

درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للواء الرصيفة لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى قدرتهم على حل المشكلات

أيمن أحمد العمري*
أمانى خيرى حسن جزماوي

ملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للواء الرصيفة لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى قدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً ومعلمة، منهم (170) معلماً، و(206) معلمة. وتم استخدام المنهج المسحي الوصفي الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانات كأداة لجمع البيانات وتوزيعها بعد التأكد من صدقها وثباتها.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء الرصيفة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين كان متوسطةً. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة درجة ممارسة المديرين لإدارة المعرفة ومستوى القدرة على حل المشكلات لديهم. وبناءً على تلك النتائج تمت التوصية بالإستفادة من شبكة الإنترنت الداخلية لعمليات نقل وتبادل المعرفة، وإفساح المجال أمام الموظفين والطلبة لتقديم التغذية العكسية، وتبادل المعرفة من خلال الاتصال الإلكتروني.

الكلمات الدالة: إدارة المعرفة، حل المشكلات، مديري المدارس، لواء الرصيفة.

*كلية العلوم التربوية، الجامعة الهاشمية، الأردن.

تاريخ تقديم البحث: 2018/3/3 م.

تاريخ قبول البحث: 2018/9/18 م .

© جميع حقوق النشر محفوظة لجامعة مؤتة، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية، 2021م.

School Principals' Practice of Knowledge Management in Rusaifa Directorate of Education and its Relationship with Their Ability of Solving Problems

Ayman Ahmed Al-Omari

Amani Khairi Hasan Jazmaoui

Abstract

This study aimed at identifying school principals' practice of knowledge management in Rusaifa Directorate of Education and its relationship with their solving problems ability from teachers' perspective. The sample consisted of (376) teachers; (206) female and (170) male teachers. The study used the descriptive correlational method, and questionnaires were developed and tested for validity and reliability. The study showed that the degree of public secondary school principals' practice of knowledge management in Rusaifa Directorate of Education and ability to solve problem from teachers' perspectives was medium. There is statistically significant correlation between the degree of principals' practices of the dimensions of knowledge management and ability of problem solving. The study recommended the following: Developing the Ministry of Education system of incentives to encourage teachers on creativity, conducting training courses to enhance using technology by teachers.

Keywords: Knowledge management, Solving problems, Schools principals, Rusaifa directorate.

مقدمة:

لقد تغيرت النظرة إلى إدارة المؤسسات بالشكل التقليدي، وتعدت ذلك إلى التعامل مع المؤسسات من خلال إدارة المعرفة وما يساعد ذلك على القدرة على التعامل مع المشكلات ومحاولة التغلب عليها. والنجاح في ذلك مبني على أفراد المؤسسة من قادة وعاملين فيها.

ويتسم العصر الذي نعيش فيه بسرعة التغير، والتراكم المعرفي، وانتشار وسائل الاتصال، وسهولة الحصول على المعلومات، وفرضت الحياة المعاصرة بتشابكاتها العلمية أن ضرورة وجود نوعية من الأفراد يتسمون بالفكر المبدع، والإنتاج المبتكر، والتكيف مع المستجدات التكنولوجية الحديثة والتطلع إلى المستقبل، وهو أمر يحتاج إلى مدرسة عصرية تؤدي أدوارها التي يتوقعها منها المجتمع (Othman, 2010). وإذا كانت المؤسسات المختلفة مطالبة بالتميز ومواكبة التطور، فإن المؤسسة التربوية هي الأولى بمثل هذه المطالبة، فهي المسؤولة عن إعداد جيل قادر على استيعاب تطورات العصر والتعامل معها، وقيادة التغيير نحو التقدم والنماء، وتمكين الأمة العربية من أخذ دورها في عالم القرن الحادي والعشرين (Abdul-Hussein, 2005).

وإدارة المعرفة تعمل على أن تكون حلقة وصل بين إدارة المدرسة والطلبة والمدرسين، مما يعني زيادة مستوى الديمقراطية في العملية التعليمية، وتحقيق مزيداً من التعاون، وتفعيل للعلاقة والتواصل بين المجتمع الخارجي والمدرسة بحيث تحقق التوازن بين مطالب العملية التعليمية والمطالب الفردية للطلاب والمدرسة ذلك من خلال توفير قنوات عديدة للتفاعل، وتعاون تنظيمي بين كل فئات العمل داخل المدرسة (Razouki, 2003). وتعد الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها، تهدف إلى تحسين العملية التعليمية، والارتقاء بمستوى الأداء من خلال تبصير العاملين في المدرسة بمسؤولياتهم، وتوجيههم التوجيه السليم، وهي إحدى المؤسسات الاجتماعية التي تسهم مع غيرها من المؤسسات في تربية الإنسان، ومساعدته على النمو في جميع جوانب شخصيته الجسمية، والعقلية، والإنفعالية والاجتماعية إلى أقصى درجة ممكنة، وفقاً لقدراته، وميوله، واستعداداته، واتجاهاته (Kubaisi, 2005).

وفي ظل التحديات الكبيرة التي تواجه الإدارة المدرسية، من سرعة التغيرات التكنولوجية، والتطورات التقنية، والمعارف العلمية، أصبح مطلوباً من الإدارة الأخذ بالأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة (Santo, 2005). وتتأثر المدرسة، وإدارتها بهذه المتغيرات مثل العولمة، وثروة المعلومات، وسرعة التغيير، والتطوير مما يتطلب التفاعل مع هذه المعطيات، والتطورات، كونها إحدى مؤسسات المجتمع التربوي والاجتماعي، الأمر الذي يستدعي أن يتمتع مدير المدرسة بالمهارات، والمقدرات التي تؤهله لمواجهة هذا التغيير والتطوير، والعمل للنهوض بالعملية التعليمية بحيث تكون لديه القدرة، والنظرة المستقبلية في التعامل مع هذه المشكلات والتحديات (Payteres, 2003).

وبسبب الحاجة إلى إيجاد قيادة تربوية قادرة على تحسين جودة التعليم وبيئته، كان هناك العديد من المؤتمرات، والندوات التي عقدت في الأردن وأكدت على خطة تطوير النظام التربوي، والتي جاءت في مقدمة خطط تطوير التعليم التي أطلقها جلالة الملك عبدالله الثاني خلال فعاليات المنتدى الاقتصادي العالمي، الذي عقد في المملكة عام 2003، باعتباره مثالاً ناجحاً للشراكة بين القطاعين العام والخاص، بهدف تحقيق الإصلاح التعليمي، وتسريع وتيرة الجهود الموصلة إليه من خلال تبني، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات في تطوير التعليم الإلكتروني، والإبداع، وتطوير الكفاءة المهنية ليصبح الركيزة الأولى في العملية التربوية (Ministry of Education, 2009).

ورغم أهمية إدارة المعرفة لمديري المدارس فإن هناك قلة اهتمام من الباحثين بالتعرف على واقع تطبيق مديري المدارس في الأردن لمبادئ إدارة المعرفة. وذلك على الرغم من أنها أصبحت من أهم مدخلات التطوير، والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المؤسسات التربوية، كما أنها تعد من أهم الأساليب المستخدمة لزيادة كفاءة، وفعالية المؤسسات، وتطوير قدراتها الإبداعية، والتنافسية، بحيث تمكن مديريها، وخاصة مديري المدارس من القيام بعمليات جمع، وتوليد، وتنظيم، وتوظيف، وابتكار المعرفة، وبالتالي تحسين الخدمات (Mahjoub, 2004).

تهتم إدارة المعرفة باستثمار الموارد المعرفية، وبناء ذاكرة المؤسسة تركز على تبادل المعرفة، والمشاركة فيها من خلال عملية منهجية مستمرة (Malhotra, 1999). ويرى ديلنج (DeLong, 2004) بأن إدارة المعرفة هي منظومة الأنشطة الإدارية القائمة على احتواء،

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
hptt: 10.35682/0062-036-002-002

وتجميع، وصياغة كل ما يتعلق بالأنشطة الحرجة، والمهمة بالمؤسسة بهدف رفع كفاءة الأداء، وضمان استمرارية تطور المؤسسة في مواجهة المتغيرات المحيطة بها. وعرفها ويج، Wiig (1994) بأنها تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتنسيق، وتوليف المعرفة، والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات، والإمكانات الشخصية، والتنظيمية بحيث يجري أكبر قدر ممكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة والعمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها. أما سكايرم (Skyrem, 1999) فيعرفها على أنها الإدارة النظامية، والواضحة للمعرفة، والعمليات المرتبطة، والخاصة باستحداثها، وجمعها وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستثمارها. وعرفها نجم (Najm, 2005) بأنها العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها. وعرفها زيرجا (Zerega, 1998) بأنها فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال.

ولغرض التعرف إلى أهم عمليات إدارة المعرفة فقد قسمت أافي (Alavi, 1997) عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات هي: تكوين المعرفة واقتناؤها، تنظيم المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة ونشرها، تطبيق المعرفة. وقد أوردها العلي وقنديلجي، والعمرى (Al-Ali, Kandilji & Al-Omari, 2006) على النحو الآتي: تشخيص المعرفة: وهي تحديد المعرفة بالنسبة للمؤسسة، وتحديد العناصر البشرية التي تمتلك الإحاطة المعرفية. وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات، وبرامج العمليات الأخرى (Al-Omari, 2004).

توليد المعرفة: من خلال التعلم، والاكتماب من المعرفة الخارجية، ومن البيئة الداخلية، وتوفير وسائل، وتقنيات جلب المعرفة، واستقطاب أهل المعرفة. وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدراً لمعرفة جديدة (Olyan, 2008).

تخزين المعرفة: هي قدرة المؤسسة على تصنيف المعرفة وتحويلها بشكل مفيد إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وذلك باستخدام التكنولوجيا الحديثة البشباشية والحمد (Al-Bashabsheh & Alhamad, 2009). وهي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ، والإدامة والبحث، والوصول، والاسترجاع، والمكان الزيادات (Ziadat, 2007). وترى داسي (Dasi, 2006) أن هذه المرحلة من أهم المراحل اللازمة للمحافظة على المعارف المكتسبة

وذلك من خلال الاحتفاظ بالمعرفة الجديدة وتخزينها وتوثيقها بكافة الطرق سواءً من خلال الملفات الورقية أو الإلكترونية وتحديثها بشكل مستمر وجعلها معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها.

توزيع المعرفة: يبين كوكس (Coakes, 2003) أن عملية توزيع المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني عملية توزيع المعرفة "إيصال المعرفة (المناسبة)، إلى الشخص (المناسب) في الوقت (المناسب)، وضمن شكل (مناسب)، وبتكلفة (مناسبة). ويعتمد توزيع المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك، يمكن أن تكون رسمية: مثل (التقارير، وأدلة العمل، والتدريب، والاجتماعات الرسمية المخططة، والتعلم أثناء العمل)، أو غير رسمية: (كالاجتماعات، والندوات، والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعاً رسمياً مقنناً. لذا فإن الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها (Alawani, 2001).

يرى الكبيسي (Kubaisi, 2005) بأن عناصر إدارة المعرفة هي: الاستراتيجيات، والأشخاص، والتكنولوجيا، والعمليات. بينما يرى كل من الخطيب ومعاينة (Khatib, & Maiaa, 2009) أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: الأشخاص، والعمليات، والتكنولوجيا، والمحتوى، والبيانات، والمعلومات، والقدرات، والاتجاهات. ويشير شوفيلند وديسبرس (Chauvel & Despres, 2002) إلى أن إدارة المعرفة أربعة أبعاد أساسية هي: الأول التركيز على الأفراد؛ يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة المتاحة، وتوسيع، وبناء قدرات معرفية، واسعة ومتميزة. والثاني التركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات؛ يجري هنا التركيز على المعرفة المتعلقة بإدارة المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، ويجري التأكيد، والتركيز على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها. والثالث التركيز على الأصول الفكرية ورأس المال الفكري؛ ضمن هذا المحور يجري التركيز على استخدام المعرفة بما يؤدي إلى دعم وتعزيز القيمة الاقتصادية للمؤسسة، وضمان توفير رأس المال الفكري الذي يحقق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاحاً طويلاً الأمد. والرابع التركيز على فعالية المنظمة؛ يجري هنا التركيز على استخدام المعرفة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفعالية التشغيلية والفعالية التنظيمية.

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-002-002>

أما القدرة على حل المشكلات، تعرف على أنها نمط من أنماط التفكير الاستدلالي ينطوي على عمليات معقدة من التحويل، والمعالجة، والتنظيم، والتحليل، والتركيب، والتقييم، للمعلومات الماثلة في الموقف المشكل في تفاعلها مع الخبرات، والمعارف، والتكوينات المعرفية السابقة التي تشكل محتوى الذاكرة بهدف إنتاج الحل وتقويمه (Al-Zayat, 1984). وإن كفاية حل المشكلات بوصفها من الكفايات التي تتطلب استخدام مهارات التفكير العليا، التي يحتاج إليها الإنسان في هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير، والتبدل بسبب ما يعزوه من مثيرات، ومعطيات جديدة كي يتمكن من تحقيق التوافق، والتكيف والنماء السوي دون إحباطات، ونظراً لأن الإنسان يواجه في مسيرته الحياتية الكثير من المشكلات المختلفة، لذا فإنه يسعى دائماً إلى اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات المناسبة التي تمكنه من مواجهة التحديات وحل المشكلات (El-Helou, 2001).

أما خطوات حل المشكلات: ذكر جروان (Jarwan, 1999) عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها عند مواجهة موقف المشكلة في الآتي: دراسة وفهم عناصر المشكلة والمعلومات الواردة فيها والمعلومات الناقصة وتحديد عناصر الحالة المرغوبة والحالة الراهنة والصعوبات التي يقع بينها. تجميع المعلومات وتوليد أفكار واستنتاجات أولية لحل المشكلة. تحليل الأفكار المقترحة واختيار الأفضل منها في ضوء معايير معينة يجرى تحديدها. وضع خطة لحل المشكلة. تنفيذ الخطة وتقييم النتائج في ضوء الأهداف. حيث يقوم النشاط العقلي لحل المشكلات على استخدام عدد متعاضد من مكونات الإعداد، أو التجهيز، أو المعالجة والواقع أن تحديد عدد العمليات العقلية المستخدمة يتوقف على إمكانية تصنيف أي مجموعة من الخطوات تحت أي من هذه العمليات، وبصفة عامة يمكن القول أن النشاط العقلي المستخدم في حل المشكلات كما ذكر زيدان (Zidan, 1995) يمر بالمرحلة التالية: مرحلة الإعداد أو التجهيز، مرحلة توليد أو استحداث الحلول الممكنة (الإنتاج)، مرحلة التقييم والحكم. ويرى غانم (Ghanem, 2004) أنه يمكن استخدام عدة خطوات للتدريب على مهارة حل المشكلة، قابلة للتطبيق ونواتجها قابلة للملاحظة، وهي: تحديد المشكلة واستيعاب طبيعتها ومكوناتها بصورة دقيقة. الربط بين عناصر المشكلة ومكوناتها وخبرات المتعلم السابقة. بناء البدائل والحلول الممكنة المتعلقة بالمشكلة. التخطيط لإيجاد الحلول المناسبة. تجريب الحل واختباره والتحقق منه. تعميم النتائج على حالات

متشابهة إذا توافرت درجة عالية من التشابه والتقارب. نقل الخبرة والتعلم إلى مواقف جديدة. وهذه الخطوات تشكل نموذج وتسلسل وتدرج ابتداءً من تحديد المشكلة وحتى نهاية الحل المناسب لها.

الدراسات السابقة:

دراسة سالم (Salem, 2007) هدفت إلى الوقوف على مفهوم إدارة المعرفة، مداخله وعملياته ومحدداته، ووضع تصور مقترح لتطوير لتطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل إدارة المعرفة في المدارس الثانوية العامة في مصر. استخدم المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع الدراسة فتكون من (المديرين، الوكلاء، المدرسين الأوائل) في بعض المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة (القاهرة، الشرقية، قنا)، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة وأهم نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعي إدارة المدرسة بالمدارس الثانوية العامة بكل من: اكتساب المعرفة، لتخزين واسترجاع المعرفة، نقل المعرفة، تنظيم المعرفة.

كما أجرى طاشكندي (Tashkenti, 2008) دراسة هدفت إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة، ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات، والمشرفات بمكة المكرمة وجدة في السعودية، وتم أخذ عينة مكونة من (130) مديرة ومشرفة، تم بناء استبانته وقد توصلت الدراسة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة، وتوظيفها في إدارة التربية والتعليم، وأن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة، وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة، واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

كما أجرى عثمان (Othman, 2010) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية بفلسطين، وتكونت عينة الدراسة من (229) تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة بين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة، ووجود فروق ذات دلالة في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وعدم وجود فروق ذات دلالة

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-002-002>

في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخبرة على جميع مجالات الدراسة.

وأجرت بدر (Bader, 2010) دراسة هدفت إلى تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، اتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على أربعة مجالات (توليد المعرفة، والتشارك بالمعرفة، وتنظيم وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) وكانت عينة الدراسة مكونة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (129). وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات التقديرات لعينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمهارات إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس (ذكر، أنثى).

وهدف دراسة وات سن تنغ وآخرون (Wat Sin Tung et al., 2010) إلى معرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية في مدارس هونغ كونغ، واستخداماتها في التعليم وآثارها على الطلاب والمعلمين. اعتمد أسلوب المقابلة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (10) مدارس مطبقة لإدارة المعرفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة هي أداة حيوية، وفعالة في المنظمات التعليمية، ويمكن تطبيقها في البيئة المدرسية. حيث تحسن من عملية اتخاذ القرارات في المدارس، كما تساعد في وضع المناهج الدراسية، والبحوث، وتكاليف الخدمات الإدارية والأكاديمية، وتخفيض التكاليف. كما بينت الدراسة أن إدارة المعرفة تساعد في تشكيل العلاقات، وتعزيز الحماس والالتزام الوظيفي، وزيادة القدرة على حل المشكلات، وتساعد في عملية تبادل الأفكار بين المعلمين، والأهل، والطلاب، وهذا الأمر حيوي وفعال في عملية تعزيز وتوسيع آفاق المستخدمين.

كما أشارت دراسة شاي هونغ (Chi-Hong, 2010) والتي هدفت إلى معرفة إمكانية تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح في المدارس الابتدائية، والثانوية في هونغ كونغ، وتوضيح المشاكل التي تم مواجهتها. اعتمد أسلوب المقابلة مع المدرء، والمعلمين، والطلاب، وتصميم استبانة لجمع المعلومات. وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مديراً و(65) مدرساً من 23 مدرسة في هونغ كونغ. بينت الدراسة العوامل الداعمة والمؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية، والثانوية وهي: استخدام أسلوب القيادة المناسب القائم على المعرفة، وإدارة التغيير، والاستراتيجية

ذات التخطيط، والهدف الواضح المرسوم بشكل جيد، والتعلم التنظيمي، والدعم التقني والثقافة المدرسية. وأظهرت نتائج الدراسة كذلك أن إدارة المعرفة الناجحة في المدارس الابتدائية والثانوية، يجب أن تتحلى بعدة جوانب مختلفة مثل: سهولة الحصول على تكنولوجيا المعلومات، والقيادة القوية، والتأثيرات الثقافية، والهيكل التنظيمي، وخصائص الشخصية للعاملين في المدرسة.

وهدفت دراسة كل من سعادات وتيم (Saadat & Tyem, 2011) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم إذ تكونت عينة الدراسة (90) مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى أفراد العينة تعزى إلى متغيرات الدراسة الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وهدفت دراسة مشاركة (Masharfeh, 2012) التعرف إلى دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم بمحافظة غزة وسبل تدعيمه. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (530) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الإناث. لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة. توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع.

كما هدفت دراسة نزال (Nazal, 2009) لدراسة العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، والبالغ عددهم (339) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً.

وأجرى منصور (Mansour, 2011) دراسة هدفت التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين في مديريات شمال الضفة الغربية، وتم اختيار عينة الدراسة تكونت من (465) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين متوسطات امتلاك مديري المدارس الحكومية القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والتخصص، والمديرية في مجالات الاتصال لحل المشكلات المدرسية والاتصال مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور، والدرجة الكلية لمهارات الاتصال الإداري، وتحديد المشكلة وجمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وتكوين البدائل وتقييمها، والرقابة والمتابعة، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية واتخاذها. وجود ارتباط ايجابي ذي دلالة بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الاتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة:

تعاني الإدارة المدرسية في الأردن من وجود مشكلات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها. وتختلف تلك المشكلات من إدارة مدرسية إلى أخرى، ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس، وطبيعة القائمين عليها. وقد أشار عطوي (Atwi, 2001) إلى أهم هذه المشكلات التي تواجه مديري المدارس منها ندرة الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، وقلة الاهتمام بقيمة جمع المعلومات وحفظها وتداولها بطريقة إيجابية. ويزيد الأمر تعقيداً جمود

بعض الإداريين، وعدم مواكبتهم لروح التطور وتوجههم نحو الأعمال التقليدية الروتينية اليومية، بدلاً من الانفتاح على ما يجري من تطور معرفي في العالم. ومن خلال ملاحظة العمل داخل المدرسة تبين أن إدارة المعرفة ليست معروفة ولا مقدرة ولا مستخدمة كثيراً لدى الكثير من المدراء، ونتيجة لقلة استخدام الأساليب التكنولوجية، وقلة استيعاب التغيير والتحديث الذي يجري في العملية التعليمية، بسبب كثرة المعلومات والمعارف وضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري مما يجعل مدير المدرسة أمام تحد كبير في تكوين وتوصيل المعارف إلى واقع ملموس يستفيد منه في أداء أعماله الإدارية والفنية. ونظراً لأهمية إدارة المعرفة، وكون مفهوم إدارة المعرفة ومجالاتها وأهميتها ليس شائعاً عند الكثير من المديرين كونه مفهوماً جديداً على المؤسسات التربوية، ولعدم

توفر الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وعلاقته بمستوى القدرة على حل المشكلات كأسلوب إداري يمكن أن يطبق في إدارات المدارس، فقد ظهرت الحاجة لقيام مثل هذه الدراسة. وبذلك تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة لإدارة المعرفة، وعلاقتها بمستوى قدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى قدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثاني: ما مستوى قدرة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة لإدارة المعرفة والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر معلمي هذه المدارس؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في: تعريف مديري المدارس بدرجة تطبيعهم لمبادئ إدارة المعرفة لتحاكي أي قصور أو نقص أو خلل في هذا المجال. وتزويد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في الأردن بمعلومات عن واقع استخدام إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية لدراسة سبل الارتقاء به، ودعم إيجابياته، وتحاكي سلبياته. وتحديد مستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات لجذب انتباههم وانتباه المسؤولين التربويين لدراسة كيفية رفع ذلك المستوى إذا تبين أنه منخفض أو متوسط. والكشف عن العلاقة بين درجة تطبيق مديري المدارس لمبادئ إدارة المعرفة ومستوى قدرتهم على

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
hptt: 10.35682/0062-036-002-002

حل المشكلات من أجل دفع صانعي السياسة التعليمية الأردنية للاهتمام بهما معاً إذا تبين وجود ارتباط بينهما. وقلة الدراسات المتعلقة بموضوع هذه الرسالة وخاصة من زاوية ربطها بين متغيري إدارة المعرفة والقدرة على حل المشكلات تسهم في دعم أهميتها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تم تناول التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للمفاهيم الأساسية في هذا البحث، وهي:
أولاً: إدارة المعرفة: "هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي" (Zamil, 2003). وتعرف ممارسة إدارة المعرفة إجرائياً: بأنها الدرجة التي يحصل عليها المدير أو المديرية في المقياس الذي تم إعداده لهذا الغرض والمحدد بالمجالات الآتية (مجال توليد المعرفة، مجال التشارك بالمعرفة، مجال التنظيم، وتخزين المعرفة، مجال تطبيق المعرفة، مجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة).

ثانياً: القدرة على حل المشكلات: "وهي مهارة تضع الشخص في موقف حقيقي يعمل فيه ذهنه، بهدف الوصول إلى حالة اتزان معرفي، وتعتبر حالة الاتزان المعرفي حالة دافعية يسعى الشخص إلى تحقيقها، وتتم هذه الحالة عند وصوله إلى حل أو إجابة أو اكتشاف" جروان (Jarwan, 1999). وتعرف القدرة على حل المشكلات إجرائياً: بأنها الدرجة الكلية التي يحصل عليها المدير والمديرية على مقياس القدرة على حل المشكلات والمحدد بالمجالات الآتية (المشكلات المتعلقة بالمنهاج، المشكلات المتعلقة بالمعلمين، المشكلات المتعلقة بالطلبة، المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي، المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية، المشكلات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا).

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي المعتمد على استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة إلى مسح الأدب التربوي المتعلق بهذا الموضوع.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من كافة معلمي المرحلة الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة والبالغ عددهم حوالي (2499) معلماً ومعلمة يتوزعون في (28) مدرسة ثانوية منها (15) مدرسة للإناث، و(13) مدرسة للذكور حسب وزارة التربية والتعليم (Ministry of Education, 2013).

عينة الدراسة وخصائصها:

تكونت عينة الدراسة من فئتين حسب نوع الطلبة في المدرسة تم اختيارها بالطريقة الطبقيّة العشوائية، حيث تمثل الأولى من المعلمين في مدارس الذكور، أما الثانية فتشمل المعلمات في مدارس الإناث، وقد تم توزيع (450) استبانته واسترجع منها (445) استبانته بنسبة عائد بلغت (99%)، وتم استبعاد (69) استبانته لعدم صلاحيتها للتحليل بما نسبته (16%) من الاستبانات التي تم توزيعها، ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (376) استبانته تشكل ما نسبته (84%) من الاستبانات التي تم توزيعها، وبما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أداتا الدراسة:

تم الاطلاع على الأدب النظري المتوافر في هذا المجال، وكذلك على المقاييس المتعلقة بإدارة المعرفة وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات. ومن أهم هذه المقاييس التي تمت الاستفادة منها في تطوير أداتي الدراسة مقياس عثمان (Othman, 2010)، والخليلي (Al-Khalili, 2006)، ونزال (Nazal, 2009). وقد تمت الاستفادة من فقرات هذه المقاييس بتطوير أداتي الدراسة، روعي في صياغة فقراتها البساطة والوضوح.

والأداة الأولى تتضمن تتعلق بمجالات إدارة المعرفة، وتكونت هذه الأداة من (54) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال توليد المعرفة، مجال التشارك بالمعرفة، مجال التنظيم، وتخزين المعرفة، مجال تطبيق المعرفة، مجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة؛ أما الأداة الثانية فتتعلق بالقدرة على حل المشكلات وتتألف من (37) فقرة موزعة على ستة مجالات هي: المشكلات المتعلقة بالمنهاج، المشكلات المتعلقة بالمعلمين، المشكلات المتعلقة بالطلبة، المشكلات المتعلقة

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-002-002>

بالمجتمع المحلي، المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية، المشكلات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا.

تكونت فقرات الأداتين بصورتها الأولية من (61) فقرة متعلقة بدرجة ممارسة المديرين لأبعاد إدارة المعرفة، و(37) فقرة للأداة المتعلقة بمستوى القدرة على حل المشكلات. كما توزعت فقرات الأداتين على مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتألف من خمسة مستويات، بحيث تعطي الإجابة على المستوى موافق بشدة (5) درجات، ومستوى موافق (4) درجات، ومستوى محايد (3) درجات، ومستوى غير موافق (2) درجتين، ومستوى غير موافق بشدة (1) درجة واحدة.

المعالجة الإحصائية:

تم تحديد درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى القدرة على حل المشكلات وفق خمسة مستويات وذلك بتقييم المتوسط الحسابي لكل فقرة على النحو الآتي: الحد الأعلى لبدائل أداتي الدراسة (5) درجات والحد الأدنى لبدائل أداتي الدراسة (1) درجة واحدة، ويطرح الحد الأدنى من الحد الأعلى يساوي (4)، ومن ثم تقسيم الفرق بين الحدين على ثلاث مستويات: الحد المنخفض (2،33 فأقل)، الحد المتوسط (2،34 - 3،67)، والحد المرتفع (3،68 - 5).

للسؤالين الأول والثاني من البحث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

والسؤال الثالث من البحث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون.

صدق وثبات أداتي الدراسة:

للتحقق من مدى صدق محتوى فقرات الاستباننتين، تم عرضهما بصورتها الأولية على (20) محكماً من أعضاء هيئة التدريس، والمتخصصين الأكاديميين، وطلب منهم إبداء رأيهم في كل فقرة من فقرات الاستباننتين، والتأكد من ملاءمة فقرات الدراسة لموضوعهما، والسلامة اللغوية والصياغة، والوضوح، وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية وبناءً على ملاحظاتهم، تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة إما بالحذف أو بالإضافة. حيث كان عدد فقرات الأداتين بصورتها الأولية إلى (61) فقرة المتعلقة بدرجة ممارسة المديرين لأبعاد إدارة المعرفة، و(37) فقرة للأداة المتعلقة بمستوى القدرة على حل المشكلات، وفي ضوء ملاحظات المحكمين تبين أن بعض

درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للواء الرصيفة لإدارة

أيمن أحمد العمري

المعرفة وعلاقتها بمستوى قدرتهم على حل المشكلات

أماني خيري حسن جزماوي

الفقرات وعددها (7) في إدارة المعرفة كان ارتباطها بمجالاتها متدنياً، فتم حذفها وبدا أصبح عددها (54) فقرة لإدارة المعرفة و(37) فقرة لمستوى القدرة على حل المشكلات. ومن أجل التأكد من أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha).

الجدول (1) معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد أداتي الدراسة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة (α) ألفا
أولاً: إدارة المعرفة		
1	تنظيم المعرفة	0.78
2	تطبيق المعرفة	0.87
3	توليد المعرفة	0.84
4	التشارك بالمعرفة	0.81
5	البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة	0.86
ثانياً: القدرة على حل المشكلات		
1	المشكلات المتعلقة بالمنهاج	0.83
2	المشكلات المتعلقة بالمعلمين	0.71
3	المشكلات المتعلقة بالطلبة	0.91
4	المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.91
5	المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	0.82
6	المشكلات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	0.87

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأدوات بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأدوات على تحقيق أغراض الدراسة. وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

نتائج الدراسة:

نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة في مديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة، على مجالات الأداة الخمسة كل على حدة وعلى المجالات ككل، وجدول (2) يوضح هذه النتائج.

الجدول (2) المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
3	1	تنظيم المعرفة وتخزينها	3,36	0,92	متوسطة
4	2	تطبيق المعرفة	3,28	0,91	متوسطة
1	3	توليد المعرفة	3,15	0,94	متوسطة
2	4	التشارك بالمعرفة	3,13	0,92	متوسطة
5	5	البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة	3,10	0,93	متوسطة
		الدرجة الكلية	3,20	0,84	متوسطة

يظهر جدول (2) أن المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين كان بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لدرجة ممارسة المديرين لإدارة المعرفة بشكل عام لجميع الأبعاد (3.20) بانحراف معياري (0.84). وأن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة حسب درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة، إذ جاء مجال تنظيم المعرفة وتخزينها في الرتبة الأولى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.36) بانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة، في حين جاء مجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة في الرتبة الأخيرة في الممارسة إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.10)، وبانحراف معياري (0.93) وبدرجة متوسطة. أما النتائج المتعلقة بهذا السؤال يتم عرضها وفقاً لكل مجال على حدة:

مجال توليد المعرفة: للإجابة على هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال توليد المعرفة، وبين جدول (3) هذه النتائج.

الجدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة مديري المدارس للفقرات المتعلقة بمجال توليد المعرفة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يفتح أمام المعلمين أفاق للبحث والتجريب	3,31	1,12	متوسطة
2	2	يبحث في مشكلات عناصر العملية التعليمية التعلمية	3,30	1,09	متوسطة
3	3	يستخدم برامج الوسائط المتعددة في الحصول على المعرفة الضرورية للمدرسة	3,25	1,16	متوسطة
8	4	يوظف أساليب المشاركة في إنتاج المعرفة داخل المدرسة	3,22	1,09	متوسطة
7	5	ينشر ثقافة المبادرة بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة	3,22	1,16	متوسطة
5	6	يوظف مواهب المعلمين في توليد المعارف الجديدة	3,18	1,20	متوسطة
12	7	يعمل تقييم مستمر خاص بالمدرسة للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة	3,17	1,09	متوسطة
6	8	يدعم التفكير الإبداعي لدى المعلمين	3,16	1,17	متوسطة
11	9	يشجع التنوع الفكري بين المعلمين	3,15	1,13	متوسطة
4	10	يعقد ورش عمل وندوات بالمدرسة ذات علاقة بالمعرفة	3,10	1,18	متوسطة
9	11	يوظف التأمل في إنتاج المعرفة داخل المدرسة	3,02	1,12	متوسطة
10	12	يوظف العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة	3,00	1,08	متوسطة
13	13	يضع نظام للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة	2,91	1,20	متوسطة
		الدرجة الكلية	3,15	0,94	متوسطة

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
[hptt: 10.35682/0062-036-002-002](http://10.35682/0062-036-002-002)

يظهر الجدول (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المرتبطة بمجال توليد المعرفة، حيث جاءت جميع الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.91- 3.31) أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.15). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يفتح أمام المعلمين أفاق للبحث والتجريب." في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري بلغ (1.12)، وجاءت الفقرة "يضع نظام للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وانحراف معياري بلغ (1.20).

مجال التشارك بالمعرفة: للإجابة على هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التشارك بالمعرفة، ويبين الجدول (4) هذه النتائج.

الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المتعلقة بمجال التشارك بالمعرفة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
19	1	يشجع المعلمين على تداول المعرفة فيما بيننا باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية	3.30	1.11	متوسطة
14	2	يوفر مناخ داعم لتطوير مهاراتنا البحثية في تبادل المعرفة بين المعلمين	3.27	1.14	متوسطة
25	2	يشجع المعلمين على إقامة المسابقات الثقافية داخل المدرسة ومع المدارس المجاورة	3.27	1.22	متوسطة
20	4	يسهم في تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في تحسين مستوى المدرسة التعليمي	3.26	1.04	متوسطة
21	4	يوظف الشبكة العنكبوتية (الانترنت) والبريد الالكتروني في عملية تبادل المعرفة	3.26	1.17	متوسطة

درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للواء الرصيفة لإدارة

أيمن أحمد العمري

المعرفة وعلاقتها بمستوى قدرتهم على حل المشكلات

أماني خيري حسن جزماوي

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	4	يشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم	3.26	1.14	متوسطة
24	7	يستخدم النشرات التربوية لإطلاعنا على المعرفة المتوافرة.	3.08	1.14	متوسطة
15	8	يشجع على التواصل مع المديرين الآخرين لتبادل الآراء والأفكار	3.07	1.12	متوسطة
16	8	يشجع إقامة الحلقات النقاشية بين المعلمين لإستثمارمناقشاتهم الفكرية في المجالات المعرفية	3.07	1.19	متوسطة
17	10	يكون فرق عمل من معلمين ذوي خبرة للإستشارات العلمية	3.04	1.17	متوسطة
22	11	يشجع على الإستفادة من وسائل الإعلام في نقل المعرفة للمعلمين	3.04	1.13	متوسطة
18	12	يعقد ورش عمل وندوات علمية للمعلمين داخل المدرسة وخارجها مما له علاقة بالمعرفة	3.02	1.19	متوسطة
26	13	يستخدم المكافآت لتشجيعنا على تحويل المعرفة الكامنة في عقول المعلمين إلى معرفة صريحة(مكتوبة)	2.94	1.19	متوسطة
27	14	يعمل على نشرمجموعة من المقالات التربوية داخل المدرسة وخارجها	2.87	1.18	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.13	0.92	متوسطة

يظهر الجدول (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المرتبطة بمجال التشارك بالمعرفة، حيث جاءت جميع الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.87- 3.30) أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.13). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يشجع المعلمين على تداول المعرفة فيما بيننا باستخدام

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
[hptt: 10.35682/0062-036-002-002](http://10.35682/0062-036-002-002)

أساليب إدارية غير تقليدية" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري بلغ (1.11)، وجاءت الفقرة "يعمل على نشر مجموعة من المقالات التربوية داخل المدرسة وخارجها" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.87)، وانحراف معياري بلغ (1.18).
 مجال تنظيم المعرفة وتخزينها: للإجابة على هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تنظيم المعرفة وتخزينها، ويبين الجدول (5) هذه النتائج.

الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المتعلقة بمجال تنظيم المعرفة وتخزينها مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
29	1	يستخدم الحاسوب في حفظ المعلومات اللازمة وتخزينها لإدارة المدرسة بفاعلية	3.57	1.08	متوسطة
30	2	يصنف البيانات والمعلومات وتوثيقها بطريقة يسهل استرجاعها	3.49	1.12	متوسطة
34	3	يعتمد على قاعدة بيانات الكترونية مناسبة في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمر المدرسة	3.44	1.18	متوسطة
28	4	يربط المتطلبات المعرفية بالأهداف المرجوة للمدرسة	3.41	1.05	متوسطة
33	4	يستفيد من مهارات مشرف مختبر الحاسوب في ترميز وخرن المعرفة وحفظها	3.41	1.18	متوسطة
35	6	يحفظ بتقارير موجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتخزينها	3.39	1.13	متوسطة
36	7	يعتمد على الوثائق والنشرات في حفظ المعرفة	3.31	1.13	متوسطة

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
32	8	يعمل على توفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات بالمدرسة لتسهيل الوصول إلى المعرفة عند الحاجة	3.30	1.13	متوسطة
31	9	ينظم المحتوى المعرفي على أساس تداخل التخصصات ووحدة المعرفة	3.28	1.10	متوسطة
37	10	يصنف المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها	3.27	1.06	متوسطة
38	11	يستفيد من المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة	3.10	1.17	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.36	0.92	متوسطة

يظهر الجدول (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المرتبطة بمجال تنظيم المعرفة وتخزينها، حيث جاءت جميع الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (3.10 - 3.57)، أما المتوسط الحسابي الكلي (3.36). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يستخدم الحاسوب في حفظ المعلومات اللازمة وتخزينها لإدارة المدرسة بفاعلية." في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري بلغ (1.08)، وجاءت الفقرة "يستفيد من المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة." في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وانحراف معياري بلغ (1.17).

مجال تطبيق المعرفة: للإجابة على هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تطبيق المعرفة، ويبين الجدول (6) هذه النتائج.

الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المتعلقة بمجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
39	1	يجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات المدرسية.	3.36	1.06	متوسطة
41	2	يستثمر المعرفة المتاحة بالمدرسة في الوقت المناسب	3.35	1.05	متوسطة
43	2	يستفيد من المعارف المتوافرة في وضع خطط تربوية	3.35	1.05	متوسطة
42	4	يستخدم المعلومات الجديدة لتحقيق مركز تنافسي بين المدارس المجاورة	3.32	1.10	متوسطة
40	5	يستخدم المعرفة المتوافرة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمر المدرسة.	3.29	1.00	متوسطة
45	6	يدعم عمليات دمج المعرفة في الأنشطة الإدارية كافة.	3.20	1.13	متوسطة
44	7	يشجع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم	3.19	1.10	متوسطة
46	8	يوظف مفهوم الثقافة التنظيمية لإنجاح مفهوم إدارة المعرفة بالمدرسة.	3.15	1.11	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.28	0.91	متوسطة

يظهر الجدول (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري لمدارس للفقرات المرتبطة بمجال تطبيق المعرفة، حيث جاءت جميع الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.15 - 3.36)، أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.28). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يجرب الأفكار الجديدة لحل المشكلات المدرسية."

في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري بلغ (1.06)، وجاءت الفقرة "يوظف مفهوم الثقافة التنظيمية لإنجاح مفهوم إدارة المعرفة بالمدرسة." في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.15)، وانحراف معياري بلغ (1.11).

مجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة: للإجابة على هذا المجال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة، كما هو مبين في الجدول (7).

الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المتعلقة بمجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
47	1	ينظم جميع الأنشطة والعمليات الإدارية حاسوبيا والخاصة بتسهيل الاتصالات الفعالة لنقل المعرفة	3.33	1.16	متوسطة
49	2	يراعي رغبة المعلمين وقدرتهم في الأداء عند توزيع الأعمال في المجالات المعرفية	3.20	1.14	متوسطة
54	3	يدرك كمدير مدرسة مدى العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، التي هي وسيلة من وسائل تطبيقها	3.14	1.10	متوسطة
53	4	يهتم بالأفكار والحلول المقترحة لمعالجة المشكلات التي تواجههم	3.13	1.14	متوسطة
50	5	يستخدم تكنولوجيا معلومات التفكير والابتكار لإيجاد الحلول المعرفية	3.09	1.16	متوسطة

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
 hptt: 10.35682/0062-036-002-002

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
48	6	يسهل نقل الأفكار والمعرفة بين كافة الأقسام والهيئة التدريسية والطلاب عبر شبكة اتصالات داخلية (انترنت)	3.04	1.11	متوسطة
51	6	يستخدم وسائل وأساليب لتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات	3.04	1.11	متوسطة
52	8	يوفر مكتبة الكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات	2.83	1.14	متوسطة
		الدرجة الكلية	3.10	0.93	متوسطة

يظهر الجدول (7) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس للفقرات المرتبطة بمجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة، حيث جاءت جميع الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوح المتوسطات الحسابية لها بين (2.83- 3.33) أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.10). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "ينظم جميع الأنشطة والعمليات الإدارية حاسوبياً والخاصة بتسهيل الاتصالات الفعالة لنقل المعرفة" في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري بلغ (1.16)، وجاءت الفقرة "يوفر مكتبة الكترونية تحتوي على قواعد المعرفة والمعلومات." في الرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.83)، وانحراف معياري بلغ (1.14).

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى قدرة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين، ويبين الجدول (8) هذه النتائج.

الجدول (8) المتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات في المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

رقم المجال	الترتيب	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	حل المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي	3.76	1.00	مرتفع
3	2	حل المشكلات المتعلقة بالطلبة	3.64	0.96	متوسط
2	3	حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين	3.58	0.89	متوسط
5	3	حل المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	3.58	0.92	متوسط
6	5	حل المشكلات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة	3.57	0.90	متوسط
1	6	حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج	3.50	0.89	متوسط
الدرجة الكلية					متوسط

يبين الجدول (8) أن مجال المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي جاء في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.00) في حين احتل مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج الرتبة الأخيرة بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.89). وسيتم عرض النتائج المتعلقة بقدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم في لواء الرصيفة على حل المشكلات حسب كل مجال من مجالات الدراسة.

مجال حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج، ويبين الجدول (9) هذه النتائج.

الجدول (9) لمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات للفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالمنهاج مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتابع قصور زيارة المشرف التربوي للمدارس ومتابعتهم لحسن تنفيذ المنهاج	3.63	1.00	متوسط
2	2	يعالج توظيف خبرات المعلمين في تحليل محتوى المنهاج من أجل إثرائه وتحسينه	3.56	0.97	متوسط
4	3	يحل عدم كفاية عدد الحصص الأسبوعية للقيام بأنشطة المنهاج المقررة	3.41	1.06	متوسط
3	4	يعالج ضعف استخدام المعلمين للتكنولوجيا الحديثة في شرح المقررات الدراسية	3.38	1.06	متوسط
الدرجة الكلية					متوسط
			3.50	0.89	متوسط

يظهر الجدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات المرتبطة بالمنهاج، حيث جاءت جميع الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.38- 3.63)، أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.50). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يتابع قصور زيارة المشرف التربوي للمدارس ومتابعتهم لحسن تنفيذ المنهاج" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري بلغ (1.00)، وجاءت الفقرة "يعالج ضعف استخدام المعلمين للتكنولوجيا الحديثة في شرح المقررات الدراسية" في الرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، وانحراف معياري بلغ (1.06).

مجال حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالمعلمين، وبين الجدول (10) هذه النتائج.

الجدول (10) لمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات للفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة

بالمعلمين مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يعالج تأخر بعض المعلمين عن الدوام المدرسي	3.79	1.06	مرتفع
8	2	يعالج تأخر بعض المعلمين عن دخول الحصة في الوقت المحدد	3.78	1.06	مرتفع
9	3	يعالج غياب بعض المعلمين المتكرر عن الدوام المدرسي	3.73	1.03	مرتفع
6	4	يعالج الخلافات الناتجة عن تعارض المصالح الشخصية بين المعلمين في المدرسة	3.58	1.08	متوسط
5	5	يهتم بحاجات المعلمين ومشكلاتهم	3.50	1.16	متوسط
10	6	يعالج كثرة تنقلات المعلمين	3.48	1.11	متوسط
11	7	يتابع تدني مهارة بعض المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية	3.45	1.09	متوسط
12	8	يعالج انخفاض الروح المعنوية لدى بعض المعلمين	3.31	1.16	متوسط
		الدرجة الكلية	3.58	0.89	متوسط

يظهر الجدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات المرتبطة بالمعلمين، حيث جاءت غالبية الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.31- 3.79)، أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.58). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يعالج تأخر بعض المعلمين عن الدوام المدرسي" في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري بلغ (1.06)، وجاءت الفقرة "يعالج انخفاض الروح المعنوية لدى بعض المعلمين" في الرتبة الأخيرة بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وانحراف معياري بلغ (1.16).

مجال حل المشكلات المتعلقة بالطلبة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالطلبة، ويبين الجدول (11) هذه النتائج.

الجدول (11) لمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات للفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالطلبة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
17	1	يتابع إتلاف بعض الممتلكات المدرسية	3.90	1.05	مرتفع
19	2	يتابع إساءة بعض الطلبة للمعلمين والمعلمات	3.72	1.11	مرتفع
15	3	يدرس تسرب الطلبة من المدرسة	3.68	1.11	مرتفع
14	3	يتابع كثرة غياب الطلبة دون مبرر	3.68	1.12	مرتفع
20	3	يتابع تدني مستوى النظافة لدى بعض الطلبة	3.68	1.12	مرتفع
18	6	يتابع ضعف التحصيل الدراسي للطلبة	3.59	1.12	متوسط
16	7	يتابع ضعف الاهتمام بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	3.44	1.15	متوسط
13	8	يعالج زيادة أعداد الطلبة للصف الواحد	3.39	1.25	متوسط
		الدرجة الكلية	3.64	0.96	متوسط

يظهر الجدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات المرتبطة بالطلبة، حيث جاءت غالبية الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة مرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.39- 3.90)، أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.64). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يتابع إلتلاف بعض الممتلكات المدرسية" في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري بلغ (1.05)، وجاءت الفقرة "يعالج زيادة أعداد الطلبة للصف الواحد." في الرتبة الأخيرة بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري بلغ (1.25).

مجال حل المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ويبين الجدول (12) هذه النتائج.

الجدول (12) لمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات للفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالمجتمع

المحلي مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	1	يحث أولياء الأمور بالإستفسار عن أبنائهم	3.84	1.09	مرتفع
22	2	يتعاون مع بعض الأهالي لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ	3.79	1.10	مرتفع
23	2	ينمي روح احترام المدرسين من قبل أولياء الأمور	3.79	1.07	مرتفع
24	4	يشجع الأهالي على المشاركة في الاجتماعات والأنشطة المدرسية	3.71	1.13	متوسط
25	5	يشجع الأهالي على تقديم الدعم المعنوي والمادي للمدرسة	3.66	1.13	متوسط
		الدرجة الكلية	3.76	1.00	متوسط

يظهر الجدول (12) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات المرتبطة بالمجتمع المحلي، حيث تراوحت الممارسات المرتبطة بهذا المجال ما بين متوسطة ومرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.66 - 3.84)، أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.76). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يحث أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم" في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري بلغ (1.09)، وجاءت الفقرة "يشجع الأهالي على تقديم الدعم المعنوي والمادي للمدرسة" في الرتبة الأخيرة بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (1.13).

مجال حل المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية، ويبين الجدول (13) هذه النتائج.

الجدول (13) لمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات للفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بالبناء

والتجهيزات المدرسية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الفرق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
26	1	3.84	1.05	مرتفع
29	2	3.70	1.03	مرتفع
27	3	3.55	1.15	متوسط
30	3	3.55	1.07	متوسط
28	5	3.52	1.07	متوسط
31	6	3.49	1.07	متوسط
32	7	3.42	1.07	متوسط
		3.58	0.92	متوسط

يظهر الجدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات المرتبطة بالبناء والتجهيزات المدرسية، حيث جاءت غالبية الممارسات المرتبطة بهذا المجال بدرجة متوسطة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.42- 3.84)، أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.58). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يتابع أعمال الصيانة للمبنى المدرسي" في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري بلغ (1.05)، وجاءت الفقرة "يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات." في الرتبة الأخيرة بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وانحراف معياري بلغ (1.07).

مجال حل المشكلات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، ويبين الجدول (14) هذه النتائج.

الجدول (14) لمتوسطات والانحرافات المعيارية والدرجة والترتيب لتقديرات عينة الدراسة لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات للفقرات المتعلقة بمجال حل المشكلات المتعلقة بتطبيق

التكنولوجيا في المدرسة مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	الترتيب	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
35	1	يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية	3.79	1.00	مرتفع
37	2	يسعى إلى اشتراك المدرسة بشبكة الإنترنت	3.76	1.06	مرتفع
36	3	يُدعم توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والعلمي في المدرسة	3.56	1.02	متوسط
33	4	يوفر أجهزة حاسوب كافية لأعداد الطلبة	3.38	1.21	متوسط
34	5	يطلع على نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة	3.34	1.09	متوسط
		الدرجة الكلية	3.57	0.90	متوسط

مؤنة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
[hptt: 10.35682/0062-036-002-002](http://10.35682/0062-036-002-002)

يظهر الجدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى قدرة مديري المدارس على حل المشكلات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة، حيث تراوحت الممارسات المرتبطة بهذا المجال ما بين متوسطة ومرتفعة، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (3.34- 3.79)، أما المتوسط الحسابي الكلي فبلغ (3.57). إذ جاءت الفقرة التي تنص على: "يستخدم الحاسوب في العمليات الإدارية" في الرتبة الأولى بتقدير مرتفع وبمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري بلغ (1.00)، وجاءت الفقرة "يطلع على نظريات تكنولوجيا الإدارة التربوية الحديثة في إدارة المدرسة." في الرتبة الأخيرة بتقدير متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وانحراف معياري بلغ (1.09).

نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة لإدارة المعرفة والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر معلمي هذه المدارس؟

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة مع المجالات الفرعية لقدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر معلمي هذه المدارس. كما هو مبين في الجداول (15).

الجدول (15) معاملات ارتباط بيرسون بين المجالات الفرعية لدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة والمجالات الفرعية لقدرتهم على حل المشكلات

المجال	المشكلات المتعلقة بالمنهاج	المشكلات المتعلقة بالمعلمين	المشكلات المتعلقة بالناظبة	المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي	المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية	المشكلات المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا في المدرسة
تنظيم المعرفة	*0.438	*0.402	*0.457	*0.480	*0.502	*0.559
تطبيق المعرفة	*0.495	*0.469	*0.466	*0.486	*0.562	*0.565
توليد المعرفة	*0.520	0.447*	*0.420	*0.399	*0.484	*0.494
التشارك بالمعرفة	*0.560	*0.494	*0.467	*0.427	*0.524	*0.556
البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة	*0.486	0.467	*0.472	*0.480	*0.552	*0.584

* دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

ينتضح من الجدول (15) أن معاملات ارتباط مجالات إدارة المعرفة مع مجالات القدرة على حل المشكلات تراوحت بين (-0.399 - 0.584) وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ولقد كان أقل معامل ارتباط تراوحت 0.399 بين مجال توليد المعرفة ومجال القدرة على حل مشكلات المجتمع، أما أعلى معامل ارتباط فقد كان 0.584 بين مجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة ومجال القدرة على تطبيق التكنولوجيا، وقد كانت جميع هذه الارتباطات إيجابية بمعنى أن الزيادة في المجال الأول تقابلها زيادة في المجال الثاني.

مناقشة النتائج والتوصيات:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية

للواء الرصيفة لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مجال تنظيم المعرفة وتخزينها جاء في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة في حين أن مجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أيضاً، وربما تعود هذه النتيجة لكون المعلمين يرون أن المدير في مدرستهم يدرك أهمية الحاسوب في تخزين واسترجاع ومعالجة المعلومات والبيانات مما يولد لديهم اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة، وقدرة المدير على تخزين المعرفة والمعلومات في أماكن مناسبة لتصبح في متناول الجميع لربطها بأهداف المدرسة، وأن هذه الأماكن يجب المحافظة عليها وصيانتها وتطويرها، وقد يعزى إلى قيام مديري المدارس بتحفيز التنافس الإيجابي بين العاملين ونشر ثقافة المبادرات الفردية والجماعية، ودعم الأفكار الجيدة والإبداعية مثل جائزة الملكة رانيا للتميز، وهي جائزة سنوية لتشجيع المديرين والمعلمين على الإبداع والابتكار والتميز في العمل وتوفير المناخ الذي يساعد على تبادل المعرفة والأفكار بين العاملين في المدارس، وإيصال المعرفة إلى العاملين من خلال قواعد. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الخليلي (Al-Khalili, 2006) التي أكدت على أن مستوى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة (تصنيف المعرفة، تنظيم المعرفة، توليد المعرفة) كانت مرتفعة في حين أن مجال البنية التحتية وتكنولوجيا المعرفة جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أيضاً، وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة طاشكندي (Tashkenti, 2008) التي توصلت إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لأهمية إدارة المعرفة، وتوظيفها في إدارة التربية والتعليم، وأن عملية اكتساب المعرفة، وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة، وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة،

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
[http: 10.35682/0062-036-002-002](http://10.35682/0062-036-002-002)

واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها. وتتعارض مع دراسة شاي هونغ (Chi-Hong, 2010) التي بينت من خلال نتائجها أن إدارة المعرفة الناجحة في المدارس الابتدائية والثانوية، يجب أن تتحلّى بعدة جوانب مختلفة مثل: سهولة الحصول على تكنولوجيا المعلومات، والقيادة القوية، والتأثيرات الثقافية، والهيكل التنظيمي، وخصائص الشخصية للعاملين في المدرسة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما مستوى قدرة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة على حل المشكلات من وجهة نظر المعلمين؟

جاء مجال المشكلات المتعلقة بالمجتمع المحلي المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع، في حين أن مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج احتل المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط، وربما تعود هذه النتيجة وحصول الفقرة السابقة على مستوى مرتفع لكون المعلمين يرون بأن المدير على وعي بأهمية التعاون بين المدرسة وأولياء الطلبة بمتابعتهم والاستفسار عن أبنائهم لتحسين من مستواهم التعليمي والتربوي، إذ يتبع مدير المدرسة أسلوباً علمياً صحيحاً في حل المشكلات ولا يتسرع بإصدار قراراته إلا بعد جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلات والاستماع لأحاديث الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة، إذ النظام التربوي نظاماً اجتماعياً يحظى باهتمام قطاعات المجتمع المختلفة. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة نزال (Nazal, 2009) في قدرة المدير الكبيرة على حل المشكلات. أما في مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج احتل المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط وتفسير هذه النتيجة قد يكون لتأثر عملية اتخاذ القرار بحل المشكلات بأهداف التعليم والثقافة السائدة حسب رأي المعلمين وأن مدير المدرسة لا يقوم بتطبيق، وتوظيف التكنولوجيا وربطها بالمنهاج، ويعود إلى الفجوة الواسعة بين ثقافة الأهل والمديرين والمعلمين ومعرفتهم باستخدام التكنولوجيا وبين ما صممت عليه المناهج لمواكبة التغيرات في التقدم العلمي والتكنولوجي، وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة نزال (Nazal, 2009) والتي أظهرت أن مجال المنهاج احتل المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم الثانوية الحكومية للواء الرصيفة لإدارة المعرفة والقدرة على حل المشكلات من وجهة نظر معلمي هذه المدارس؟

أظهرت نتائج الدراسة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى قدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر معلمي هذه المدارس، وربما تعزى هذه النتيجة حسب رأي المعلمين إلى النمط القيادي الذي يتبناه مدير المدرسة مما له الأثر في رفع أو خفض الروح المعنوية لدى المعلمين، فالنمط الديمقراطي يخلق مناخاً مدرسياً إيجابياً تسوده العلاقة الطيبة والفاعلية في العمل، والتوازن في أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها. ويخلق بيئة مدرسية آمنة مما يؤثر في سلوكهم ويزيد من عطاهم ويقال من أعباء المدير وتفرغه للمشكلات المدرسية والمجتمع المحلي باعتماد مفهوم إدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث وكأحد المظاهر الناجحة والذي ينعكس إيجابياً على عطاء أعضاء الهيئة التدريسية وتسهيل العمل والسرعة في الانجاز والثقة بالنفس والقدرة على حل ومواجهة المشكلات، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من مشاركة (Masharfeh, 2012) التي أظهرت لوجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتنمية الإبداع، ودراسة منصور (Mansour, 2011) التي بينت وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية لمهارات الإتصال الإداري، والقدرة على حل المشكلات لديهم من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال الضفة الغربية، وتعارضت نتائج هذه الدراسة مع دراسة منصور (Mansour, 2011) التي أظهرت عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعض أساليب التفكير التي يستخدمها التلاميذ ومستوى الأداء لديهم على مقياس حل المشكلات.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة، يوصى بما يلي: أن تبادر وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الأردنية بما يتفق مع إمكاناتها بتخصيص ميزانيات كبيرة ومناسبة لدعم التحول نحو إدارة المعرفة. وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليم من خلال نشر بروشورات وإعداد لوحات لرفع وتعزيز مفهوم الثقافة التنظيمية في المدارس. وضرورة عقد دورات تدريبية للمديري المدارس الحكومية لزيادة معرفتهم بتكنولوجيا المعلومات وكيفية توظيفها في مجال العمل والأنشطة الإدارية. والاستفادة من شبكة الإنترنت الداخلية لعمليات نقل وتبادل المعرفة، وإفساح المجال أمام الموظفين والطلبة لتقديم التغذية العكسية،

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-002-002>

وتبادل المعرفة من خلال الإتصال الإلكتروني. والاهتمام ببناء بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس التي تعد من أهم متطلبات تحقيق إدارة المعرفة. وضرورة إجراء مزيد من الدراسات المتعلقة باستخدام إدارة المعرفة في التربية والتعليم وربطها بالقدرة على حل المشكلات في بيئات تعليمية أخرى لتوسيع أفق وأهداف تلك الدراسة لتكون تكملة لها بالمستقبل. وتوجيه الباحثين نحو دراسات ذات علاقة بالقدرة على حل المشكلات بالتخطيط أو بأي أمور تسهم في تحسين العملية التعليمية التعليمية.

References:

- Alawani, H. (2001). Knowledge Management - Conceptual & theoretical approaches. Paper presented to the 2nd Arab Conference in the Department entitled "Creative Leadership in Facing Contemporary Challenges of the Arab Administration", 6-8 November, Cairo: Arab Organization for Administrative Development of the League of Arab States.
- Al-Ali, A. Kandilji, Amer; & Al-Omari, G. (2006). Introduction to Knowledge Management. Dar Al Masirah, Amman.
- Abdul-Hussein, Z. (2005). Evaluation of the reform of the chapter of the tasks of the educational supervisor in the first episode of basic education in the Kingdom of Bahrain and the strategy of development. University of Bahrain: Bahrain.
- Al-Bashabsheh, S. & Alhamad, H. (2009). The impact of knowledge management on enhancing the managers effectiveness in Jordan Ministries. King Abdoulaziz University Journal: Economic and Management, 23(2), 45-98.
- Al-Khalili, S. (2006). Knowledge Management in the Jordanian Ministry of Education (analytical study). Unpublished Master Thesis, Yarmouk University, Jordan.
- Al-Omari, G. (2004). Optimized use of information technology and knowledge management to achieve high value for the business of commercial banks. Unpublished doctoral dissertation, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan.
- Alavi, M. (1997). KPMG Peat Marwick U.S.: One Giant Brain. Harvard Business School, Case 9-397-108.
- Al-Zayat, Fa. M. (1984). Model causal relationships between age, memory, educational level and tool level in problem solving. Journal of Education in Mansoura, 4 (6).

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
[hptt: 10.35682/0062-036-002-002](http://10.35682/0062-036-002-002)

- Atwi, J. (2001). *Modern school administration: its theoretical concepts and practical applications*. International Scientific House, Amman, Jordan.
- Bader, Y. (2010). *Developing Gaza governorates secondary school head teachers' skills in the light of knowledge administration concept*. Unpublished Thesis, College of Education, Islamic University, Palistine.
- Chauvel, D. & Despres, C. (2002). A review of survey research in knowledge management: 1997–2001. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 207–223.
- Chi-Hong, L., (2010). Critical factors of implementing knowledge management in school environment: A qualitative study in Hong Kong. *Research Journal of Educational Technology*, 2, 66-80.
- Coakes, E. (2003). *Knowledge management: current issues and challenges*. U.S.A: Idea Group publishing.
- Dasi, W. (2006). *Knowledge management and its role in achieving competitive advantage: An applied study in Syrian government banks*. Unpublished Master Thesis, Syria: University of Damascus.
- DeLong, D. (2004). *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. New York, Oxford University Press.
- El-Helou, M. & Allawim, S. (2001). *Educational psychology is a contemporary view*. Dar al - Miqdad Printing House, Gaza.
- Ghanem, Mahmoud Mohamed (2004). *Thinking about children*. Amman, Jordan.
- Hussein, A. (2011). A proposed proposal for implementing the knowledge management approach in the management of public secondary schools. *Journal of the Faculty of Education, Alexandria University*, 21 (3), 121-190.
- Jarwan, F. (1999). *Teaching thinking: concepts and applications*. Amman: University Book House

- Khatib, A. & Maiaa, A. (2009). Modern management theories, strategies & modern models. Irbid: The World of Modern Books, Amman: A World Book Wall for Publishing and Distribution.
- Kubaisi, S. (2005). Knowledge Management. Publications of the Arab Organization for Administrative Development, Cairo.
- Mahjoub, B. (2004). Knowledge Management Processes - An Introduction to a Digital University. Research presented to the fourth annual international scientific conference "Knowledge Management in the Arab World", held at Al Zaytoonah Private University, Amman, 26-28 April.
- Malhotra, Y. (1999). Knowledge Management for Organization-Waters: An Ecological Framework. Knowledge Management, 18-21.
- Mansour, M. (2011). The degree of ownership of administrative communication skills by principals and their relation to the ability to solve problems from the point of view of teachers in the directorates of the northern West Bank. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Masharfeh, H. (2012). The role of the management of the knowledge of high school principals in the development of creativity among teachers in the governorates of Gaza and ways to strengthen. Unpublished Master Thesis. Islamic University, Gaza, Palestine.
- Ministry of Education (2013). Statistical Report. Ammaan Jordan.
- Ministry of Education, Jordan (2009). Towards the Knowledge Economy (ERfKE). From the Ministry's website www.moe.gov.jo
- Najm, A. (2005). Knowledge management - concepts, strategies and processes. Amman: Dar Al Warraq Publishing and Distribution.
- Nazal, M. (2009). The relationship between the degree of practicing educational decisions and the degree of ability to solve problems among principals and principals of public schools in the northern governorates of the West Bank from the perspective of managers and

مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، 2021م.
<http://10.35682/0062-036-002-002>

- managers themselves. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Olyan, R. (2008). Knowledge Management. Amman: Dar Safaa Publishing and Distribution.
- Othman, M. (2010). Trends of secondary government principals towards the application of knowledge management in the northern governorates of Palestine. Unpublished Master Thesis, An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Payteres, R. (2003). The future management planning. Ebsco, 213450.
- Razouki, Naima (2003). Vision for the role of information specialists in knowledge management. Arab Organization for Education, Culture and Science, Tunisia.
- Saadat, M. & Tyem, H. (2011). The degree of knowledge management practice among the directors and directors of public schools in the Jenin district from their point of view. Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies, 2 (24), 163-204.
- Salem, Z. (2007). Knowledge Management Introduction to the development of administrative performance in public secondary schools in Egypt. Unpublished Master Thesis, Alexandria University, Egypt.
- Santo, S. (2005). Knowledge management: an imperative for schools of education. TechTrends, 49(6), 42-49.
- Skyrme, D. (1999). Knowledge Management: Making It Work. The Law Librarian, 31(2), 84-90. Retrieved from <http://skyrme.com/kmarticles/lawlib99.htm>
- Tashkenti, Z. (2008). Knowledge Management, its importance and the extent to which its operations are implemented from the point of view of management departments and administrative supervisors in Makkah and Jeddah. Unpublished Master Thesis, Umm Al Qura University, Saudi Arabia.

-
- Wat Sin Tung, W.; Tam Shuk Ying, R.; Leung Man Shan, S.; Chan Shuk Wah, A.; & Chung Shing Kit, T. (2010). Knowledge management cases in Asia/A case study of how knowledge management be applied in a school environment in Hong Kong. Retrieved on Jan 14, from http://en.wikibooks.org/wiki/Knowledge_Management_Cases_in_Asia/A_case_study_of_how_knowledge_management_be_applied_in_a_school_environment_in_Hong_Kong
- Wiig, K. (1994). Knowledge Management: The Central Management Focus for Intelligent-Acting Organizations. Arlington, TX: Schema Press.
- Zamil, R. (2003). Knowledge management for a competitive Arab society. Digital World Journal, (16).
- Zerega, B. (1998). Art of Knowledge Management. InfoWorld, July 27, p. 6
- Ziadat, M. (2007). Contemporary trends in knowledge management. Amman: Dar Safa.
- Zidan, M. (1995). The social behavior of the individual and the assets of psychological counseling. Cairo: Egyptian Renaissance.