درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة لحج من وجهة نظر المعلمين (دراسة وصفية مسحية)

صفاء عبده أحمد الشتاء
قسم الإدارة والإشراف التربوي - كلية التربية عدن - جامعة عدن
DOI: https://doi.org/10.47372/jef.(2026)20.1.220

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة لحج من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة مكونة من (42) فقرة موزعة على أربع مجالات، وطبقت على عينة عشوائية بلغت (82) معلماً من مدارس التعليم الثانوي. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي (2.70). كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة المؤهلات العليا. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وبناء القدرات البشرية في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة لحج.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة، الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات.

المقدمة يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة في مختلف المجالات، ولا سيما في المجال التربوي، نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع وتنامي دور المعرفة بوصفها موردًا استراتيجيًا للتنمية. وقد أفرزت هذه التحولات الحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة، من أبرزها إدارة المعرفة، التي تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على الابتكار، ودعم اتخاذ القرار. وتُعد المؤسسات التعليمية، وبخاصة مدارس التعليم الثانوي، من أكثر المؤسسات حاجة إلى تطبيق إدارة المعرفة؛ لما تمتلكه من موارد بشرية ومعرفية، ولدورها المحوري في إعداد الأفراد للحياة الجامعية وسوق العمل. وفي ظل التحديات التي تواجه التعليم الثانوي في محافظة لحج، تبرز أهمية دراسة مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس؛ بهدف دعم تطوير الإدارة المدرسية وتحسين جودة العملية التعليمية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: تتمثل مشكلة الدراسة في ضعف تطبيق مداخل الإدارة الحديثة، وبخاصة إدارة المعرفة، في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة لحج، على الرغم من أهميتها في تحسين الأداء الإداري والتعليمي. الأمر الذي يستدعي التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين، بوصفهم عنصرًا فاعلًا في العملية التعليمية.

ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة لحج من وجهة نظر المعلمين؟

وتتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مجالات (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات)؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي بمحافظة لحج من وجهة نظر المعلمين.
2. الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- الإسهام في إثراء الأدب التربوي المتعلق بإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية.
- توفير إطار نظري يمكن الإفادة منه في دراسات لاحقة.

الأهمية التطبيقية:

- مساعدة صناع القرار التربوي في محافظة لحج على تحسين ممارسات الإدارة المدرسية.
- تقديم مؤشرات عملية لتطوير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي.

حدود الدراسة: تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي في مديريتي (تبن، وطور الباحة) من وجهة نظر المعلمين في محافظة لحج، في المجالات الآتية: (الثقافة التنظيمية- والقيادة التنظيمية – والهيكل التنظيمي – وتكنولوجيا المعلومات)
- **الحدود البشرية:** عينة من المعلمين في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مديريتي (تبن، وطور الباحة) محافظة لحج.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مديريتي (تبن، وطور الباحة) محافظة لحج.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الثاني من العام الدراسي2024-2025م.

مصطلحات الدراسة:

- إدارة المعرفة: عرفها (العنزي،2018: 14) بأنها: جهد منظم لتقاسم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها من خلال استخدام الأنظمة والممارسات؛ لحصر المعرفة، وتوليدها، وخزنها، وتنظيمها، وتطبيقها في كافة الأنشطة الإدارية.
- وتعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً: بأنها الدرجة التي تعكس مدى توافر المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتوليد المعرفة وتشاركها وتوظيفها في مدارس التعليم الثانوي في محافظة لحج، كما تقيسها أداة الدراسة.
- متطلبات إدارة المعرفة: عرفها (الأحمدي،2018: 5): بأنها هي عناصر ومتغيرات تتفاعل فيما بينها في عملية إدارة المعرفة والتي تسهم بشكل أساسي في نشر المعرفة في المنظمة.
- وتعرف الباحثة متطلبات إدارة المعرفة إجرائياً: بأنها العناصر الأساسية التي تسهم بصفه أساس في التأثير في عملية إدارة المعرفة، وهي (الثقافة التنظيمية، القيادة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مفهوم إدارة المعرفة: على الرغم من الاهتمام المتزايد بمفهوم إدارة المعرفة فإن ذلك الاهتمام رافقه تعدد وتنوع في تعريفات هذا المصطلح؛ نتيجة تباين تخصصات الباحثين، والكتاب واختلاف وجهات نظرهم، فيرى سنتوس (Sentosa,2016) المشار إليه في (الزهراني،2020: 356) أن مفهوم إدارة المعرفة معقد، ويتجاوز مجرد جمع البيانات وتحويلها إلى معرفة؛ فالمؤسسات تنظر إلى إدارة المعرفة كعملية استراتيجية أساسية يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

وقد عرفتها الحريري (٢٠١٢: ١٧٩) بأنها: العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها، وتوصيل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المؤسسة اتجاه التحديد المستمر من خلال توليد الأفكار وتفسيرها، وفهمها، واستخدامها داخل المؤسسة بواسطة المشاركة والتفاعل.

وعرفها نورالدين (2010: 31) بأنها: هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة، وتوليدها، من خلال اختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة، والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب؛ ليتم تنظيمها في الأنشطة المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي.

- أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: نتيجة للتطور والتنافس المستمر الحاصل في بيئة الأعمال، فإن المنظمات والمؤسسات بحاجة إلى البُعد عن الأساليب التقليدية واستحداث أساليب مختلفة وجديدة، مستعينة بالمعارف المتعددة والمختلفة المتاحة بين مواردها البشرية، ومن هنا ينبع الإدراك لأهمية تطبيق إدارة المعرفة، وأدوارها الإيجابية التي تؤثر بها على سير المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية لها، حيث يتجلى ذلك في كون إدارة المعرفة عملية تكاملية وأداة حيوية فعالة تساهم في توجيه وتنسيق أهداف المؤسسة وأنشطتها اتجاه تحقيق غاياتها وأهدافها، بغية الوصول إلى أداء الأعمال بأفضل الطرق. فمن خلال إدارة المعرفة يكتسب الأفراد في المؤسسة الخبرات، حيث تكون عملية وصول المعرفة بالنسبة للأفراد الاخرين المحتاجين سهلة وممكنة، كما وتشجع القدرة على توليد الأفكار البناءة وطرحها، مما يعزز القدرات الإبداعية لدى الأفراد في خلق المعرفة الجديدة أو المبتكرة والكشف عن العلاقات والفجوات، والتمكن من التعامل السليم مع القضايا التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم، مما يضمن اتخاذ القرارات المناسبة والملاءمة والهادفة لتكوين رؤية مستقبلية للمؤسسة، والوصول إلى أداء تنظيمي مرُضي ينعكس على تقديم خدمات مميزة عن غيرها من المؤسسات المماثلة(البوسعيدي،2016؛ عروف،2018؛ الفقية؛2017، Loke et al). وعلى ضوء ما سبق تعتبر المعرفة مورداً هاماً بما تتضمنه من الخبرات والمهارات والتجارب الخاصة بالعمل، لذا يستوجب اعتبار إدارة المعرفة كأصل من الأصول داخل المؤسسة، وجعلها ضمن الممارسات الإدارية، والعمل على توفير وحدة إدارية خاصة بها، للحفاظ على أهمية الدور الذي تقوم به تشخيص المعرفة، وتوثيقها الذي سيقلل من احتمالية ضياع المعارف الضمنية في حال ترك أحد الموظفين للعمل، وتبادلها بين الأفراد الذي سيزيد من قيمتها عبر تكرار استخدامها، وسيساهم في زيارة وعي الأفراد وتجنب تكرار حدوث الخطأ، وعلى هذا السياق، يتبين دعم إدارة المعرفة للتعلم الفردي والجماعي والتشجيع على التعاون والمشاركة، من خلال تركيزها على ما يمتلكه الأفراد من مهارات وقدرات وابتكار وتفكير، واستخدامها التقنية لزيادة الاتصال والتبادل والنشر(الرواشدة،2020؛ السوداي،2015؛ المطيري،2019).

وترى الباحثة أن أهمية المعرفة تتمثل في المدرسة عبر ما توفره من فرص واسعة بتخفيض التكاليف، وما تقوم به من تطور ورقي للمدرسة عبر مواكبتها لمستجدات الثورة التكنولوجية وتطوراتها، وتعد إدارة المعرفة أداة لتحضير المرؤوسين بتشجيع القدرات الإبداعية والمهارية.

- متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: يتطلب لتطبيق إدارة المعرفة تهيئة مناخ وبيئة العمل؛ لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، تتوفر بيئة داعمة ومشجعة على الإدارة الفاعلة والسليمة للمعرفة، ومثل تلك البيئة تستوجب متطلبات إدارة المعرفة فيها؛ لتحقيق عملية رعاية تطبيق المعرفة، ووضع الأهداف، ورسم السياسات واتخاذ القرارات اللازمة(Ayatollahi & Zeraatkar,2020)، وفيما يأتي يلي عرض لأهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، كما أوردها كل من التمام (2016)، الجديبي (2020)، عروف (2018)، كروان (2017):

- الثقافة التنظيمية: تعبر الثقافة التنظيمية عن القيم، والمعتقدات، والأعراف ،والتوقعات ،والاتجاهات السائدة بين الأفراد داخل المنظمة، والتي تصبح مع مرور الوقت جزءً من المنظمة، كطريقة تعامل الأفراد ببعضهم وافكارهم وتصرفاتهم المتوقعة، ومما لاشك فيه أن هناك علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية إدارة المعرفة، ويظهر ذلك فيما ما تسعى إليه الثقافية التنظيمية إلى التغيير المستمر في بيئة العمل، من تحفيز

العاملين للإبداع، والعمل بروح الفريق، وترسيخ ثقافة المعرفة، وتعزيز مشاركتها؛ فيتحقق بذلك التوافق مع مبدأ استمرار التعلم الملائم لإدارة المعرفة.

- **القيادة الإدارية:** في ظل التقدم والتطور المعرفي ب مجالات الحياة المختلفة، الذي يؤثر في نحاج المنظمات وتقدمها وتنافسها على التميز؛ مما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات إلى توفر نمط قيادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة؛ لتحقيق أفضل استفادة ممكنة؛ فالقائد هو المسؤول عن أي تغيير يؤدي إلى نجاح المنظمة، عبر دوره الفعال في توجيه العاملين، واستثارة دوافعهم، وتحفيزهم على التعاون، وذلك بالاتصال الدائم معهم؛ لسهولة الوصول بهم إلى تحقيق رؤية العمل، وأهدافه.
- **تكنولوجيا المعلومات:** تمثل تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في نجاح بناء المنظمات؛ فهمي توفر كثيراً من الإمكانيات التي تسهل على عمليات إدارة المعرفة ما تحتاجه إلى تطبيقها، كشبكة الأنترنت وبرامج التصفح، ومخازن البيانات، التي من خلالها جمع المعلومات، وحفظها واسترجاعها في وقت الحاجة إليها، ومن ثم تحقيق توليد المعرفة وتنظيمها وتخزينها داخل المنظمة، التي لا يمكن أن تستقيم بدونها؛ إذ حيث إن نجاح أي منظمة يعتمد على قاعدة البيانات والمعلومات التي تواكب التطورات الحاصلة ؛ فهي الأساس في بناء ما يلزم من خطط وأهداف الأمر الذي يضمن تقدم المنظمة بأكملها.
- **الهيكل التنظيمي:** تعد الهياكل التنظيمية وسيلة وأداة تستعمل لتحقيق الأهداف داخل المنظمة، وذلك أنها الأطر التي تحدد أدوار الأفراد والجماعات التي ستعمل معاً في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة وفي إطار تأثر عمليات إدارة المعرفة بالهيكل التنظيمي، لا بد من ملائمة الهيكل التنظيمي لتطبيقه على إدارة المعرفة، وذلك باستمراره بالتوازن في العلاقات الوظيفية، والقرارات الإدارية، والمرونة ،التي تحدد قدرة الهياكل التنظيمية على الاستجابة السريعة للمتغيرات المستمرة إذ حيث إن نجاح المنظمات قائم على التعديلات في الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي, تبعاً للخبرات المتراكمة به.

- **الدراسات السابقة، والتعقيب عليها:** اطلعت الباحثة على (13) دراسة سابقة المتعلقة بإدارة المعرفة، (5) دراسات محلية، و(5) دراسات عربية، و(3) دراسات أجنبية، ورتبتها الباحثة بترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، ويمكن استعراض هذه الدراسات كما يأتي:

دراسات محلية:

- دراسة الحضرمي (2020): هدفت الدراسة إلى تحليل معوقات تبني إدارة المعرفة في المدارس اليمنية.
  - منهج الدراسة: استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
  - أداه الدراسة: استبانة طبقت عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (120) معلماً.
  - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضعف البنية التكنولوجية (أدنى متوسط)، وتأثير القيادة (أعلى متوسط).
- دراسة الأحمدي (2018): هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة لدى مكتب التربية والتعليم في محافظة عدن،
  - منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.
  - أداة الدراسة: الاستبانة في جمع بيانات الدراسة.
  - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أبرزها جاءت مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة لدى مكتب التربية والتعليم الكلي، بمدى توافره جاء المحاور الأول الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى، ويليه مجال الهيكل التنظيمي، وفي المرتبة الثالثة مجال القيادة التنظيمية، وفي المرتبة الرابعة مجال تكنولوجيا المعلومات.
- دراسة صالح (2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق إدارة المعرفة، لتطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن، في ضوء متغيرات (الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي والتخصص)
  - منهج الدراسة: استعمل استخدام المنهج الوصفي.
  - أداة الدراسة: استبانة طبقت على عينة من جميع مجتمع الدراسة البالغ عددهم (36) مدير، ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية في محافظة عدن.
  - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أكد أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس الثانوية على أهمية إدارة المعرفة، وأهمية توظيف إدارة المعرفة في الإدارة المدرسية، لأنها تزيد القدرة على التنافس مع الآخرين في تبني أفكار جديدة، وعملية، وقابلة للتنفيذ.
- دراسة الأحمدي (2013): هدفت الدراسة إلى تقديم تصور لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية، في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
  - منهج الدراسة: استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي
  - أداة الدراسة: صمم الباحث استبانة مكونة من (45) فقرة موزعة على ثلاث مجالات
  - عينة الدراسة: ولجمع البيانات اختار عينة البالغ عددهم (143) موظف من موظفي ديوان عام وزارة التربية والتعليم اليمنية.
  - أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن درجة ممارسة وزارة التربية والتعليم اليمنية لمجالات الاستبانة جميعها (التعلم والابتكار – العمليات الداخلية- جمهور المنتفعين) جاءت بدرجة منخفضة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في درجة ممارسة الوزارة للمجالات الخاصة بهذه الدراسة تعزى إلى متغير (نوع الجنس، والوظيفة).
  - دراسة العطري (2008): هدفت الدراسة إلى تحليل معوقات تبني إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بصنعاء، منهج الدراسة: استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
  - أداة الدراسة: الاستبانة

- عينة الدراسة: طبقت على عينة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (120) معلماً.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضعف الهيكل التنظيمي، وتكنولوجيا المعلومات، وأبرز المعوقات، متفقة مع نتائج بحثنا الحالي.

دراسات عربية:

- دراسة العتيبي والزهراني (2020): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تطبيق إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية.
- منهج الدراسة: استعمل الباحثان المنهج (وصفي كمي).
- أداة الدراسة: استبانة.
- عينة الدراسة: طبقت على عينة من مجتمع الدراسة، البالغ عددها (200) قائد مدرسي.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ارتباط قوي بين المشاركة في القرار، وتبادل المعرفة.

- دراسة الغامدي (2018): هدفت الدراسة إلى قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية، التابعة لوزارة الصحة بمنطقة مكة المكرمة.
- منهج الدراسة: استعمل الباحث المنهج وصفي مسحي.
- أداة الدراسة: استعمل استبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود درجة تطبيق متوسطة إلى مرتفعة نسبياً لممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة. وكانت بعض الممارسات، مثل: (التخزين) أعلى تطبيقاً من غيرها (مثل المشاركة والتطبيق أحياناً)، وجود فروق ذات دلالة في آراء المبحثين بشأن تطبيق إدارة المعرفة، وجودة الخدمات تعزى إلى متغيرات ديموغرافية معينة، مثل (المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير، سنوات الخبرة، الوظيفة).

- دراسة المدلل (2012): هدفت الدراسة إلى معرفة واقع متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، وأثرها في مستوى الأداء.
- منهج الدراسة: استعملت الباحث المنهج الوصفي التحليلي على مجتمع الدراسة، الذي يتكون من جميع موظفي مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء العاملين في وظائف تخصصية وإشرافية فقط، والمقدر عددهم (46).
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ضعف مستوى توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بشأن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الأداء في مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء تعزى إلى العوامل الشخصية (العمر، لمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

- دراسة عثمان (2010): التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين.
- عينة الدراسة: اشتملت العينة على عدد من مديري المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين البالغ عددهم (229) مديراً ومديرة أداة الدراسة: الاستبانة.
- منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين كانت إيجابية، لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديري الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوت الخبرة الإدارية، التخصص، المؤهل العلمي، موقع المدرسة).

- دراسة طاشكندي (2008): هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارات التربية والتعليم وبيان أثره في التطور التربوي، عن طريق توضيح مفهوم إدارة المعرفة، وأهم عملياتها، والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها.
- المنهج الدراسة: استعملت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: وصممت استبانة أداة لجمع المعلومات.
- عينة الدراسة: مجتمع الدراسة البالغ عددهم (130) من المديرات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم، بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أدراك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيفها في إدارة التربية والتعليم، عبر توفير الميزانية المناسبة؛ لدعم مشاريع المعرفة، يرى أفراد مجتمع الدراسة أن مصطلح إدارة المعرفة لا يتم تداوله بصفة مكثفة؛ مما يبرز نوع من القصور في جانب ثقافة المعرفة المبنية على أسس إدارة المعرفة، وأن أفراد مجتمع الدراسة يرون بان إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة بشأن أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم، وهذا يدل على اهتمام أفراد مجتمع الدراسة بتوظيف إدارة المعرفة.

دراسات أجنبية:

- دراسة (Akhavan 2010): هدفت هذه الدراسة إلى استعراض تقييم العلاقة بين الهيكل التنظيمي، وإدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الإيرانية.

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: ذات تأثير مباشر في تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة، وتتمثل في أمن المعلومات وحمايتها، والتكنولوجيا المستعملة في النواحي الإدارية، ودعم الإدارة العليا لعمليات إدارة المعرفة، التي تتمثل في اكتساب وخلق وتشارك وتطبيق المعرفة، والثقافة السائدة في المنظمة، ودعم التغيير والتدريب المستمر، وقد أظهرت النتائج أن عدم وجود تكامل بين الهيكل التنظيمي، ومداخل المعرفة يؤدي إلى إعاقة تطبيق إدارة المعرفة، وأن ضعف البنية التحتية للتكنولوجيا في المنظمة يمثل أيضاً تحدياً أمام تطبيق إدارة المعرفة.
- دراسة (Davenport & Prusak 2000): هدفت الدراسة إلى تحليل متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات، منهج الدراسة: استعمل الباحث المنهج الوصفي تطبيقي.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أكدت على ضرورة دمج التكنولوجيا، والهياكل المرنة (ضعف الهيكل والتكنولوجيا).

هدفت الدراسة إلى تقييم متطلبات البنية التحتية للمعرفة(Davenport & Prusak 2019) دراسة

- منهج الدراسة: واستخدم الباحث المنهج دراسة: حالة استعملت الأداة مقابلات وتحليل وثائق.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: (الهيكل التنظيمي المرن يرفع كفاءة تدفق المعرفة بنسبة (40%)

التعقيب على الدراسات السابقة: يتبين من استعراض الدراسات السابقة، وجود بعض أوجه الاتفاق والاختلاف على وفق النقاط الآتية:

- من حيث الأهداف: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي، من وجهة نظر المعلمين في محافظة لحج، وبذلك اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الأحمدي (2018)، ودراسية الغامدي (2018)، ودراسة عثمان (2010)، ودراسة المدلل (2012)، واختلفت مع دراسة بقية الدراسات السابقة.
- من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي المسحي، وبذلك اتفقت مع دراسة الأحمدي (2018)، ودراسة صالح (2014)، دراسة الغامدي (2018) في حين اختلفت مع بقية الدراسات السابقة.
- من حيث مجتمع الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية على عينة من المعلمين في المدارس الثانوية وبذلك اتفقت مع دراسة الحضرمي (2020)، ودراسة العطري (2008)، في حين اختلفت مع بقية الدراسات السابقة.
- من حيث أداة الدراسة: استعملت الدراسة الحالية أداة الاستبانة، لجمع البيانات، والمعلومات اللازمة، لتحقيق أهداف الدراسة، وبذلك اتفقت مع كل الدراسات السابقة ماعدا دراسة (*Davenport & Prusak* ,2019)
- مدى استفادة الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة:

1. اختيار عنوان الدراسة، وتدقيقه، وضبطه.
2. تحديد مشكلة الدراسة، وصياغته أسئلتها، وأهدافها.
3. إثراء الجانب النظري للدراسة.
4. التعرف إلى المصادر، والمراجع التي تم الرجوع إليها.
5. اختيار منهج الدراسة، ومجتمعها.
6. تصميم أداة الدراسة، وتحديد محاورها ومجالاتها.
7. تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة.

- ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة: أهم ما يميز الدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة أنها تناولت موضوع درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي في مديريتي (تبن، وطور الباحة) محافظة لحج، وهي بذلك تعد الدراسة الأولى بحسب علم الباحثة.

منهجية الدراسة واجراءاتها: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (82) معلماً. واعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي، وتم التحقق من صدق الأداة باستخدام معامل ارتباط بيرسون وثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

مجتمع الدراسة، وعينتها: تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من معلمي المدارس الثانوية في محافظة لحج جميعهم، البالغ عددهم (455) معلماً، على وفق لإحصائيات إدارة التربية والتعليم في محافظة لحج، وحددت الباحثة عينة عشوائية من معلمين المدارس الثانوية في محافظة لحج، وقد بلغت العينة (82) معلماً، بنسبة مئوية بلغت (18%) من إجمالي مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول رقم (1) الآتي:

جدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة وعينته والنسبة المئوية

معلمو مدارس التعليم الثانوي في محافظة لحج	مجتمع الدراسة	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية
	455	82	18%

أداة الدراسة، وإجراءات إعدادها: اختارت الباحثة الاستبانة المغلقة أداة للدراسة الحالية، لجمع البيانات، والمعلومات على وفق طبيعة المشكلة البحثية، وتم إعدادها باتباع الإجراءات الآتية:

1- مطالعة الإطار النظري، والدراسات السابقة.
2- صياغة فقرات أداة الدراسة بصورة واضحة ومبسطة للمستجيبين من أفراد عينة الدراسة جميعهم، بما يخدم تحقيق أهداف الدراسة.
3- عرض أداة الدراسة على ذوي الاختصاص بعد صياغتها؛ لتحكيمها، وأجرى التعديل، والحذف، والاضافة لبعض فقرات الأداة، ومن ثم أجرت الباحثة التعديلات المناسبة.

المتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة: عرضت الباحثة المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على النحو الآتي:

جدول رقم (2) يبين المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	42	51.2%
	إناث	40	48.8%
المجموع		82	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	56	%68.3
	أعلى من البكالوريوس	26	%31.7
المجموع		82	100%
سنوات الخبرة	أقل من (10) سنوات	23	%39.68
	من (10) سنوات إلى (20) سنة	39	%60.31
	أكثر من (20) سنة	20	%24.4
	المجموع	82	100%

صدق الأداة: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عرضتها الباحثة على (15) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة في جامعة لحج بغرض قياس مدى قدرة الاستبانة على قياس مجالات متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وأجريت التعديلات اللازمة على وفق ما أجمع عليه (80%) من الخبراء، وبذلك أجري تعديل صياغة (5) عبارات، وحذف عدد (3) وبذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (42) عبارة موزعة على أربع مجالات.

كما جرى التأكد من صدق الاستبانة بالاتساق الداخلي (الصدق البنائي) وذلك بحساب معاملات بين كل مجال من المجالات الأربعة، والدرجة الكلية للاستبانة.

والجدول رقم (3) يوضح معاملات ارتباط الاستبانة ومجالاتها مع الدرجة الكلية لها:

م	المجالات	معامل الارتباط
1	القيادة التنظيمية	**607
2	الثقافة التنظيمية	**570
3	الهيكل التنظيمي	**609
4	تكنولوجيا المعلومات	**469

يتضح من الجدول رقم (3) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لأداة الاستبانة، والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات الاستبانة الثلاثة قد تراوحت ب ين أعلى قيمة وهي (609**)، وأدنى قيمة وهي (469**) وجميعها، دالة عند (0.01) مما يدل على الاتساق الداخلي بين مجالات الاستبانة ودرجتها الكلية الأمر الذي يؤكد على صدق أداة الاستبانة بين مجالاتها وجميعها صلاحيتها للاستعمال، والتطبيق.

ثبات الأداة: للتحقق من ثبات الأداة، استعملت الباحثة معامل (ألفا كرو نباخ) لمجالات الاستبانة جميعها، وكذلك لمجالات الاستبانة بأكملها، والجدول الآتي رقم (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (4) يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمجالات الاستبانة والأداة كلياً

الرقم	المجالات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
1	القيادة التنظيمية	11	0.619
2	الثقافة التنظيمية	12	.0508
3	الهيكل التنظيمي	9	0.319
4	تكنولوجيا المعلومات	10	0.661
الاداة كلياً		42	0.630

يتضح من الجدول رقم (4) أنّ قيم معاملات الثبات ألفا كرو نباخ في مجالات الأداة (الاستبانة) تقع جميعها بين (0.661) و(0.319)، وأنّ معامل الثبات ألفا كرو نباخ للأداة كلياً (0.630)، وهذا يدل على أنّ أداة الاستبانة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات؛ مما يطمئن الباحثة إلى نتائجها، وصلاحيتها لأغراض الدراسة.

المعالجات الإحصائية: استعملت الباحثة في تحليل البيانات مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة الدراسة وهي:

التكرارات والنسب المئوية.

معامل ارتباط بيرسون؛ لارتباط الفقرات بمجالها.

معامل الثبات كرو نباخ ألفا؛ لاستخراج معامل الثبات على مستوى المجالات والكلي.

المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
الاختبار ت (t- test) وذلك لفحص الفروق تبعاً لمتغيري (الجنس، وسنوات الخبرة).
تحليل التباين الأحادي (One way Anova)؛ لفحص الفروق تبعاً لمتغير (المؤهل).

جدول رقم (5) يوضح مقياس الحكم على المتوسطات كالآتي:

مدى المتوسطات	درجة توافر المتطلبات
180-1	منخفض جدا
260 -281	منخفض
340 -261	متوسط
420-341	مرتفع
5 -421	مرتفع جداً

عرض النتائج ومناقشتها: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيس:
- ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين في محافظة لحج؟
للإجابة عن هذا السؤال استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة الاربعة، التي يمكن عرض النتائج التفصيلية لدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة لها كما يأتي:

مجال القيادة التنظيمية:

الترتيب في الأداة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم	2.85	0.88	3	متوسط
2	توفير فرص التعليم المعرفي، والتطوير المستمر للعاملين	2.75	0.79	7	متوسط
3	الاعتماد على الأساليب القيادية القائمة على منح الصلاحيات للعاملين	2.77	0.79	5	متوسط
4	جذب الكفاءات المتميزة من خارج المدرسة للمساعدة في توليد المعارف الجديدة	2.81	0.78	4	متوسط
5	مشاركة العاملين في صنع القرار في المستويات التنظيمية كافة	2.87	0.84	2	متوسط
6	العدالة في الحوافز والمكافآت بين العاملين	2.88	0.93	1	متوسط
7	انجاز المهام والأعمال بروح الفريق، والعمل الجماعي	2.73	0.87	8	متوسط
8	القدرة على التأثير في المرؤوسين	2.53	0.79	11	منخفض
9	توفير مناخ داعم لتبادل المعرفة	2.65	0.74	9	متوسط
10	إتاحة الفرص لإعداد قيادات مستقبلية قادرة على تعزيز العمل الجماعي	2.76	0.85	6	متوسط
11	تبني شراكة فعالة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع المحلي	2.53	0.70	10	منخفض
درجة توفر تطبيق متطلبات إدارة المعرفة		2.74	0.37	متوسط	

يتضح من الجدول السابق رقم (6) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مجال القيادة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المستوى الحسابي (2.74)، بانحراف معياري بلغ (0.37)، وعند تحليل استجابات العينة لفقرات المجال تبين أن:
الفقرتان اللتان حصلتا على أعلى متوسط: الفقرة (6): العدالة في الحوافز والمكافآت (متوسط (2.88)، درجة توفر متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: الحوافز المادية والمعنوية غير كافية؛ لتحفيز المشاركة الفعالة في إدارة المعرفة ناهيك أن التباين الكبير (انحراف 0.93) يومئ إلى تفاوت تصوّر العدالة بين المدارس.
الفقرة (5): مشاركة العاملين في صنع القرار (متوسط (2.87)، درجة توفر متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى: محدودية تفعيل آليات المشاركة في القرارات الإستراتيجية؛ أي إن، المشاركة قائمة؛ لكنها قد تكون في الغالب استشارية أكثر منها تشاركية مُلزمة؛ لذا بقيت بدرجة متوسطة.
الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى متوسط: الفقرة (8): القدرة على التأثير في المرؤوسين (متوسط (2.53)، درجة توفر منخفضة). وتعزو الباحثة ذلك إلى: ضعف المهارات القيادية في تحفيز المعلمين على تبني ممارسات إدارة المعرفة، وهذا يشير إلى حاجة قادة المدارس إلى تمكين قيادي (التواصل الإقناعي، التفويض، التوجيه القائم على البيانات) لقيادة سلوكيات مشاركة المعرفة.
الفقرة (11): شراكة فعالة مع المجتمع المحلي (متوسط (2.53)، درجة توفر منخفضة). وتعزو الباحثة ذلك إلى: انعزال المدارس عن المؤسسات المجتمعية الداعمة للمعرفة؛ أي إن ضعف الروابط مع مؤسسات المجتمع يقلّل تدفّق (معرفة الخارج) (خبراء، مبادرات، تدريب مجتمعي).
كشفت الدراسة الحالية عن ضعف تأثير القيادة في التحفيز؛ وهذا يتوافق مع دراسة العتيبي والزهراني (2019)، بينت نتائج الدراسة أهمية القيادة التشاركية، وهو ما يتوافق مع نتائج العتيبي والزهراني (2019).

مجال الثقافة التنظيمية:

الترتيب في الأداة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	تنمية قيم نشر المعرفة ب وتبادلها ين الأعضاء وزملائهم	2.91	0.84	2	متوسط
2	تعزيز الثقة الكافية بين الأعضاء، وتبادلها بين الرؤساء والمرؤوسين	2.88	0.91	3	متوسط
3	تشجيع العاملين على استعمال معرفة الآخرين لحل مشكلات العمل	2.88	0.88	4	متوسط
4	اعتماد معيار مشاركة المعرفة بوصفها أحد المرتكزات في اختيار الموظف المتميز	2.85	0.80	5	متوسط
5	دعم العلاقات الإنسانية بين الأعضاء، لتعزيز تبادل المعرفة	2.99	0.76	1	متوسط
6	الاعتراف بالأخطاء، واكتشافها، وتصويبها، وعدها مصدرا للتعلم	2.79	0.84	6	متوسط
7	الاهتمام بالعمل الجماعي، لتبادل الأفكار، والخبرات بين العاملين	2.63	0.76	8	متوسط
8	توفير الوقت اللازم للعاملين لمشاركة المعرفة وتطبيقها	2.59	0.80	9	منخفض
9	تشجيع العاملين على توليد الأفكار الابتكارية.	2.69	0.91	7	متوسط
10	توفير بيئة تنظيمية داعمة لاحتياجات الفرد المعنوية	2.53	0.90	10	منخفض
11	دعوة خبراء من خارج المدرسة؛ للمشارة في الندوات وورش، العمل للاستفادة من معارفهم	2.48	0.86	11	منخفض
12	توفر برامج للتنمية المهنية للأعضاء؛ لتنمية مهاراتهم البحثية	2.45	0.81	12	مخفض
درجة توافر تطبيق متطلبات إدارة المعرفة		2.72	0.33	متوسط	

يتضح من الجدول السابق رقم (7) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مجال الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المستوى الحسابي (2,72)، بانحراف معياري بلغ (0,33)، وعند تحليل استجابات العينة لفقرات المجال تبين أن:

الفقرتان اللتان حصلتا على أعلى متوسط:

الفقرة (5): دعم العلاقات الإنسانية بين الأعضاء؛ لتعزيز تبادل المعرفة. (متوسط (2,99)، درجة توفر متوسطة).

وتعزو الباحثة ذلك إلى: وجود المناخ الاجتماعي الداعم، أي ان البيئة المدرسية تُشجع التعاون غير الرسمي لكنها تفتقر إلى آليات مؤسسية.

الفقرة (1): تنمية قيم نشر وتبادل المعرفة بين الأعضاء وزملائهم (متوسط (2,91)، درجة توفر متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك الى أن: الثقافة التنظيمية تركز على الفردية أكثر من العمل المؤسسي، بمعنى توجد قيم مُعلنة لمشاركة المعرفة، لكنها لم تترجم بالكامل إلى ممارسات منهجية.

الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى متوسط

الفقرة (12): توفر برامج للتنمية المهنية للأعضاء لتنمية مهاراتهم البحثية (متوسط (2,45)، درجة توفر منخفضة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: غياب البرامج البحثية يقلّل قدرة المعلّم على توليد معرفة محلية (بحوث صفية، الدروس البحثية).

الفقرة (11): دعوة خبراء من خارج المدرسة للمشارة في الندوات، وورش العمل، للاستفادة من معارفهم (متوسط (2,48)، درجة توفر منخفضة).

وتعزو الباحثة ذلك إلى: قلة الموارد المخصصة لاستقطاب الخبرات الخارجية، أو أن محدودية الانفتاح على الخبرات الخارجية يُبقي (بصمة المعرفة) محلية، ومحدودة.

تختلف بعض الدراسات العربية مع نتائج الدراسة الحالية كدراسة الغامدي (2018) وجدت أن الثقافة التنظيمية أكثر تطوراً، على عكس واقع مدارس التعليم الثانوية في محافظة لحج.

مجال الهيكل التنظيمي:

الترتيب في الأداة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	تطوير الهيكل التنظيمي يسهل الدوران الوظيفي للعاملين للإسهام في نقل المعرفة	2.61	0.84	9	متوسط
2	تتبنى مبدأ اللامركزية في الإدارة	2.69	0.89	5	متوسط
3	تقليل المستويات الهرمية؛ لزيادة التقارب بين المستويات التنظيمية	2.64	0.83	7	متوسط
4	يسمح الهيكل التنظيمي المعدل بتدفق المعارف والمعلومات في كل الاتجاهات (الأفقية والرأسية)	2.64	0.86	8	متوسط
5	تحقيق التوازن بين الصلاحيات، والمسؤوليات الممنوحة للفرد	2.86	0.84	2	متوسط
6	التحول من أنماط العمل الفردي إلى العمل الجماع في فرق عمل ذاتية	2.88	0.78	1	متوسط
7	تعيين عضو خاص منسقاً لإدارة المعرفة	2.80	0.97	3	متوسط
8	توفير التقارب الكافي بين الأفراد ذوي التخصصات المتقاربة.	2.69	0.80	4	متوسط

9	الاهتمام بالتغذية الراجعة من المجتمع الخارجي، لتحسين عمليات الهيكل التنظيمي	2.69	0.91	6	متوسط
درجة توافر تطبيق متطلبات إدارة المعرفة		2.74	0.33	متوسط	

يتضح من الجدول السابق رقم (8) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مجال الهيكل التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المستوى الحسابي (2.74)، بانحراف معياري بلغ (0.33)، وعند تحليل استجابات العينة لفقرات المجال تبين أن:

الفقرتان اللتان حصلتا أعلى متوسط: الفقرة (6): التحول من أنماط العمل الفردي إلى العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية" (متوسط (2.88)، درجة توفر متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: المعلمين يُظهرون تقبلاً نسبياً لفكرة العمل الجماعي؛ لكنه ما يزال بحاجة إلى تعزيز لتحقيق الفعالية المطلوبة، أي إن الدرجة المتوسطة تعكس أن ثقافة الفرق لم تتحول بعد إلى ممارسة مؤسسية راسخة (كأُطر عمل، وأدوار واضحة، وآليات تبادل منتظم للمعرفة).

الفقرة (5): تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد (متوسط (2.86،) درجة توفر متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: هناك وعياً بأهمية تفويض الصلاحيات، لكن التطبيق غير متسق بسبب ضعف الهيكل التنظيمي الحالي، أو ربما لعدم اكتمال تفويض الصلاحيات، أو غياب متابعة كمية لأثر التفويض.

وأن الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى متوسط: الفقرة (1): تطوير الهيكل التنظيمي يسهل الدوران الوظيفي لنقل المعرفة (متوسط (2.61)، درجة توفر منخفضة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: ضعف المرونة في الهياكل الإدارية يعيق نقل الخبرات بين المعلمين.

الفقرة (4): تدفق المعارف في الاتجاهات الأفقية والرأسية (متوسط (2.64)، درجة توفر منخفضة). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن: المركزية في اتخاذ القرار تحد من تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية، وهو يُفهم منه وجود اختناقات في قنوات الاتصال (مثل طول السلم الإداري، أو مركزية تمرير المعلومات) تحدّ من سرعة انتشار المعرفة بين الأقسام والمواد.

وإذ حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية ضعفاً في الهيكل التنظيمي فإنها تتفق مع معظم الدراسات؛ مما يعيق إدارة المعرفة.

مجال تكنولوجيا المعلومات:

الترتيب في الأداة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
1	تعميم خدمة الاتصال بالإنترنت للمديرين والعاملين بكافة بأقسام المدرسة بمختلف التخصصات.	2.67	0.89	5	متوسط
2	توفير نظم قواعد البيانات الشعب العلمية بالمدرسة كافة.	2.79	0.87	3	متوسط
3	توفير شبكة معلومات داخلية للوصول الى قواعد البيانات (أجهزة الحاسوب، نظم الأرشفة للطابعات).	2.75	0.88	4	متوسط
4	الاشتراك في قواعد البيانات الدولية؛ لتوفير المعارف اللازمة للجميع.	2.63	0.94	6	متوسط
5	وجود رابط إلكتروني لكل شعبة يوضح عبره إنجازاته وأهدافه ومهامه داخل المدرسة	2.56	0.88	8	منخفض
6	توفير أساليب إلكترونية تساعد في عقد اللقاءات والاجتماعات، ونقل التجارب عن بعد	2.87	0.95	1	متوسط
7	توفير منتديات إلكترونية متخصصة، تسهم في توثيق المعارف وتبادلها	2.61	0.90	7	متوسط
8	توفير موقع خاص للمدرسة على الإنترنت، ومتاح للجميع، كل بحسب حاجته	2.45	0.79	9	منخفض
9	توفير معامل الحاسب اللازمة لاكتساب المعرفة، وتشاركها	2.81	0.93	2	متوسط
10	تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بين المدرسة والمجتمع الخارجي	2.15	0.46	10	منخفض
درجة توافر تطبيق متطلبات إدارة المعرفة		2.62	0.42	متوسط	

يتضح من الجدول السابق رقم (9) أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مجال تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ بلغ المستوى الحسابي (2.62)، بانحراف معياري بلغ (0.42).

وعند تحليل استجابات العينة لفقرات المجال تبين أن: الفقرتان اللتان حصلتا على أعلى متوسط: الفقرة (6): أساليب إلكترونية لعقد الاجتماعات عن بُعد (متوسط 2.87، درجة توفر متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى: استعمال محدود للتكنولوجيا في التواصل، مع وجود فجوة في البنية التحتية؛ أي إن هناك استخدام متنامياً لأدوات تواصل (لقاءات، منصات)؛ لكنه غير متوازن بين المدارس.

الفقرة (9): توفير معامل حاسب لاكتساب المعرفة (متوسط 2.81، درجة توفر متوسطة). وتعزو الباحثة ذلك إلى: توفر أجهزة دون توظيفها بصورة فعاله في إدارة المعرفة، أو إلى وجود بنية أساسية نسبية، مع تباينات في التجهيز والتشغيل.

الفقرتان اللتان حصلتا على أدنى متوسط: الفقرة (10): تدعيم تكنولوجيا الاتصال مع المجتمع الخارجي (متوسط 2.15، درجة توفر منخفضة جداً). وتعزو الباحثة ذلك إلى: ضعف التكامل بين المدرسة والمجتمع في الجانب الرقمي، بمعنى أن حلقة الوصل الرقمية مع المجتمع ضعيفة، ما يعمّق الفجوة مع الشراكات، والموارد الخارجية.

الفقرة (8): موقع إلكتروني للمدرسة" (متوسط 2.45، درجة توفر منخفضة).

وتعزو الباحثة ذلك إلى: عدم استثمار المواقع الإلكترونية بوصفها منصات؛ لنشر المعرفة، وهو ما يُضعف مخزن المعرفة الرقمي (سياسات، خطط، أدلة، مجتمعات ممارسة). النتيجة تتوافق مع دراسة الحضرمي (2020)، ودراسة (Davenport.2019) التي أشارت إلى أن (60%)

من المدارس لا تستخدم منصات رقمية متكاملة. وتختلف مع الدراسة ا*Davenport & Prusak (2000)*. ركزت على القطاع الخاص؛ إذ حيث التكنولوجيا متقدمة، في حين أن المدارس في لحج تعاني من شح الموارد.

- على وفق ذلك استخرجت الباحثة المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة الأربعة، والدرجة الكلية للأداة بصورة كلية، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، ومستوى الالتزام للمجالات كلها والأداة بأكملها.

الترتيب في الأداة	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة توافر المتطلبات
1	القيادة التنظيمية	2.74	0.37	2	متوسط
2	الثقافة التنظيمية	2.72	0.33	3	متوسط
3	الهيكل التنظيمي	2.74	0.33	1	متوسط
4	تكنولوجيا المعلومات	2.62	0.42	4	متوسط
المجال كلياً		2.70	0.20	-	متوسط

يتضح من الجدول رقم (10)، أنّ درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الثانوي في محافظة لحج من وجهة نظر المعلمين في مجال الهيكل التنظيمي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي بلغ (2.74)، وانحراف معياري بلغ (0.331)، في المرتبة الأولى، يليه مجال القيادة التنظيمية، الذي جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.74)، وانحراف معياري (0.374) في المرتبة الثانية وجاء مجال الثقافة التنظيمية متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (0.333) في المرتبة الثالثة، في حين جاء مجال تكنولوجيا المعلومات في المرتبة الرابعة والأخيرة متوسطاً بمتوسط حسابي (2.62) وانحراف معياري (.428) ، وجاءت درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بأكملها متوسطة إذ بلغ المتوسط الحسابي العام (2.70) وانحراف معياري بلغ (0.205).

أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود وعي جزئي بأهمية إدارة المعرفة، يقابله ضعف في التطبيق الفعلي، ولا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات. كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا في الدرجة الكلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين لم تظهر فروق في المتغيرات الأخرى (الجنس – سنوات الخبرة).

السؤال الثاني:

هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) في تقدير استجابات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات إدارة المعرفة في مدارس التعليم الثانوي تُعزى إلى متغيرات (الجنس– عدد سنوات الخدمة – المؤهل العلمي)؟

وللإجابة عن هذا السؤال استعملت الباحثة (اختبار t- test) لعيّنتين مستقلتين لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، كما استعملت الباحثة تحليل التباين الأحادي (one- way-Anova)؛ لمعرفة أثر متغير (عدد سنوات الخبرة)، وذلك عبر التعرف على دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة.

اولاً: متغير الجنس:

جدول رقم (11) يوضح اختبار (T-test) لاختبار الفروق بين المتوسطات لعينتين مستقلتين.

المجالات	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة	ذكور	2.7022	.31801	1.219	.273	غير دال
	إناث	2.7754	.42435			
الثقافة	ذكور	2.6959	.34146	1.131	.291	غير دال
	إناث	2.7478	.32793			
الهيكل التنظيمي	ذكور	2.7508	.33986	.428	.515	غير دال
	إناث	2.7390	.32801			
تكنولوجيا المعلومات	ذكور	2.6622	.32775	2.360	.129	غير دال
	إناث	2.5947	.50987			
المجال كلياً	إناث	2.7028	.20446	.345	.559	
	ذكور	2.7142	.20826			

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (11) ما يأتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في كل مجالات الأداة والاداة بأكملها؛ إذ حيث جاءت القيم الاحتمالية بقيم : (273، 291، 515، 129، 559.)، وهي قيمة أكبر من قيمة (0.05)، وتعزو الباحثة التشابه في التقييم إلى تجانس ثقافة تعليمية موحدة في المحافظة، وإدراك متطلبات إدارة المعرفة متشابه بين المعلمين؛ إذ تتشارك الفئات ف جميعها ي التحديات نفسها بغض النظر عن الجنس.

اتفقت مع دراسة العطري (2008)، في حين اختلفت معالعتيبي والزهراني (2019) التي، وجدت فروقاً لصالح الذكور.

المؤهل العلمي:

المجالات	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	مستوى الدلالة	الدلالة
القيادة	بكالوريوس	2.7289	.39692	.259	.613	غير دال
	أعلى من البكالوريوس	2.7614	.33030			
الثقافة	بكالوريوس	2.7157	.34688	.178	.675	غير دال
	أعلى من البكالوريوس	2.7361	.30954			
الهيكل التنظيمي	بكالوريوس	2.7255	.36267	2.611	.110	غير دال
	أعلى من البكالوريوس	2.7859	.25583			
تكنولوجيا المعلومات	بكالوريوس	2.5824	.46678	1.349	.249	غير دال
	أعلى من البكالوريوس	2.7250	.31931			
المجال كلياً	بكالوريوس	2.6881	.23067	5.704	.020	دال
	أعلى من البكالوريوس	2.7289	.12936			

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) ما يأتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مجالات الأداة كلها؛ إذ حيث جاءت القيم الاحتمالية بقيم (613. ، 675. ، 110.، 249 .)، وهي قيمة أكبر من قيمة (0.05)، ويعزو الباحثون ذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في الأداة بأكملها ، حيث جاءت القيمة الاحتمالية بقيمة: (.020)، وهي قيمة أصغر من قيمة (0.05)، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنها قد يعكس وعيًا أكبر بأهمية إدارة المعرفة لدى الأكثر تأهيلًا؛ نتيجة لتعرض هذه الفئة لمفاهيم حديثة في الإدارة التربوية في دراستهم وهو ما يؤكد أهمية التأهيل العالي في تعزيز الممارسات الإدارية، اتفقت مع دراسة الغامدي (2008) التي وجدت أن حملة الماجستير أكثر وعياً بمتطلبات إدارة المعرفة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
القيادة	بين المجموعات	.069	2	.035	.241	.787	غير دال
	داخل المجموعات	10.335	79	.144			
الثقافة	بين المجموعات	10.404	2	.030	.264	.768	غير دال
	داخل المجموعات	.060	79	.113			
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	8.167	2	.150	1.379	.258	غير دال
	داخل المجموعات	8.227	79	.109			
تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات	.300	2	.039	.206	.814	غير دال
	داخل المجموعات	7.841	79	.187			
الأداة ككل	بين المجموعات	8.142	2	.025	.590	.557	غير دال
	داخل المجموعات	.077	79	.043			

سنوات الخبرة: يتضح من النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) الآتي:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة في مجالات الأداة، كلها والأداة ككل؛ إذ حيث جاءت القيم الاحتمالية بقيم: (.787-.768-.258-.814-.557) وهي قيمة: أكبر من قيمة (0.05)، وتعزو الباحثة ذلك إلى تجانس ثقافة المؤسسة؛ إذ حيث تتشارك الفئات جميعها في التحديات نفسها؛ مما يشير إلى عدم ربط الخبرة الطويلة بتطوير آليات إدارة المعرفة.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة، (Davenport ,2000)، التي ربطت بين الخبرة، وقدرة المعلمين على إدارة المعرفة.

وتظهر الدراسة أن متطلبات إدارة المعرفة في مدارس لحج ما تزال في مستوى متوسط، مع ضعف واضح في التكنولوجيا والشراكات؛ بينما اتفقت بعض نتائج هذه الدراسة الحالية مع الدراسات المحلية والعربية؛ فإنها كشفت عن حاجة ماسة لتطوير السياسات والبنى التحتية، مع التركيز على رفع كفاءة المعلمين أكاديمياً.

التوصيات: توصي الدراسة بما يأتي:

1. تطوير البنية التحتية الرقمية في مدارس التعليم الثانوي.
2. بناء القدرات البشرية من خلال برامج تدريبية مستمرة.
3. تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة لتبادل المعرفة.
4. إعادة النظر في الهياكل التنظيمية بما ينسجم مع مبادئ إدارة المعرفة.

المقترحات:

تقترح الدراسة إجراء دراسات مستقبلية تتناول معوقات تطبيق إدارة المعرفة، وعلاقتها بالجودة الشاملة، في سياقات تعليمية مختلفة.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1- الأحمدي، ع. إ. (2013). "تصور مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في وزارة التربية والتعليم اليمنية في ضوء مدخل إدارة المعرفة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء.

2- الأحمدي، ع. س. ح. (2018). "مدى توافر متطلبات إدارة المعرفة لدى مكتب التربية والتعليم في محافظة عدن" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.

3- البوسعيدي، ح. (2016). " تطوير مهارات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطة عمان في ضوء إدارة المعرفة" عالم التربية، 17(54)،175-269.

4- التمام، ع. (2016). "درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية". "التربية".

5- الجديبي، ر. (2020). "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة وعلاقتها بتعزيز التنمية المستدامة بالمملكة وفق رؤية 2023. "الدولية للعلوم التربوية والنفسية"، (36)، 52-95.

6- الحضرمي، خ. (2020). "معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس اليمنية" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.

7- الحريري، ر. ع. (2012). "اتجاهات إدارية معاصرة". دار الفكر ناشرون وموزعون.

8- الرواشدة، إ. (2020). "إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية". المقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6 (2)، 199-247.

9- الزهراني، إ. ح. (2020). عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الذكاء الإستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم). "مجلة العلوم التربوية"، 27 (3)، 342–409.

10- السوداي، ع. (2015). "الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث السعودية في ضوء مدخل إدارة المعرفة". عالم التربية، 16(50)، 1-45.

11- صالح، أ. ع. (2014). "أهمية توظيف إدارة المعرفة لتطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة عدن" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عدن.

12- طاشكندي، ز. م. (2008). "إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

13- عثمان، ع. م. خ. (2010). " اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين" [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.

14- العطري، ع. أ. م. (2020). " معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بصنعاء" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة صنعاء.

15- العتيبي، أ.، والزهراني، م. (2019). " دور القيادة في تطبيق إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية" . "مجلة الإدارة التربوية"، 15 (3)، 45-67.

16- عروف، ر. (2018). تطبيق إدارة المعرفة كإستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة. " اقتصاد المال والأعمال"، 2 (3)، 351-365.

17- العنزي، خ. ج. (2018). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.

18- الغامدي، ع. س. (2018). " تأثير تطبيق إدارة المعرفة على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية بمنطقة مكة المكرمة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى.

19- الفقيه، س. (2017). " أهمية إدراج علم إدارة المعرفة في المناهج السعودية. "مجلة العلوم التربوية والنفسية"،1 (6)،96-107.

20- كروان، م. (2017). "أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية" [رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية]. قاعدة معلومات دار المنظومة.

21- المدلل، ع. و. (2012). "تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء" [رسالة ماجستير]. الجامعة الإسلامية بغزة.

22- المطيري، م. (2019)." واقع إدارة المعرفة في مدارس تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر أعضاء فرق التميز". "المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية"، (26)، 12-79.

23- نور الدين، ع. (2010). "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة". دار أسامة للنشر والتوزيع.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

24- Akhavan, R. (2010). The challenges of knowledge management portals application and implementation: An Iranian organization case study. *International Journal of Industrial Engineering Computations, 1*(1), 81-93.

25- Ayatollah, H., & Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organizations: A literature review. *Health Information & Libraries Journal, 37*(2), 98-117.

26- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.

27- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2019). Knowledge management in educational institutions: A case study of U.S. public schools. *Journal of Educational Administration, 41*(2), 112–130. https://doi.org/10.1108/JEA-08-2018-0145

28- - *Lokes, W, Fakhrorazi, A., Doktoralina, C.& Lim, F. (2020). The zeitgeist of knowledge management in this millennium: Doees KM elements still matter in nowadays firm performance? Manangement Science Letters, 10(13),3127-3134*

The Degree of Availability of Knowledge Management Application Requirements in Secondary Schools in Lahj Governorate from the Teachers' Perspective (A Descriptive Survey Study)

Safaa Abdu Ahmed Al-Shita

Abstract: This study aimed to identify the degree of availability of the requirements for implementing knowledge management in secondary education schools in Lahj Governorate from teachers' perspectives. The descriptive survey method was employed, and a questionnaire consisting of (42) items distributed across four domains was applied to a random sample of (82) teachers. The results indicated that the availability level of knowledge management requirements was moderate, with an overall mean of (2.70). No statistically significant differences were found according to gender and years of experience, while significant differences were found according to academic qualification in favor of higher qualifications. The study recommended enhancing digital infrastructure and developing human capacities in secondary schools.

Keywords: Knowledge management, knowledge management requirements - organizational structure - organizational leadership - organizational culture - information technology.