبو الكشك، مرجع سابق، ص ١٠٤.
- (٢٩) جمال أبو الوفاء، سلامة حسين، مرجع سابق، ص٢٠٥.
- (٣٠) نعيمة حسين جبر رزوقى، " رؤية مستقبلية لذوى اختصاصات المعلومات فى إدارة المعرفة"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، م ٩، ع ٢، ص١٠٧-١٠٨.
- (٣١) سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية(عمان-الإردن: دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع، ١٩٩٨) ص١٨.
- (٣٢) صالح رشيد وجلاب إحسان، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل(عمان- الإردن: دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨) ص ٦٥.
- (٣٣) محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية(القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ٢٠٠١) ص٨.
- (٣٤) عبد الرحمن تيشورى، إدارة الأداء وأهدافها ومعاييرها، مقال منشور فى مجلة الحوار الممتد، عدد ١٤٦٣
- Available :<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=57352>, last visit 20/8/2015.
- (٣٥) المرجع السابق، ص٥٠.
- (٣٦) ميشيل شنودة، مرجع سابق.
- (٣٧) أحمد سيف المطرى، دور مدير المدرسة فى إدارة التطوير فى عصر العولمة Available :<http://www.yanabeea.net/jhvd0>, last visit 22/8/2015.
- (٣٨) سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية(الرياض: مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٥) ص٢٢.
- (٣٩) علاء عبد الرازق السالمى، الإدارة الإلكترونية(عمان-الإردن: دار وائل للنشر، ٢٠٠٦) ص٣٢.
- (٤٠) محمود محمد أبو العبد، "دور القائد فى إدارة المعرفة"، مجلة رسالة المكتبة، م ١، ع٢٠٠٥، ٤٠، ص٥-٢١.
- (٤١) ربحى مصطفى عليان، إدارة المعرفة(عمان-الاردن: دار صفاء للنشر، ٢٠٠٨) ص ١٣١-١٣٤.

- (٤٢) المرجع السابق، ص ص ١٥٧-١٥٨.
- (٤٣) المرجع السابق، ص ١٦٠.
- (٤٤) حسن البيلاوى وحسين سلامة، إدارة المعرفة فى التعليم (الإسكندرية: دار الوفاء، ٢٠٠٧) ص ٨٨.
- (٤٥) ربحى مصطفى عليان، مرجع سابق، ص ص ١٨١-١٨٢.
- (٤٦) المرجع السابق، ص ١٨٤.
- (٤٧) حسن البيلاوى وحسين سلامة، مرجع سابق، ص ١٠٨.
- (٤٨) محمود محمد أبو العبد، مرجع سابق، ص ١٧.
- (٤٩) فؤاد أبو حطب، آمال صادق، مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائى فى (١) محمد الصرفى، التطوير التنظيمى (الإسكندرية: دار الفكر الجامعى، ٢٠٠٦) ص ١٠٩.
- (٥٠) فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى، ط ٣ (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٩) ص ٥٥٣.

