



تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين

د. سلطان غالب الديجاني*

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار، والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين. تكونت عينة الدراسة من (١٤٩) مديراً مساعداً و (١٧١) مديرة مساعدة، ممثلين لمجتمع الدراسة. وطبق المنهج الوصفي الارتباطي، بعد جمع البيانات باستخدام أداتين: الأولى عن مهارات إدارة المعرفة والثانية عن أساليب اتخاذ القرار. وأشارت النتائج إلى ارتفاع مستوى تطبيق مهارات إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وأن مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى المديرين بالمدارس يقع في المدى المتوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين المساعدين، وجاءت العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار إيجابية وقوية ودالة على الأثر المتبادل والفعال بين وعي المديرين بمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار. وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات والمقترحات المهمة.

مقدمة :

القرن الواحد والعشرون قرن تشهد بدايته ثورة معرفية غير مسبوقة، ومن يحسن توظيفها وتطويرها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد

* دكتوراه في القيادة والإشراف التربوي، جامعة فرجينيا تك، الولايات المتحدة الأمريكية،
عام ٢٠٠٥م، مدرس بقسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت.

البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الإنتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات. وعليه، فإن موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمر غاية في الأهمية، وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين جملة من التغيرات والتحديات المعلوماتية ذات الأبعاد المختلفة التي شكلت - في مجملها - منطلقات لدعوات عديدة، لعل أبرزها ضرورة إصلاح النظام التربوي بجميع مدخلاته وعملياته ومخرجاته، خصوصاً في ضوء عجز النظام الحالي عن مواجهة التحديات التي أفرزتها تقنية المعلومات والاتصال، وتحول العالم من مجتمع صناعي إلى مجتمع معلوماتي. لذا بات لازماً على الدول السعي بكل طاقاتها وجهودها لتطوير مجتمعاتها في شتى المجالات، وذلك من خلال تبني استراتيجية تركز على الثورة البشرية؛ باعتبارها هدف التنمية في ظل مواجهة التغير التكنولوجي التقني. تمتاز المعرفة بأنها علم حديث الظهور كنموذج عملي يحتوي على المعرفة في هيكلية منظمة ما، تضم هذه المعرفة الكثير من التوجهات المرتبطة بالمنظمة التي لها علاقة بخطط سير العمل وإدارة المعلومات والأشخاص والتكنولوجيا في المنظمات (Alavi, 2000)، ومتى ما امتلكت أي منظمة المعرفة أصبح باستطاعتها مواجهة العديد من التحديات ولا سيما أنها تعيش في بيئة متسارعة ومتغيرة باستمرار، واستدعت الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية وما نجم عنها من تحديات ومشكلات، أن تبذل المؤسسات التربوية والتنظيمات جهوداً حثيثة؛ وذلك لمواكبة ما ينتج عن تلك الثورة من تطورات وتجديدات؛ فقامت بعملية مراجعة للسياسات، والأهداف والنشاطات المتعلقة بإعداد كوادرها البشرية وتدريبهم، على مختلف المستويات التي تتطلبها أنوارهم في مجتمع الثورة العلمية والمعرفية والتكنولوجية (الصالح، ٢٠٠٢).

مشكلة الدراسة:

تعد إدارة المعرفة أهم الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على التطوير والتغيير، وقد أثبتت جدواها في عالم الصناعة والإنتاج، وتأكدت أهمية توظيفها

من خلال الدور الذي تقوم به في المحافظة على بقاء المنظمات، وإن كان يلاحظ أن هذا الاهتمام بإدارة المعرفة في المجالات الاقتصادية لم يصاحبه القدر نفسه من الاهتمام بتطبيقها في العملية التربوية مع ما يمكن أن تسهم به في تعزيز النجاح لهذا النوع من الإدارة، وهي تدعم وتعزز عمليتي التعليم والتعلم، كذلك يمكن أن تساعد المدارس على التخلص من البيروقراطية التي تغلغت في البيئة المدرسية، ومادام مجمل عمل الإدارات المدرسية قائماً على صناعة القرار واتخاذها، فإن التمكن من إدارة المعرفة ييسر ويتيح الفرصة لتحسين اتخاذ القرار التربوي داخل المدارس.

ومن الملاحظ أن الدراسات التي استهدفت بحث واقع استخدام المهارات وتوظيفها لدى القيادات المدرسية - في معظمها - تقوم على استطلاع رأي القيادات نفسها في تلك المهارات، وهو ما قد يشوبه بعض التحيز أحياناً أو لا يعد بذاته كافياً للحكم على الممارسة الفعلية، ومن هنا كان التوجه لتقييم وجود مهارات إدارة المعرفة وتوظيفها في اتخاذ القرار المدرسي لدى هذه القيادات من خلال تقييم المديرين المساعدين لمديريهم في مدى امتلاكهم وتوظيفهم لتلك المهارات؛ بحيث تكون الصورة أقرب للواقع، ومن هنا يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين ؟

أهمية الدراسة :

- تعزى أهمية الدراسة، إلى الموضوع الذي تناقشه، وهو العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس؛ حيث إن موضوع إدارة المعرفة لم يبحث في مجال الإدارة المدرسية والقيادات المدرسية في وطننا العربي - وبخاصة في الكويت - بشكل كاف، على الرغم مما لهذا الموضوع من أهمية، ودور في تنمية وتطوير

الإدارة المدرسية وتطويرها؛ باعتبارها أحد أهم عناصر التطوير التربوي المنشود.

- كما ترجع أهمية الدراسة إلى الأسلوب التقييمي الذي استخدم؛ حيث هدفت الدراسة إلى تقييم توظيف مديري المدارس لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما، وذلك من وجهة نظر المديرين المساعدين؛ بما يعطي تقييماً أقرب إلى الواقع لما يقوم به مديرو المدارس في التعليم العام بدولة الكويت فعلياً، ويسمح برؤية مستوى استخدام تلك المهارات والأساليب بصورة واقعية من الميدان التربوي.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى ما يلي :

- تعرف درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين المساعدين بدولة الكويت.
- تعرف درجة استخدام مديري مدارس التعليم العام لأساليب اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين المساعدين بدولة الكويت.
- تعرف العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
- تعرف الفروق في مهارات إدارة المعرفة التي تعزى إلى الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة، الخبرة.
- تعرف الفروق في أساليب اتخاذ القرار التي تعزى إلى الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة، الخبرة.

تساؤلات الدراسة :

- ما درجة استخدام مديري المدارس لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين المساعدين بدولة الكويت ؟

- ما درجة استخدام مديري المدارس لأساليب اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين المساعدين بدولة الكويت ؟
- هل توجد علاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس من وجهة نظر المديرين المساعدين بدولة الكويت ؟
- هل توجد فروق ذات دالة إحصائية في العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار تعزى إلى الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، الخبرة ؟

حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية:** تقييم المديرين المساعدين لمدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار، والعلاقة بينهما.
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام في دولة الكويت، في المناطق التعليمية الست (العاصمة، حولي، الفروانية، مبارك الكبير، الأحمدي، الجهراء).
- **الحدود البشرية:** المديرون المساعدون والمديرات المساعدات في مدارس التعليم العام بدولة الكويت في المناطق التعليمية الست (العاصمة، حولي، الفروانية، مبارك الكبير، الأحمدي، الجهراء).
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠١١ م، الفصل الثاني.

مصطلحات الدراسة:

المعرفة: قال دلفين (٢٠٠٢) إن المعرفة "هي خليط من تجارب محدودة وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس، يقوم ويجسد تجارب ومعلومات جديدة" (ص، ٣٥).

إدارة المعرفة: يعرفها Adhikari (2010) بأنها المهارات والقدرات المبذولة لتوليد المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها.

القرار: تعرف عاشور (٢٠٠٢) القرار بأنه " عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل " (ص ٣٤).

اتخاذ القرار: هو القدرة على الاختيار الواعي لأفضل البدائل الممكنة لحل مشكلة ما، وتحمل المسؤولية تجاه ذلك الاختيار (Camburn, Rowan, & Taylor, 2003).

الإطار النظري

أولاً - إدارة المعرفة:

المعرفة :

تعرف المعرفة لغوياً بأنها الإدراك الجزئي أو البسيط، مقارنة بالعلم الذي يمثل الإدراك الكلي أو المعقد (العلي وآخرون، ٢٠٠٦). المعرفة اصطلاحاً هي الشيء الذي يجعل الإنسان قادراً على الفهم والتعلم؛ مما يؤهله إلى إطلاق أحكام رشيدة في مواقف الحياة المختلفة (Abbas, Mitra, 2007).

تاريخ إدارة المعرفة :

ظهرت علاقة المعرفة بالإدارة على لسان العالم الأمريكي Edward Freignebaum في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي؛ حيث أطلق عبارته المشهورة " المعرفة قوة "، وظهر مفهوم إدارة المعرفة عام ١٩٩٧ في الكثير من الدوريات والمراجع كحقل جديد في علوم الإدارة وأكثرها سخونة وديناميكية حتى وقتنا الحاضر (Yang, 2007). وذكر أبو فارة (٢٠٠٤) أن المعرفة (Knowledge) أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signal)، وتندرج إلى البيانات (Data)، ثم إلى المعلومات (Information)، ثم المعرفة (Knowledge)، ثم إلى الحكمة (Wisdom)، وهذه الأخيرة هي أساس الإبداع والابتكار. وتنقسم المعرفة - بدورها - إلى فرعين رئيسيين استعرضهما حجازي (٢٠٠٥) و(Saxena, 2007)، ويمكن تلخيصهما فيما يأتي :

المعرفة المخفية :

وهي توافر الخبرات المتراكمة، والخرائط العقلية، والمهارات المكتسبة مع الزمن، والحدس والحنكة لدى أفراد المنظمة، وسميت بالخفية؛ لأنها في داخل العقل وغير ظاهرة، ولا يمكن الوصول إليها إلا من خلال التواصل الإيجابي مع الأشخاص الذين يملكونها، والمعرفة الضمنية للعاملين يمكن اعتبارها أصولاً غير ملموسة (Intangible Assets) مملوكة للمؤسسة، وهي من أعلى الأصول التي يمكن استثمارها في نجاح المؤسسة، وترتبط برأس المال البشري وجودة الموارد البشرية بشكل مباشر.

المعرفة الملموسة :

ويمكن إطلاق هذا الاسم على أي شيء ملموس انطبق عليه تعريف المعرفة من ناحية القيمة. وهي بذلك تعرف على أنها المعرفة المتوافرة بشكل مادي مثل المراجع المكتوبة والإصدارات والبحوث والنشرات، ولذلك فهي معرفة مرنة يمكن نقلها وتداولها بسهولة ويسر، والوصول إليها وزيادتها والحذف منها والتجديد عليها.

إدارة المعرفة:

من الصعب الاتفاق على تعريف محدد لإدارة المعرفة، وقد تناولها العلماء والباحثون، كل من خلال اتجاه؛ حيث إن التعريف مازال في طور التطور والتشكل في ميدان الإدارة كأحد المستجدات التي ستؤثر في مستقبل العمل في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأهدافها. وقد عرفت إدارة المعرفة - كعملية - على أنها "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة متوافرة للجميع، وهي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي" (الزامل، ٢٠٠٣، ص ١). وعرفها أبو فارة (٢٠٠٤) على أنها إدارة تنظيمية معلنه وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج

الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة. كما عرفتھا كل من (Abbas & Mitra (2007 على أنها محاولة المؤسسات لاستخدام المعرفة داخل بيئة العمل من أجل تحسين الأداء وتحقيق الجودة والتميز. وأكد العازمي (٢٠٠٧) أن إدارة المعرفة هي القدرة على إيجاد طرق إبداعية لحصول المؤسسة على المعرفة والاستفادة منها ونقلها إلى المرؤوسين لمساعدتهم على إدارة أعمالهم بكفاءة وفاعلية عالية. وأكد كل من (Swan (2009 وأبو خضور (٢٠٠٩) قدرة إدارة المعرفة على تقديم العديد من الإسهامات الرئيسية اللازمة للنجاح والنمو في المؤسسات، وهذه الإسهامات هي:

- ١ - تحسين عملية اتخاذ القرارات؛ بحيث تصبح عمليات القرارات تتم بشكل أسرع، وبدون أخطاء من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- ٢ - المساعدة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها بصورة أفضل؛ إذ إنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات بشكل مطول، ولأن حلقات الاتصال ستكون أقصر.
- ٣ - مساعدة المستخدمين على أن يكونوا أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم، وبالوظائف الأخرى ذات الصلة بوظائفهم، وهذا يفتح المجال لجعلهم أكثر قدرة على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات إدارة الأعمال.
- ٤ - مساعدة المستخدمين على أن يكونوا أكثر وعياً وأفضل خبرة؛ مما يفتح المجال أمامهم لتحقيق إنجاز أكبر.
- ٥ - المساعدة على التقليل من نسبة غياب العاملين والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.
- ٦ - تحقيق التعاون بين العاملين؛ إذ يصبح لديهم فهم أكثر لكيفية اعتماد كل منهم على الآخر.

- ٧ - تحسين العمليات الداخلية في المنظمة من خلال إدارة جيدة للوقت والجهد والتكلفة.
- ٨ - تحسين الإبداع والابتكار داخل المنظمة؛ خاصة أن الإبداع والابتكار هما الاستجابة الرئيسة للمنافسة الآخذة بالازدياد. والإبداع والابتكار لا يعنيان فقط توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنهما يعنيان أيضاً رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد، ومن ضمن ذلك تحسين العمليات.
- ٩ - زيادة النمو؛ فجميع المنظمات تسعى نحو تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيس. ويقصد بالنمو هنا تحسين الأداء وتوكيد الجودة.
- وحاول (Malhorta (2000 تحديد ثلاثة مداخل أساسية لإدارة المعرفة، هي:
المدخل المعلوماتي: ويتضمن أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المنظمة.
- المدخل التقني: ويهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة إلى تقنية المعلومات، مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها.
- المدخل الثقافي: ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، والتعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم.

العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة:

يمكن وصف البيانات بأنها الحقيقة بشكلها الأولي الخام، وبمعالجتها يمكن أن تتحول إلى معلومات؛ حيث إن المعلومات هي البيانات بعد تنسيقها، وإيجاد العلاقة، والارتباطات المنسقة فيها، ومن ثم يمكن من خلالها الوصول إلى المعرفة بسهولة. والمعرفة هي الأفكار المتراكمة التي يملكها الفرد أو المؤسسة سواء بشكل معتقدات فكرية تؤثر على السلوك، أو منتجات مكتوبة أو خدمات أو سلع ملموسة، يمكن أي فرد الاستفادة منها أو الاستمتاع في الوصول إليها. أما

الحكمة فهي القدرة على فهم الصح والخطأ وإطلاق الأحكام وتفعيل الذكاء وتنوعه وتنميته، ومن ثم تمكن صاحبها من تكوين الاتجاهات والمبادئ التي تميزه عن الآخرين (حسين، ٢٠٠٦).

أهمية إدارة المعرفة في المدرسة:

استعرض الديحاني (٢٠١٠م) أهمية إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام؛ وخلص إلى أن هذه الأهمية تبرز من خلال ما يأتي:

- ١ - زيادة التنافس بين المدارس لتقديم خدمة أفضل للمستفيدين وتطبيقات معايير الجودة الشاملة والحصول على الاعتماد الأكاديمي محلياً ودولياً.
- ٢ - القدرة على استثمار الوقت وإدارة الموارد البشرية والمادية داخل المدرسة من خلال جمع المعلومات وإدارتها في ظل محدودية اليوم الدراسي والعام الدراسي على حد سواء.
- ٣ - التوجه الحديث والمتسارع في العمليات الإدارية بشكل كبير إلى التكنولوجيا لتسهيل هذه العمليات ونشرها بشكل شفاف.
- ٤ - تمثل المعرفة وإدارتها القاعدة الأم التي تبدأ منها عملية اتخاذ القرار.
- ٥ - إدخال مفاهيم حديثة على الإدارة المدرسية، مثل الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات.
- ٦ - التحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة المتعلمة اعتماداً على استثمار المعرفة وإدارتها، وتشكيل الهوية الخاصة بها.

أهداف إدارة المعرفة بالمدرسة:

تنوعت آراء الكثير من الباحثين حول الأهداف التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها (Rollett, 2003; Stankosky, 2005)، وهذا التنوع يعزى إلى اختلاف تطبيقات إدارة المعرفة داخل المدارس، أو اعتبار المدرسة منظمة ومقارنتها مع غيرها من المنظمات الفاعلة في محيطها الاجتماعي. وإجمالاً تتمثل أهداف إدارة المعرفة في الآتي:

- ١ - الإسهام في تطوير عمليتي التعليم والتعلم، ومن ثم نمو الطالب أكاديمياً وسلوكياً، خصوصاً أن الطالب يمثل محور العملية التعليمية والتعلمية.
- ٢ - المساعدة على نمو المعلمين والعاملين في المدرسة مهنيّاً بشكل أفضل في ظل توافر المعلومات وتنوعها ووسائل الوصول إليها.
- ٣ - المساعدة في عملية التطوير والتغيير الإيجابي التي تنشدها المدرسة؛ كي تبقى في دائرة التنافس مع المدارس التي تقدم الخدمات نفسها للمستفيدين أنفسهم.
- ٤ - الإسهام في حفظ البيانات والمعلومات وحمايتها.
- ٥ - توفير تواصل أفضل بين المدرسة والأسرة، ومنح ولي الأمر الفرصة للوصول إلى المعلومات بشكل ميسر متى أراد ذلك وأين أراد.
- ٦ - تمكين القيادات المدرسية من اتخاذ قرارات أكثر جودة من خلال توفير معلومات وافية حول المشكلة والبدائل الممكنة لحلها.
- ٧ - المساعدة في إعطاء مؤشرات على جودة الأعمال التي تقوم بها المدرسة، والأنشطة التي تقدمها.
- ٨ - المساعدة على التقليل من الصراع داخل المدرسة، والتقليل من الانفعالات والمنازعات التي تحدث في التواصل المباشر عادة.

مهارات إدارة المعرفة في المدرسة:

- ١ - توليد المعرفة من خلال:
 - القدرة على جمع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية.
 - القدرة على التفريق بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الخفية، واستثمارهما في عمليات اتخاذ القرار.
 - تكوين الفرق المتخصصة في إدارة المعرفة داخل المدرسة من خلال اعتماد فلسفة القيادة التحويلية.
 - تصميم الورش والملتقيات التي تهتم باستمرار التعلم في اتجاه استثمار المعرفة وتطويرها.

- تصميم النماذج لمحاكاة المستقبل وتوليد المعرفة المطلوبة.
- ٢ - التشارك في المعرفة:
 - تعزيز الديمقراطية والدعوة إلى المشاركة الفعالة في تطوير المعرفة واستثمارها.
 - فتح الحوار بين الإدارة المدرسية والأقسام العلمية وأولياء الأمور والطلبة لتبادل المعرفة ورصدها واستخدامها.
 - توفير الشفافية وسلامة المتفاعلين في عمليات تبادل المعرفة واستخدامها.
 - احترام الآراء المختلفة والأصوات المعارضة، وإيجاد الأدوار والفرص لكل من يرغب في المشاركة بالعمل داخل المدرسة (الديحاني، ٢٠١٠).
- ٣ - تخزين المعرفة وحفظها:
 - توفير التكنولوجيا والأجهزة والحواسيب وما يرتبط بها من برمجيات وأدوات.
 - القدرة على إيجاد قواعد البيانات ونظم المعلومات المدرسية.
 - القدرة على مراقبة العمليات الخاصة بالمعرفة ومتابعتها وإدارتها.
 - القدرة على توفير أنظمة لدعم القرار المدرسي من خلال التطوير المستمر للبيانات والمعلومات المدرسية.
 - إيجاد وسائل الحماية والصيانة المستمر لأنظمة البيانات والمعلومات المدرسية.
- ٤ - تطبيق المعرفة:
 - استخدام المعرفة في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات المدرسية.
 - تحويل المدرسة إلى منظمة متعلم، يؤمن العاملون فيها - من قيادات وعاملين ومعلمين وطلاب - بالتعلم المستمر.

- القدرة على استخدام المعرفة في إجراء البحوث والدراسات كأحد مصادر حل المشكلات بطريقة واقعية في المدرسة.
- استخدام المعرفة في عمليات الاتصال الداخلية والخارجية للمدرسة وتعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي.
- دعم الأنشطة والفعاليات المدرسية من خلال توفير الوقت والجهد والمال باستخدام وسائل إدارة المعرفة وأدواتها (حسن، ٢٠٠٦).

تطبيقات إدارة المعرفة في المدارس:

- ١ - في عمليات اتخاذ القرار؛ حيث توفر إدارة المعرفة فرصاً أفضل لاتخاذ قرارات أفضل، من خلال توفير المعلومات الكافية لمتخذ القرار عن الموضوع أو المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حولها.
- ٢ - في التخطيط بأنواعه المختلفة؛ حيث إن إدارة المعرفة توفر الوقت والجهد والتكلفة، وتيسر على المخططين ما يقومون به من أنشطة حول حاضر العمل ومستقبله.
- ٣ - في بحوث الأداء؛ حيث تساعد إدارة المعرفة في جمع المعلومات، والتحليل الكمي والنوعي، وعرض النتائج، ونشر المقترحات والتوصيات.
- ٤ - في الإدارة المالية وعمل الموازنات وحفظ المعلومات حول الموجودات والعهد.
- ٥ - في العمليات المرتبطة بشؤون الطلبة والمعلمين؛ وهي تمثل المحور الرئيسي لوجود المدرسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ٦ - في الاتصالات الداخلية والخارجية؛ حيث أصبحت عمليات الاتصال بمختلف أنواعها - في ظل إدارة المعرفة - أسهل وأسرع.
- ٧ - في إدارة المكتبة المدرسية ومصادر التعلم، وزيادة مصادر المعرفة وتنويعها أمام الطلاب والمعلمين والعاملين بالمدرسة.
- ٨ - في الاستفادة من إدارة المعرفة في تشجيع التعلم عن بعد، كأحد أنواع التعلم التي توفرها المدارس في القرن الواحد والعشرين (Dagli, & Uzunboyulu, 2007).

دور مدير المدرسة في إدارة المعرفة:

- ١ - يجب على مدير المدرسة إيجاد المعرفة وإدارتها؛ كونه القائد المدرسي الأول، والمسؤول المباشر عن عمليات التطوير والتغيير المدرسي، وكان لزاماً عليه تعرف مفهوم المعرفة والأساليب الإدارية المرتبطة بها، وتبني إيجادها في المدرسة التي يقوم بقيادتها.
- ٢ - يجب على مدير المدرسة نشر أساليب إدارة المعرفة من خلال الأعمال والنشاطات التي تقوم بها الإدارة المدرسية والأقسام العلمية.
- ٣ - يجب على مدير المدرسة أداء دور المشجع والمحفز لتطبيق إدارة المعرفة واستثمارها في العمليات الإدارية والفنية التي تمارس داخل المدرسة.
- ٤ - ترتبط المعرفة وإدارتها بالكثير من الأجهزة والأدوات والبرمجيات الحساسة، وهذه تكون في الغالب باهظة الثمن، وعليه، فإن على مدير المدرسة المشاركة في المحافظة عليها وصيانتها بشكل مستمر.
- ٥ - ترتبط المعرفة وإدارتها بثروة معلوماتية وتكنولوجية متسارعة، تكاد لا تهدأ أبداً، وعليه كان من الواجب على مدير المدرسة الاستمرار في تطويرها وتحديثها؛ مواكبة لما يشهد العالم من نمو متسارع في هذا الجانب (حسن، ٢٠٠٦).

ثانياً - اتخاذ القرار:

تعريف القرار:

قال الله عز وجل ﴿أَلَمْ نَخْلُقْكُمْ مِنْ مَّاءٍ مَّهِينٍ ﴿٢٠﴾ فَجَعَلْنَاهُ فِي قَرَارٍ مَّكِينٍ ﴿٢١﴾ إِلَىٰ قَدَرٍ مَّعْلُومٍ ﴿٢٢﴾﴾، ويعرف القرار لغة بأنه "التمكن"؛ فيقال قرّ في المكان، وهو المكان المطمئن الذي يستقر فيه الماء، فيقال للأرض المنخفضة قرارة، وصار الأمر إلى قراره؛ أي إلى مستقره (ابن منظور، ١٩٩٧). والقرار اصطلاحاً هو القدرة على التفصيل من بدائل مختلفة ممكنة لحل مشكلة ما، وتحمل المسؤولية تجاه الاختيار (الأحمد، أبو علي، ٢٠٠٩). ولا تحدث عملية الاختيار بالمصادفة بل لا بد أن تكون استناداً إلى أهداف محددة تسعى المدرسة إلى

تحقيقها، ومعلومات كافية يمكن إيجادها وإدارتها، وتمثل عملية اتخاذ القرار قلب العمل الإداري القيادي، ويمكن القول: إن كل عمل يقام به داخل أروقة المدرسة يبدأ من كونه هدفاً تحول إلى قرار، وينتهي إلى نتائج تحتاج إلى قرار آخر؛ إما بالاستمرار وإما بالتغيير. وتستخدم المعرفة لإيجاد حل ممكن وواقعي لمشكلة ما وتحقيق أهداف مرغوب بها (Baskerville, & Dulipovici, 2006).

اتخاذ القرار:

ظهر مفهوم اتخاذ القرار عام ١٩٣٨م من خلال كتاب وظائف المديرين، ثم في عام ١٩٤٧ عاد ليظهر في كتاب السلوك التنظيمي، وشكل هذا المفهوم في ذلك الوقت تطوراً حقيقياً في الفكر الإداري المعاصر (العتيبي، ٢٠٠٩). وعرف السبيعي (٢٠٠٢) عملية القرار بأنها العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والمعرفة والتمكن منها واستخدامها في تحقيق الأهداف المطلوبة. وتمثل عملية اتخاذ القرار في حالتها المثالية سلوكاً ديموقراطياً يستثمر قدرات جميع العاملين في المؤسسة وأفكارهم لتحقيق أهدافها المرتبطة برؤية ورسالة واضحة تعطيها تميزاً في البيئة التي توجد فيها (Fraedrich, & Ferrell, 2011).

أهمية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم المهارات والمعارف التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة ومساعديه؛ حيث تمثل عملية اتخاذ القرار محور العمل القيادي والإداري الذي يقوم به مدير المدرسة ومساعدوه، حيث تؤثر عملية اتخاذ القرار في جميع العمليات التي تمارس من خلال الجهاز الإداري داخل المدرسة وتتأثر بها، فلا غنى لمتخذ القرار عن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وفي الوقت نفسه لا غنى لأي من العمليات السابقة عن اتخاذ القرار. يمكن القول أيضاً: إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بشكل كبير بالمعرفة وإدارتها داخل المدرسة؛ حيث إن تعريف المشكلة يمثل معلومة، وفهمها والتعامل معها يعدان معرفة بحد ذاتها، وإن تحديد البدائل هي معلومات، والتعامل معها يصب في صميم عمل إدارة المعرفة، وتقييم البدائل عملية اتخاذ

قرار مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بإدارة المعرفة والاستفادة منها، وإن اختيار البديل المناسب هو عملية اتخاذ قرار يعتمد على إدارة المعرفة داخل المدرسة، وتنفيذ القرار هو عملية اتخاذ قرار تعتمد على إدارة المعرفة، ويمكن القول: إن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القدرة على اتخاذ القرار المدرسي وإدارة المعرفة؛ حيث لا قرار بلا معرفة ولا معرفة بلا قدرة على اتخاذ ذلك القرار الموضوعي والواقعي (الأحمد، وأبو علي، ٢٠٠٩).

مدارس لعملية اتخاذ القرار:

تأثرت عملية اتخاذ القرار بمدارس إدارية عدة؛ حيث أسهمت هذه المدارس الإدارية وعلمائها المتميزون في نشر مفهوم اتخاذ القرار وجعله مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بفلسفة كل مدرسة، وفي إثراء المكتبة الإدارية بالكثير من المراجع والدراسات التي تنوعت في استعراض مفهوم اتخاذ القرار ودوره في إدارة المنظمات، وفيما يلي استعراض لأهم المدارس الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرار: **المدرسة الواقعية:** تنظر هذه المدرسة إلى عملية اتخاذ القرارات بطريقة علمية وعملية في الوقت نفسه، وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمامها لحلها، وتكلفة كل بديل في ضوء الإمكانيات المتاحة والظروف البيئية المحيطة.

المدرسة الاستراتيجية: تنظر هذه المدرسة إلى جميع المواقف التي تمر بها المنظمة، وتعتبر أنه يجب النظر إلى كل موقف أو مشكلة داخل المنظمة في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المنظمة، وبناء على ذلك، يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحياناً بعدم الرشد؛ نظراً لوجود متغيرات استراتيجية تؤدي دوراً في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار.

المدرسة المختلطة: وتمثل اتجاهاً توفيقياً يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ قرار ما، وذلك في ضوء الإطار الاستراتيجي العام الذي تنتجه المنظمة (Wren, 2005).

خطوات اتخاذ القرار:

حاول العديد من الباحثين تحديد خطوات اتخاذ القرار المدرسي سعياً منهم لتسهيل فهم تلك الخطوات، ويسر تطبيقها على أرض الواقع، وقد حاول الرواشدة (٢٠٠٧) تلخيص تلك الخطوات بما يلي:

- ١ - تحديد المشكلة: من ضمانات نجاح القرار المدرسي القدرة على تحديد المشكلة، وكثيراً ما يلجأ متخذ القرار إلى الإسهاب في وصف ظواهر المشكلة دون تسميتها وتحديدتها تحديداً دقيقاً لا لبس فيه. إن الدقة في تحديد المشكلة يعطي فرصة أفضل لتكون القرارات المتخذة موضوعية، وواقعية، وذات جدوى حقيقية يمكن الاعتماد على نتائجها.
- ٢ - تحديد البدائل: وهي من أصعب مراحل اتخاذ القرار المدرسي؛ نظراً إلى أنها تحتاج إلى تفكير عميق، وفي الوقت نفسه تحتاج إلى عمل مشترك يتسم بالموضوعية والانفتاح على جميع المهتمين في حل هذه المشكلة داخل المدرسة وخارجها. إضافة إلى الحاجة للتواصل مع الآخرين وفتح قنوات للحوار لجمع أكبر قدر من البدائل الواقعية والممكنة، ومن ثم ضمان اتخاذ قرار صائب يساعد في حل المشكلة.
- ٣ - تقييم البدائل: هي دراسة تحليلية يتم فيها تحديد مواطن القوة والضعف لكل بديل متاح، وهذه الخطوة تحتاج إلى تضافر الجهود والعمل بروح الفريق الواحد نظراً لتعدد البدائل؛ حيث إنها مرتبطة بمستقبل المدرسة، ويجب أن يكون لدى من يقومون بهذه المهمة قدرات على قراءة المستقبل وجدوى تفضيل بديل على باقي البدائل، حفاظاً على موارد المدرسة البشرية والمالية، وحرصاً على الوقت والجهد المبذول لحل المشكلة.
- ٤ - اختيار البديل: في هذه الخطوة يجب الموازنة بين احتمالات الفشل والنجاح، من خلال وضع بعض المعايير عند الاختيار بين البدائل؛ منها أن يكون القرار مقبولاً من المنفذين والمستفيدين منه، وألا يتعارض البديل المرشح مع فلسفة المدرسة ورؤيتها، وأن يكون موضوعياً وواقعياً يمكن تنفيذه في البيئة المدرسية.

٥ - تنفيذ القرار: وهو الخطوة الإجرائية التي يقترن فيها البديل المرشح بالمشكلة على أرض الواقع، ويجب هنا أن تكون هناك متابعة مستمرة وقريبة لتنفيذ القرار، وجمع البيانات والمعلومات عن التغييرات الإيجابية والسلبية التي يحدثها القرار.

أنواع اتخاذ القرار:

تتنوع القرارات بتنوع المشكلات والأهداف المنشودة من ورائها، وحاول رسمي (٢٠٠٤) استعراض بعض أنواع اتخاذ القرار، وهي:

١ - القرارات الروتينية: هي قرارات رتيبة تحتاج إلى وقت طويل لاتخاذها، وهي تمر بالخطوات نفسها والأشخاص أنفسهم؛ مما يعطي انطباعاً مملأً لمتخذها وللمستفيد منها.

١ - القرارات الطارئة: هي قرارات جديدة لا سابق لها في الغالب، وهي نتيجة لمشكلة طارئة أو جديدة، وقد يكون متخذ القرار غير متدرب عليها أو متهيئ لها. وهذا النوع مصاحب للأعمال الجديدة خصوصاً في بداية تولي مهمة اتخاذ القرارات.

٢ - القرارات الاستراتيجية: هي قرارات مرتبطة بمستقبل المدرسة وأهدافها الاستراتيجية، وأثرها لا يظهر إلا على المدى البعيد، وهي من القرارات المعقدة؛ حيث إنه يحتاج إلى مهارات خاصة لربط واقع المدرسة بمستقبلها، وهذه القرارات تحتاج إلى وجود رؤية واضحة ورسالة جيدة، وتعتمد على معرفة كافية بنقاط القوة والضعف داخل المدرسة، والفرص والمهددات خارجها.

٣ - القرارات الإجرائية: هي قرارات تحتاج إلى سرعة؛ كونها قرارات شبه يومية، وهي تعتمد على إدارة الموارد البشرية داخل المدرسة، واستثمار المكان والزمان بشكل جيد يمكن المدرسة من تقديم الخدمات المطلوبة منها.

أساليب اتخاذ القرار:

تنقسم أساليب اتخاذ القرارات تبعاً لطبيعة المشكلة، والقرار المراد اتخاذه، والإمكانات البشرية والمادية المتوافرة. ومن أساليب اتخاذ القرار المعروفة والمستخدمة بشكل واسع النطاق لدى متخذي القرار ما يلي:

١ - الأساليب النوعية: وتعتمد على تحديد المشكلة وتحليلها، ووضع بدائل الحل الممكنة، والتفضيل بين تلك البدائل من خلال تحليل المزايا والعيوب، ومن ثم تطبيق البديل المناسب، وتقييم النتائج التي تظهر بعد تطبيق البديل المستخدم.

٢ - الأساليب الكمية: وتعتمد على التحليلات الإحصائية مثل العينات، والاختبارات الإحصائية، والنماذج الاحتمالية، والمحاكاة، والبرامج الخطية، وقد أسهم التقدم التكنولوجي في إيجاد الكثير من البرامج الإحصائية التي ساعدت في تسهيل عملية اتخاذ القرار والوصول إلى نتائج واقعية وموضوعية للكثير من المشكلات على اختلاف أنواعها (التهامي، ٢٠٠٨).

معايير اتخاذ القرار المدرسي:

حاول البديري (٢٠٠١) تحديد معايير اتخاذ القرار المدرسي الجيد؛ حيث حددها بما يلي:

- ١ - إمكانية تخفيض الكلفة المالية المترتبة على اتخاذ القرار المدرسي.
- ٢ - إمكانية توفير الوقت المطلوب لاتخاذ القرار المدرسي.
- ٣ - إمكانية زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء داخل المدرسة.

مزايا المشاركة باتخاذ القرار المدرسي:

ذكر كل من عياصرة وحجازين (٢٠٠٦) بعض المزايا التي تؤمنها عملية المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية المختلفة، وهي:

- ١ - تحسين جودة القرار المتخذ، حيث يتميز القرار المتخذ جماعياً بالثبات والقبول، ومن ثم يبعث في النفوس الحماسة والرغبة الصادقة في تنفيذه.

- ٢ - تأهيل القيادات الإدارية المستقبلية؛ حيث يزيد من الشعور بالمسؤولية وفهم أفضل لواقع المدرسة وأهدافها.
- ٣ - رفع الروح المعنوية لدى العاملين في المدرسة، وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لديهم.

أنواع القرارات المدرسية:

- نظراً لأن المدرسة منظمة نشطة ومتفاعلة، وتحتوي كثيراً من الموارد البشرية المتنوعة، والعمليات المعقدة والمتشابكة، فقد أدى ذلك إلى تنوع المشكلات وتشعبها، ومن ثم لا بد من تنوع القرارات لحلها (Wadesango, & Shumba, 2009)، وكان من الأدوار التي تؤديها إدارة المعرفة تصنيف القرارات ليسهل متابعتها والاستفادة منها وتفويض مسؤولياتها إلى العاملين في المدرسة، ومن القرارات المدرسية المهمة ما يلي:
- ١ - قرارات ترتبط بنمو الطلبة وتعلمهم.
 - ٢ - قرارات تتعلق بعملية التدريس وتطوير المناهج.
 - ٣ - قرارات تتعلق بشؤون المعلمين والعاملين في المدرسة.
 - ٤ - قرارات تتعلق بعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
 - ٥ - قرارات تتعلق بالمصادر المالية والأبنية والمرافق المدرسية (الديحاني، ٢٠١٠).

المدير المساعد في المدرسة :

هو وكيل المدرسة، وقد تم تغيير مسماه إلى المدير المساعد في مدارس دولة الكويت مع نهاية التسعينيات من القرن العشرين؛ سعياً من وزارة التربية للقضاء على المركزية في إدارة المدرسة ونشر الديمقراطية بشكل عملي يساعد في تطوير أداء المدرسة وتحقيق أهدافها (وزارة التربية، ٢٠١١). والمدير المساعد هو الرجل الثاني في المسؤولية المباشرة عن الإدارة المدرسية، ويسهم في رسم سياسات المدرسة، ويقوم في الشق الإجرائي في

تصريف شؤون المدرسة الإدارية والفنية. وقد قسم خليل (٢٠٠٩) الأعمال التي يقوم بها المدير المساعد في المدرسة إلى ما يأتي:

- ١ - المشاركة في متابعة شؤون الطلبة في المدرسة سواء أكاديمياً أو سلوكياً.
- ٢ - المشاركة في متابعة شؤون المبنى المدرسي وتهيئة البيئة المناسبة للقيام بالأعمال المدرسية المتنوعة.
- ٣ - المشاركة في متابعة شؤون التعليم والتنمية المهنية لجميع العاملين في المدرسة.

٤ - المشاركة في متابعة شؤون الامتحانات والتقييم.

٥ - المشاركة في توفير الخدمات التعليمية التي تسهل مهمة المدرسة لتقديم تعلم أفضل للطلبة.

٦ - المشاركة في متابعة الأنشطة الطلابية التي توفر للطلاب حاجاتهم ورغباتهم. ويجب على المدير المساعد أن تكون لديه القدرة على جمع البيانات والمعلومات التي تعطينه المعرفة الكافية لصناعة واتخاذ القرارات المدرسية المبنية على حقائق كافية، وبعيدة كل البعد عن الاجتهاد الشخصي وهوى النفس، والاعتماد على العمل المؤسسي داخل المدرسة من خلال تفعيل العمليات الإدارية واستثمار القدرات القيادية لنجاح المدرسة والقيام بدورها الحقيقي (حسين، ٢٠٠٦).

ومن عرض الإطار النظري يتبين العلاقة النظرية الوثيقة بين كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرار، وخاصة في مجال الإدارة المدرسية؛ ففي نسق الإدارة الحديثة تعتبر عمليات إدارة المعرفة من المتطلبات الأساسية باعتبارها مصدر العديد من الوظائف التي تضطلع بها الإدارة، ومن بينها اتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس ينظر لإدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى معرفة متوافرة للجميع، وتعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات،

وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي " (الزامل، ٢٠٠٣م: ١). وبين العرض النظري أن إدارة المعرفة هي أحد المتطلبات الرئيسية لعملية اتخاذ القرار الناجح؛ حيث تمثل المعرفة وإدارتها القاعدة الأم التي تبدأ منها هذه العملية، كما تعمل على تحسينها؛ بحيث تتم عمليات القرارات بشكل أسرع، ودون أخطاء من قبل المستويات الإدارية الدنيا؛ وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا. كما تعمل على المساعدة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها بصورة أفضل؛ إذ إنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات بشكل مطول؛ ولأن حلقات الاتصال ستكون أقصر. ومما يبرهن على ذلك ما انتهى إليه العلماء من أن أحد أهم مقومات اتخاذ القرار الفعال توفير بيانات ومعلومات حول المشكلة والبدائل المتاحة، وأن تكون تلك البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة ومتنوعة في طرائق الجمع والتحليل.

وعلى ذلك، يمكن افتراض أن الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات الهادفة إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف، ويمكن تقسيم هذه العمليات إلى عمليات رئيسية وعمليات تابعة، وتعد عملية إدارة المعرفة من العمليات الرئيسية التي تعتمد عليها عمليات أخرى تابعة، من بينها عملية اتخاذ القرار؛ فاتخاذ القرار الفعال قائم - في أجزاء أساسية منه - على تعرف المشكلة وتحديد بدائل علاجها، وهي إجراءات تستلزم إدارة معرفية جيدة، فلا غنى لعمليات اتخاذ القرار الفعال عن إدارة معرفة جيدة.

الدراسات ذات العلاقة :

يعتبر موضوع إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام تحدياً حقيقياً لأي باحث يقوم بدراسته نظراً لحدثته، ولندرة الدراسات العلمية المحكمة في موضوع إدارة المعرفة المطبقة على منظمات التعليم العام، ويزداد هذا التحدي عند دراسة إدارة المعرفة المرتبطة بعملية اتخاذ القرار المدرسي، التي تمثل قلب العمل الإداري والفني في أي مدرسة، وأخذ الباحث ما سبق في عين الاعتبار عند الرجوع إلى الدراسات ذات العلاقة، وحاول المواءمة بين الدراسات الإدارية

المتخصصة في موضوع إدارة المعرفة واتخاذ القرار وربطها بحدود الدراسة التي تمثل بشكل عام الميدان التربوي في دولة الكويت، وعليه، تم تقسيم الدراسات ذات العلاقة بحسب الحداثة؛ أي تقديم الأحداث تاريخاً، وعرض الموضوع بدءاً من إدارة المعرفة إلى اتخاذ القرار، وانتهاء باللغة؛ وقدمت الدراسات العربية على الدراسات الأجنبية في هذه التقسيمة، والدراسات ذات العلاقة، هي:

الدراسات العربية:

تهدف دراسة أبو خضور (٢٠٠٩) إلى تقديم إطار نظري فكري لتطبيق مفهوم إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي مبني على تحليل الدراسات النظرية، والتجارب التطبيقية لبعض منظمات التعليم العالي في العالم. تكونت الدراسة من ثلاثة محاور؛ تناول المحور الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة مثل مفهوم المعرفة وأنواعها، مفهوم إدارة المعرفة، العناصر الأساسية المكونة لنظام إدارة المعرفة، أهداف إدارة المعرفة وفوائدها، ومتطلبات تطبيقها. المحور الثاني: إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي؛ فقد تناول أبعاداً متنوعة مثل التعريف بمفهوم إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي، مبررات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي، الفوائد المتوقعة تحقيقها من تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي، مجالات تطبيقها، وخطوات التطبيق. والمحور الثالث: تناول فيه ثلاث تجارب لتطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم في تايوان، بريطانيا، وماليزيا، واستعرضت الدراسة أهم العوامل التي تساعد على تحقيق النجاح والصعوبات التي قد تواجه تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي. واختتمت الدراسة ببعض التوصيات، من أهمها تقديم تصور مقترح لخطوات تطبيق إدارة المعرفة في منظمات التعليم العالي.

هدفت دراسة العواملة، رزوقي (٢٠٠٩) إلى فهم علاقة الارتباطات ومعاملات التأثير ومدى دلالاتها على إدارة المعرفة وإدارة الأزمات، ومدى توافر

إدارة المعرفة وتوظيفها في إدارة الأزمات في القطاع الحكومي بالأردن. استخدم الباحثان استبانة تكونت من (٤٠) فقرة، طبقت فعلياً على (١٢٨) موظفاً في القطاع الحكومي بالأردن. ومن أبرز نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة لا يمكن أن تتم بصورة سليمة إلا من خلال التشارك بالمعرفة الظاهرة بين العاملين في جميع المستويات الإدارية في أي منظمة، إضافة إلى إسهام إدارة المعرفة في إدارة الأزمات خصوصاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنذار المبكر للأزمة، والاستعدادات، واحتواء الأضرار الناتجة، وإعادة العمل إلى طبيعته قبل الأزمة، والاستمرار بالتعلم من الأزمات. وأوصى الباحثان بضرورة إقامة المؤتمرات والندوات والدورات التعليمية بقصد خلق وعي كافٍ لدى العاملين في القطاع الحكومي عن موضوعات وتطبيقات إدارة المعرفة.

دراسة العازمي (٢٠٠٧) التي هدفت إلى إيجاد إطار نظري متكامل للأهداف الأساسية لإدارة المعرفة والمعلومات في مجتمع الخليج العربي. وقد طبق الباحث المنهج الوصفي إلى جانب التحليل الاستنباطي لتحقيق أهداف الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى الاعتقاد الخاطئ لدى الكثير من الموظفين بعدم الجدوى من إدارة المعرفة، وإلى عدم قدرة المنظمات الخليجية على تحديد مصادر المعرفة من موارد بشرية وقواعد بيانات، وأخيراً عدم وجود وسائل كافية لجمع رصيد المعرفة. وأوصى الباحث بإدخال مفاهيم وتطبيقات لإدارة المعرفة في المناهج الدراسية في المدارس لتخريج جيل يؤمن، بإدارة المعرفة ويطبقها ويستثمر فيها، وأوصى كذلك بتدريب المديرين على استخدامات إدارة المعرفة في قطاعات الأعمال المختلفة في دول الخليج العربي.

هدفت دراسة الصباغ (٢٠٠٢) إلى تعرف مفهوم إدارة المعرفة وتحديد مكوناتها، وتفهم العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، ودور إدارة المعرفة استراتيجياً في منظمات اليوم في الألفية الثالثة. وقام الباحث بتطبيق أسلوب مسح النتائج العلمي المنشور إلكترونياً وورقياً حتى شهر فبراير ٢٠٠٢م. ومن أهم نتائج الدراسة، أن مصطلح إدارة المعرفة ما زال يشوبه بعض الغموض،

ولكن يعبر به عن شيء ما يتعلق بالتنظيم الإداري للمعرفة لتحقيق الجدوى المرجوة من المنظمات في أي مجتمع، ولا تزال إدارة المعرفة بحاجة إلى فهم أكثر خصوصاً فيما يتعلق بالمهارات وطرائق التطبيق، وأظهرت النتائج أيضاً أن إدارة المعرفة حقل جديد لم يتم الاستفادة منه في كثير من المنظمات على اختلاف الأعمال التي تقدمها، وأن هناك فرقاً بين مفهوم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات يؤكد اختلافهما في المحتوى والتطبيق، وأن هناك قصوراً في تطبيق إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرار. وعليه، أوصى الباحث بضرورة نشر ثقافة إدارة المعرفة في المنظمات على اختلاف نشاطاتها، والاهتمام بالتدريب على إدارة المعرفة، ودعم اتخاذ القرارات في المنظمات من خلال الاستخدام الأفضل لتطبيقات إدارة المعرفة.

دراسة الملاك والأثري (٢٠٠٢) التي تناولت دور إدارة المعرفة في المهارات التنموية لبعض منظمات العمل في دولة الكويت. وكان الهدف من الدراسة تعرف الواقع الحقيقي لتطبيقات إدارة المعرفة في بعض المنظمات الفاعلة في دولة الكويت. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على مديري التطوير البشري والإداري في (١٠٨) مؤسسات من القطاعين الحكومي والخاص، من خلال تطبيق استبانة صممت لأغراض الدراسة. وجاءت النتائج لتؤكد أهمية إدارة المعرفة في كل من القطاعين الحكومي والخاص، وأن إدارة المعرفة هي مصدر رئيس لتبادل المعرفة والخبرات بين العاملين باعتبار أن المعرفة هي قوة حقيقية للموظف والمؤسسة، وأن هناك وسائل متنوعة للمشاركة في المعرفة، أهمها النشرات والمجلات الداخلية. وانتهى الباحثان إلى التوصية بزيادة إدراك العاملين لمفهوم إدارة المعرفة وتفعيل دورها من خلال زيادة التشارك، والنقل، وتداول البيانات، والمعلومات، والمعارف.

الدراسات الأجنبية :

هدفت دراسة Lee, & others (2010) إلى تعرف الصعوبات والقيود المتعلقة بتنفيذ إدارة المعرفة في ثقافة المدارس التنظيمية ومراجعتها ومناقشتها من خلال

تطبيق نموذج مقترح منخفض التكلفة، ومتطور البرمجيات، ومفتوح المصدر لإنشاء إطار لإدارة المعرفة كعملية مستندة للنظام الإداري في المدارس. استخدم الباحثون منهج الملاحظة لمدة (٣٠) يوماً في المدارس الثانوية في تايوان بمشاركة (٤٥) متطوعاً من العاملين في مجال إدارة المعرفة، وتطبيق دراسة الحالة لفحص الرضا عن إدارة المعرفة في تلك المدارس، وتحليل المحتوى لمضمون إدارة المعرفة، والمقابلة لتعرف أثر إدارة المعرفة على تحسين الأداء المدرسي. وجاءت النتائج لتؤكد أن النموذج المقترح له دور جيد في تعزيز إدارة المعرفة بالمدارس؛ لأنه يسهل عمليتي تكوين ومزيج من المعرفة الفعالة في الأعمال المدرسية، إضافة إلى تعزيز النموذج المقترح للعلاقات الإيجابية بين المتفاعلين في إدارة المعرفة. ومع ذلك كان هناك بعض القيود فيما يتعلق بتصنيف محتوى المعرفة وعلاقتها بوظائف النظام. وأوصت هذه الدراسة بتبني إدارة المعرفة في المدارس، وبناء نماذج لهذا النوع من الإدارة تتوافق مع حاجة المدارس الواقعية.

هدفت دراسة (Swan 2009) إلى ملاحظة وتحليل لعلاقة إدارة المعرفة برفع كفاءة أدوات اتخاذ القرارات المتعلقة بالطلبة المعلمين. استخدم المنهج النوعي من خلال ملاحظة وتحليل لملفات بعض الطلاب المعلمين (طلبة التربية العملية) بمساعدة مشرفين على برامج التربية العملية في جامعات مختلفة ومناطق تعليمية مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية. وجاءت بعض نتائج الدراسة لتؤكد الحاجة إلى وجود نظام لقواعد بيانات وربطها بالملاحظات الصفية التي يقوم المشرفون بجمعها عن كل طالب معلم ورصد درجات لكل إنجاز أو نجاح، إضافة إلى الربط بين الملاحظة الصفية والمعلومات عنها في قواعد البيانات الإلكترونية، وهو ما أظهر تطوراً مطرداً في مستوى أداء الطالب المعلم مقارنة مع السنوات السابقة بعد استفادته من المعرفة الظاهرة والضمنية التي تكونت نتيجة ملاحظات المشرف، وقواعد البيانات المتوافرة دائماً. وأوصى الباحث بضرورة العناية بقواعد البيانات واستخدامها في اتخاذ القرارات المرتبطة بأداء المعلمين وتطوير إمكاناتهم وتطوير أدوات التقويم التقليدية.

هدفت دراسة Zack, & other (2009) إلى تعرف أثر إدارة المعرفة على الجودة المتحققه فعلاً داخل المنظمة وتأثيرها على الأداء التنظيمي. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي الكمي من خلال تطبيق استبانة على (١٥٠٠) مدير تنفيذي. وأظهرت نتائج الدراسة علاقة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي المؤسسي من خلال إدارة الموارد المتوافرة واتخاذ القرار والقدرة على القيادة والإبداع في العمل. وانتهت الدراسة إلى بعض التوصيات، منها، تطوير مقاييس إدارة المعرفة لفهم أثرها في تحقيق الأداء التنظيمي، والتركيز على دور إدارة المعرفة كعامل وسيط لتحسين نواتج الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة الأكاديميين والباحثين الأخذ بنتائج هذه الدراسة لتحسين أداء المنظمات.

هدفت دراسة Greiner, Others (2007) إلى فهم أثر عوامل التنظيم في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة في بعض المنظمات، ومحاولة تعرف العلاقة بين ما تقوم به المنظمة من أعمال وخدمات واستراتيجية إدارة المعرفة من خلال التركيز على ستة عناصر أساسية لمفهوم إدارة المعرفة، وهي الأهداف، والعمليات، واتخاذ القرار والمشكلات، والمحتوى المعرفي، والرؤية، ونمط المعرفة. طبق الباحثون أسلوب دراسة الحالة على (١١) منظمة في كل من سويسرا وألمانيا. وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد وجود علاقة إيجابية بين نجاح إدارة المعرفة واستراتيجية العمل في المنظمة وخصوصاً ما يتعلق بعملية اتخاذ القرار وحل المشكلات. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف المعرفة لدى المديرين ومن في حكمهم حول أهمية إدارة المعرفة وتطبيقاتها في أعمال المنظمات على اختلاف نشاطاتها.

وهدف دراسة Chan (2005) لتعرف مفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها بالمعرفة والمعلومات والبيانات، ومناقشة علاقة بعض الطرق العملية التي تؤدي إلى تفعيل دور إدارة المعرفة في المدارس في هونج كونج. واستخدم الباحث المنهج التحليلي للدراسات والمراجع ذات العلاقة بموضوع إدارة المعرفة. وجاءت النتائج لتؤكد تنوع واختلاف تعريف مفهوم إدارة المعرفة نظراً لتنوع

المنظمات والأهداف عند تطبيق إدارة المعرفة، وأكد أن إدارة المعرفة تستند إلى القدرة على جمع البيانات والمعلومات والمعرفة، وهي تمثل المصدر الأساس لنجاح إدارة المعرفة في المدارس، وهناك تطبيقات عديدة لإدارة المعرفة، منها التنوع في مصادر المعرفة وأثرها على علاقة المعلم والطالب، والتواصل بين البيت والمدرسة بشكل أفضل وفعال. وأوصى الباحث بضرورة تطبيق إدارة المعرفة في مدارس هونج كونج للاستفادة من التسهيلات والعمليات التي يقدمها هذا النوع من الإدارة الجديدة.

ومن عرض الدراسات العربية تبين أن إدراك مفهوم إدارة المعرفة ومراحل دوره ما زال غير محدد؛ فقد بينت الدراسات وجود اعتقاد خاطئ لدى الكثير من الموظفين بعدم الجدوى من إدارة المعرفة، وعدم قدرة المنظمات الخليجية على تحديد مصادر المعرفة من موارد بشرية وقواعد بيانات، وأخيراً عدم وجود وسائل كافية لجمع رصيد المعرفة، كما بينت أن مفهوم إدارة المعرفة ما زال يشوبه بعض الغموض، ولكنه يعبر به عن شيء ما يتعلق بالتنظيم الإداري للمعرفة لتحقيق الجدوى المرجوة من المنظمات في أي مجتمع، ولا تزال إدارة المعرفة تحتاج إلى فهم أكثر خصوصاً فيما يتعلق بالمهارات وطرائق التطبيق، وأظهرت النتائج أيضاً أن إدارة المعرفة حقل جديد لم يتم الاستفادة منه في كثير من المنظمات على اختلاف الأعمال التي تقدمها، وأن هناك فرقاً بين مفهوم إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، يؤكد اختلافهما في المحتوى والتطبيق، وأن هناك قصوراً في تطبيق إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرار (رزوقي، ٢٠٠٩) (الصباغ، ٢٠٠٢).

وقد توجه العديد من الدراسات السابقة الأجنبية إلى اختبار أنمطة إدارة المعرفة المطبقة فعلياً في المدارس والمنظمات واختبار رضا العاملين عنها وأثرها. وأشارت إلى إسهام إدارة المعرفة في إدارة الأزمات خصوصاً في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنذار المبكر للأزمة، والاستعدادات، واحتواء الأضرار الناتجة، وإعادة العمل إلى طبيعته قبل الأزمة، والاستمرار بالتعلم من الأزمات

(Greiner, Others 2007). والمقارنة بين الدراسات العربية والأجنبية يظهر الفجوة بين نمطي الإدارة ومدى استخدام إدارة المعرفة؛ ففي الوقت الذي لا يزال مفهوم إدارة المعرفة مشوشاً لدى العاملين بالمنطقة العربية، نجد الدراسات الأجنبية تختبر أثر أنظمة إدارة المعرفة المختلفة وعلاقتها بإدارة الأزمات واتخاذ القرار.

وقد اختلفت أغلب البيئات التي تم تطبيق الدراسات ذات العلاقة فيها، ما عدا دراسة الملاك والأثري اللذين اختلفت دراستهما عن الدراسة الحالية من حيث قطاع العمل الذي طبقت فيه على الرغم من أنهما طبقتا في دولة الكويت، ويلاحظ أن دراستهما قدمت تاريخاً قديماً إلى حد ما، واختلف قطاع الأعمال التي تقوم بها المنظمات التي طبقت فيها تلك الدراسات ذات العلاقة ما عدا (Lee, & Others; Sawan) اللتين طبقتا في نظام التعليم العام، إلا أنها جميعها تؤكد أهمية إدارة المعرفة، وتوصي بدراستها وفهمها وبتطبيقها والاستفادة منها في الأعمال الإدارية والفنية، وخصوصاً فيما يتعلق بموضوعات اتخاذ القرار.

إجراءات الدراسة :

منهجية الدراسة :

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي في الدراسة الحالية لتعرف مدى وجود متغيرات الدراسة الحالية في الواقع الميداني وطبيعة العلاقة بينهما، وعلاقتها بباقي المتغيرات.

مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة الحالي هو مديرو المدارس ومديروها المساعدون بالمدارس الحكومية في دولة الكويت باختلاف المراحل التعليمية بالمناطق التعليمية الست (العاصمة، حولي، الفران، مبارك الكبير، الأحمد، الجهراء). العينة: تكونت عينة الدراسة الأساسية من (٣٢٠) مديراً مساعداً من الجنسين بالمدارس الحكومية اختيروا من مختلف المراحل التعليمية بالمناطق

التعليمية الست بدولة الكويت. وقد بلغت نسبة الذكور في العينة (٤٦,٦٪) ونسبة الإناث (٥٣,٤٪)، والجدول (١) يقدم وصفاً لخصائص العينة:

الجدول (١)
خصائص عينة الدراسة

النوع	الذكور	النسبة %
الذكور	١٤٩	٤٦,٦
الإناث	١٧١	٥٣,٤
الخبرة	١-٥	٦٦,٩
	١٠-٥	٢٥,٣
	١٥-١٠	٧,٨
المرحلة	ابتدائي	٣٢,٧
	متوسط	٣٤,٧
	ثانوي	٣٢,٦
	العاصمة	١٧,٢
	حولي	١٥,٠
المنطقة التعليمية	الفروانية	١٦,٣
	مبارك الكبير	١٩,٧
	الأحمدي	١٥,٩
	الجهراء	١٥,٩

أدوات الدراسة:

استخدم الباحث في دراسته الحالية أداتين رئيسيتين، هما استبانة مهارات إدارة المعرفة، واستبانة أساليب اتخاذ القرار، انظر ملحق (١). وقد قام الباحث بإعدادهما من خلال مراجعة الأدبيات المتوافرة في موضوع الدراسة الحالية، والرجوع إلى العديد من المقاييس والأدوات ذات العلاقة، وقام الباحث بالتحقق من ملائمة معايير الصدق والثبات لهما وصلاحيتهما للاستخدام بالدراسة الحالية على نحو ما يأتي:

الصدق:

عرضت أدوات الدراسة الحالية على (٥) أساتذة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت، إضافة إلى (٣) أساتذة من أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الإدارية بجامعة الكويت، وقد استفاد الباحث من الملاحظات القيمة التي ساعدت في إظهار الأدوات بصورتها النهائية.

الثبات:

تكونت استبانة مهارات إدارة المعرفة من ٢٨ بنداً، تقيس الدرجة الكلية لمهارات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس موزعة على أربعة محاور، هي: محور مهارة توليد المعرفة، ومحور مهارة التشارك في المعرفة، ومحور مهارة أسلوب التخزين والحفظ، ومحور مهارة تطبيق المعرفة، ويتم تسجيل الاستجابة لها وفق مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة (تنطبق تماماً، تنطبق كثيراً، تنطبق إلى حد ما، تنطبق قليلاً، ولا تنطبق)، وأخذ القيم من ٥ إلى ١. وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للمقياس من خلال حساب العلاقة بين درجات المحاور الفرعية ودرجة المحور الكلي للاستبانة، وقد كانت جميع الارتباطات بينهما موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وهو ما يشير إلى ثبات الاستبانة التكويني الداخلي. والجدول (٢) يعرض الاتساق الداخلي للعلاقة بين المحاور الفرعية والمقياس الكلي.

الجدول (٢)

الاتساق الداخلي لاستبانة مهارات إدارة المعرفة

الدرجة الكلية	المحور ١	المحور ٢	المحور ٣	المحور ٤
الدرجة الكلية				
المحور ١				٩٤٨, **
المحور ٢	٩٧٨, **		٩٢٣, **	
المحور ٣	٩٧٤, **	٨٩٣, **		٩٣٨, **
المحور ٤	٩٦٣, **	٨٦٢, **	٩١٩, **	
			٩٣٢, **	
** الارتباطات دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل				

كما تحقق الباحث من ثبات المقياس من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة والمحاور الأربعة، وكانت جميع قيم المعاملات دالة ومرتفعة ومشيرة إلى تمتع الاستبانة بمستوى جيد من الثبات؛ حيث راوحت قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبانة بين (٠,٩٤١ - ٠,٩٨٠)، وبلغت للمحور الكلي (٠,٩٩١)، انظر الجدول (٣).

الجدول (٣)

حساب معامل ألفا كرونباخ لاستبانة مهارات إدارة المعرفة

الدرجة الكلية	المحور ١	المحور ٢	المحور ٣	المحور ٤
عدد البنود	٧	٧	٧	٧
معامل ألفا كرونباخ	٠,٩٩١	٠,٩٦٣	٠,٩٧١	٠,٩٨٠

تتكون استبانة أساليب اتخاذ القرار من ٢٧ بنداً، تقيس القدرة على تطبيق أساليب اتخاذ القرار، وله تسعة محاور فرعية، يعبر عن كل محور بأحد أساليب اتخاذ القرار، وهي: أسلوب الخبرة، وأسلوب الحكم الشخصي والبديهة، وأسلوب دراسة الآراء والمقترحات، وأسلوب الاختيار من البدائل والتجريب، وأسلوب المقارنة واستخدام الأرقام القياسية، وأسلوب شجرة القرارات، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التحليل البعدي، وأسلوب بيرت. ويتم الاستجابة لها وفق مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة (تنطبق تماماً، تنطبق كثيراً، تنطبق إلى حد ما، تنطبق قليلاً، ولا تنطبق)، وأخذ القيم من ٥ إلى ١. وقد قام الباحث بحساب صدق التكوين الداخلي للمقياس من خلال حساب العلاقة بين درجات المحاور الفرعية ودرجة المحور الكلي للاستبانة، وكانت جميع الارتباطات بينها موجبة ودالة عند مستوى دلالة (٠,٠٠١)، وهو ما يشير إلى صدق الاستبانة التكوينية الداخلية. والجدول (٤) يعرض الاتساق الداخلي للعلاقة بين المحاور الفرعية والمقياس الكلي.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t-test للمجموعة الواحدة، واختبار t-test للمجموعتين، وتحليل التباين الأحادي.

النتائج :

نتائج السؤال الأول: ما درجة استخدام مديري المدارس لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين المساعدين بدولة الكويت ؟

استخدم الباحث اختبار (ت) للمجموعة الواحدة One Sample t- test لمقارنة متوسط عينة الدراسة على استبانة مهارات إدارة المعرفة مع المتوسط الفرضي للاستبانة ومعرفة مدى ارتفاع الدرجة أو انخفاضها على الاستبانة مقارنة بالمتوسط الفرضي، والجدول (٦) يعرض نتائج هذه المقارنة.

الجدول (٦)

اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لاستبانة مهارات إدارة المعرفة

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة ت	الدلالة
٣٢٠	٩٦,١٢	٣٧,٢٤	٨٤	٥,٨٢٣	٠,٠٠١

تبين نتائج الجدول (٦) ارتفاع درجة مديري المدارس على استبانة مهارات إدارة المعرفة مقارنة بالمتوسط الفرضي لهم (ن)؛ حيث بلغت قيمة (ت) ٥,٨٢، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٠٠. وبلغ المتوسط الحسابي لعينة الدراسة ٩٦,١ مقابل متوسط فرضي للاستبانة، مقداره ٨٤. وقد تم الحصول على النتائج نفسها بالنسبة إلى المحاور الفرعية للاستبانتين، وتبين النتائج ارتفاع تقييم المديرين المساعدين لمديريهم من ناحية استخدامهم وامتلاكهم لمهارات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت.

السؤال الثاني: ما درجة استخدام مديري المدارس لأساليب اتخاذ القرار من وجهة نظر المديرين المساعدين بدولة الكويت ؟

استخدم الباحث اختبار t-test للمجموعة الواحدة؛ لمقارنة متوسط عينة الدراسة على استبانة أساليب اتخاذ القرار مع المتوسط الفرضي للاستبانة ومعرفة مدى ارتفاع الدرجة أو انخفاضها. والجدول (٧) يعرض نتائج هذه المقارنة.

الجدول (٧)

اختبار (ت) للمجموعة الواحدة لاستبانة أساليب اتخاذ القرار

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة ت	الدلالة
٣٢٠	٨٣,٧٨	٣٩,٦٣٨	٨١	١,٢٥٧	٠,٢١٠

تبين نتائج الجدول (٧) عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسط درجات مديري المدارس على استبانة إدارة المعرفة مقارنة بالمتوسط الفرضي لهم (ن)؛ حيث بلغت قيمة (ت) ١,٢٥، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥، وبلغ المتوسط الحسابي لعينة الدراسة ٨٣,٧ مقابل متوسط فرضي للاستبانة مقداره ٨١. وقد تم الحصول على النتائج نفسها بالنسبة إلى المحاور الفرعية للاستبانة، وتبين النتائج أن مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى المديرين في المدارس يقع في المدى المتوسط، وذلك من وجهة نظر المديرين المساعدين، وتبين عدم ارتفاع مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة من المدارس بأي من أساليبه المتعددة المقارنة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس بدولة الكويت ؟

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient لتعرف دلالة العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار لدى عينة الدراسة.

الجدول (٨)

العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار

الدرجة الكلية لاتخاذ القرار	الخبرة	الحكم الشخصي	دراسة الآراء	اختبار البدائل	المقارنة	شجرة القرارات	دراسة الحالة	التحليل الحدي	بيرت
الدرجة الكلية للمعرفة	٩١٦**	٩١٠**	٨٧٦**	٨٨٠**	٨٨٠**	٨٦٦**	٨٨٨**	٨٨٥**	٨٧٥**
توليد المعرفة	٨٤٠**	٨٣٩**	٨٠٩**	٨١٥**	٧٩٩**	٧٨٨**	٨١٨**	٨٠٥**	٨٠٩**
التشارك في المعرفة	٨٨٦**	٨٧٤**	٨٤٢**	٨٥٧**	٨٥٨**	٨٤١**	٨٦٠**	٨٥٣**	٨٤٢**
التخزين والحفظ	٨٩٣**	٨٩١**	٨٥٦**	٨٦٠**	٨٦٥**	٨٤٨**	٨٦١**	٨٦١**	٨٤٤**
تطبيق المعرفة	٩١٥**	٩٠٧**	٨٧٥**	٨٦٥**	٨٧٤**	٨٦٦**	٨٨٧**	٨٩٥**	٨٨٣**

** الارتباطات دالة عند مستوى ٠,٠١ أو أقل

تبين نتائج معاملات الارتباط العلاقة الدالة والموجبة بين المقياس الكلي لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار ($r = ٩١٦,٠٠١$ ، دالة عند مستوى ٠,٠٠١)، وكذلك الدالة بين جميع المحاور الفرعية لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار، وجميعها دالة وموجبة عند مستوى ($٠,٠٠١$)، وهو ما يشير بوضوح إلى الأثر الدال والقوي لمدى إسهام تمكن المديرين من مهارات إدارة المعرفة بوسائلها المتعددة في زيادة مهارة استخدام أساليب اتخاذ القرار الإداري لديهم. ويبين بوضوح الأثر الواضح لمهارات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية الحديثة.

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار تعزى إلى الجنس، المرحلة التعليمية، المنطقة التعليمية، الخبرة؟.

استخدم الباحث كلاً من اختبار (ت) للفروق بين المجموعات Independent Sample t- test، وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA في تعرف الفروق بين المجموعات على كل من مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار.

١ - الفروق تبعاً للجنس :

الجدول (٩)

الفروق بين الجنسين على مهارات إدارة المعرفة ومهارات اتخاذ القرار

المقياس	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	P value	الدالة
مقياس مهارات	ذكر	١٤٩	٩٥,٤٨	٣٦,٥٤	-٢٨٤,٣٧	,٧٧٦	غير دالة
إدارة المعرفة	أنثى	١٧١	٩٦,٦٧	٣٧,٩٤			
مقياس أساليب	ذكر	١٤٩	٨٤,٠٥	٤٠,١٧	,١١٣	,٩١٠	غير دالة
اتخاذ القرار	أنثى	١٧١	٨٣,٥٤	٣٩,٢٨			

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق بين الجنسين في كل من مهارات إدارة المعرفة (ت = ٠,٢٨) وأساليب اتخاذ القرار (ت = ٠,٩١)، وبما يشير إلى أن تقييم كل من المديرين المساعدين من الذكور والإناث لمديريهم من الذكور والإناث كان متقارباً ولم يشر إلى ارتفاع أي منهما عن الآخر في كل من مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار، وهو ما يؤكد عدم وجود فروق في مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار تعزى للجنس لدى المديرين التربويين بدولة الكويت.

٢ - الفروق تبعاً للخبرة :

الجدول (١٠)

تحليل التباين للفروق في الخبرة على مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار

المقياس	المجموعة	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	P value	الدالة
مقياس مهارات	بين المجموعات	١٣٧٧,٧٥٧	٢	٦٨٨,٨٧٩	,٤٩٥	,٦١٠	غير دالة
	داخل المجموعات	٤٤١١٨٣,٢٤٣	٣١٧	١٣٩١,٧٤٥			
	المجموع	٤٤٢٥٦١,٠٠٠	٣١٩				
مقياس أساليب	بين المجموعات	٩٣٢,٣٨٣	٢	٤٦٦,١٩١	,٢٩٥	,٧٤٤	غير دالة
	داخل المجموعات	٥٠٠٢٩٣,٧٣٩	٣١٧	١٥٧٨,٢١٤			
	المجموع	٥٠١٢٢٦,١٢٢	٣١٩				

تبين نتائج الجدول السابق عدم وجود فروق بين مستويات الخبرة في كل من مهارات إدارة المعرفة (ف = ٠,٦١) وأساليب اتخاذ القرار (ت = ٠,٧٤)، وبما يشير إلى أن تقييم كل من المديرين المساعدين بسنوات خبراتهم المتعددة كان متقارباً ولم يشر إلى ارتفاع أي منهم عن الآخر في كل من مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار. وهو ما يؤكد عدم وجود فروق في مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار تعزى لسنوات الخبرة لدى المديرين التربويين بدولة الكويت.

٣ - الفروق تبعاً للمرحلة التعليمية :

الجدول (١١)

تحليل التباين للفروق في المرحلة التعليمية على مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار

الدالة	P value	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دالة	٠,٠٠١	٥,٩٩٢	٧٩٣٩,٥٥٧	٣	٢٣٨١٨,٦٧٠	مقياس	بين المجموعات
			١٣٢٥,١٣٤	٣١٦	٤١٨٧٤٢,٣٣٠	مهارات	داخل المجموعات
				٣١٩	٤٤٢٥٦١,٠٠٠	إدارة المعرفة	المجموع
دالة	٠,٠٠٠	٧,٩٩٧	١١٧٨٨,٨١٧	٣	٣٥٣٦٦,٤٥٠	مقياس أساليب	بين المجموعات
			١٤٧٤,٢٣٩	٣١٦	٤٦٥٨٥٩,٦٧٢	اتخاذ القرار	داخل المجموعات
				٣١٩	٥٠١٢٢٦,١٢٢		المجموع

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المديرين المساعدين في المراحل التعليمية المختلفة لمديريهم في كل من مهارات إدارة المعرفة (ف = ٥,٩، دالة عند ٠,٠٠١) وأساليب اتخاذ القرار (ف = ٧,٩، دالة عند ٠,٠٠١)، وهو ما يشير إلى التفاوت بين تقييم استخدام المدارس لكل من إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار يعود للمرحلة الدراسية، وباستخدام اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات البعدية تبين انخفاض متوسطات مديري المرحلة

الثانوية في كل من إدارة المعرفة واتخاذ القرار مقارنة بكل من المرحلتين الابتدائية والمتوسطة.

٤ - الفروق تبعاً للمنطقة التعليمية :

الجدول (١٢)

تحليل التباين للفروق في المنطقة التعليمية على مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار

الدالة	P value	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دالة	,.000	٨١,٥٤٦	٥٠٠٠٣,٦٦٤	٥	٢٥٠٠١٨,٣٢٠	مقياس	بين المجموعات
			٦١٣,١٩٣	٣١٤	١٩٢٥٤٢,٦٨٠	مهارات	داخل المجموعات
				٣١٩	٤٤٢٥٩١,٠٠٠	إدارة المعرفة	المجموع
دالة	,.000	٨٣,٠٨٧	٥٧٠٩٢,٦٣٣	٥	٢٨٥٤٦٣,١٦٥	مقياس	بين المجموعات
			٦٨٧,١٤٢	٣١٤	٢١٥٧٦٢,٩٥٧	أساليب	داخل المجموعات
				٣١٩	٥٠١٢٢٦,١٢٢	اتخاذ القرار	المجموع

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المديرين المساعدين في المناطق التعليمية المختلفة لمديريهم في كل من مهارات إدارة المعرفة (ف = ٨١,٥، دالة عند ٠,٠٠١) وأساليب اتخاذ القرار (ف = ٨٣,٠٨، دالة عند ٠,٠٠١)، وهو ما يشير إلى تفاوت بين تقييم استخدام المديرين لكل من مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار يعود للمنطقة التعليمية، وباستخدام اختبار شيفيه Scheffe Test للمقارنات البعدية تبين انخفاض متوسطات مديري منطقتي الجهراء والأحمدي - المرحلة الثانوية - في كل من مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار مقارنة بمنطقتي العاصمة والفروانية.

مناقشة النتائج :

بينت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى تطبيق مهارات إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت، وذلك من وجهة نظر المديرين

المساعدين، وهو ما يؤكد أن المديرين المساعدين يرون في مديري مدارسهم معرفة جيدة واستخداماً رشيداً للمعرفة في نظم الإدارة لديهم. وهو ما يشير إلى وجود وعي جيد وتدريب مستمر وممارسة لعملية إدارة المعرفة كما يقيسها الاختبار المقدم. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات مثل (Lee, & Others, 2010؛ أبو خضور، ٢٠٠٩)، التي وجدت أن نظام إدارة المعرفة من الأنظمة المهمة لتطور المنظمات ونموها، وهي المصدر الرئيس لتزويد النظام بالمعارف والخبرات، ووجود علاقة قوية بين التعليم التنظيمي الفعال والمؤسسي وبين وجود برنامج رسمي فعال لإدارة المعرفة، كما بينت النتائج وجود ممارسة جيدة لمهارات إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية بدولة الكويت. وتختلف بصورة جزئية مع نتائج دراسة كل من (الصباغ، ٢٠٠٢؛ العازمي، ٢٠٠٧) اللتين انتهتا إلى أن حقل إدارة المعرفة حديث ولم يتم الاستفادة منه بشكل جيد في الكثير من المؤسسات، وأن هناك قصوراً في مهارات وطرائق تطبيق إدارة المعرفة، وقصوراً في تطبيقات إدارة المعرفة فيما يخص عمليات اتخاذ القرار.

وكانت نتائج أساليب اتخاذ القرار تشير إلى أن ممارسة مديري المدارس لتلك الأساليب متوسطة ويعزى ذلك إلى أن عمليات صنع واتخاذ القرار في وزارة التربية مركزية وببيروقراطية، وتتم - في الغالب - في ديوان الوزارة والمناطق التعليمية، على الرغم من محاولات مديري المدارس صنع القرار واتخاذها - في الغالب - على مسؤوليتهم للحفاظ على سير العمل ومصلحة المدرسة.

وجاءت العلاقة بين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار إيجابية وقوية ودالة على الأثر المتبادل والفعال بين وعي المديرين بمهارات إدارة المعرفة وتقنياتها وخطواتها وبين أساليب اتخاذ القرار المتنوعة، وهو ما يشير إلى دور إدارة المعرفة الأساسي باعتبارها وعاء المعلومات التي يبني عليها المدير محتوى القرار المناسب المتخذ وأسلوبه، وهو ما يتفق مع بعض

الدراسات، من مثل دراستي (Swan, 2009؛ الصباغ، ٢٠٠٢) اللتين تؤكدان أهمية إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرار.

وبينت النتائج وجود بعض التفاوت بين المناطق التعليمية بدولة الكويت؛ حيث ظهرت الحاجة إلى تحسين مهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار لدى إدارتي الجهراء والأحمدي، ولدى مديري المدارس الثانوية بصورة عامة، وهي النتيجة التي تتفق مع بعض الدراسات (العوامل، رزقي، ٢٠٠٩؛ الصباغ، ٢٠٠٢؛ Lee, & Others, 2010؛ Greiner, & Others, 2007) التي تشير إلى ضرورة نشر وتعزيز ثقافة إدارة المعرفة واتخاذ القرار في المنظمات.

وتقدم النتائج دليلاً لافتراض الباحث النظري؛ كون إدارة المعرفة من العمليات الأساسية في الإدارة المدرسية، التي تؤثر في عمليات تابعة، من بينها عمليات اتخاذ القرار؛ فقد جاءت العلاقة قوية ودالة على أثر إدارة المعرفة في اتخاذ القرار، وهو الأثر الذي يرقى إلى اعتبار إدارة المعرفة مطلباً أساسياً من متطلبات اتخاذ القرار. ودل على ذلك التلازم بين كل من مهارتي إدارة المعرفة واتخاذ القرار وجود اختلاف عليهما، تبعاً للمرحلة الدراسية والإدارة التعليمية أو عدم وجود اختلاف عليهما تبعاً للجنس أو الخبرة، وهو التلازم الذي يؤكد أنهما عمليتان متتابعتان متشاركتان في التأثير والتأثر.

غير أن النتائج بينت أنه على الرغم من التقييم المرتفع للمديرين المساعدين لمديريهم على إدارة المعرفة، فإن هذا التقييم المرتفع لا يوظف بالصورة الجيدة في العمليات التابعة لإدارة المعرفة خاصة عمليات اتخاذ القرار؛ حيث جاءت هذه العمليات بدرجة متوسطة. وهو ما يشير إلى وجود فجوة في توظيف عمليات إدارة المعرفة والاستفادة منها في عمليات تابعة مثل اتخاذ القرار.

كما أنه يمكن افتراض أن هناك متغيراً بسيطاً يؤثر في تفعيل إدارة المعرفة في عمليات اتخاذ القرار، ربما يكون في النمط الإداري أو القيادي للمديرين أنفسهم، وهو ما يحتاج إلى بحث مستقل ودراسة تالية.

التوصيات والمقترحات:

- في ضوء نتائج الدراسة نوصي بما يأتي:
 - التدريب المستمر على مكونات إدارة المعرفة ومهاراتها لدى المرشحين للعمل مديرين ومديرين مساعدين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
 - جعل مستوى إدارة المعرفة من ضمن نقاط تقييم المديرين والمديرين المساعدين في مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
 - التحول من الإدارة المركزية إلى الإدارة اللامركزية، وإعطاء دور أكبر للمدارس في صناعة واتخاذ القرارات المرتبطة بالأعمال والحاجات التي تواجهها المدرسة على أرض الواقع.
 - تدريب القيادات المدرسية مثل المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام على مهارات إدارة المعرفة واتخاذ القرار.
 - استحداث وظائف إدارية قيادية في الهيكل التنظيمي لمدارس التعليم العام بدولة الكويت لدعم القرارات المدرسية وإدارة المعرفة فيها.
 - تأكيد الديمقراطية والشفافية والعمل المشترك والاستفادة من إدارة المعرفة واتخاذ القرار في تحقيق هذا المقترح داخل مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
 - تهيئة البنية التحتية الحديثة لتوفير المعرفة وإدارتها داخل مدارس التعليم العام بدولة الكويت.
 - قيام الأكاديميين والباحثين بدراسة الموضوعات التي تتعلق بإدارة المعرفة واتخاذ القرار في قطاع التعليم بدولة الكويت.
 - إعادة تطبيق الدراسة على عينة مختلفة في مدارس التعليم العام بدولة الكويت، والاستفادة من النتائج في تطوير الإدارة المدرسية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية :

- ابن منظور. (١٩٩٧). لسان العرب. الطبعة الثانية. بيروت: دار إحياء التراث العربي.
- أبو خضور، إيمان. (٢٠٠٩). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - أفكار وممارسات. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. الرياض. معهد الإدارة العامة.
- أبو فارة، يوسف. (٢٠٠٤). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع. عمان. جامعة الزيتونة.
- الأحمد، عبدالعزيز وأبو علي، وفقي. (٢٠٠٩). الإدارة التعليمية: أسسها وتنميتها في ضوء الاتجاهات الإدارية الحديثة. الكويت: مكتبة الدار الأكاديمية.
- البدر، طارق. (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم. (٢٠٠٥). إدارة المعرفة: مدخل نظري. الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة. (٢٠٠٦). الإدارة المدرسية والصفية المتميزة. عمان: دار الفكر.
- حمادات، محمد. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية وظائف وقضايا معاصرة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل. (٢٠٠٩). أنماط الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- دفلين، كيث. (٢٠٠٢). الكانسان والمعرفة في عصر المعلومات: تحويل المعلومات إلى معرفة. ترجمة شادن اليافعي. الرياض: مكتبة العبيكان.

- الديحاني، سلطان. (٢٠١٠). تطبيقات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام. ورشة مقدمة لمديري المدارس الابتدائية في منطقة مبارك الكبير التعليمية. مركز تقويم الطفل في دولة الكويت.
- رسمي، محمد. (٢٠٠٤). أساسيات الإدارة التربوية. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- الرواشدة، خلف. (٢٠٠٧). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الزامل، ريم. (٢٠٠٣). إدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم العدد ١٦. نيسان ٢٠٠٣ م. <http://www.aljahirah.com> < www.aljahirah.com تاريخ الدخول ١٣/٥/٢٠١١.
- السبيعي، علي. (٢٠٠٢). أساليب التفكير وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة من مديري الإدارات الحكومية بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- الصالح، بدر. (٢٠٠٢). التقنية ومدرسة المستقبل: خرافات وحقائق. ورقة عمل مقدمة لندوة مدرسة المستقبل. السعودية. كلية التربية. جامعة الملك سعود.
- الصباغ، عماد. (٢٠٠٢). إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي. المجلة العربية للمعلومات. ٢٣، ٢، ٣ - ٥٦.
- الصيرفي، محمد. (٢٠٠٣). مفاهيم إدارية حديثة. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العازمي، مطيران. (٢٠٠٧). إدارة المعلومات والمعرفة في مجتمع الخليج العربي. المؤتمر الثالث عشر لجمعية المكتبات والمعلومات المتخصصة. فرع الخليج العربي. مملكة البحرين، المنامة.
- عاشور، يوسف. (م). مقدمة في بحوث العمليات، الطبعة الرابعة. فلسطين: الرنتيسي للطباعة والنشر.

- العتيبي، بندر. (٢٠٠٨). اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة. مكة المكرمة. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- العلي، عبدالستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان. (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العوامل، حمدان، ورزوقي شروق. (٢٠٠٩). أثر إدارة المعرفة على إدارة الأزمات في الإدارات الحكومية الأردنية. مجلة بحوث التربية النوعية. جامعة المنصورة، ١٣، ٩٤ - ١٣٦.
- عياصرة، علي، وحجازين، هشام. (٢٠٠٦). القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الملاك، ساهرة، والأثري أحمد. (٢٠٠٢). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. مجلة مستقبل التربية العربية. ٨(٢٦)، ١٤٣ - ١٥٧.
- الملكاوي، إبراهيم. (٢٠٠٧). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية. (٢٠١١). التوصيف الوظيفي للعاملين في المدرسة. موقع وزارة التربية. تاريخ ١٩/٥/٢٠١١: <http://www.moe.edu.kw/>

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abbas, M., Mitra, K. (2007). A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. VINE, 37 (3).348 - 367.
- Adhikari, D.R.(2010).Knowledge management in academic institutions. International Journal of Educationaln Management, 24 (2), 94 - 104.

- Alavi, M. & John, C. (2001). Review: Knowledge Management & Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations & Research Issues. (25), 107 -136.
- Baskerville, R. & Dulipovici, A. (2006). The theoretical foundations of knowledge management. Knowledge Management Research & Practice. 4, 83-105.
- Brower, Robert. (2005). Transformational leadership and decision making in schools. California: Corwin Press.
- Camburn, E., B. Rowan, and J. E. Taylor.(2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25(4), 347-73.
- Chan, E. (2005). A New Mission for Schools in Hong Kong in the 21st Century: Promoting Effective KM. Systemic, Cybernetics and Information.3 (5),1-4.
- Daft, R. (2001). Organization theory and design. Ohio, USA: South Western College.
- Dagli, G. Uzunboyly, H. (2007). Competence of Schools Regarding Knowledge Management in Elementary schools. Cypriot Journal of Educational Sciences, 2 (2), 68-79.
- Fraedrich, J. and Ferrell, L. (2011). Business ethics: Ethical decision making and cases, 8th ed. Mason, OH: South-Western.
- Ghaziri,H. & Awad, E. (2004). Knowledge management , New Jersey, USA: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Greiner,E. Bomann, T. and Krcmar, H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. Journal Of Knowledge Management, 11 (6), 3-15.
- Herschel,R.(2000).Chief Knowledge Officer: Critical Success factor for Knowledge Management: Information Strategy. The International of Human Resource Management. 16 (4), 37-45.
- Lee. C. L., Lu, H. P., Yang, C., & Hou, H. T.* (2010). A Process-based knowledge management system for schools: a case study in Taiwan. Turkish Online Journal of Educational Technology, 9 (4), 10-21.

- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Assets in the Global Economy Assessment of National Intellectual Capital. Journal of Global Information Management. 8(3),5-15.
- Rollett, H. (2003). Knowledge management, process and technologies. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Saxena, A.(2007).Knowledge management & ITS Applications in distance education. Turkish Online Journal of Distance Education-TOJDE. 8 (4), 96-101.
- Stankosky M. (2005). Creating the discipline of knowledge management, Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Swan, G. (2009). Tools for data-driven decision making in teacher education: Designing a portal to conduct field observation inquiry. Journal of Computing in Teacher Education, 25(3), 107-113.
- Wadesango, N. Shumba, A. (2009). Impact of teacher participation in decision-making. Journal of Educational Studies, 8, 69-75.
- Wren, D. (2005). The history of management thought 5th Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Wiig, K. (2004). People-Focused Knowledge Management: How Effective Decision Making Leads to Corporate Success New York, NY: Elsevier.
- Yang, J. T. (2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. Tourism Management. 28(2), 530-543.
- Zack, M, Mckeen, J., Singh, S.(2009) .Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. journal of knowledge management, 13(6),392-409.

الملاحق

أولاً - المعلومات الأساسية

- الجنس: () ذكر () أنثى
- المستوى التعليمي: () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
- المرحلة التعليمية: () ابتدائي () متوسط () ثانوي
- المنطقة التعليمية: () العاصمة () حولي () الفروانية
- () مبارك الكبير () الأحمدى () الجهراء
- الخبرة: () أقل من سنة
- () من سنة إلى أقل خمس سنوات
- () من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات
- () من عشر سنوات إلى خمس عشرة سنة
- () أكثر من خمس عشرة سنة

ثانياً - استبانة إدارة المعرفة:

البند	العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
مهارة توليد المعرفة:					
١	يشكل المدير فريق إدارة بالمدرسة لتوفير البيانات والمعلومات حول أي مشكلة تعترض سير العمل في المدرسة.				
٢	ينوع المدير أساليب الحوافز لتشجيع العاملين معه على الإبداع في إيجاد المعرفة.				
٣	يستخدم المدير برامج الوسائل التكنولوجية الحديثة في الحصول على المعرفة.				
٤	يوفر المدير التدريب المتخصص في توليد المعرفة.				
٥	يشجع المدير الجهود والمبادرات الشخصية والجماعية بين العاملين بالمدرسة لإنتاج المعرفة الحديثة.				
٦	يوظف المدير أسلوب الاستمطار الذهني في إيجاد المعرفة الحديثة داخل المدرسة				
٧	يقيم المدير الجهود المبذولة في الحصول على المعرفة الجيدة والجديدة.				
مهارة التشارك في المعرفة:					
٨	يوفر المدير المعلومات الصحيحة، ويتبادلها العاملون معه في المدرسة.				
٩	يشارك المدير في المؤتمرات والملتقيات التي تدعم تبادل المعرفة بين المشاركين فيها.				
١٠	يسهم المدير في تسهيل عملية حصول العاملين على المعلومات للاستفادة منها في الوقت المناسب.				
١١	يوظف المدير مواقع الإنترنت والمنتديات الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة.				
١٢	يشجع المدير الاتصال الرسمي وغير الرسمي لتبادل ما يتعلق بالمعرفة.				
١٣	يستخدم المدير البريد الإلكتروني لإطلاع العاملين على المعرفة المتوافرة.				

البند	العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
١٤	يطور المدير مهارات البحث العلمي لدى العاملين في تداول المعرفة ونقلها.				
	مهارة أسلوب التخزين والحفظ:				
١٥	يستخدم المدير الكمبيوتر في حفظ المعلومات اللازمة لقيادة المدرسة بشكل أفضل.				
١٦	يصنف المدير البيانات والمعلومات من خلال توثيقها بطريقة صحيحة وسهلة.				
١٧	يعمل المدير على تأمين نظم المعلومات التكنولوجية؛ مما يساعد على إدارة المعرفة بشكل مهني.				
١٨	يستفيد المدير من مهارات الموارد البشرية في المدرسة في ترميز وخزن المعرفة.				
١٩	يستخدم المدير برمجيات خاصة في خزن المعرفة.				
٢٠	يعتمد المدير إلى تنظيم المعرفة المتعلقة بالأعمال التي تمارس في المدرسة من خلال استخدام الإدارة الإلكترونية.				
٢١	يعرض المدير المعرفة على هيئة خرائط ذهنية ومجسمات ونماذج ورسومات ليسهل فهمها والاستفادة منها.				
	مهارة تطبيق المعرفة:				
٢٢	يحل المدير المشكلات المدرسية باستخدام التكنولوجيا الحديثة والبرمجيات.				
٢٣	يطبق المدير الأفكار الإبداعية والابتكارية لحل المشكلات في المدرسة.				
٢٤	يستثمر المدير الوقت والفرص المتاحة لتطبيق مبادئ إدارة المعرفة في المدرسة.				
٢٥	يستخدم المدير المعرفة الجديدة لتحقيق مكانة متميزة بين المدارس المجاورة.				
٢٦	يستفيد المدير من إدارة المعرفة لوضع خطط استراتيجية بقصد تطوير الخدمات التي تقدمها للمستفيد.				

البند	العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
٢٧	يشجع المدير المعلمين والعاملين في المدرسة على تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تعوق سير العمل.				
٢٨	يدعم المدير عمليات دمج المعرفة في جميع العمليات الإدارية والفنية في المدرسة.				

ثالثاً - استبانة أساليب اتخاذ القرار:

الرقم	العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
أسلوب الخبرة:					
١	يستفيد المدير من تجاربه السابقة عند اتخاذه للقرار.				
٢	يستفيد المدير من خبرات المديرين المساعدين والعاملين معه عند اتخاذ القرار.				
٣	يستفيد المدير من خبرة من سبقوه في المنصب نفسه عند اتخاذ القرار.				
أسلوب الحكم الشخصي والبديهية:					
٤	يستخدم المدير الحكم الشخصي والبديهي عند اتخاذه للقرار.				
٥	يختار المدير التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.				
٦	يتحمل المدير مسؤولية اتخاذ القرار المتخذ.				
أسلوب دراسة الآراء والمقترحات:					
٧	يعرض المدير المشكلة على الهيئة الإدارية والتعليمية ويشركهما في اتخاذ القرار.				
٨	يكون المدير فريقاً لإدارة الأزمات واتخاذ القرار ويشرك أعضائه في عملية اتخاذ القرار.				
٩	يتخذ المدير القرار بصورة جماعية في اجتماعات مجلس إدارة المدرسة.				

الرقم	العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
	أسلوب اختيار البدائل والتجريب:				
١٠	عادة ما يضع المدير العديد من البدائل عند اتخاذ أي قرار لحل مشكلة ما.				
١١	يجرب المدير بعض الحلول لاختبار فعاليتها كجزء من اتخاذ القرار لمشكلة ما.				
١٢	يستفيد المدير من أخطاء القرارات السابقة عند اتخاذ أي قرار جديد.				
	أسلوب المقارنة واستخدام الأرقام القياسية:				
١٣	يشارك المدير في صياغة المشكلة المعروضة في صورة رقمية قبل اتخاذ قرار بشأنها.				
١٤	يتأكد المدير أولاً من مصدر المعلومات قبل اتخاذ القرار.				
١٥	يقارن المدير المشكلة الحالية مع مشكلات سابقة قبل اتخاذ قرار بشأنها.				
	أسلوب شجرة القرارات:				
١٦	عند اتخاذ أي قرار يتعرف المدير أولاً بتأثير القرار على العمل المدرسي بصورة عامة.				
١٧	يحاول المدير أن يتنبأ بتأثير القرار على العمل في المدرسة مستقبلياً.				
١٨	يضع المدير بدائل متعددة للقرار الحالي.				
	أسلوب دراسة الحالة:				
١٩	عند اتخاذ أي قرار يحدد المدير المشكلة أولاً ويعيد تعريفها بشكل دقيق.				
٢٠	عند اتخاذ أي قرار يفكر المدير في أسباب المشكلة محل القرار المتخذ.				
٢١	عند اتخاذ أي قرار يضع المدير تصوراً للحلول المقترحة في ضوء المعلومات المتاحة.				

الرقم	العبارة	تنطبق تماماً	تنطبق كثيراً	تنطبق قليلاً	لا تنطبق
أسلوب التحليل الحدي:					
٢٢	يتعرف المدير البدائل المتاحة للتعامل مع الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ القرار الجديد.				
٢٣	يتعرف المدير التكلفة المترتبة على القرار المتخذ ومصادر التمويل.				
٢٤	يحاول المدير توقع العائد من القرار الذي شارك في اتخاذه.				
أسلوب بيرت:					
٢٥	يضع المدير برنامجاً مرتبطاً بزمان محدد لتنفيذ القرار المتخذة.				
٢٦	يرتب المدير أولويات الإجراءات المتعلقة باتخاذ بالقرار.				
٢٧	يوزع المدير الأدوار على فرق العمل بهدف تنفيذ القرار بشكل جيد.				