



إدارة المعرفة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية

أحمد سلطان سرحان السعداوي

م.د مديرية التربية- النجف – العراق

Ahmed.sultan.sarhan@gmail.com

الملخص

هدف البحث الحالي الى تعرف: مستوى تطبيق إدارة المعرفة، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تطبيقها على وفق الجنس(ذكور- اناث)، ومستوى اتخاذ القرار، والفروق ذات الدلالة الإحصائية فيه على وفق الجنس(ذكور- اناث)، والعلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية، تكون مجتمع البحث من (268) مديرا ومديرة في المدارس الثانوية بواقع(132) مديرا و(136) في مركز مدينة النجف الأشرف الدراسة النهارية من(الذكور والإناث)، واختار الباحث عينة عشوائية بلغت(88) مديرا ومديرة بنسبة(25%) من مجتمع البحث، موزعين على(43) مديرا و(45) مديرة، وقام الباحث باعتماد مقياس(موسى، 2012) المكون من ثلاث مجالات ولكل مجال عشر فقرات بالتساوي لقياس إدارة المعرفة، ومقياس (مقلد، 2020) المكون من (27) فقرة موزعة على ثلاث مجالات بالتساوي لقياس اتخاذ القرار، وبعد استخدام الوسائل الإحصائية: مربع كاي، الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، الاختبار التائي لعينة واحدة، معامل ارتباط بيرسون، معادلة الفا للاتساق الداخلي، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ادارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع بشكل عام مع تباين في مجالات إدارة المعرفة، وجاءت مجالات إدارة المعرفة على الترتيب(تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس(ذكور – اناث) في مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، وأن مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع بشكل عام مع تباين في مجالات اتخاذ القرار، وجاءت مجالات اتخاذ القرار على الترتيب(متابعة وتنفيذ القرار، مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار، التهيئة لاتخاذ القرار)، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس(ذكور – اناث) في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، ووجود علاقة موجبة بين إدارة المعرفة ومستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، اتخاذ القرار، المدارس الثانوي

Knowledge management and its relationship with decision-making among secondary school principals

Ahmed Sultan Sarhan Al- Sa'adawi

Lec.(Ph.D) directorate for education- Najaf- Iraq

Abstract

The current research was aimed to identify: the level of application knowledge management, and the statistically significant differences according to gender (males - females), the level of decision-making, and the statistically significant differences in the according to gender (males - females), and the relationship between knowledge management and decision-making among secondary school principals, The research population consisted of (268) male and female principals in secondary schools, with (132) male and(136) female principals in the center of the city of Najaf during the day study. The researcher chose a random sample of (88) male and female principals, the researcher adopted the scale (Moussa, 2012) consisting of three areas and each field with ten items equally to measure

knowledge management, and the scale (Muqallad, 2020) consisting of (27) items distributed on three areas equally to measure decision-making, After using statistical methods: Chi-square, t-test for two independent samples, t-test for one sample, Pearson correlation coefficient, alpha equation for internal consistency, the results showed that the level of application of knowledge management among secondary school principals is generally high, with differentiation in the areas of knowledge management. Knowledge management, respectively (knowledge application, knowledge sharing, knowledge generation), There are no statistically significant differences attributed to the gender variable (males - females) in the level of application of knowledge management among secondary school principals, and that the level of decision-making among secondary school principals is generally high, with differentiation in the areas of decision-making, and the areas of decision-making were on the order of Arrangement (follow-up and implementation of the decision, participation of others in decision-making, preparation for decision-making), There are no statistically significant differences attributed to the gender variable (males - females) in the level of decision-making among secondary school principals, and there is a positive relationship between knowledge management and the level of decision-making among secondary school principals.

Keywords: knowledge management, decision making, secondary schools

مشكلة البحث: تعد إدارة المعرفة من الأساليب الإدارية المهمة لإحداث التغيير وتحقيق الجودة في جميع المؤسسات (حجازي، 2005: 11)، وبالنظر لتعاظم دورها في تحسين جميع وظائف الإدارة وفي تحقيق التميز أخذت المؤسسات بتطبيق مبادئها؛ لرفع مستويات الأداء في سلم التنافس (أبو النصر، 2012: 75)، وقد توصلت دراسة (القحطاني، 2009) إلى أن هناك فجوة كبيرة في غياب مفهوم ونظام إدارة المعرفة عن ساحة المؤسسات التعليمية الحكومية مما أدى إلى عدم الاستفادة من خبرات ومعارف وقدرات العاملين في تلك المؤسسات (القحطاني، 2009: 102)، وأوصت دراسة (عثمان، 2010) بالتحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإدارية المعاصرة وعلى رأسها إدارة المعرفة لتعزيز التعاون وبناء المعرفة والخبرات والمشاركة في اتخاذ القرار ووضع الأهداف (عثمان، 2010: 92)، في حين توصلت (الليحاني، 2011) إلى أنه مازالت البحوث والتطبيقات لإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام في جميع مراحلها الثلاث محدودة وغير كافية (الليحاني، 2011: 87)، ولا يخفى على الجميع أن نجاح أي نظام يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية القيادة وقدرتها على توجيه النشاط لتحقيق الأهداف المنشودة (النشار، 1976: 7)، فنجاح أي تنظيم يعتمد على الأدوار الأساسية للمدير، كونه يؤدي دوراً أساسياً في تهيئة المناخ السليم لتحسين الأداء والقدرة على اتخاذ القرار (الريبيحات، 1994: 2)، وفي هذا الإطار يجب ألا تنسب عملية اتخاذ القرار إلى متخذها من الأفراد، بل يجب أن تنسب إلى التنظيم الذي صدرت عنه (كنعان، 1995: 88)، وبالنظر إلى أن مؤسسات التعليم العام هي مصدر للمعرفة والاستثمار فهي بالتالي أكثر المؤسسات ملاءمة لتبني إدارة المعرفة، لما لها من أهمية في التخطيط واتخاذ القرار والمتابعة والتنسيق وغيرها من المهام الإدارية الأخرى، ولأن إدارات المدارس تعد واحدة من الأجهزة القيادية ذات الدور الفاعل في قيادة العملية التربوية نحو تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الطرائق وأقل التكاليف في الوقت والجهد والمال، وبالنظر لحدائث مفهوم إدارة المعرفة، وقلة الدراسات التي تناولت تعرف مستوى تطبيقه في المدارس الثانوية، فضلاً عن



الحاجة الى دراسات تتناول قدرة إدارات تلك المدارس على اتخاذ القرار على وفق مستوى ادارتها للمعرفة،
جاء البحث الحالي كمحاولة للإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة؟ وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة على وفق الجنس(ذكور- اناث)؟
- 2- ما مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية؟ وهل هناك فرق في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية على وفق الجنس(ذكور – اناث)؟
- 3- ما علاقة إدارة المعرفة باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية؟

أهمية البحث: يشهد عالم اليوم تحولات عميقة وتغيرات متسارعة تجتاحه لعل في مقدمتها الوفرة المعلوماتية، التي تعتمد على المعرفة العلمية والاستخدام الامثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم المتسارع في شتى المجالات، وغدت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمنظمات، والموارد الأكثر أهمية من مورد رأس المال وقوة العمل، لإسهامها في توليد أفكار جديدة بتكلفة أقل، الأمر الذي وضع على عاتق منظومة التعليم مسؤولية ابتكار المعرفة المتجددة، ونشرها وإدارتها(البيلاوي، 2005: 15)، وتهدف إدارة المعرفة الى الحفاظ على المعرفة، وتحديثها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، فضلا عن تحسين أداء العاملين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم (نور الدين، 2010: 22)، وهذا ما أكدته دراسات (الليحاني، 2011) و(الغامدي، 2009) و(طاشكندي، 2008) و(سالم، 2008) بأن توظيف إدارة المعرفة في الإدارات التعليمية له أثر في تطويرها وتدعيم العمليات الإدارية والتنظيمية بها، وينظر الى وجود إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي في المؤسسات التعليمية وتحسينه(أبو خضير، 2009: 2)، وتكتسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المدارس، وتزداد تلك الأهمية في ظل تزايد أهمية الاهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها(عليان، 1999: 35)، وقد اشارت دراسة(الغامدي، 2009) إلى أن درجة توفر عمليات إدارة المعرفة ضعيفة من وجهة نظر الإداريات ورئيسات الأقسام في جهاز الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة، أما دراسة (العمر، 2011) فقد توصلت الى أن درجة واقع ممارسة مكاتب التربية والتعليم لإدارة المعرفة بشكل عام متوسطة، في حين اشارت دراسة (بدر، 2010) الى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم عالية، وأظهرت نتائج دراسة (موسى، 2012) أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة كانت بشكل عام مرتفعة، في حين أشارت نتائج دراسة (عباس، 2012) الى أن إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية كانت ضعيفة من وجهة نظر معاونيهم، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس(ذكور – اناث).

ومن الضروري أن يعي الجميع أن نجاح الجهاز الاداري لأي مؤسسة يتوقف على درجة كفاءة المديرين في اتخاذ القرار، لذا بدأت المؤسسات بدراسة الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في تهيئة تقبل القرارات، والتعرف على مواطن القوة والضعف فيها(العوضي، 2001: 5)، وتتميز بيئة العمل المرتبطة بالقدرة على اتخاذ القرار الصائب بدرجة عالية من الاستقرار النسبي، فنصبح تعبيراً صادقاً عن قيم المنظمة أو جزءاً من ثقافتها في جانب، ولها تأثير على السلوك الوظيفي للأفراد في المنظمة في الجانب الآخر (الشريبي، 1987: 21)، إن التطور الذي تشهده الإدارة الحديثة أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد، مما صعب إدارة التنظيمات من قبل رجل واحد، وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه التنظيمات أن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في اتخاذ القرار(كنعان، 1995: 230)، ولأن عملية اتخاذ القرار تمثل حجر الزاوية في إدارة المؤسسة التعليمية، فالمعيار الذي يمكن أن تقوم به تلك المؤسسة هو نوعية القرارات التي تتخذها والكيفية التي تجعل بها تلك القرارات موضع التنفيذ(ربيب الله، 2004: 3)، وتأسيساً على يتضح ان الغرض من أي قرار هو مواجهة موقف ما، وأن عمل المدير الحقيقي هو اتخاذ القرارات في مواقف العمل المختلفة، لتحديد الأهداف وتحقيقها(المشهداني، 1989: 2)، وان مشاركته لموظفيه والعاملين معه في عملية اتخاذ



القرار تؤدي إلى بلورة قرارات أفضل، كما أن تفهم نتائج المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على توحيد المجموعة، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة (نيول، 1988: 168)، وتساعد المشاركة على قبول القرار من قبل أعضاء التنظيم لأنهم يشعرون بمساهمتهم ولو بقسط قليل في اتخاذه، وهذا في حد ذاته يولد شعوراً بالمسؤولية لما فيه صالح التنظيم (الدجاني، 1988: 3)، وقد اشارت دراسة (موسى، 2001) الى أن المديرين في المدارس المتوسطة أظهروا مستوى فوق المتوسط في القدرة على اتخاذ القرار، والى وجود فروق في مستوى القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير الجنس (ذكور - إناث)، وتوصلت دراسة (شاهين، 2015) الى أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية كانت مرتفعة كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى الى الجنس، وبينت دراسة (موسى، 2023) أن الدرجة الكلية لفاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين كانت كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى إلى الجنس، وأظهرت دراسة (العلي، 2023) أن درجة اتخاذ القرار الإداري ككل جاءت بدرجة كبيرة، وأنه لا توجد فروق تعزى للجنس في درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس.

الأهمية النظرية: يتوقع أن يسهم البحث الحالي في مساعدة الباحثين في الإدارة والتخطيط التربوي والمهتمين بالأوضاع التعليمية من خلال استثارة اهتمامهم لإجراء الدراسات وتقصي الحقائق حول مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها، ومستوى ممارسة عمليات اتخاذ القرار وتطبيقها في الميدان التربوي.

الأهمية التطبيقية: قد يسهم البحث الحالي من خلال توصياته ومقترحاته في إفادة الجهات ذات الاختصاص في تعرف ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وممارسة عمليات اتخاذ القرار في المدارس الثانوية من خلال الاستعانة بأداتي البحث ونتائجه.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تعرف:

- 1- مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة.
- 2- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة على وفق الجنس (ذكور - إناث).
- 3- مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.
- 4- الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية على وفق الجنس (ذكور - إناث).
- 5- العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.

حدود الدراسة: تحدد البحث الحالي بمديري المدارس الثانوية الحكومية في مركز محافظة النجف الأشرف، للعام الدراسي 2023 - 2024.

تحديد المصطلحات:

أولاً: إدارة المعرفة:

التعريف النظري: وقد تبني الباحث تعريف (الشيخ، 2018) لإدارة المعرفة تعريفاً نظرياً والذي عرفها "نظام متكامل من الممارسات والخبرات التي تساعد المديرين في المدارس الثانوية في إنتاج المعرفة وتوليدها، والبحث عن مصادرها المختلفة، لتوظيفها في تحقيق أهداف المدرسة، وإدامتها لخدمة العملية التعليمية (الشيخ، 2018: 3).

التعريف الاجرائي: درجة الاستجيب على مقياس إدارة المعرفة وتتراوح بين (30-90).

ثانيا: اتخاذ القرار:

التعريف النظري: تبني الباحث تعريف(النوري، 1991) والذي عرفه "عملية ادارية يشترك فيها أكبر عدد ممكن من أفراد الجهة ذات العلاقة لجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات الصلة بالمشكلة القائمة بغية تدارسها وتحليلها لوضع حلول مستوحاة من أحداث الماضي، تعبر عن الاتجاهات السائدة وملائمة للأوضاع والظروف الحالية وقادرة على البقاء مستقبلاً(النوري، 1991: 467).

التعريف الإجرائي: درجة المستجيب على مقياس اتخاذ القرار وتتراوح بين(27 – 135).

ثالثا: مدير المدرسة: المشرف والمتابع الرئيسي للإجراءات التنفيذية للعملية التعليمية، والعلاقات التي تحكم جميع المشاركين فيها من معلمين ومتعلمين ومجتمع(وزارة التربية، 1978: 14).

رابعا: المرحلة الثانوية: يكون التعليم فيها على مرحلتين متتابعتين: متوسط واعدادي، مدة كل منهما ثلاث سنوات ويعنى باكتشاف قابليات الطلاب وميولهم وتوجيهها وبمواصلة الاهتمام بأسس المعرفة والمهارات والاتجاهات والعمل على تحقيق تكاملها ومتابعة تطبيقاتها تمهيدا للمرحلة التالية او للحياة العملية الانتاجية ويتراوح عمر الطالب فيها من (13-18) عام(وزارة التربية، 1978).

المحور الأول: إدارة المعرفة: أدركت المؤسسات مؤخرا أن المعرفة موجود غير ملموس لكنه يشكل الأهمية الأكبر، وأن أغلبها تمتلك ذلك الموجود لكنها لم تستخدمه أو استخدمته بطريقة غير ملائمة، لذلك أصبحت تسعى لإدارة هذا الموجود، كما ادركت أن المعرفة دون فعل الإدارة غير ذات نفع كونها في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها(الكبيسي، 2011: 30)، وقد ازدادت أهمية إدارة المعرفة في السنوات الأخيرة، بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق، وما ترتب عليها من تقليص في اعداد القوى العاملة(عثمان، 2010: 43)،

تطور مفهوم إدارة المعرفة: يعد (Don Marchant) اول من اطلق مصطلح ادارة المعرفة في ثمانينات القرن الماضي، ووصفها بالمرحلة المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشر اليها بوصفها عمليات، وفي الوقت نفسه تنبأ (Drucker, 1988) بان العمل المميز سيصبح قائماً على المعرفة، وان المؤسسات ستصنع المعرفة، ثم انتقل مفهوم إدارة المعرفة ليأخذ منحى عملياً، إذ يرى (Man New, 1991) ان ادارة المعرفة عبارة عن عمليات تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها والتي تعد ضرورية للأنشطة الادارية المختلفة كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي(عباس، 2012: 7)، وأخيراً اصبح مفهوم إدارة المعرفة مرتبطاً بالإننتاج فيرى (Takeuechi & Nonaka، 1995) انها عبارة عن عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية لرفع مستوى كفاءة الاداء وزيادة مستوى الابتكار، فضلاً عن رفع كفاءة اتخاذ القرار(ابو عابد، 2006: 502)، وتتضمن الاستفادة من الأنشطة المخططة والموجهة للحصول على المعرفة عن طريق الانتاج الفكري(عبد الله، 2010: 3).

أهمية إدارة المعرفة

نتجت الأهمية المتزايدة لإدارة المعرفة من خلال:

أولاً: تطور العولمة: فقد أوضح البنك الدولي بان إدارة المعرفة ضرورة ملحة لتطوير العولمة، فهي تمكن المؤسسات من الحصول على البيانات في أي مكان تحتاج لها وفي أي زمان.

ثانياً: الدخول الى الموارد الفكرية: تنتمي المؤسسات موارد الفكرية من خلال:

1- الذكاء التنظيمي: يعد التعلم التنظيمي عاملاً أساسياً للذكاء التنظيمي، فتتعلم المؤسسة بواسطة المشاركة بالقيم، وقواعد السلوك، والافعال الرمزية، ومعرفة مسببات الصراع التنظيمي والتعاون والمشاركة في صناعة القرار.



2- **الميزة التنافسية:** تسهم ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بين المؤسسات التربوية وجعلها أكثر انتاجية.

3- **تعزيز التعاون:** من خلال الاستراتيجيات التالية:

- أ- تحسين مستوعبات المعرفة (رأس المال الفكري) لأغراض التشارك وتوزيع المعرفة.
- ب- التعريف بنظم الحوافز المناسبة لتشجيع العاملين في خزن واستعمال المعرفة.
- ج- التعريف بأهمية المراجعة السنوية لكل أعضاء المؤسسة التربوية على أساس المساهمة الكمية والنوعية بالمعرفة في قاعدة المعرفة.
- د- تحسين وتطوير الانتاجية: وتساعد إدارة المعرفة في تحسين وتطوير الانتاجية من خلال:
 - تشجيع رأس المال البشري على الابداع.
 - الاستثمار بالتعميم والتدريب لرأس المال الفكري.
 - تطوير مناهج الإدارة وهيكل المعرفة في مستودعات المعرفة.
 - تكامل ادارة المعرفة مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة التربوية(عباس، 2012: 165).

خصائص إدارة المعرفة:

- أولاً: **إنسانية:** فالمعرفة قابلة للاكتساب من خلال المشاهدة والاستماع والقراءة والإحساس المادي والوجداني، فهي قدرة إنسانية تتمثل في إصدار الأحكام وأداء الأعمال بشكل فعال.
- ثانياً: **توليدية:** يعني توافر المعرفة لدى الفرد انه قادر على توليد عبارات ومفردات جديدة متناسبة مع الموضوع، وليس إعادة المفردات والعبارات التي تلقاها حول ذات الموضوع.
- ثالثاً: **ديناميكية:** فالمعرفة لا تتشكل الا من خلال التفاعل بين الفرد من جهة والمعلومات المتوافرة لديه والسياق الذي ترد فيه المعلومات من جهة أخرى.
- رابعاً: **واسعة:** فهي بحاجة الى قراءات ثرية، وتطبيقات عملية، وخبرة يكتسبها الفرد على مدى فترة طويلة(ابو عابد، 2006: 503).

ادارة المعرفة لدى مديري المدارس: بالرغم من وجود وعي تام في عالم الإدارة من الناحية النظرية بان إدارة المعرفة يمكن ان تكون اداة حيوية للمؤسسات التربوية، إلا ان اتجاه بعض المعلمين ومديري المدارس الى ادراك ذلك من الناحية التطبيقية لم يظهر الا في الآونة الأخيرة، ففي واقع البحث العلمي ولإداري تلعب عملية التقييم دوراً محورياً في صياغة السياسات الخاصة لكل مؤسسة والتي يسيرون على اساسها في التخطيط وتطوير المستقبل، فقد اكدت الدراسات، ان ادارة المعرفة تزود إدارات المدارس بالقدرة على فحص قاعدة البيانات التي يجمعونها، وكيفية استخدام النماذج البيئية في نقل تلك البيانات وتحويلها الى معلومات هامة، وبالرغم من نتائج العديد من الابحاث والدراسات في قطاع تكنولوجيا المعلومات التي تؤيد تلك الافكار، إلا ان هناك ندرة في الابحاث الخاصة بإدارة المعرفة والمعلومات التي تدعم وتساند العملية التربوية، لذلك فان اهتمامنا ينصب على النظريات التي تنضوي تحت عالم الإدارة والتي تشمل على إدارة المعرفة وبيئتها المعرفية لإبراز دور إدارة المعرفة والفائدة التي تعود على ادارات المدارس اذا ما تم تطبيقها بصورة صحيحة على ارض الواقع(حسين، 2006: 395).

عمليات إدارة المعرفة: تعددت آراء الباحثين في عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها فمنهم من يزيد عدد العمليات إلى عشر والبعض الآخر يجعلها خمس عمليات وآخر يحددها بثلاث عمليات، هي: توليد المعرفة، ونقل المعرفة والتشارك فيها(العلي وآخرون، 2006: 39)، وقد اعتمدنا التقسيم الثلاثي في البحث الحالي.



المحور الثاني: مفهوم صنع القرار واتخاذها: (Decision – Making and Decision-Taking)
إن التمييز بين مفهومي صنع القرار واتخاذها غير واضح عند الكثير من الناس وحتى المختصين منهم، حتى أصبح كلا المصطلحين يستخدمان في كثير من الأحيان على أنهما عملية واحدة، وهذا أمر بحاجة الى إيضاح، فعملية صنع القرار تعني " عمل شامل يتضمن أكثر من مرحلة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، بل هي صفة تطلق على كل المراحل التي يمر بها تكوين القرار بدءاً من تحديد مشكلته وانتهاءً بحلها، فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء، وهذا يستلزم اشراك أكبر عدد من الوحدات الادارية ذات العلاقة في اغلب مراحل صنع القرار بغية الوصول إلى المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة لموضوع المشكلة قيد البحث(شوقي، 1987: 138).

اما عملية اتخاذ القرار: فهي الجزء الهام من مراحل عملية صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليست معنى بديلاً له، وتمثل خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها، فبعد أن دراسة المشكلة من جميع جوانبها ووضع الحلول أو البدائل المقترحة لها من معظم منتسبي المؤسسة نوي الاهتمام، يبدأ دور القيادة في الاختيار من بين أفضل الحلول وأنسبها، وبالتالي تطبيقها، وهذا ما يعرف في مفهوم الادارة الحديثة بعملية(اتخاذ القرار).

وهناك ثلاث خطوات في عملية اتخاذ القرارات:

- 1- أن يكون الشخص ملماً بأكبر عدد ممكن من البدائل التي تتصل بالقرار المتوقع.
- 2- تحديد كل بديل بما يكفل التعرض لأكبر عدد ممكن من النتائج المرتبطة به.
- 3- لا بد أن يمارس الاختيار بين البدائل (أي اتخاذ القرار).

هذا ويمكن للمرؤوسين المشاركة في الخطوتين الأولى والثانية، ولا يمكنهم المشاركة في الخطوة الثالثة لأنها منحصرة بذات المدير المسؤول، ويمكنهم تزويد رؤسائهم بالمعلومات التي تخص البدائل المناسبة والنتائج التي قد تترتب على بدائل معينة ومناقشتها معهم، ولذلك فإنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار(النوري، 1991: 470).

أهمية اتخاذ القرار: ينظر الى أهمية اتخاذ القرار من خلال أهمية تحقيق الهدف، لذلك يرى (Simon, 1947) "أن عملية اتخاذ القرار بمثابة العمود الفقري للإدارة، فلا يمكن تحقيق هدف معين دون اتخاذ قرارات داخل الجهاز الاداري، أما(William Core, 1959) فقد صور الهيكل الاداري على أنه شبكة من قرارات مترابطة ومتكاملة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك(الأعرجي، 1995: 66).

ويتحدد التنظيم الاداري عند (Simon) بالطريقة التي تعمل بها عملية اتخاذ القرارات، فهو يرى أن التنظيمات الادارية تقوم على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم أفكاره:

- 1- ليس هناك اتفاق بين متخذي القرارات الادارية على الأهداف لاختلاف نفسياتهم وحاجاتهم.
- 2- من الصعب على متخذي القرار الالمام بجميع البدائل المتاحة.
- 3- في بعض الأحيان تكون استجابة المديرين بحسب الأفكار المسبقة لديهم.
- 4- غالباً ما تكون المعلومات الخاصة بموضوع القرار غير تامة عند متخذي القرارات.
- 5- قد لا تكون قدرة الفرد على تفسير المعلومات كاملة في بعض الأحيان(عطوي، 2001: 25).

وتأسيساً على ما تقدم لا بد من النظر إلى عملية التطوير الاداري بدءاً من القرار، فالقرار بذاته عبارة عن هدف يراد تحقيقه من جهة ووسيلة يراد استثمارها وصولاً لذلك الهدف من جهة أخرى، وكلما كانت الوسيلة مناسبة، كلما كان القرار متطوراً، أي أن القرار يكون أكثر ضماناً في تحقيق الهدف المطلوب وبأقل قدر من التكاليف، على أن الحاجة إلى اتخاذ القرار الصحيح تزداد بالضغط المستمر على رجل الإدارة، وكلما كان متخذ القرار يشغل منصباً أعلى زادت احتمالات الخطورة المترتبة على القرار، والأمر الذي يساعد رجل الإدارة في التغلب على ذلك مدى قدرته على تحليل سلوكه الخاص باتخاذ القرار فضلاً عن توفر الثقة والتعاون في نتيجة القرار المتخذ(مرسي، 1984: 91).

المشاركة في اتخاذ القرار في الادارية التربوية: المشاركة (Participation) في الادارة التربوية هي تعبير عن ديمقراطية تلك الادارة وتوجهها نحو أشراك جميع المعنيين بالعملية التربوية، ويتميز المديرين



في مدى أخذهم بمبدأ المشاركة باختلافهم جوانبهم الشخصية، فهناك من يشجع عليها، وهناك من يرفضها وهناك من يأخذ بها بدرجة أو بأخرى، وتُظهر آراء المفكرين في الإدارة الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية في توزيع حق اتخاذ القرارات بطريقة تحقق المشاركة الفعالة، وأن يعد رجل الإدارة نفسه ضابطاً لعملية اتخاذ القرار لا صانعاً له، فكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب، وعلى القائد الإداري عندما يأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار أن يضع في الاعتبار الوقت المتاح وقلة التكاليف، وسرية القرار، وقد تأخذ الإدارة بمبدأ عدم المشاركة في اتخاذ القرار حرصاً على مصلحة العمل (المغربي، 1994: 486).

خطوات صنع القرار (Steps of Decision - Making): يجمع خبراء الإدارة وعلماؤها على أن اتخاذ القرار ينبغي أن يتضمن خطوات أو عمليات عدة مرحلية ومتعاقبة هي:

- 1- الاحساس الواعي بوجود مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد.
- 2- تحديد المشكلة بدقة تقرب الإدارة من الطريق الصحيح في اتخاذ القرار ازاءها.
- 3- تسهم دراسة المشكلة إلى حد كبير في ايجاد البدائل أو تقرير العلاج المناسب.
- 4- تحديد الهدف بدقة يسهم في المفاضلة بين الحلول البديلة للمشكلة.
- 5- جمع وتحليل المعلومات الضرورية، ومن أهم طرائق جمع المعلومات:
 - أ- استبيان آراء أكبر عدد من العاملين شفوياً أو عن طريق تقديم التقارير.
 - ب- مراجعة سجلات الإدارة للاسترشاد بها في اتخاذ البدائل.
 - د- الاستفادة من خبرات المختصين في عملية جمع المعلومات اللازمة.
 - هـ- دراسة المشكلة وتحليلها على وفق التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- 6- اقتراح البدائل والحلول الممكنة لتجنب الوقوع في الخطأ واختيار البديل الأنسب.
- 7- تقييم الحلول/ البدائل واختيار أفضلها وفي حال المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار الآتي:
 - أ - مدى إمكانية تنفيذ البديل من النواحي المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
 - ب - التكاليف المالية اللازمة لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تنتج عنه.
 - ج - مدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه والآثار النفسية والاجتماعية المترتبة عليه.
 - د - استثمار عناصر الانتاج المادية والبشرية المتاحة لاختيار البديل الأمثل بأقل جهد ممكن.
- 8- تبني القرار واتخاذها وتحمل تبعه تنفيذه.
- 9- متابعة تنفيذ القرار ومراقبته لمعرفة أثره على المدى القصير والبعيد وقدرته على تحقيق الهدف الذي أتخذ القرار من أجل تحقيقه (النوري، 1991: 470 - 473).

نظريات صنع القرار:

وضعت العديد من النظريات في عالم الإدارة لتوضح كيف ومتى يصنع القرار، فقد حاول الكثير من الاقتصاديين والرياضيين والإداريين شرح عملية صنع القرار بأساليب مختلفة ومن بين تلك النظريات:

أولاً: نظرية (Simon): كان لنظرية (Simon) في اتخاذ القرار مساهمة فعالة في التطوير التنظيمي، فهو يرى أن هناك نوعين من القرارات: قرارات مبرمجة وأخرى غير مبرمجة، والقرار المبرمج يتطلب توافر الخبرة، وهو لا يحتاج إلى مهارات ابداعية كثيرة، أما القرارات غير المبرمجة فهي قرارات تتناول موضوعات متعددة ومعقدة وتحتاج إلى تأني ودراسة وأبداع، فالسلوك التنظيمي على سبيل المثال يعتمد ترشيده على الاختيار السليم من بين مجموعة من البدائل، ذلك أن القرارات الرشيدة هي القرارات الموضوعية القائمة على دراسة وتحليل الموقف بصورة واقعية، وهنا أشار (Simon) إلى وجود نوعين من الرشد هما:

- 1- النموذج الموضوعي وهو الأقرب إلى اتخاذ القرار المثالي.



2- النموذج الشخصي وهو الأقرب إلى الواقع في حالة اتخاذ القرار الإداري، كما أشار (Simon) إلى أن حالة الرشد المطلقة تكاد تكون مستحيلة لأن الفرد معرض للقيود التي تحول دون ممارسته العقلانية بصورة كاملة (اللوذي، 2003: 33).

ثانياً: نظرية (Bernard) في النظام التعاوني: وتعتمد على ثلاث أساسيات هي:

1- اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمنظمات: وهنا تمر عملية اتخاذ القرار بمختلف المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، فالقرار التنظيمي يتكون من قرارات فرعية غير عشوائية تعتمد المنطق والتحليل، وقد حدد (Bernard) أشكال القرارات من قبيل القرارات التصاعديّة، والقرارات التنازلية، والقرارات الإيجابية، والقرارات السلبية، كما وضح أن سلطة القرار تعتمد على متسلم القرار وليس على المصدر له.

2- التنظيم الرسمي والنظام التعاوني: وضح (Bernard) أن المنظمة الإدارية هي عبارة عن نظام تعاوني يتم بين شخصين أو أكثر بهدف الوصول إلى الأهداف، وكذلك عدّ المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الأنظمة الفرعية الرئيسة الموجودة في بيئات العمل.

3- التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني: يعدّ التنظيم غير الرسمي عبارة عن شكل من أشكال التفاعل والاتصال بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي، ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد، ويعتبر نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية، وتتبع أهميته كونه يساعد على خلق اتجاهات جديدة، ومفاهيم، وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئات عمل جيدة، وهنا يمكن أن تستخدم الإدارة نظام الحوافز لدفع الأفراد للعمل مع بقية زملائهم من خلال المشاركة والاتصالات المتبادلة في بيئة عمل ذات مناخ سليم (حسن، 1984: 219).

منهجية البحث: اتبع الباحث المنهج الوصفي كونه أنسب المناهج من أجل وصف وتحليل الظاهرة المدروسة كما هي في الواقع (عبيدات وآخرون، 2000: 28).

مجتمع البحث: (Population of the Research) : يتكون مجتمع البحث من (268) مديراً ومديرة في المدارس الثانوية بواقع (132) مديراً يشكلون نسبة (49%)، و(136) مديرة يشكلن نسبة (51%) في مركز مدينة النجف الأشرف الدراسة النهارية من (الذكور والإناث)، وقد حصل الباحث على أعداد مجتمع البحث من قسم التخطيط في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف. عينة البحث: بما أن مجتمع البحث الحالي يمكن تقسيمه على أساس مديري المدارس الثانوية (ذكر - أنثى)، فقد تألفت عينة البحث من (88) مديراً ومديرة بنسبة (25%) من مجتمع البحث. موزعين على (43) مديراً و(45) مديرة.

أداتا البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث الحالي المتعلقة بمستوى إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية قام الباحث باعتماد مقياس (موسى، بسمة محمود، 2012) المكون من ثلاث مجالات ولكل مجال عشر فقرات بالتساوي وكما مبين في الجدول (1)

الجدول (1)

يبين توزيع فقرات مقياس إدارة المعرفة على وفق المجالات

ت	مجالات تطبيق إدارة المعرفة	عدد الفقرات
1	توليد المعرفة لدى مدير المدرسة الثانوية	10
2	التشارك في المعرفة في المدارس الثانوية	10
3	تطبيق المعرفة لدى مدير المدرسة الثانوية	10

وتسير كل فقرات المقياس بالاتجاه الموجب، وكانت أوزان البدائل خماسية، ويمكن إيجاد درجة كلية تعبر عن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية، وبذلك تكون الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها المستجيب تتراوح بين (30-150).



ولغرض تحقيق أهداف البحث الحالي المتعلقة بمستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية قام الباحث باعتماد مقياس (مقلد، 2020) المكون من (27) فقرة موزعة على ثلاث مجالات بالتساوي وكما مبين في الجدول (2)

الجدول (2)

يبين توزيع فقرات مقياس اتخاذ القرار على وفق المجالات

ت	مجالات تطبيق إدارة المعرفة	عدد الفقرات
1	التهيئة لاتخاذ القرار	9
2	اشراك الآخرين في اتخاذ القرار	9
3	تنفيذ ومتابعة القرار	9

وتسير كل فقرات المقياس بالاتجاه الموجب، وكانت أوزان البدائل خماسية، ويمكن إيجاد درجة كلية تعبر عن مستوى اتخاذ القرار في المدارس الثانوية، وبذلك تكون الدرجة الكلية التي يمكن أن يحصل عليها المستجيب تتراوح بين (27- 135).

صلاحية فقرات الأدوات: عُرضت فقرات الاداتين بصورتيهما الأولية على (13) خبيراً من الخبراء المختصين في مجال العلوم التربوية والنفسية، بعد تعريف ادارة المعرفة في التعليم وتعريف اتخاذ القرار، لإبداء آرائهم في مدى صلاحيتها وصلاحية البدائل، وبناء على آراء الخبراء وملاحظاتهم تم الاتفاق على إبقاء جميع فقرات الأدوات مع إجراء تعديلات أوصى بها عدد من الخبراء على بعض الفقرات.

التحليل الإحصائي لفقرات أداتي البحث: تعد أساليب المجموعتين المنطقتين، وعلاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، إجراءات مناسبة لضمان الإبقاء على الفقرات الجيدة واستبعاد الفقرات الضعيفة، وتم استعمال هذين الأسلوبين مع الاداتين.

الخصائص القياسية:

1- الصدق Validity: وقد تحقق الصدق في أداتي البحث الحالي من خلال الطرائق الآتية:

أ- **الصدق الظاهري Face Validity:** وقد تحقق هذا النوع من الصدق لأداتي البحث من خلال عرضهما على الخبراء والأخذ بآرائهم حول صلاحية الفقرات وتعليماتها. وتم استعمال اختبار مربع كاي (كا²) الذي يعد من أهم اختبارات الدلالة الإحصائية لأنه لا يعتمد على شكل التوزيع التكراري ولا يشتمل على افتراضات محددة فيما يتعلق باعتدال توزيع البيانات (عبد الحفيظ وباهي، 2000 : 267).

ب- **صدق البناء Construct Validity:** وقد تحقق الباحث من صدق البناء لأداتي البحث من خلال معاملات تمييز الفقرات، فضلاً عن إيجاد علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس.

2- الثبات Reliability: وقد تم التحقق من ثبات أداتي البحث بالطرائق الآتية:-

أ- **طريقة الاختبار - إعادة الاختبار Test-Retest:** ولغرض استخراج الثبات بهذه الطريقة فقد أُعيد تطبيق الاداتين على عينة الثبات التي تكونت من 20 مديراً ومديرة، وبفاصل زمني بلغ (14) يوماً من التطبيق الأول، ثم حسب معامل ارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين الأول والثاني وبلغ معامل الارتباط لمقياس إدارة المعرفة (0.82)، ومعامل الارتباط لمقياس اتخاذ القرار (0.83).

ب- **طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:** وقد أُستخرج الثبات بهذه الطريقة من تطبيق الأدوات على عينة الثبات نفسها وباستعمال معادلة كرونباخ بلغ معامل ألفا لمقياس ادارة المعرفة (0.84)، وبلغ معامل ألفا لمقياس اتخاذ القرار (0.87).

التطبيق النهائي: طبق الباحث أداتي البحث بصورتيهما النهائية، وقد استمر التطبيق ما بين 2024/3/24 ولغاية 2024/3/28.

الوسائل الإحصائية: تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

1- مربع كاي: لمعرفة دلالة الفروق بين آراء الخبراء الموافقين وغير الموافقين على مدى صلاحية الفقرات للأداة.



2- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: استخدم لحساب القوة التمييزية لفقرات الاداتين بأسلوب المجموعتين المتطرفتين ولمعرفة الفرق في مستوى تطبيق ادارة المعرفة بين مديري المدارس الثانوية (ذكور - اناث).

3- الاختبار التائي لعينة واحدة: لتعرف تطبيق ادارة المعرفة واتخاذ القرار لدى عينة البحث.

4- معامل ارتباط بيرسون: استخدم لحساب ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، ولحساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار، ولإيجاد العلاقة بين المتغيرين.

5- معادلة الفا للاتساق الداخلي: استخدمت لحساب ثبات اداة البحث.

الهدف الأول: مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية:

لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس إدارة المعرفة بصورته النهائية على عينة البحث البالغة (88) مديرا ومديرة، وبعد معالجة البيانات إحصائيا تبين أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة (112) وبانحراف معياري قدره (10.33)، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي * للمقياس البالغ (90)، وبعد اختبار دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة (2.81) أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (87) ولصالح المتوسط الحسابي، مما يشير إلى أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة مرتفع بشكل عام، ولغرض تعرف ترتيب مجالات مقياس ادارة المعرفة بحسب أهميتها لدى أفراد العينة قام الباحث بحساب قوة ظهور كل بعد على أفراد العينة، وكما مبين في الجدول (3).

الجدول (3)

ترتيب مجالات مقياس ادارة المعرفة لدى أفراد عينة البحث

الترتيب	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
1	10	0.87	3.62	تطبيق المعرفة
2	10	0.91	3.56	مشاركة المعرفة
3	10	0.98	3.37	توليد المعرفة

ويتضح من الجدول (3) أن ترتيب مجالات مقياس ادارة المعرفة بحسب ظهورها لدى أفراد العينة (تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة) على الترتيب، فقد كانت استجابات أفراد العينة لفقرات مجال تطبيق المعرفة عالية في الغالب، وقد جاءت موافقتهم بدرجة (عالية) على كل من فقرات (استخدام تكنولوجيا التعليم في تطبيق المعرفة، وكذلك استخدام المعرفة المتاحة بصورة تعزز أداء العمل المدرسي، إضافة إلى الاستفادة من المعارف المتوافرة لوضع خطط تطويرية للمدرسة، ثم استخدام المعارف الجديدة لتحقيق ميزة تنافسية بين المدارس الأخرى، وأخيراً تشجيع المعلمين على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات التي تواجههم)، ويعزو الباحث ذلك إلى ميل المديرين الى الجانب العملي أكثر من الجانب النظري، وأن إدارة المعرفة تدخل في صميم عمل مديري المدارس، فضلاً عن الخبرة التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة.

تلتها استجابات أفراد العينة لفقرات مجال مشاركة المعرفة، وقد اشارت موافقتهم بدرجة عالية على كل من فقرات (تشجيع المعلمين على الاستفادة من خبرات المشرفين التربويين في تشارك المعرفة، وكذلك إقامة الانشطة الثقافية داخل المدرسة، إضافة إلى توظيف الشبكة العنكبوتية في عملية تشارك المعرفة، وتسهيل عمليات وصول المعلومات للمعلمين لتحسين أداء المدرسة التعليمي)، ويعزو الباحث



ذلك إلى مدى إدراك إدارة المدرسة بأهمية العلاقة بين الإدارة والمشرفين والمعلمين وضرورة التشارك المعرفي فيما بينهم.

وحلت بالمرتبة الثالثة استجابات أفراد العينة لفقرات توليد المعرفة مما يدل على أن ممارسة توليد المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، فقد جاءت استجاباتهم على فقرات توليد المعرفة بالترتيب (تشجيع المعلمين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطة المدرسة، وكذلك توفير فرص التعلم الذاتي لمنسوبي المدرسة، إضافة إلى وضع حوافز (مادية- معنوية) لتشجيع المعلمين على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مهام إدارة المدرسة تركز على القيم والأفكار الجديدة ونشر ثقافة المبادرة لإنتاج المعرفة بين المعلمين والتي تساهم في توليد المعرفة، لكن النتائج الملموسة تتضح عندما يبدي العاملين في المدرسة تفاعلاً عالياً مع رؤى ومخططات المدير، فضلاً عن أن صلاحيات المدير تقتصر على تقديم الحوافز المادية، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (بدر، 2020) ودراسة (موسى، 2012)، واختلفت مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2009) ودراسة (العمرو، 2011).

الهدف الثاني: - الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى تطبيق مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة بحسب الجنس (ذكور- اناث): تحقيقاً لهذا الهدف استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وظهر أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة من الذكور والبالغ عددهم (43) مديراً كان (114) وبنحرف معياري قدره (8.81) بينما بلغ متوسط درجات أفراد العينة من الإناث والبالغ عددهم (45) مديرة (108) وبنحرف معياري (9.98)، وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (0.98) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (86)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق في إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس (ذكور - اناث)، ويعزو الباحث ذلك إلى تقارب وجهات النظر والإجراءات التطبيقية بين الجنسين وإلى تقارب الأنماط ووحدة التعليمات والدورات التي يخضع لها كلا الجنسين في العمليات الإدارية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عباس، 2012).

الهدف الثالث: مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية: لتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق مقياس اتخاذ القرار بصورته النهائية على عينة البحث البالغة (88) مديراً ومديرة، وبعد معالجة البيانات إحصائياً تبين أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة (92) وبنحرف معياري قدره (5.33)، وعند مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي للمقياس البالغ (81)، وبعد اختبار دلالة الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة، تبين أن القيمة التائية المحسوبة (2.11) أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (87) ولصالح المتوسط الحسابي، مما يشير إلى أن مستوى اتخاذ القرار مرتفع بشكل عام، ولغرض تعرف ترتيب مجالات مقياس اتخاذ القرار بحسب أهميتها لدى أفراد العينة قام الباحث بحساب قوة ظهور كل بعد على أفراد العينة، وكما مبين في الجدول (4).

الجدول (4)

ترتيب مجالات مقياس اتخاذ القرار لدى أفراد عينة البحث

الترتيب	عدد الفقرات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجال
1	9	0.87	3.62	متابعة القرار
2	9	0.91	3.56	مشاركة القرار
3	9	0.98	3.37	التهيئة للقرار

ويتضح من الجدول (4) أن ترتيب مجالات مقياس اتخاذ القرار بحسب ظهورها لدى أفراد العينة (تنفيذ ومتابعة القرار، مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار، التهيئة لاتخاذ القرار) على الترتيب، فقد كانت استجابات أفراد العينة لفقرات مجال تنفيذ ومتابعة القرار عالية في الغالب، فقد جاءت موافقتهم

بدرجة (عالية) على كل من فقرات (تحمل مسؤولية قراراتي، وكذلك احرص على متابعة وتنفيذ قراراتي، إضافة إلى أرضى عن نتائج قراراتي، ثم أرى أن القرار الناجح هو القرار القابل للتعديل، وأخيراً اعتمد في تقييم القرار على العوامل الأكثر أهمية)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن عملية اتخاذ القرار تدخل في صميم عمل مديري المدارس، فضلاً عن الخبرة التي يتمتع بها أفراد عينة الدراسة.

تلته استجابات أفراد العينة لفقرات مجال مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار، وقد اشارت موافقتهم بدرجة عالية على كل من فقرات (استفيد من نقد الآخرين، وكذلك اقرن بين قراري وقرارات الآخرين لنفس الموقف، إضافة إلى استشير زملائي، اعرف على تجارب الآخرين السابقة)، ويعزو الباحث ذلك إلى مدى إدراك إدارة المدرسة لأهمية العلاقة بين الإدارة والمعلمين وضرورة التشراك في صنع القرار فيما بينهم.

وحت بالمرتبة الثالثة استجابات أفراد العينة لفقرات التهيئة لاتخاذ القرار مما يدل على أن ممارسة التهيئة لاتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة، فقد جاءت استجاباتهم على فقرات التهيئة لاتخاذ القرار بالترتيب (ابدأ بتحديد أهدافي، وكذلك احدد المشكلة الحقيقية قبل البدء، إضافة إلى اعطي لنفسك الوقت الكافي للتفكير، واطرح عدة بدائل لحل المشكلة والمفاضلة بينها)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مهام إدارة المدرسة وانغماسها في العمل الروتيني والاحداث التي تستجد يوميا تجعل من الصعوبة بمكان التهيئة لاتخاذ القرار على وفق الخطوات والإجراءات العلمية في مناخ تنظيمي يسوده الاستقرار الوظيفي واللجوء في كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات تعتمد على الخبرة الشخصية وعلى تعليمات الإدارة العليا وتوجيهات المشرفين، وقد اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (موسى، 2001)، ودراسة (شاهين، 2015)، ودراسة (موسى، 2023)، ودراسة (العلي، 2023).

الهدف الرابع: - الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية على وفق الجنس (ذكور- اناث).

تحقيقاً لهذا الهدف استخدم الباحث الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وظهر أن المتوسط الحسابي لأفراد العينة من الذكور والبالغ عددهم (43) مديراً كان (91) وبتحرف معياري قدره (4.81) بينما بلغ متوسط درجات أفراد العينة من الإناث والبالغ عددهم (45) مديرة (93) وبتحرف معياري (3.98)، وقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (0.98) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى دلالة (005) ودرجة حرية (86)، مما يشير إلى أنه لا توجد فروق في مستوى اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس (ذكور - اناث)، ويعزو الباحث ذلك إلى التقارب في وجهات النظر والقدرات والإجراءات الإدارية المطلوب توافرها لدى الجنسين عند اختيارهم لشغل منصب الإدارة فضلاً عن تقارب الأنماط الإدارية ووحدة التعليمات والدورات التي يخضع لها كلا الجنسين اثناء الخدمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (شاهين، 2015)، ودراسة (موسى، 2023)، ودراسة (العلي، 2023)، واختلفت مع نتائج دراسة (موسى، 2021).

الهدف الخامس: العلاقة بين إدارة المعرفة واتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية. تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين اتخاذ القرار. وكما في جدول (5).

جدول (5)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين إدارة المعرفة وبين اتخاذ القرار

المتغيرات	قيمة معامل الارتباط المحسوبة	القيمة الجدولية	الدلالة عند (0.05)
إدارة المعرفة	0.77	0.098	دالة
اتخاذ القرار			

ويظهر من جدول (5) أن العلاقة كانت دالة احصائياً، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن إدارة المعرفة واتخاذ القرار يتعلقان بعوامل داخلية وأخرى خارجية كالبيئية والتربوية الأسرية والاجتماعية، أو قد يعود ذلك إلى أن عينة البحث لا يجدون صعوبة في اكتساب المهارات الجديدة أو تطويرها بشكل فعال نتيجة



لعوامل متعددة مثل الرغبة في التعلم أو التوجهات العقلانية نحو الادارة المستقبلية القائمة على توليد المعرفة ومشاركتها وتضمينها في عملية اتخاذ القرار، مع الأخذ بنظر الاعتبار تقارب النشاطات التي يقوم بها المديرون في المؤسسات التربوية لكلا الجنسين على حد سواء، ويرى الباحث أن هذه النتيجة أقرب الى المنطق للتداخل بين عوامل المتغيرين ونتيجة للخبرة المكتسبة التي تعمل على تشكيل سلوك تلقائي لدى المديرين في اتخاذ القرار على وفق ادارتهم للمعلومات والبيانات المتوفرة لديهم.

الاستنتاجات: بموجب نتائج البحث يستنتج الباحث ما يأتي:

- 1- مستوى تطبيق ادارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع بشكل عام مع تمايز في مجالات إدارة المعرفة.
- 2- جاءت مجالات إدارة المعرفة على الترتيب (تطبيق المعرفة، مشاركة المعرفة، توليد المعرفة).
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس (ذكور - اناث) في مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.
- 4- مستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية مرتفع بشكل عام مع تمايز في مجالات اتخاذ القرار.
- 5- جاءت مجالات اتخاذ القرار على الترتيب (متابعة وتنفيذ القرار، مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار، التهيئة لاتخاذ القرار).
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى متغير الجنس (ذكور - اناث) في مستوى اتخاذ القرار لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية.
- 7- توجد علاقة موجبة بين إدارة المعرفة ومستوى اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية.

التوصيات: استنادا إلى نتائج البحث يوصي الباحث بالآتي:

- 1- اهتمام القيادات الإدارية المدرسية بتحديد اهداف ثابتة قابلة للتحقيق على وفق تطلعات المجتمع الذي تعمل فيه مؤسساتهم.
- 2- العمل على إيجاد أساليب مبتكرة لتطبيق ادارة المعرفة في المدارس والابتعاد عن الأساليب التقليدية.
- 3- بناء القرارات على أساس الرؤية الواضحة والأهداف المحددة.
- 4- ترشيح المستحقين الفعليين من الكادر الوظيفي للدورات التطويرية بالتعاون مع مراكز الاعداد والتدريب وإقامة دورات داخل المؤسسة التعليمية قدر الامكان.
- 5- التقييم الذاتي المستمر للأداء واعتماد مخرجات القرارات الإدارية كمؤشر للتقييم.
- 6- إزالة العوائق والحدود التنظيمية بين الكادر الوظيفي وتنشيط عمل اللجان المدرسية.
- 7- تفعيل الدورات التدريبية اثناء الخدمة على وفق المستجدات التربوية والاتجاهات الإدارية الحديثة.
- 8- اعتماد التقنيات التربوية في تسيير أمور العمل وتحديث المعلومات.
- 9- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين تهدف إلى تنمية قدراتهم على إدارة المعرفة وأخرى تهدف إلى تنمية قدراتهم على اتخاذ القرار.
- 10 - العمل على إيجاد طرق مبتكرة لاتخاذ القرار في المدارس والابتعاد عن الطرائق التقليدية.

المقترحات: استكمالا لنتائج البحث الحالي يقترح الباحث ما يأتي:

- 1- إجراء دراسة لوضع خطط إجرائية لكيفية تنفيذ مجالات إدارة المعرفة وكيفية تنفيذ مجالات اتخاذ القرار.
- 2- إجراء دراسة تتناول متغيرات البحث الحالي على مديري مستويات تعليمية أخرى مثل مرحلة رياض الأطفال ومرحلة الدراسة الإعدادية، أو مدارس الموهوبين ومدارس المتميزين.
- 3- إجراء دراسة لتعرف علاقة متغيري البحث بإدارة الازمات لدى مديري المدارس الثانوية.
- 4- إجراء دراسة لتعرف دور لجان الجودة في الاشراف التربوي والاختصاص في رفع مستوى متغيري البحث لدى مديري المدارس في المستويات التعليمية المختلفة..



5- اجراء دراسة تتناول المعوقات التي تحول دون تطور مهارات المديرين في المدارس الثانوية ولكلا المتغيرين.

المصادر:

- أبو النصر، مدحت(2012): الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- أبو خضير، إيمان سعود(2009): تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ابو عابد، محمود محمد احمد(2006): اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة، دار الامل للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- بدر، يسرى(2010): تطوير مهارات المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، فلسطين.
- البيلاوي، حسن حسين(2005): إدارة المعرفة: مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة، الدار التربوية، الرياض.
- حجازي، هيثم (2005): قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة، الاردن.
- حسين، سلامة عبد العظيم(2006): الإدارة المدرسية المتميزة - الطريق الى المدرسة الفعالة، عمان، الأردن، دار الفكر للنشر.
- سالم، زكريا(2008): إدارة المعرفة مدخل لتطوير الاداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاسكندرية، مصر.
- الشيخ، بابكر(2018): تشخيص واقع إدارة المعرفة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات السودانية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، مجلد(33)، العدد(7).
- طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري(2008): إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- عباس، سعاد خضير(2012): إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر معاونيهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 38.
- عبد الحفيظ، اخلاص، وباهي، مصطفى حسين(2000): طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- عبد الله، كلش(2010): اتجاهات حديثة في الفكر الإداري.
- عثمان، علان(2010): اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العلي، عبد الستار وعامر، قنديلجي والعمرى، غسان(2006): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- عليان، عبد الرحمن(1999): نحو ادارة جديدة للمنظومة التعليمية، مركز وايد سيرفيس، القاهرة.
- العمرو، لمياء صالح(2010): واقع ممارسة إدارة المعرفة في مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات، بحث تكميلي غير منشور للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، الرياض.
- الغامدي، نوال سعيد(2009): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة، بحث تكميلي غير منشور للحصول على درجة الماجستير في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

<http://thabethejazi.com/article-29>



- الكبيسي، صلاح الدين(2011): إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- اللحياني، مريم بنت راضي(2011): إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- موسى، بسمة محمود (2012): درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الثانوية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- نور الدين، عصام، (2010): إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة، الأردن.
- وزارة التربية(1978): نظام المدارس الثانوية رقم (30)، تصنيف نظام، دار الكتب والوثائق، بغداد، وزارة التربية.
- الأعرجي، عاصم(1995): دراسات معاصرة في التطوير الإداري منظور تطبيقي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الدجاني، سهيلة عرفات(1988): العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في اتخاذ القرارات بكلليات المجتمع الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.
- ربيب الله، محمد مصطفى(2004): علاقة اتخاذ القرار بالروح المعنوية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد- كلية التربية.
- الربيح، ابراهيم شحادة(1994): المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية في مديريات تربية عمان العاصمة، وأثره في اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة الأردن.
- شاهين، أماني(2015): درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارسة أداء مديري المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الشربيني، عبد الفتاح(1987): المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثالث، السنة (11)، الأردن.
- شوقي، حسين عبد الله(1987): أصول الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية.
- عبيدات، ذوقان وآخرون(2000): البحث العلمي، مفهومه وأدواته، وأساليبه، ط 3 ، دار أسامه للنشر والتوزيع، الرياض.
- عطوي، جودت عزت(2001): الإدارة المدرسية الحديثة، مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1.
- العلي، تهاني إبراهيم(2023): درجة ممارسة اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس في لواء بني كنانة من وجهة نظرهم، المجلة الأكاديمية المفتوحة للعلوم التطبيقية والإنسانية، المجلد(4)، العدد(1).
- العوضي، نوال أحمد(2001): أثر جودة المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي والشعور بالانتماء، جامعة الإمارات، مركز المعلومات والتسويق والإعلانات، صفحات على الأنترنت.
- كنعان، نواف(1995): القيادة الإدارية، ط5، الجامعة الأردنية، كلية الحقوق، مزينة ومنقحة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- اللوزي، موسى(2003): التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- مرسي، محمد(1984): الإدارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها)، مطبعة الجيلاوي، عالم الكتب، القاهرة- مصر.
- المشهداني، أحمد عبد القادر(1989): أثر بعض العوامل الاستراتيجية على اتخاذ القرارات الرشيدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- المغربي، كامل محمد(1994): السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعات في التنظيم، ط2، جامعة عمان الأهلية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- موسى، زاهر صدقي(2023): فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين من وجهة نظرهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية مجلد 14 عدد 41.
- مقلد، هالة كمال الدين(2020): اتخاذ القرار الأكاديمي وعلاقته بمفهوم الذات والتحصيل الدراسي لدى طلاب كلية التربية جامعة المنيا، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 35، العدد 4، الجزء 1.
- موسى، شهرزاد محمد شهاب(2001): القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوى وعلاقتها بمركز الضبط، جامعة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة.
- النشار، حمدي(1976): الإدارة الجامعية التطوير والتوقعات، اتحاد الجامعات العربية، الأمانة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- النوري، عبد الغني(1991): اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1، نشر وتوزيع دار الثقافة، الدوحة، دولة قطر.
- نيول، كلارنس. ترجمة خليل، محمود الحاج(1988): السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ط1، عمان - الأردن، الدار العربية للتوزيع والنشر.