



إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت

إعداد

أ.م.د / محمد أحمد عوض البربري د / إنجي طلعت نصيف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ / مها فلاح عبدالله فالح المطيري

معلمة لغة عربية - منطقة الفروانية التعليمية - الكويت

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحثة

إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت إعداد

أ.م.د. / محمد أحمد عوض البربري د / إنجي طلعت نصيف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة الزقازيق كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ / مها فلاح عبدالله فالح المطيري

معلمة لغة عربية - منطقة الفروانية التعليمية - الكويت

المستخلص باللغة العربية

تسعى الدراسة إلي تحقيق هدف رئيسي هو تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة المعرفة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي وتم تطبيق اداء الاستبانة التي تم توزيعها علي (٤٥٠) استبانة وبلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها في كل المناطق (٢٩٩) استبانة.

تم تطبيق العينة علي مديري ومديرات المدارس المساعدين والمساعدات والمعلمين وفق العينة المختارة بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (٢٩٩) استبانة كانت مكتملة الاجابة أي بنسبة (٧٦,٦%) من اجمالي الاستبانات الموزعة علي افراد العينة. وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج من أهمها وجود مجموعة من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات ذات تأثير علي تطبيق إدارة المعرفة بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، واقترحت الدراسة استراتيجية تهدف لدعم تطبيق إدارة المعرفة بالمدارس.

مقدمة البحث:

أثر تتابع الأحداث العالمية والتطورات التكنولوجية بشكل كبير، على كل مؤسسات المجتمع ومنظّماته، وألزمها أن تتواكب وتتعامل مع هذه التغيرات بشكل علمي إن أرادت أن تحافظ على وجودها، وأن تستمر في القيام بدورها في المجتمع، نحو تحقيق الأهداف المحددة والمرسومة لها، التي أنشأت من أجلها.

ولم يعد مصدر الثروة الحقيقي في عالم اليوم يتمثل في الثروات المادية أو الطبيعية التي تمتلكها الأمم، وإنما أصبح إمتلاك المعرفة هو ما يميز الشعوب الغنية عن الشعوب الفقيرة، حيث تُعد المعرفة من الاصول الاستراتيجية المهمة التي لما قيمة أساسية للأفراد والمؤسسات والأمم، وتتمثل قيمتها في كونها قوة رئيسية محرّكة.⁽¹⁾

ويعد مدخل إدارة المعرفة من أهم المداخل التي نالت إهتماماً واسعاً من قبل العديد من المؤسسات من أجل تطوير أدائها؛ حيث أظهرت المؤسسات التي تبنت مدخل إدارة المعرفة قدرات متميزة بالنسبة للأداء، وتفوقت في أدائها علي المؤسسات الأخرى المنافسة لها، وقد كانت الشركات والمؤسسات التجارية أول ما تبنت مدخل إدارة المعرفة لعدة أسباب، من بينها: الاحتفاظ بخبرات الموظفين، وزيادة رضا العملاء، وتحسين الأرباح بزيادة العوائد، دعم مبادرات التجارة الإلكترونية.⁽²⁾

ثم تبنتها بعد ذلك مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة وأثبتت فعاليتها؛ حيث أكدت بعض الدراسات علي أنه تم تطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة مؤسسات التعليم بدعم عملية التعليم والتعلم وتعزيزها، ومساعدة هذه المؤسسات علي التخلص من البيروقراطية التي تغلّغت فيها.⁽³⁾ كما أن تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية إذ يحقق لها العديد من الفوائد، التي من أهمها: إحداث توافق بين المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية، والربط بين المعرفة والخبرة العملية، وتنمية مهارات العاملين، والتغلب علي المشكلات التي سوف تواجههم.⁽⁴⁾

(1) فاطمة زكريا محمد (٢٠١٠): تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية علي ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٣٥)، أغسطس ٢٠١٠، ص ص 87-88.

(2) John H, Milam (2001) : Knowledge Management for Higher Education , ERIC, Digest, ED 464520, P.3.

(3) Lisa A. Petrides, Susan Z. Guiney (2002): Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking Schools , Teacher College Record , Vol. (104) , No. (4) , p. 1702

(4) Likka Tuomi (2005): The Future of Knowledge Management, Lifelong Learning in Europe, Vol. (VII). Issue (2), p. 69

وبذلك أصبحت قضية تطوير أداء القيادات المدرسية بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة المعرفة من القضايا الرئيسية، استجابة لتحديات التغير السريع في أوجه الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتدفع سبل المعرفة في مختلف المجالات كنتيجة للتقدم العلمي وتطبيقاته التكنولوجية بدولة الكويت.

مشكلة البحث:

لقد أكدت العديد من الأبحاث والدراسات السابقة وجود العديد من أوجه القصور في أداء القيادات المدرسية بدولة الكويت. ويتطلب تطبيق مدخل إدارة المعرفة في إدارة المدرسة الثانوية بدولة الكويت توافر مجموعة من العناصر، مثل: أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، وأن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وأن تكون هناك قيادات تشجع علي تبني إدارة المعرفة^(١). ومن خبرة عمل الباحثة التي تعمل (مدرسة) في إحدى المدارس بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت لاحظت أنه توجد مسافات بين أداء الإدارة المدرسية وبين مفاهيم الفكر الإداري الحديث مما يؤثر حتماً علي النمو المعرفي والمعلوماتي وخاصة ما يتعلق بمدخل إدارة المعرفة.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

✱ كيف يمكن تطوير أداء القيادات المدرسية بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة المعرفة ؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما الأسس الفكرية لكل من: مدخل إدارة المعرفة وأداء القيادات المدرسية في الفكر الإداري؟

٢- ما واقع تطبيق مدخل إدارة المعرفة علي أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت؟

٣- ما الإجراءات المقترحة لأساليب واستراتيجيات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتطوير أداء الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالكويت؟

(١) سمير محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالية مدينة القاهرة، الندوة الدولية بعنوان مدن المعرفة، المعهد العربي لإنماء المدن، المدينة المنورة، ٢٨ - ٣٠ نوفمبر ٢٠٠٥، ص

أهداف البحث: يهدف البحث الحالي للتعرف علي:

- ١- مدخل إدارة المعرفة وطبيعة الأداء الإداري المدرسي في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- التعرف علي واقع أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت من خلال استجابات عينة البحث على الأداة البحثية المستخدمة.
- ٣- التوصل إلي إجراءات مقترحة قد تسهم في تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بالكويت.

أهمية البحث: تتضح أهمية الدراسة من خلال الآتي:

- ١- مساعدة مديري المدارس الثانوية الإداريين بالمدارس الثانوية بدولة الكويت على الإلمام بأكبر قدر من البيانات، والمعارف، والمعلومات والخبرات حول مدخل إدارة المعرفة.
- ٢- قد تسهم نتائج البحث الحالي ومقترحاته الإجرائية في فتح مجال جديد لإجراء أبحاث أخرى لاستخدام مدخل إدارة المعرفة في إدارة المؤسسات التعليمية.

منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، نظرا لملاءمته طبيعة البحث الحالي.

حدود البحث: وتتمثل فيما يلي:

- ✘ **الحدود الموضوعية:** وتتمثل في مدخل إدارة المعرفة وامكانية تطوير أداء القيادات المدرسية من خلاله.
- ✘ **الحدود المكانية:** تتمثل في المدارس الثانوية بإدارتي المنطقة التعليمية بكل منطقة الكويت من العاصمة التعليمية ومنطقة الفروانية التعليمية.
- ✘ **الحدود البشرية:** وتمثلت في (مدير، مدير مساعد، معلم) بالمدارس الثانوية بإدارتي المنطقة التعليمية بالعاصمة التعليمية ومنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت.
- ✘ **الحدود الزمانية:** قامت الباحثة بإجراء الدراسة الميدانية الفصل الثاني للعام الدراسي (٢٠١٧/٢٠١٨).

مصطلحات البحث:

إدارة المعرفة:

- ✘ **إدارة المعرفة هي:** نمط إداري متكامل يتولى المعرفة ويوجهها وفق أسس معينة، وهي جمعها وتنظيمها ثم ابتكار وتوليد معارف جديدة حتى تحقق المؤسسة أهدافها بالتجديد والتطوير.^(١)

(١) سمر العلول (٢٠١١): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت، ص ٦٠.

✳ أو هي: الاستغلال الأمثل للمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، من خلال تشخيص المعرفة وتوليدها وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها. (١)

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة:

عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة بهدف تطوير أداء الإدارة المدرسية، من خلال اكتشاف المعرفة، وتكوينها، وجميعها، وتصنيفها، وترميزها لغرض تخزينها في قواعد البيانات، لتمكين مستخدميها (معلمين وطلاب وإداريين وتقنيين) في (مدارس الثانوية العامة بدولة الكويت) من الوصول إليها وقت الحاجة، وتوظيفها، وتوزيعها، وتجديدها، واستثمارها في تطوير الأداء الإداري المدرسي في المجالات المختلفة.

الدراسات السابقة:

تم تناول الدراسات السابقة وفقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث، سواء كانت الدراسات العربية أو الأجنبية.

الدراسات العربية:

١ - دراسة الخليبي (٢٠٠٦) بعنوان: إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية. (٢)

هدفت هذه الدراسة إلى رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على عينة تكونت من (150) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء (نشاط تخزين المعرفة، ونشر وتبادل المعرفة، ونشاط فلترة المعرفة) والتي تبين أن درجة ممارستها كانت متوسطة. وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين بالوزارة لتعريفهم بإدارة المعرفة.

(١) عبدالله المدلل (٢٠١٢): تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وأثرها على مستوي الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت، ص ٣١.

(٢) الخليبي (٢٠٠٦): إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

٣ - دراسة الغامدي (٢٠٠٨) بعنوان: إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة.^(١)

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي أهمية إدارة المعرفة من وجهة نظر كل من الإداريات ورؤساء الأقسام، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة وصمم لجمع المعلومات استبانة وزعت على عينة تكونت من (٩٧) إدارية من منسوبات إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، وقد توصلت الدراسة لبعض النتائج أبرزها: أن درجة أهمية عمليات إدارة المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية لدى منسوبات الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة حظيت باهتمام ضعيف، وأوصت الدراسة ضرورة السعي بشكل فعال لتطبيق التقنيات الجديدة في مجال العمل بالإدارة التعليمية.

٤ - دراسة سالم (٢٠٠٨) تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة.^(٢)

هدفت للتوصل إلى تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وتحقيقاً لذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وتم استخدام استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من (النظار، الوكلاء، المدرسون الأوائل) من محافظات (القاهرة - الشرقية - قنا) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج؛ أهمها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمدى سعي إدارة المدرسة بالمدارس لاكتساب، وتطبيق المعرفة، وانتهت الدراسة إلى وضع التصور المقترح لتطوير أداء بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

(١) نوال سعيد عبد الله (٢٠٠٨): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة - دراسة علي واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى

(٢) زكريا سالم (٢٠٠٨): تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة عين شمس، القاهرة.

الدراسات الأجنبية:

١ - دراسة ليزا بتريديس وسوزان زاهر (٢٠٠٣) بعنوان: إدارة المعرفة لمديري المدارس تصور مستقبلي للمدرسة الذكية. (١)

هدفت الدراسة الي إيضاح أهمية إدارة المعرفة لمديري المدارس للوصول الي المدرسة الذكية ذات الجودة. وتوصلت الدراسة الي ما يلي: أن القيادة المدرسية في حاجة الي أن تكون قادرة علي نظم المعلومات بإدارة المعرفة وذلك لتزويد المعلمين والمتعلمين بالمعلومات. القيادة المدرسية يجب أن تلعب دوراً إيجابياً في عملية إدارة المعرفة.

٢- دراسة (Peyman Akhavan & others 2005) بعنوان: فشل إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية. (٢)

هدفت الدراسة الي التعرف علي عوامل فشل إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية وتوصلت الدراسة إلي أبرز عوامل فشل إدارة المعرفة، عدم إلمام الإدارة العليا بأبعاد ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وسوء اختيار أعضاء الفريق، وإختيار شخص عديم الكفاءة لقيادته، وسو التخطيط، وعدم وجود ميزانية، وعدم وجود تأييد والتزام من الإدارة العليا، ومقاومة التغيير، والثقافة التنظيمية السائدة، وعدم التوافق بين الأنظمة الحالية والأنظمة القائمة.

٤ - دراسة (Helen Boelens. 2007) بعنوان: إدارة المعرفة في المدارس ودور أمين المكتبة (٣).

هدفت هذه الدراسة إلي استخدام إطار عمل إدارة المعرفة لدراسة الجهود المبذولة علي مستوى المدارس بأحياء منطقة تورنتو في إيجاد المعرفة وتبادلها؛ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تقديم شرح وتفسير قائمة كبيرة من استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال ثلاثة عناصر، هي: التصميم العام للاستراتيجية وتنفيذها، وتطوير القيادة، وتطوير التعليم، وكذلك مناقشة التحديات والفرص المتاحة المرتبطة بتطبيق إدارة المعرفة في التعليم، بما في ذلك القيود التكنولوجية والمالية علي مستوى المدرسة.

(1) Lisa A. Petrides & Susan Z. Guiney (2002): *Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking Schools* , *Teacher College Record* , Vol. (104), No. (4),

(2) Peyman Akhavan & Others (2005): *Exploring Failure Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organization*, *Journal Knowledge Management Practices*, May, 2005.

(3) Helen Boelens (2007): *Knowledge Management in Secondary Schools, The Role of the School Librarian*, *School Libraries Worldwide*, Vol. (13), No.(2), July.

٥- دراسة (Tasapong Prayong, ٢٠١٣) بعنوان: إدارة المعرفة أداة لتطوير التعليم.^(١)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي مشكلات إدارة المعرفة، كما بينت مزايا إدارة المعرفة، وذلك في بيئات متفاوتة من حيث خلفيتها الثقافية، خاصة ثقافة المعرفة، والبناء المؤسسي وسلوكياته، والتقنيات والأنظمة المالية والموارد البشرية، وقد ركزت الدراسة في دراساتها علي مؤسسات التعليم العالي في تايلاند، وتوصلت إلي عدد من النتائج عن أهمية إدارة المعرفة في تحسين عمليات البحث العلمي، وتطوير المناهج التعليمية، وجودة الخدمات الإدارية، بالإضافة إلي دورها الحيوي في التخطيط المؤسسي.

التعليق علي الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض محاورها التي تتعلق بمدخل إدارة المعرفة، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في سعيها لإجراء دراسة تحليلية لأداء القيادات المدرسية الثانوية بدولة الكويت ومحاولتها لوضع إجراءات مقترحة لتطوير أداء هذه الإدارة المدرسية بما يتناسب مع طبيعة قوي المجتمع الكويتي وهويته الثقافية، حيث تحاول الدراسة الوقوف علي متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية.

خطوات البحث وإجراءاته: وتمثلت فيما يلي:

- ١- وصف وتحليل ما يتعلق بمدخل إدارة المعرفة.
- ٢- دراسة الواقع وجمع البيانات حول مدي توافر متطلبات تطبيق مدخل إدارة المعرفة وآليات تطبيقه بالمدارس الثانوية الكويتية.
- ٣- الدراسة الميدانية وعرض البيانات وتحليلها.
- ٤- أهم النتائج النظرية والميدانية وتقديم إجراءات مقترحة قد تسهم في تطوير أداء القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

أولاً: مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية؛ اطاراً معيارياً:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم التي ظهرت نتاج ثورة الاتصالات القائمة علي الحاسوب، والبرمجيات، وكذلك العولمة وزيادة حجم السوق، وزيادة حدة المنافسة التي أدت إلي تحقيق أهمية إدارة المعرفة في تعزيز الكفاءة والفاعلية في المؤسسة.

(1) Prayong, Thitithananon & Tasapong, Klaewthanong: Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready to Embrace it ?, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol., (8), No. 2

أبعاد إدارة المعرفة: وتتمثل فيما يلي: (١)

- ١- **البعد التكنولوجي:** يرتبط هذا البعد بمجموعة المعارف التقنية والتكنولوجية من البرمجيات والوسائل المشكلة للبنيات التحتية والتي تعتبر دعامة لتجسيد إدارة المعرفة من خلال محركات البحث، قواعد البيانات، رأس المال الفكري، والتكنولوجيات المتميزة. لذلك تسعى المنظمات إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.
- ٢- **البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الوصول للمعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. وذلك عن طريق تجديد الطرائق والإجراءات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة.
- ٣- **البعد الاجتماعي:** يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، وتقاسم ومشاركة الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة ومؤثرة.
- ٤- **البعد الاقتصادي:** ويتعلق هذا البعد بالمحيط التنافسي للمنظمة، الذي فرضته عولمة الأسواق وتحرير الاقتصاد، مما يعني بحث المنظمة عن معايير للنمو الدائم وإدماج دائم لرأس المال البشري.

عمليات إدارة المعرفة ومراحلها:**(أ) اكتساب المعرفة وفقاً لنموذج (SECI)**

أطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة لتلك المرحلة وهي: الحصول على المعرفة، واقتناء المعرفة، وتوليداً لمعرفة، وخلق المعرفة. (٢) حيث يتم اختصار عملية اكتساب المعرفة وفقاً لنموذج (SECI) كما يلي: (٣) المعرفة المشتركة (Socialization): وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزولون عملهم. / المعرفة الخارجية المجسدة (Externalization): وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل. / المعرفة التركيبية

(١) محمد عواد الزبيدات (٢٠٠٨): مرجع سابق، ص ٦٧.

(٢) جيلبرت بروسني وآخرون (٢٠٠١): إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، اجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص ١٩.

(٣) عبدالهادي مسلم (٢٠٠٩): مرجع سابق، ص ٣٥.

(Combination): وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها./المعرفة الداخلية المدمجة (Internalization) :وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وثقافة منظميه ومبادرات استراتيجية ويشير النموذج إلى أن المعرفة هي ناتجة من التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وأن تكوين المعرفة يتم بشكل حلزوني متتابع. تبدأ بأن يشترك الناس في معرفتهم الداخلية الضمنية ومن خلال التفاعل الاجتماعي مع بعضهم البعض. ويكتسب أناس آخرون المعرفة المشتركة وهو ما يعني خلق معرفة جديدة، ويتشارك هؤلاء الناس مع الآخرين في المعرفة التي اكتسبوها، وتبدأ العملية من جديد في دورة مستمرة. (1)

(ب) تخزين المعرفة واسترجاعها: (2)

إن التعلم أو اكتساب المعرفة في المؤسسات لا يكون دائما مقصودا، فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة، وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل درجة، ومن ناحية أخرى فإن اكتساب المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى فكل منظمة تكتسب المعرفة وتقومها بطريقتها الخاصة وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها. (3)

(ج) نقل المعرفة:

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات عمليات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية وتتمثل فيما يلي: الطرق الرسمية: في التقارير والرسائل والمكاتبات والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة والإطلاعات الدورية على المواقف داخل المنظمة والمنشورات والفيديو والمحادثات الصوتية والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. // الطرق الغير رسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين بعضهم البعض وفرق العمل.

(1) Gomolski B. (2002): *Users Ought to Share their Know- How*, Computer World , vol.(31)No.(1)1 ,p.13.

(2) Marquardi, Michael (2002): Building the learning organization, New York: Mc Grew-Hill , p.134.

(3) Blake, P.(2002): *The Knowledge Management Expansion* , Information Today, vol. (415) No. (1), P.13.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات. وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين المناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة. (١)

(د) تطبيق المعرفة: (٣)

تعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها، ويعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ويتطلب تطبيق المعرفة ما يلي:

- تنظيم المعرفة من خلال التصنيف أو الفهرسة أو التوبيخ المناسب للمعرفة.
- استرجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت.
- جعل المعرفة جاهزة للاستخدام عن طريق حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة القائمة باستمرار وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم. (٣)
- وترى الباحثة انه قد يجري ترويج نظام إدارة المعرفة بصورة غير واقعية وبقدرة وإمكانيات غير واقعية، لذا يجب على منفذو مشروع تطبيق مدخل إدارة المعرفة في العديد من المؤسسات مراعاة هذه الصعوبات والعمل على تقاؤها قبل بداية التطبيق.

نماذج إدارة المعرفة: تتعدد تلك النماذج، ومنها:

(أ) نموذج Marquardt ماركوكردت لإدارة المعرفة (٤).

اقترح ماركوكردت مدخلاً لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات الست التالية: الاكتساب والتخزين

(1) Leibowitz, Jay (2002): *Knowledge Management Hand Book*, Washington, DC CRC Press ,P.45

(٢) سمير محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥): مرجع سابق، ص ١١٣.

(3) Lang, J.C. (2001): *Managerial Concerns in knowledge Management, The Journal of Knowledge Management*. Vol. (5), No.(1)1, P.50

(٤) علي السلمي (٢٠٠٢): إدارة المعرفة: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص ٢١٣.

واستخراج المعلومات وتحليلها والنقل والتطبيق والاقتناء. وأوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات ال وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها بعضاً، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

(ب) نموذج جوبنا وجاستن: (Gupta & Jaston) لإدارة المعرفة.^(١)

يقدم هذا النموذج إدارة المعرفة على أنها استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمس تسلسلاً على النحو التالي: تجميع المعرفة/ التنقية/ ترتيب وتنظيم المعرفة/ نشر وتوزيع المعرفة/ تطبيق المعرفة/ تحقيق التفوق والإبداع والميزة التنافسية.

(ج) نموذج دفي (Duffy) لإدارة المعرفة.^(٢)

ويعد هذا النموذج أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل، وتسهم إدارة المعرفة في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. وبموجب هذا النموذج فإن عملية الحصول على المعرفة تشمل (الأسر والشراء والتوليد)، وإن عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)، وإن عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)، وإن عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)، وإن عملية الإدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

(١) سعد ياسين (٢٠٠٧): إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٥٨.
(2) Duffy, Jan (2000) Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education Quarterly, No.4, pp ٦٤-٦٧

متطلبات إدارة المعرفة:**المطلب الأول: الموارد البشرية:**

وتعد الموارد البشرية من أهم المقومات والمتطلبات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة الذين تقع على عاتقهم مسئولية القيام بالنشاطات اللازمة لإنشاء المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة^(١).

وعلى قائد إدارة المعرفة أن يقوم بعدد من المهام التي تتمثل في التالي:^(٢)

- الدفاع عن المعرفة، فالتغيرات طويلة الأمد المتعلقة بالثقافة التنظيمية وسلوكيات الأفراد المتعلقة بالمعرفة، هي أمر ضروري وهذه التغيرات تتطلب دفاعاً قوياً ومتيناً.
- تصميم وتنفيذ البنية التحتية للمعرفة، ومرافقتها بما يشمل ذلك من المكتسبات وقواعد المعرفة وشبكات المعرفة ومراكز البحوث والبيئة المنظمة المستندة إلى المعرفة.
- تقديم المدخلات المهمة في عملية إنشاء المعرفة واستخدامها في مختلف أنحاء المنظمة) تطوير المنتج الجديد، بحوث التسويق، استراتيجية الأعمال وتسهيل الجهود لتحسين مثل هذه العمليات.
- قياس وإدارة قيمة المعرفة من خلال أساليب القياس المختلفة.
- قيادة وتطوير المعرفة أي تركيز موارد المنظمة على نمط المعرفة.

٣ - مدراء المعرفة:

وهم خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية في المنظمة. فمدراء المعرفة هم الذين يعيدون تقييم أو بناء استراتيجية المنظمة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي ونمط الإنتاج لهذه المعرفة واستخلاص الميزة التنافسية منها من بين أدوار المدير في تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:^(٣)

- العمل على حل المشكلات القائمة دون افتعال غيرها.
- الربط بين توقعات الأفراد وكيفية إنجازها من قبل إدارة المعرفة ونظمها.
- العمل كوكيل تغيير من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مشاركة في المنظمة.

(١) هيثم حجازي (٢٠٠٥): إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ط (٢)، الأهلية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص ٧٤.

(٢) وهيبة حسين داسي (٢٠٠٧): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص ٦٠.

(٣) عبدالستار العلي وآخرون (٢٠٠٨): المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، ص ٣٥٦ - ٣٥٨.

- إشراك أفضل الممارسات وتعزيز مشاركتها بين الأفراد.
- تحسين وتشجيع ابتكارات وإبداعات المنظمة.
- تقليل فقدان المعرفة في كل المستويات التنظيمية.

٣ - صناع المعرفة:

إن صناع المعرفة يختلفون عن صناع البيانات وأن صناع المعرفة ينشئون المعرفة ويكونون أكثر علماً وثقافة من صناع البيانات، وقد يكونون أعضاء استشاريين للمنظمة^(١). فعمال المعرفة أفراد ذوو مهارات عالية في مختلف المجالات، يدركونها قبل غيرهم، وتكمن أهميتهم في المعارف الكامنة في عقولهم، والتي تمكنهم من تحقيق نتائج مهمة للمنظمة من خلال قدراتهم على حل المشكلات وإنشاء المعارف الجديدة^(٢). ولهذا يقع على عاتق عمال المعرفة القيام بجل نشاطات وعمليات المعرفة (الإنشاء، التخزين، التوزيع، التطبيق) سعياً لتحقيق أهداف المنظمة. (٣)

٤ - أفراد الدعم والإسناد:

وهم الذين يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد لعمال المعرفة والمدراء، فهم الذين يقومون بجمع المعلومات، تصنيفها، جدولتها، إيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام، فهم الذين يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية المتعلقة بالتنفيذ لما يطلبه منهم عمال ومدراء المعرفة بما يجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم، ويرتبط عملهم أكثر بالتوثيق والاتصال.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال أهم ما يميز العصر الحالي، وباتت تلعب دوراً رئيسياً ولا غنى للمنظمات الحديثة عنها مهما كان مجال عملها ويرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمنظمات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة ستكون الأحسن قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق

(١) عبدالستار العلي وآخرون (٢٠٠٨): مرجع سابق، ص ٣٥٤.

(٢) وهيبه حسين داسي (٢٠٠٧): مرجع سابق، ص ٦٣.

(3) Quin , David M.(2002). *The impact Knowledge Management on instructional practice and student engagement*, *Journal of Educational Administration* , Vol.(40), No.(5), p119.

الخدمات والسلع. وتستخدم تكنولوجيا المعلومات في جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمنظمات من خلال وسائط متعددة. (١)

ومن شأن استخدام تكنولوجيا المعلومات في برامج إدارة المعرفة تحسين قدرة العاملين على الاتصال ببعضهم لعدم وجود الحواجز التي تكون موجودة بسبب المكان والزمان والمستوى الوظيفي، وإتاحة مرونة أكثر في التعامل مع المعلومات والبيانات؛ وذلك لوجود قواعد بيانات وإمكانية تشغيلها عن بعد وفي أي مكان، وهي متاحة للجميع وليست في حوزة أفراد بعينهم. (٢)

كما تعني تكنولوجيا المعلومات والاتصال كل الوسائل والطرق المبتكرة الحديثة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف. (٣)

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي:

بالإضافة إلى الموارد البشرية (أفراد المعرفة) وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، يعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات المهمة في تطبيق إدارة المعرفة، فالهيكل التنظيمي يعد من المقومات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، ولذا لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وإنشاء المعرفة، إذ تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضاً بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة مجدية. (٤)

يمكن القول بصفة عامة أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات وهذا أمر هام وحيوي للإدارة المدرسية في عملها ومشكلاتها المتجددة بصفة مستمرة.

(١) حسن العلواني (٢٠٠١): إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة

الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ٣١٨.

(٢) مزهر شعبان العاني (٢٠٠٩): نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ٦٣.

(٣) عصام نور الدين (2009): إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٠٧.

(٤) ريتشارد هال (٢٠٠١): المنظمات، ط (٢)، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية،

المطلب الرابع: الثقافة التنظيمية:

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة خلق ثقافة إيجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس بيئة تنظيمية تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، ولإنشاء ثقافة تنظيمية تجاه المعرفة لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة. (١)

ثانياً: الإدارة المدرسية والأداء الإداري:

محددات الأداء الإداري للإدارة المدرسية وخطواته:

تتمثل محددات الأداء فيما يلي:

- **الدافعية الفردية:** يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل، وقد يكون هذا الدافع قوياً أو ضعيفاً.
 - **القدرة على أداء العمل المعين:** يجب ان يتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكل إليه.
 - **إدراك الدور والمكانة:** يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المؤسسة التعليمية، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولاً.
- وتتضمن خطوات تحديد معدلات الأداء الإداري حيث يمكن حصر أهم هذه الخطوات إتباعها لتحديد معدلات الأداء فيما يلي:

أ - تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من التقييم وتمثل:

- **أهداف استراتيجية:** تتعلق بكل من المؤسسة التعليمية والعاملين والمجتمع على المدى البعيد.
- **أهداف إدارية:** تتعلق بالمكافأة والجزاء والترقيات.
- **أهداف تنموية:** يتعلق ذلك بتعريف الفرد بنقاط القوة والضعف وإمكاناته الشخصية التي تساعده في تنمية مهاراته وزيادة إنتاجيته.

(١) ربحي كريمة و عبد الكريم سهام (٢٠٠٨): أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - جامعة البليدة، ص ٤٠.

ب - تحديد فئات الأفراد الذين سيتم تقييم أدائهم والمقالات المناسبة لكل فئة: مثلاً: جودة العمل، السرعة في العمل، الإتقان، التعاون..... إلخ.

- تحديد عدة المعدلات وترشيد استخدامها: يجب أن لا تكون أقل أو أعلى من الحد المقبول لقياس الظاهرة المطلوبة وتحقق الأهداف المنشودة.
- تحديد وزن كل معدل من المعدلات المستخدمة: وذلك بمراعاة الوظيفة ونوعية الأعمال وأهمية كل منها
- بيان منهجية التطبيق: من أجل الحصول على أفضل النتائج تقوم بالاعتماد على مقياس رقمي أو وصفي أو نسبي أو ابجدي^(١).

خصائص معدلات الأداء الإداري للإدارة المدرسية:

- يمكن تحديد معدلات القياس والتي لا بد من إعداد قائمة تفصيلية بالخصائص التي سيتم توفيرها لأداء القائمين على شؤون الإدارة المدرسية منها: (٢)
- **التوافق الاستراتيجي:** ويشير هذا المبدأ إلى مدى اهتمام معيار التقييم بإظهار الارتباط الموجودة بين أداء الوظيفة واستراتيجية المؤسسة التعليمية وغاياتها وثقافتها، فإذا كانت المؤسسة التعليمية تهتم وتؤكد على خدمة العملاء فإن معيار التقييم ستركز على قياس أداء العاملين عند قيامهم بخدمة العملاء.
 - **الصدق:** ويشير هذا المفهوم إلى ضرورة أن يقيس المعيار بالفعل ما وضع من أجل قياسه، وحتى يتسم المعيار بالصدق فلا يجب أن يعتريه النقص أو الغموض
 - **الثبات:** ويشير هذا المبدأ إلى مدى إمكانية الاعتماد على المعيار وتكرار استخدامه أي مدى الثبات في وصف وتفسير المديرين والرؤساء المختلفين لنفس البيانات التي تم تجميعها.
 - **القبول:** إن هذا المبدأ يعتبر من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معدلات الأداء حيث أنه يوجد الكثير منها يتسم بالصدق والثبات ولكنها تستغرق وقتاً طويلاً في استخدامها لذا فالعاملين والمديرين يميلون إلى رفض استخدامها ومن هنا يتضح أنه لا يكفي الصدق والثبات في معدلات الأداء ولكن القبول العام لها أيضاً وتعتبر هذه الأخيرة كخاصية جوهرية لمعايير تؤدي إلى زيادة فعالية نظم تقييم الأداء.

(١) عبد المحسن وآخرون (٢٠٠٤): مرجع سابق، ص ٤٢٤.

(٢) هيثم محمود الشبلي وآخرون (٢٠١١): مرجع سابق، ص ٤٥.

- **الخصوصية:** وتعني أن تعطى معدلات الأداء دلائل محدودة وخاصة للعاملين عن ما يتوقعونه عن أدائهم وكيف يمكنهم مواجهة تلك التوقعات والخصوصية مهمة جدا لكل من الأهداف والاستراتيجية والتنمية للإدارة والأداء.

أبعاد الأداء الإداري للإدارة المدرسية:

تتنوع أبعاد الأداء الإداري حيث يركز البعض علي الجانب الإقتصادي في الأداء، بينما يركز البعض الآخر علي الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد التنظيمي للأداء:** ويشمل تطوير أساليب الوظائف الإدارية وزيادة الفرص لمشاركة العاملين في صنع القرار العمل علي زيادة درجة الثقة بين العاملين والإدارة وزيادة الرضا الوظيفي.

- **البعد الاجتماعي للأداء:** والذي يشير إلي مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة التعليمية علي اختلاف مستوياتهم، لذا ينصح بإعطاء أهمية كبيرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات وأزمات).^(١)

إن المعرفة الدقيقة للبعدين التنظيمي والاجتماعي يساعد بشكل كبير علي فهم عميق للأداء الإداري، ومن ثم المساعدة علي الوصول إلي الأداء الإداري الجيد وهناك أبعاد أخرى للأداء الإداري منها ما يلي:

- **البعد الإداري للأداء:** ويشمل، مراجعة النظم واللوائح الخاصة بالعمل، ومراجعة أسلوب اتخاذ القرارات، وإعادة تقييم الوظائف.

- **البعد التكنولوجي للأداء:** ويشمل تجديد الأجهزة والأدوات والمعدات وتحديث التكنولوجيا المستخدمة واستخدام نظم نقل وتبادل البيانات الإلكترونية وتفعيل مشروع الحكومة الإلكترونية وربطها بكافة المصالح والوزارات.

- **البعد البشري للأداء:** ويشمل تطوير وتنمية أنماط القيادات الإدارية وإختيار أساليب حديثة للتدريب لترقية العاملين ومحو أمية تكنولوجيا استخدام الحاسب الآلي للعاملين واستمرار الدورات التدريبية للعاملين طوال العام.^(٢)

(١) هدي محمد عبد العال (٢٠٠٦): التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، بدون دار نشر، ص ٨٠.

(٢) هدي محمد عبد العال (٢٠٠٦): مرجع سابق، ص ٨٢.

ويتضح مما سبق أن العلاقة بين أبعاد الأداء الإداري وتطوير الأداء الإداري بالإدارة المدرسية من يتم خلال فهم العاملين لهذه الأبعاد مما يساعد علي تطوير الأداء الإداري من خلال ممارستهم المؤسسية الفعالة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

وهدفت للتعرف على مدى وضوح مفاهيم إدارة المعرفة وثقافة إدارة المعرفة. والتعرف على واقع الأداء الإداري والمدرسي بمدارس التعليم الثانوي في الكويت.

١- إجراءات تطبيق الاستبانة.

سارت إجراءات تطبيق الاستبانة على النحو التالي:

- بعد وضع الاستبانة في صورتها النهائية، تم تطبيقها على أفراد العينة في الفترة من ٢٠١٨/٦/٢٥ الى ٢٠١٨/٧/٥.
 - تم توزيع الاستبانات على أفراد العينة، بحيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة (٤٥٠) استبانة وبلغ عدد الاستبانات التي تم استيفائها في كل المناطق (٢٩٩) استبانة.
 - قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مديري ومديرات المدارس والمساعدات والمعلمين وفق العينة المختارة، وبعد قيام أفراد العينة بالإجابة تم تجميع الاستمارات وتصنيفها حسب فئات العينة.
 - بلغ عدد الاستبانات الصحيحة (٢٩٩) استبانة كانت مكتملة الاجابة أي بنسبة ٧٦,٦ % من اجمالي الاستبانات الموزعة على أفراد العينة.
 - بلغ عدد الاستبانات غير الصحيحة (١٤٠) استبانة كانت غير مكتملة الاجابة أي بنسبة ٢٣,٤ % من اجمالي الاستبانات الموزعة على أفراد العينة.
- واعتمدت الباحثة في التحليل الاحصائي للبيانات على استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ثانياً: تحليل نتائج الاستبانة.

تم عرض نتائج الاستبانة من خلال عرض التحليل الاحصائي الذي تم إجراءه على محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض لهذه النتائج بالتفصيل على أن يتم تحليل العبارات ذات الوزن النسبي الأعلى، والعبارات ذات أقل وزن نسبي، ثم التعليق على عبارات المحور بشكل عام:

المحور الأول: إدراك مفهوم إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية العامة:

استهدف هذا المحور التعرف على آراء العينة تجاه مدى وضوح مفهوم إدارة المعرفة بمدارس المرحلة الثانوية العامة، ويندرج تحت هذا المحور (٥) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (٥)

يوضح آراء العينة تجاه إدراك مفهوم إدارة المعرفة بمدارس المرحلة الثانوية العامة

م	العبارة	المنطقة التعليمية	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة	التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ن	الاحتمال	قوة العبارة	الترتيب
			١ك	٢ك	٣ك	٤ك	٤ك	٥ك	%	%							
١	يفهم مدير المدرسة إدارة المعرفة على أنها	الكويت العاصمة	٢٢	٧,٤	٦٩	٢٣,١	١١٨	٣٩,٥	٨١	٢٧,١	٩	٩١١	٣٠٤,٧	١٣٢,٦٢٢	٠,٠١	ضعيفة	٢
	إدارة المعلومات.	الفروانية	١٥	١,٧	٧٠	٢٩,٤	١٢١	٤٠,٥	٨٨	٢٣,٤	٥	٨٩٩	٣٠٠,٧	١٦١,٠٦٠	٠,٠١	ضعيفة	٣
٢	تهتم إدارة المعرفة بمصادر المعلومات.	الكويت العاصمة	١٦	٥,٤	٥٨	١٩,٤	١٢٠	٤٠,١	٩٨	٣٢,٨	٧	٨٧٥	٢٩٢,٦	١٦٣,٧٥٩	٠,٠١	ضعيفة	٣
		الفروانية	١٠	٣,٣	٦٦	٢٢,١	١٢٩	٤٣,١	٨٦	٢٨,٨	٨	٨٨١	٢٩٤,٦	١٧٨,٢٧٥	٠,٠١	ضعيفة	٣
٣	تدرك الإدارة المدرسية أنه توجد فروق بين البيانات	الكويت العاصمة	٢١	٧	٦٣	٢١,١	١٣٠	٤٣,٥	٧٨	٢٦,١	٧	٩١٠	٣٠٤,٣	١٥٩,٩١٣	٠,٠١	ضعيفة	٣
	والمعلومات والمعرفة.	الفروانية	٢٢	٧,٤	٦٥	٢١,٧	١٢٥	٤١,٨	٧٩	٢٦,٤	٨	٩١١	٣٠٤,٧	١٤٦,٣٢٩	٠,٠١	ضعيفة	٣
٤	تتعدد أنواع المعرفة ما بين الضمنية	الكويت العاصمة	١٩	٦,٤	١٤١	٤٧,٢	٤٩	١٦,٤	٧٨	٢٦,١	١٢	٩٧٤	٣٢٥,٨	١٨٣,٧٩٣	٠,٠١	متوسطة	٢
	والصريحة والمباشرة وغيرها.	الفروانية	١٨	٦	١٤٨	٤٩,٥	٤٠	١٣,٤	٨٣	٢٧,٨	٣,٣	٩٧٨	٣٢٧,١	٢١٦,٢٩٥	٠,٠١	متوسطة	٢
٥	تشابه أنواع المعرفة الصريحة	الكويت العاصمة	٢٢	٧,٤	١٦٥	٥٥,٢	٦٢	٢٠,٧	٤٢	١٤	٨	١٠٤٨	٣٥٠,٥	٢٥٩,٢١١	٠,٠١	قوية	١
	بينما لا تشابه أنواع المعرفة الضمنية.	الفروانية	١٦	٥,٤	١٦٢	٥٤,٢	٦٩	٢٣,١	٤٦	١٥,٤	٦	١٠٣٣	٣٤٥,٥	٢٦١,٠٩٤	٠,٠١	قوية	١

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

استهدف هذا المحور التعرف على آراء العينة تجاه مدى وضوح مفهوم وعمليات إدارة المعرفة بمدارس المرحلة الثانوية بمنطقة التعليم الكويت العاصمة والفروانية، وجاءت العبارة رقم (٥) ومؤداها " تتشابه أنواع المعرفة الصريحة بينما لا تتشابه أنواع المعرفة الضمنية. " في الترتيب الأول، حيث كان وزنها النسبي (٣٥٠,٥)، وكانت كلاً لها (٢٥٩,٢١١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية لكل من المنطقتين الكويت العاصمة والفروانية، حيث وافق عليها في الكويت العاصمة (٧,٤%) من أفراد العينة بشدة، و(٥٥,٢%) موافق، و(٢٠,٧%) محايد، و(١٤%) غير موافق، و(٢,٧%) غير موافق بشدة، وجاءت العبارة رقم (٥) بالنسبة لمنطقة الفروانية في الترتيب الأول، حيث كان وزنها النسبي (٣٤٥,٥)، وكانت كلاً لها (٢٦١,٠٦)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٥,٤%) من أفراد العينة توافق عليها بشدة، و(٥٤,٢%) موافق، و(٢٣,١%) محايد، و(١٥,٤%) غير موافق، و(٢%) غير موافق بشدة، مما يدل على مدى فهم مدرء المدارس الثانوية العامة بكلا المنطقتين التعليميتين لمفهوم ادارة المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية.

وجاءت العبارة رقم (٢) ومؤداها " تهتم إدارة المعرفة بمصادر المعلومات. " في الترتيب الثالث بالكويت العاصمة،، حيث كان وزنها النسبي (٢٩٢,٦)، وكانت كلاً لها (١٦٣,٧٥٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٥,٤%) من أفراد العينة توافق عليها بشدة، و(١٩,٤%) موافق، و(٤٠,١%) محايد، و(٣٢,٨%) غير موافق، و(٢,٣%) غير موافق بشدة، مما يدل على الارتباط الشديد بين عمليات إدارة المعرفة واهتمامها بمصادر المعلومات بكلا المنطقتين التعليميتين.

ويتضح مما سبق أن إدراك العاملين بتلك المرحلة التعليمية غير قادرين على استيعاب العلاقة بين طبيعة إدارة المعرفة وارتباطها بتطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية، وأن مفاهيم إدارة المعرفة غير واضحة لدى غالبية أفراد العينة بكلا المنطقتين، بالإضافة الى عدم إدراك المعلمين العاملين بتلك المؤسسات التعليمية لأهداف إدارة المعرفة، ويرجع ذلك الى عدم توفير التدريبات اللازمة لتدريب العاملين على ثقافة وعمليات إدارة المعرفة.

المحور الثاني :- استهدف هذا المحور التعرف على نشر ثقافة إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية العامة، ويندرج تحت هذا المحور (5) عبارات كما يتضم من الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

يوضح آراء العينة تجاه نشر ثقافة إدارة المعرفة

م	العبارات	المنطقة التعليمية		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ن	البيانات	قوة العبارة	الترتيب
		ك١	ك٢	ك١	ك٢	ك١	ك٢	ك١	ك٢	ك١	ك٢								
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%								
١	توجه مدير المدرسة نحو اعلاء قيمة المعرفة وأهميتها في الادارة المدرسية .	الكويت العاصمة	٧٣	٢٤,٤	١٤٧	٤٩,٢	٤٩	١٦,٤	٢٦	٨,٧	٣	١	١١٥٥	٢٨٧,٦	٣٠٣,٥٠٨	٠,٠١	قوية	١	
	الضروانية	٩٠	٣٠,١	١٤٤	٤٨,٢	٣٢	١٠,٧	٢٧	٩	٥	١,٧	١١٨١	٢٩٦,٣	٣١٧,٤٤٢	٠,٠١	قوية	١		
٢	يدعم مدير المدرسة قيمة العمل الجماعي، بما ييسر اكتساب المعرفة ونشرها	الكويت العاصمة	١٩	٦,٤	٦٦	٢٢,١	١١٢	٣٧,٥	٨٨	٢٩,٤	١٤	٤,٧	٨٨٥	٢٩٦	١٢٢,٤٢١	٠,٠١	ضعيفة	٣	
	الضروانية	١٧	٥,٧	٩	٣,١	١٠٣	٣٤,٤	٩٧	٣٢,٤	١٣	٤,٣	٨٧٧	٢٩٣,٣	١٢٢,٢٠١	٠,٠١	ضعيفة	٣		
٣	يؤكد مدير المدرسة على أن أهمية المعرفة وقيمتها تكمن في نشرها واستخدامها وليس في الاحتفاظ بها.	الكويت العاصمة	١٩	٦,٤	١٧٢	٥٧,٥	٣٥	١١,٧	٦٣	٢١,١	١٠	٣,٣	١٠٢٤	٣٤٢,٥	٢٩٠,٢٨١	٠,٠١	متوسطة	٢	
	الضروانية	١٤	٤,٧	١٦٩	٥٦,٥	٤٠	١٣,٤	٦٤	٢١,٤	١٢	٤	١٠٠٦	٢٣٦,٥	٢٨٠,٣٥٦	٠,٠١	ضعيفة	٣		
٤	تسهل إدارة المدرسة في نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالمؤسسة.	الكويت العاصمة	١٥	٥	٢٠٠	٦٦,٩	٣٤	١١,٤	٤٢	١٤	٨	٢,٧	١٠٦٩	٢٥٧,٥	٤٢٣,٥٥٩	٠,٠١	متوسطة	٢	
	الضروانية	١٨	٦	٢٠٨	٦٩,٦	٣٦	١٢	٢٩	٩,٧	٨	٢,٧	١٠٩٦	٢٦٦,٦	٤٦٩,٣١٥	٠,٠١	متوسطة	٢		
٥	تسهل الإدارة المدرسية في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة ومن ثم نشرها في المدرسة.	الكويت العاصمة	١٩	٦,٤	١٨٠	٦٠,٢	٤٠	١٣,٤	٤٥	١٥,١	١٥	٥	١٠٤٠	٢٤٧,٨	٢٨٦,٤٩٧	٠,٠١	متوسطة	٢	
	الضروانية	١١	٣,٧	١٩٦	٦٥,٦	٣٢	١٠,٧	٥٣	١٧,٧	٧	٢,٣	١٠٤٨	٢٥٠,٥	٤١١,٩٦٦	٠,٠١	متوسطة	٢		

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

هدفت العبارات السابقة التعرف على آراء العينة حول مدى نشر ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالمدرسة بالمنطقتين (الكويت العاصمة والفروانية)، وجاءت العبارة رقم (١) ومؤداها " توجه مدير المدرسة نحو اعلاء قيمة المعرفة وأهميتها في الادارة المدرسية " في الترتيب الأول بمنطقة الكويت العاصمة، حيث كان وزنها النسبي (٣٦٥,٦)، وكانت كلاً لها (١٣٩,٥٧٩)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٢٢,١%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و(٤٤,٥%) موافق، و(١٣,٧%) محايد، و(١٦,٤%) غير موافق، و(٣,٣%) غير موافق بشدة، وجاءت نفس العبارة في الترتيب الأول بمنطقة الفروانية، حيث كان وزنها النسبي (٣٧١,٦)، وكانت كلاً لها (١٢٣,١٤١)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٢٥,٨%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و(٤١,١%) موافق، و(١٥,١%) محايد، و(١٥,١%) غير موافق، و(٣%) غير موافق بشدة، مما يؤكد قيام مديري المدارس بالمنطقتين الكويت العاصمة والفروانية باعلاء قيمة المعرفة نظراً لأهميتها في عمل الادارة المدرسية.

المحور الثالث: استهدف هذا المحور الكشف عن آراء أفراد العينة حول استخدام الادارة

المدرسية لمدخل إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة، ويندرج تحت هذا

المحور (٧) عبارات يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٤)

يوضح آراء العينة تجاه استخدام الإدارة المدرسية لمداخل إدارة المعرفة

م	العبارة	المنطقة التعليمية	موافق بشدة						موافق		محايد		غير موافق بشدة		التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ن	اللائحة	قوة العبارة	الترتيب
			١		٢		٣		٤		٥									
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك								
١	تشجع إدارة المدرسة العاملين على التأكد من أن المعرفة موجودة فعلا قبل البدء بأي نشاط.	الكويت العاصمة	٧١	٢٣,٧	١٢٤	٤١,٥	٣٤	١١,٤	٥٢	١٧,٤	١٨	٦	١٠٧٥	٣٥٩,٥	١١٢,٣٨٨	٠,٠١	متوسطة	٢		
		الضروانية	٨٨	٢٩,٤	١١٨	٣٩,٥	٣٤	١١,٤	٥٢	١٧,٧	٦	٢	١١٢٦	٣٧٦,٦	١٣٠,٩٢٦	٠,٠١	متوسطة	٢		
٢	تشجع إدارة المدرسة العاملين لديها على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه.	الكويت العاصمة	٧٣	٢٤,٤	١٥٣	٥١,٢	٣٧	١٢,٤	٢٧	٩,٧	٩	٣	١١٥١	٣٨٤,٩	٢١٨,٠٠٧	٠,٠١	قوية	١		
		الضروانية	٩١	٣٠,٤	١٣٨	٤٦,٢	٢٩	٩,٧	٣٥	١١,٧	٦	٢	١١٧٠	٣٩١,٣	١٩٤,٧٨٥	٠,٠١	قوية	١		
٣	تشجع إدارة المدرسة العاملين على تطوير المعرفة وتحديثها.	الكويت العاصمة	٧٤	٢٤,٧	١١٦	٣٨,٨	٤٥	١٥,١	٤٦	١٥,٤	١٨	٦	١٠٧٩	٣٦٠,٩	٩٢,٢٥٤	٠,٠١	متوسطة	٢		
		الضروانية	٨٣	٢٧,٨	١٢٢	٤٠,٨	٣٠	١٠	٥٢	١٧,٤	١٢	٤	١٠٠٩	٣٧٠,٩	١٢٨,٤٧٧	٠,٠١	متوسطة	٢		
٤	تدعو إدارة المدرسة خبراء خارجيين للمشاركة في ورش إدارة المعرفة بها.	الكويت العاصمة	٦٢	٢٠,٧	٨٣	٢٧,٨	٦٣	٢١,١	٨٠	٢٦,٨	١١	٣,٧	١٠٠٢	٣٣٥,١	٥٥,٩٠٠	٠,٠١	ضعيفة	٣		
		الضروانية	٧٩	٢٦,٤	٨١	٢٧,١	٤٨	١٦,١	٨٤	٢٨,١	٧	٢,٣	١٠٣٨	٣٤٧,٢	٧١,٨٦٦	٠,٠١	ضعيفة	٣		
٥	تستخدم إدارة المدرسة مداخل إدارة المعرفة من أجل تطوير الأعمال بها	الكويت العاصمة	٦٥	٢١,٧	٨٧	٢٩,١	٦٣	٢١,١	٧٣	٢٤,٤	١١	٣,٧	١٠١٩	٣٤٠,٨	٥٥,٧٣٢	٠,٠١	متوسطة	٢		
		الضروانية	٧٣	٢٤,٤	٨٢	٢٧,٤	٤٧	١٥,٧	٨٦	٢٨,٨	١١	٣,٧	١٠١٧	٣٤٠,١	٦٤,٥٥٠	٠,٠١	متوسطة	٢		
٦	تمتلك المدرسة مميزات لدعم مشاريع مداخل إدارة المعرفة بها	الكويت العاصمة	٦٥	٢١,٧	٨٧	٢٩,١	٦٣	٢١,١	٧٣	٢٤,٤	١١	٣,٧	١٠١٩	٣٤٠,٨	٥٥,٧٣٢	٠,٠١	ضعيفة	٣		
		الضروانية	٧٣	٢٤,٤	٨٢	٢٧,٤	٤٧	١٥,٧	٨٦	٢٨,٨	١١	٣,٧	١٠١٧	٣٤٠,١	٦٤,٥٥٠	٠,٠١	ضعيفة	٣		
٧	تمتلك المدرسة نظاما محددا لتحديد معوقات تنفيذ إدارة المعرفة بها.	الكويت العاصمة	٦٥	٢١,٧	٨٧	٢٩,١	٦٣	٢١,١	٧٣	٢٤,٤	١١	٣,٧	١٠١٩	٣٤٠,٨	٥٥,٧٣٢	٠,٠١	ضعيفة	٣		
		الضروانية	٧٣	٢٤,٤	٨٢	٢٧,٤	٤٧	١٥,٧	٨٦	٢٨,٨	١١	٣,٧	١٠١٧	٣٤٠,١	٦٤,٥٥٠	٠,٠١	ضعيفة	٣		

ومن تحليل البيانات الواردة في الجدول السابق يتضح أن:

جاءت العبارة رقم (٢) ومؤداها " تشجع إدارة المدرسة العاملين لديها على الاستفادة من مخزون المعرفة الذي تمتلكه " في الترتيب الأول بمنطقة الكويت العاصمة، حيث كان وزنها النسبي (٣٨٤,٩)، وكانت كلاً لها (٢١٨,٠٠٧)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٢٤,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و(٥١,٢%) موافق، و(١٢,٤%) محايد، و(٩,٠%) غير موافق، و(٣,٠%) غير موافق بشدة، وجاءت نفس العبارة في الترتيب الأول بمنطقة الفروانية، حيث كان وزنها النسبي (٣٩١,٣)، وكانت كلاً لها (١٩٤,٧٨٥)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة قوية، حيث إن (٣٠,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و(٤٦,٢%) موافق، و(٩,٧%) محايد، و(١١,٧%) غير موافق، و(٢,٠%) غير موافق بشدة.

مما يؤكد على اهتمام مديري مدارس المرحلة الثانوية بضرورة الاستفادة من مخزون المعرفة في تطوير أداء الوظائف والعمليات الإداري، في حين جاءت كل من العبارة رقم (٦) ومؤداها " تمتلك المدرسة ميزانية لدعم مشاريع مدخل إدارة المعرفة بها " وكذلك العبارة رقم (٧) ومؤداها " تمتلك المدرسة نظاماً محدداً لتحديد معوقات تنفيذ إدارة المعرفة بها. " في الترتيب الثالث بمنطقتي الكويت العاصمة والفروانية، حيث كان وزن العبارة الأخيرة النسبي (٣٤٠,٨)، وكانت كلاً لها (٥٥,٧٣٢)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، وهي عبارة ضعيفة، حيث إن (٢٤,٤%) من أفراد العينة موافق عليها بشدة، و(٢٧,٤%) موافق، و(١٥,٧%) محايد، و(٢٨,٨%) غير موافق، و(٣,٧%) غير موافق بشدة، مما يدل على أن إدارة المدارس الثانوية العامة لا تمتلك ميزانية لدعم مشاريع دعم مدخل إدارة المعرفة أو حتى توافر نظام محدد لتحديد معوقات إدارة المعرفة بالمدرسة.

مقترحات البحث:

- وفي ضوء النتائج السابقة، يمكن اقتراح بعض الاجراءات التنفيذية المستنقاة من مدخل ادارة المعرفة لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت كما يلي:
- ضرورة نشر الوعي بثقافة إدارة المعرفة بين جميع العاملين بالمدرسة.
 - زيادة قدرات المدرسة على التكيف مع ما يحيط بها من تغيرات ومن تلبية احتياجات المجتمع.
 - عقد لقاءات دورية يتم من خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في أنشطة الإدارة المدرسية.
 - الانفتاح على المجتمع المحلي للاستفادة من خبراته وتبادلها بما يسهم في تطوير أداء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة بدولة الكويت.
 - قياس قدرة مدير المدرسة على رصد معارف الموظفين وخبراتهم الخاصة ومشاعر وانفعالات الآخرين نحوها.
 - عمل دورات تدريبية مستمرة لرفع مستوى أداء مديري المدارس في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

المراجع العربية والأجنبية للبحث

- ١- جيلبرت بروسني وآخرون (٢٠٠١): إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، اجتهادات حديثة حول العلم والمستقبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، ص ١٩.
- ٢- حسن العلواني (٢٠٠١): إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة
- ٣- الخليلي (٢٠٠٦): إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- ٤- ربحي كريمة وعبد الكريم سهام (٢٠٠٨): أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية، المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية - جامعة البليدة.
- ٥- ريتشارد هال (٢٠٠١): المنظمات، ط (٢)، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، معهد الإدارة العامة السعودية، ص ١٩٨.
- ٦- زكريا سالم (٢٠٠٨): تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٧- سعد ياسين (٢٠٠٧): إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨- سمر العلول (٢٠١١): دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت.
- ٩- سمير محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالية مدينة القاهرة، الندوة الدولية بعنوان مدن المعرفة، المعهد العربي لإنماء المدن، المدينة المنورة، ٢٨ - ٣٠ نوفمبر.
- ١٠- سمير محمد عبد الوهاب (٢٠٠٥): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالية مدينة القاهرة، الندوة الدولية بعنوان مدن المعرفة، المعهد العربي لإنماء المدن، المدينة المنورة، ٢٨ - ٣٠ نوفمبر، ٢٠٠٥.

- ١١- عبد الهادي مسلم (٢٠٠٩): إدارة المعرفة، مفهوما، عملياتها، وتحدياتها، وآثارها علي النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ١٢- عبدالستار العلي وآخرون (٢٠٠٨): المدخل إلي إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان ،
- ١٣- عبدالله المدلل (٢٠١٢): تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية وأثرها علي مستوي الأداء ،رسالة ماجستير غير منشورة، الكويت.
- ١٤- عصام نور الدين (٢٠٠٩): إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، ص١٠٧.
- ١٥- علي السلمي (٢٠٠٢): إدارة المعرفة: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص٢١٣.
- ١٦- فاطمة زكريا محمد (٢٠١٠): تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية علي ضوء خبرات بعض الدول، مجلة الثقافة والتنمية، العدد (٣٥)، أغسطس.
- ١٧- محمد عواد الزيادات (٢٠٠٨): اتجاهات معاصرة عن إدارة المعرفة، ط (٢)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- ١٨- مزهر شعبان العاني (٢٠٠٩): نظم المعلومات الإدارية: منظور تكنولوجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص٦٣.
- ١٩- نوال سعيد عبد الله (٢٠٠٨): إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة - دراسة علي واقع استخدام إدارة المعرفة بمحافظة جدة قسم البنات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى
- ٢٠- هدي محمد عبد العال (٢٠٠٦): التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، بدون دار نشر.
- ٢١- هيثم حجازي (٢٠٠٥): إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، ط (٢)، الأهلية للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- ٢٢- وهيبة حسين داسي (٢٠٠٧): إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

- 23- Blake, P.(2002): *The Knowledge Management Expansion* , Information Today, vol. (415) No. (1), P.13.
- 24- Duffy, Jan (2000) Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education Quarterly, No.4
- 25- Gomolski B. (2002): *Users Ought to Share their Know- How*, Computer World , vol.(31)No.(1)1 ,p.13.
- 26- Helen Boelens (2007): *Knowledge Management in Secondary Schools, The Role of the School Librarian*, School Libraries Worldwide, Vol. (13), No.(2), July.
- 27- John H, Milam (2001): Knowledge Management for Higher Education , ERIC, Digest, ED 464520,
- 28- Lang, J.C. (2001): *Managerial Concerns in knowledge Management*, The Journal of Knowledge Management. Vol. (5), No.(1)1, P.50
- 29- Leibowitz, Jay (2002): Knowledge Management Hand Book , Washington, DC CRC Press ,P.45
- 30- Likka Tuomi (2005): *The Future of Knowledge Management, Lifelong Learning in Europe*, Vol. (VII). Issue (2), p. 69
- 31- Lisa A. Petrides & Susan Z. Guiney (2002): *Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking Schools* , Teacher College Record , Vol. (104), No. (4),
- 32- Lisa A. Petrides, Susan Z. Guiney (2002): Knowledge Management for School Leaders: An Ecological Framework for Thinking Schools , Teacher College Record , Vol. (104) , No. (4) , p. 1702
- 33- Marquardi, Michael (2002): Building the learning organization, New York: Mc Grew- Hill , p.134.
- 34- Peyman Akhavan & Others (2005): *Exploring Failure Factors of Implementing Knowledge Management Systems in Organization*, Journal Knowledge Management Practices, May, 2005.
- 35- Prayong, Thitithananon & Tasapong, Klaewthanong: *Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready to Embrace it ?*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol., (8), No. 2
- 36- Quin , David M.(2002). *The impact Knowledge Management on instructional practice and student engagement*, Journal of Educational Administration , Vol.(40), No.(5), p119.

Abstract

The study aims to achieve the main objective is to develop the performance of school administration in the secondary stage in the State of Kuwait in the light of the introduction of knowledge management.

To reach a proposed action that can contribute to the development of the performance of the secondary school administration in the State of Kuwait.

The researcher used the descriptive approach and the questionnaire performance was distributed to (450) questionnaires and the number of questionnaires that were completed in all regions (299) questionnaire.

The sample was applied to the principals and principals of auxiliary schools, assistants and teachers according to the selected sample. The number of valid questionnaires was (299), the questionnaire was complete (76.6%) of the total questionnaires distributed to the respondents.

The number of incorrect questionnaires (140) was incomplete, ie 23.4% of the total questionnaires distributed to the sample members.

The study found several results, the most important being the existence of a range of strengths and weaknesses as well as opportunities and threats affecting the implementation of knowledge management in the secondary stage in Kuwait. The study proposed a strategy to support the implementation of knowledge management by schools.