المجلد 19 العدد 1 مـــارس 2018

دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ

"دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام"

د. عبيد بن عبد الله السبيعي
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
oaalsubaie@uod.edu.sa

دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ

"دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام"

د. عبيد بن عبد الله السبيعي
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم أدوار مشرفي الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة، والتعرف على درجة ممارستها، والكشف عن الفروق في درجة تقدير أفراد الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة).

ولتحقيق أهداف الدراسة استُخدِم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة طبقت على مجتمع الدراسة المكوّن من جميع مديري المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ والبالغ عددهم ٢٠١ مدير.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام بدرجة متوسطة، وجاءت عمليات إدارة المعرفة مرتبة بحسب درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للأدوار المتصلة بها من وجهة نظر مديري المدارس على النحو الآتي: في المرتبة الأولى "خزن المعرفة وتنظيمها"، وفي المرتبة الثانية "تطبيق المعرفة"، وفي المرتبة الثالثة "توليد المعرفة"، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة "نشر المعرفة وتوزيعها".

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة العمل على تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، من خلال إعداد برنامج متكامل لتعزيز هذه المهارات، بالإضافة إلى دعم فرص حضور مشرفي الإدارة المدرسية ومشاركتهم في الندوات والمحاضرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة، وربط ذلك بمستوى نموهم المهني.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، مشرفو الإدارة المدرسية، مدارس التعليم العامّ.

* تاريخ تسلم البحث: ٢٠١٦/١١/٣٠م * تاريخ قبوله للنشر: ٢٠١٧/٥/١٠م

School Administration Supervisors' Role in Supporting Knowledge Management in Public Schools

"An Empirical Study on the public schools in Dammam City"

Dr. Obaid A. Al Subaie
College of Education
Imam Abdulrahman bin Faisal University

Abstract

This study aimed to identify the most important roles of school administration supervisors in supporting knowledge management in public schools in the city of Dammam, and to determine the degree of the exercises of these roles from the standpoint of public school principals. (educational qualification, a number of years of experience, a number of training courses in the field of knowledge management).

To achieve the objectives of this study, descriptive and analytical methodology were applied through using a questionnaire. The study sample was composed of all boys public schools principals (201 principals) in Dammam city during the second semester of the academic year 1436/1437

The study found that the supervisors of school administration practiced their roles, in supporting the operations of knowledge management at public schools in Dammam city to a moderate degree. The ranking of knowledge management operations was as follows: knowledge and its arrangements ranked first, the application of knowledge ranked second, knowledge generation ranked third, publication and distribution of knowledge ranked fourth.

In light of the study's findings, the researcher recommended that skill development of the supervisors of school administration in knowledge management and its operations is extremely essential through providing them some opportunities to participate in seminars, workshops, training courses and conferences, and linked all that with the level of their professional development.

Keywords: knowledge management, supervisors of school administration, general public schools.

دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ

"دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام"

د. عبيد بن عبد الله السبيعي
قسم الإدارة التربوية
كلية التربية – جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل

المقدمة

تواجه منظمات اليوم جملة من التحديات التي أفرزتها سرعة التغيرات وثورة المعلومات التي شهدها العالم في السنوات الأخيرة، إذ أصبحت المنظمات تواجه سيلاً من المعارف والمعلومات التي يمكنها الاستفادة منها إذا أحسنت التعامل معها وإدارتها إدارة تساعد على توظيفها توظيفًا يسهم في تحقيق أهدافها.

ومن هنا أدركت المنظمات أن الاهتمام بالمعرفة أو رأس المال الفكري يحدث نقلات نوعية هائلة، فاتجهت نحو البحث في تطوير مفهوم إدارة المعرفة وممارساتها لكونها من أهم مداخل التغيير التي تساعد المنظمات في التغلب على تحديات العصر وتحقيق القيمة المضافة التي تمكنها من المنافسة والاستمرار (عيسى، ٢٠٠٨، ص١).

وقد أظهرت الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة كدراسة (المنيع، ٢٠١١) ودراسة (صبري، ٢٠١٠) ودراسة (أبو خضير، ٢٠٠٩) ودراسة (محمد، ٢٠٠٩) ودراسة (Nurluoz & Birol, 2011) ودراسة (Brewer & Brewer, 2010) اتفاق الباحثين على وجود دور مهم لإدارة المعرفة في دعم الأنشطة الإدارية، ووجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة؛ ذلك لأن إدارة المعرفة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا في دعم الإدارة وزيادة فاعلية المديرين. كما أكدت الدراسات أنّ تبني إدارة المعرفة في المؤسسات، يحقق لها العديد من الفوائد مثل : تحسين الأداء، وزيادة الفعالية، ودعم الإبداع والابتكار، وزيادة الإنتاجية، وسرعة الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة بها، وغيرها من الجوانب الأخرى التي تمكّنها من تحقيق التميز وتعزيز قيمتها التنافسية.

وقد أدى الاهتمام الكبير الذي نالته إدارة المعرفة من قبل الباحثين والمنظرين إلى تعدد مفاهيمها وتنوعها تبعاً لتعدد وتنوع مداخل الباحثين واهتماماتهم في هذا المجال فهناك من يعرّفها من منظور اقتصادي، وهناك من يعرفها من منظور اجتماعي، وآخر من منظور تقني.

وقد ارتأى الباحث التركيز على التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة من منظور العمليات بما يتوافق مع طبيعة أهداف هذه الدراسة، إذ عرّفها (Laudon & Laudon, 2011, p434) بأنّها: مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد المعرفة وخزنها ونقلها وتطبيقها وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلّم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار. كما عرّفتها بوران (٢٠١٦، ص٥٤) بأنّها: عمليات منظمة تتمثل في تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها وتطويرها وتوزيعها وتطبيقها في المؤسسة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري وتكنولوجيا المعلومات بهدف تحسين الأداء وتحقيق التميز المنشود. وعرفها حلاق (٢٠١٢، ص٢٤) بأنّها: العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها، واختيارها وتنظيمها، وتخزينها وتمثيلها، وتفسيرها، وتوزيعها، لأغراض الاستخدام والتوعية والتعلم. وفي المؤسسات التعليمية يعرّف "كدول" (Kidwell المشار إليه في محمد، ٢٠١٠) إدارة المعرفة بأنّها: العمليات المنظّمة التي تقوم بها المؤسسات التعليمية لتعريف الأصول المعرفية الخاصة بها وتحليلها، بالإضافة إلى الحصول على المعرفة المناسبة المطلوبة وتصنيفها وتنظيمها وخزنها واستخدامها ونشرها بين أفراد المؤسسة وأقسامها، وتوليدها للحصول على قيمة مضافة، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة والقيام بالأنشطة الإدارية المختلفة واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلّم والتخطيط الاستراتيجي (ص ١٠٩).

في ضوء ما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة في المدرسة بأنّها: الجهد المنظم الذي يهدف إلى تعزيز قدرة المدرسة على تنمية رأس المال الفكري واستثماره من خلال توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها، وخزنها، وتوزيعها والتشارك فيها، واستخدامها وتطبيقها في الأنشطة الإدارية والتربوية المختلفة.

وتشير نتائج الدراسات التي بحثت في إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم كدراسة (أبو خضير، ٢٠٠٩) ودراسة (المنيع، ٢٠١١) ودراسة (Mecha, 2009) ودراسة (Nurluoz & Birol, 2011) ودراسة (Brewer & Brewer, 2010) إلى أن المؤسسات التي اعتمدت تطبيق إدارة المعرفة قد تحقق مجموعة من الفوائد على مستوى العاملين من أهمها:

١- يصبح العاملون أقدر على المعرفة فيما يتعلق بوظائفهم، لذا يصبح هؤلاء العاملون أقدر على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلّم إجراءات جديدة للمساعدة في تحسين العمل بطريقة أكثر خبرة وعقلانية.

٢- يصبح العاملون أوعى بما يحدث في موقع العمل وفي المؤسسة، وأقدر على التعاون فيما بينهم تعاملاً أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتّمم كل منهم بمعرفته بالمعرفة التي يمتلكها الآخرون، وفهم مقاصدهم.

٣- يميل العاملون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل ببراعة أكثر، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر.

٤- يصبح العاملون أقدر في التعامل مع المتغيرات المختلفة التي تطرأ على عملهم.

وعلى مستوى المدارس يؤكد "شينج" (Cheng, 2015) حاجة المدارس إلى إدارة المعرفة التي تهدف إلى خلق بيئة تصنع المعرفة وتحفظها وتطبقها في حلّ المشكلات، فضلاً عن توظيفها في التنمية المستدامة للمؤسسة، مشيراً إلى أن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس يساعدها على تعزيز قدرتها على التخطيط ومواجهة التحديات التي تعوق الإصلاحات التربوية الحديثة (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ص١٥). كما يرى الديحاني (٢٠١٣) أن إدارة المعرفة قد ازدادت أهميتها في مدارس التعليم العامّ بسبب زيادة التنافس بين المدارس لتقديم خدمة تعليمية أفضل للمستفيدين وتطبيق معايير الجودة، والتوجه الحديث والمتسارع في العمليات الإدارية إلى التكنولوجيا بشكل كبير، والتحول من المدرسة التقليدية إلى المدرسة المتعلمة اعتماداً على استثمار المعرفة وإدارتها (ص٧٤).

كل هذه الفوائد وغيرها تبرز أهمية إدارة المعرفة، وتؤكد دورها في تطوير العملية التعليمية وتعزيز القيمة التنافسية لمؤسسات التعليم، ممّا يؤكد على أهمية العمل توظيف إدارة المعرفة والبحث في سبل تحسين ممارستها على مستوى مدارس التعليم العامّ.

والحاجة لإدارة المعرفة كما يذكر محجوب (٢٠٠٤م) تبرز بروزًا أكبر في المؤسسات التعليمية بسبب الترابط والانسجام بين إدارة المعرفة وأنشطة المؤسسات التعليمية وفعالياتها، إذ يوجد قدر من التطابق بين مفهوم إدارة المعرفة وأنشطة المؤسسة التعليمية وفعالياتها بصفتها منظمات معرفية. (ص١٨) وهذا ما دلت عليه الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في المدارس، فقد أكدت دراسة (Petrides & Zahra, 2002) المشار إليها في سعادات وتيم، ٢٠١١، ص١٧٣) إلى أن إدارة المعرفة تساعد على دعم الإدارة المدرسية وعملية التعلم، من خلال تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة تستخدم في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات، ومن ثمَّ الانتقال بإدارة المدرسة من إدارة بيروقراطية إلى بيئة معرفية تعليمية قادرة على المنافسة عالمياً، كما أشارت دراسة (الديحاني، ٢٠١٣) إلى أن إدارة المعرفة على مستوى المدرسة تسهم في تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها : تطوير عمليتي التعليم والتعلمّ، وتعزيز نمو الطالب أكاديمياً وسلوكياً، والمساعدة على النمو المهني للمعلمين والعاملين في المدرسة في ظل توافر المعلومات وتنوعها وسهولة الوصول إليه، ومساعدة المدرسة في عمليات التطوير والتغيير الإيجابي، والإسهام في حفظ البيانات والمعلومات وحمايتها، وتوفير تواصل أفضل بين المدرسة والأسرة، ومنح ولي الأمر الفرصة للوصول إلى المعلومات وصولاً ميسرًا، وتمكين القيادات

المدرسية من اتخاذ قرارات أكثر جودة من خلال توفير المعلومات الوافية والبدائل الممكنة، والمساعدة في إعطاء مؤشرات على جودة أعمال المدرسة وأنشطتها، والتقليل من الصراع داخل المدرسة (ص٧٤-٤٥).

كما أظهرت الدراسات أنّ تطبيق إدارة المعرفة في التعليم يعزز الأداء المدرسي، ويعطي خدمة مزدوجة للمعلمين والطلبة لتحقيق معلومات حول الدراسات المتقدمة عن الطالب والتوجيه المهني والخدمات الإرشادية، كما تساعد إدارة المعرفة على اكتساب المعرفة للمعلمين ذوي الخبرة والاحتفاظ بها، وتعزز معرفة المعلم المبتدئ من خلال نقل المعرفة في العمل الإداري والتدريس (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٥، ص٤٦-٤٧).

لذلك أوصت الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية بضرورة توجهها نحو تطبيق إدارة المعرفة، فقد أوصت دراسة بدر (٢٠١٠) بأهمية نشر ثقافة توليد المعرفة في المؤسسات التعليمية والاستثمار في رأس المال البشري من الكوادر المؤهلة معرفيا داخل المدرسة وخارجها، كما أوصت دراسة (Lee, Peng lu, Yang & Hou, 2010) بضرورة إعادة تقييم نظم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية، وأوصت دراسة (Ainissyifa, 2012) بضرورة تطوير جودة التعليم من خلال تعزيز دور إدارة المعرفة في جودة الأداء التعليمي بالمدارس.

إنَ الغرض الأساسي لإدارة المعرفة يتمحور في توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي المكان المناسب، ومن ثمٌ زيادة كفاءة القرارات المتخذة وفاعليتها، ولأجل تحقيق ذلك يتطلب الأمر القيام بمجموعة من العمليات (Rees, 2010, p3) التي تمثل النشاطات والعمليات المتعلقة باكتساب المعرفة وبنائها والمحافظة عليها من خلال ترميزها وتخزينها واستيعابها ونقلها والمشاركة فيها وتطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة (حريم، ٢٠٠٩، ص٣٦٠).

والمتتبع لآراء الكتَاب والباحثين في تصنيفهم لعمليات إدارة المعرفة يلاحظ اختلافهم في تصنيفها من حيث العدد والترتيب والمسميات، فقد صنفها (Martins et al, 2001) (والفارس)٢٠١٠) و(الضويحي، ٢٠٠٩) و(بدر، ٢٠١٠) وكثير من الباحثين إلى أربع عمليات هي: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة). أما (Chen & Hunang, 2010) فقد صنفاها إلى خمس عمليات هي: (الالتقاط، والتخزين، والمشاركة، والتطبيق، والتوليد)، كما صنفها (مسلم، ٢٠٠٩) إلى خمس عمليات هي (مشاركة المعرفة ونشرها، تنمية المعرفة وتوليدها، ترميز المعرفة وتخزينها، توظيف المعرفة والاستفادة منها، تحديث المعرفة وتطويرها).

في حين صنفها بوثلير وشير (Bouthiller and shearer, 2002) إلى ست عمليات هي: (تشخيص المعرفة، واكتشاف المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وخزن المعرفة

وتنظيمها، واستعمال المعرفة وتطبيقها). وصنفها القحطاني (١٤٣٤هـ) إلى ست عمليات هي (تشخيص المعرفة، واكتساب المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطوير المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة).

وبالنظر إلى التصنيفات السابقة وغيرها في مجال إدارة المعرفة يتضح أنّه رغم اختلاف الكتّاب والباحثين في عدد عمليات إدارة المعرفة وترتيبها ومسمياتها إلا أنّ أغلبهم قد اتفقوا على أنّها لا تخلو من أربع عمليات هي: توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وهي العمليات التي أطلق عليها (Martins et. al, 2001) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

وبعد الاطلاع على العديد من أدبيات إدارة المعرفة خاصةً المتعلقة بالميدان التربوي، ارتأى الباحث التركيز في هذه الدراسة على العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) لتكون مجالاً لتحديد دور مشرف الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في ضوء الممارسات التي تعزز هذه العمليات. وفيما يلي توضيح لطبيعة هذه العمليات:

توليد المعرفة "Knowledge Creation": ويقصد بها: جميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة، سواء المعرفة الصريحة، أو المعرفة الضمنية، أو المزج بينهما لتكوين معانٍ جديدة، والقدرة على إبداع معرفة جديدة لإيجاد قيم مضافة (الحاج، ٢٠١٤، ص١٤٤).

خزن المعرفة "Storage Knowledge": يقصد بها: تجميع المعرفة الداخلية والخارجية في موقع واحد بتنظيمها وتبويبها وفهرستها وتشفيرها بهدف البحث والوصول إليها بكل سهولة ويسر، وبأقل وقت من أجل استعادتها وتطبيقها في حلّ المشكلات (اليحيوي،٢٠١١، ص ٩٦) .

توزيع المعرفة "Knowledge Distribution": ويشير توزيع المعرفة إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة (الكساسبة، ٢٠١٥، ص٥٣٤).

تطبيق المعرفة"Knowledge Application": وتشير هذه العملية إلى قدرة المنظمة على استخدام المعرفة وإعادة استخدامها، والاستفادة منها وتوظيفها في دعم أنشطة الابتكار والتطوير، وتنمية الأفراد والموارد وتحسين أنشطة الأعمال (الكساسبة، ٢٠١٥، ص٥٣٤).

دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المدارس:

يمكن عرض أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها مشرف الإدارة المدرسية لدعم عمليات

إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في ضوء طبيعة الدور القيادي لمشرفي الإدارة المدرسية، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدوار المتعلقة بتوليد المعرفة، ومن أهمها: تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تقديم الأفكار الإبداعية، والاهتمام بالمبادرات الفردية والجماعية المقدمة من قبل منسوبي المدرسة، وتقديم التسهيلات التي يحتاجها الباحثون عن معارف جديدة، وتشجيع الحوار العلمي بين منسوبي المدرسة، وعقد البرامج التدريبية والندوات العلمية الموجهة نحو توليد معارف جديدة، والاستفادة من الخبرات الشخصية المتوافرة لدى الكفاءات المتميزة في المدرسة، وفتح آفاق البحث والتجريب أمام منسوبي المدرسة، وتشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة، وتقويم مستوى النمو المعرفي لدى الهيئة الإدارية في المدرسة.

ثانياً: الأدوار المتعلقة بخزن المعرفة وتنظيمها، ومن أهمها: جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمجال العمل، ومساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة تصنيفًا يسهل الرجوع إليه عند الحاجة، وتشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على استخدام الوسائط الإلكترونية في تخزين المعرفة وتنظيمها، والحرص على تنظيم المعرفة المتعلقة بالأعمال التي تمارس في المدرسة، وتشجيع الهيئة الإدارية بالمدرسة على تقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى الجهات المعنية لتتولى تخزينها في صورة يساعد على تداولها والاستفادة منها.

ثالثاً: الأدوار المتعلقة بنشر المعرفة ومشاركتها، ومن أهمها: تعزيز المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين منسوبي المدرسة، وتسهيل عملية وصول الهيئة الإدارية في المدرسة إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الإدارة، وتكوين فرق العمل التطوعية لتقديم الاستشارات العلمية للعاملين في المدرسة، والحرص على إيصال المعرفة المتوفرة لديه إلى الهيئة الإدارية في المدرسة في الوقت المناسب، وتشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على الاتصال بمصادر المعرفة والاستفادة منها، وتوظيف مواقع الإنترنت والمنتديات الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي (بريد إلكتروني – واتس آب ...) في توفير المعرفة الضرورية لمنسوبي المدرسة، وتنظيم البرامج والملتقيات التي تسهم في تبادل المعرفة بين المشاركين فيها.

رابعاً: الأدوار المتعلقة بتطبيق المعرفة، ومن أهمها : تشجيع الهيئة الإدارية على تطبيق المعرفة في حلّ المشكلات التي تظهر في المدرسة، وتشجيع الهيئة الإدارية على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل، واستخدام المعرفة المتوافرة لديه/ها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال العمل، والمشاركة في وضع الخطط التطويرية للمدرسة، وتوظيف المعرفة في تحقيق رؤية

الإدارة ورسالتها، وإجراء الأبحاث التطبيقية ذات الصلة بمجال العمل، ودعم عمليات دمج المعرفة في جميع العمليات الإدارية والفنية في المدرسة، وتزويد الهيئة الإدارية في المدرسة بآخر المستجدات في مجال عملهم.

وفي ضوء أهمية إدارة المعرفة، ونظراً إلى ضعف الاهتمام بتطبيقاتها في مدارس التعليم العامّ، ظهرت الحاجة إلى البحث في سبل دعم إدارة المدرسة في مجال إدارة المعرفة، وانطلاقاً من أهمية دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير مهارات مديري المدارس اتجهت هذه الدراسة نحو البحث في أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام، في محاولةٍ لتحديد أهم هذه الأدوار والتعرف على درجة ممارستها، وسبل تعزيزها، إذ يتوقع أن تسهمَ نتائج الدراسة في تفعيل دور مشرفي الإدارة وتطويرها في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في المملكة العربية السعودية. بما ينسجم مع اهتمام الدولة بإدارة المعرفة التي ظهرت في تأكيد خطة التنمية العاشرة ١٤٣٧/٣٦- ١٤٤١/٤٠هـ على أهمية إدارة المعرفة وتحسين ممارسة عملياتها في القطاعات كافة بوصفها وسيلة لتحقيق "تحوّل المملكة العربية السعودية نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة" الذي مثل هدفاً من أهداف الخطة العاشرة للتنمية في المملكة العربية السعودية من خلال إيجاد بيئة مؤسسية وتنظيمية ملائمة لمجتمع المعرفة، وتطوير البنية التحتية لإدارتها، وزيادة قدرات المملكة في مجال توليد المعرفة، وتحويلها، ونقلها، واستثمارها، ونشرها، وخاصة في الجهاز الإداري الحكومي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ١٤٣٥هـ).

وبعد الرجوع للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية لاحظ الباحث أنّ معظم الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في المملكة العربية السعودية قد كشفت عن مستوى متدنٍ إدارة المعرفة في هذه المدارس، فقد أظهرت نتائج دراسة (الثبيتي، ٢٠١٦) أن ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة الطائف جاءت بدرجة متوسطة، كما توصلت دراسة (الشهري، ٢٠١٥) إلى أن ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محايل جاءت بدرجة متوسطة، وكشفت نتائج دراسة (العنزي، ٢٠١٣) أن درجات تحقيق إدارات مدارس التعليم في المدينة المنورة لمتطلبات مجتمع المعرفة كان متوسطاً في مجالات (تبادل المعرفة والتعايش الثقافي، والتقنية في التعليم، وإنتاج المعرفة، والمدارس دائمة التعلم) وكانت درجة التحقق منخفضة في مجالات (التعليم للعمل، والتمكين الإداري، والمدرسة المجتمعية) وأظهرت نتائج دراسة (الزهراني، ٢٠١٢) أن أفراد عينة الدراسة يرون أنّ أهمية تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي على مدرسة المستقبل تأتي بدرجة عالية، بينما يرون أن الممارسات الفعلية لعمليات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي تأتي بدرجة

منخفضة. أما دراسة (القحطاني، ١٤٣٤هـ) فقد كشفت عن قلة وجود الخبراء المؤهلين لتأسيس الموجود المعرفي بدرجة كبيرة. الأمر الذي تظهر معه حاجة مؤسساتنا التعليمية إلى مزيد من الدراسات التي تبحث في سبل دعم إدارة المعرفة فيها.

أما دراسة أبو الوفا (٢٠١٢) التي طبقت على المدارس الثانوية في محافظات غزة فقد أظهرت نتائجها أنّ درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في أقسام الإشراف التربوي كانت متوسطة، وأن درجة ممارسة المشرفين التربويين لعمليات إدارة المعرفة كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس، في حين أشارت نتائج دراسة (الديحاني، ٢٠١٣) إلى ارتفاع مستوى تطبيق مهارات إدارة المعرفة لدى مديري مدارس التعليم العامّ في دولة الكويت.

وفي منطقة جاروت بأندونيسيا أظهرت نتائج دراسة أنيسيفا Ainissyifa (2012) أن للموارد البشرية والثقافة التنظيمية واستخدام التكنولوجيا تأثيرًا إيجابيًا على عملية تنفيذ إدارة المعرفة مما يؤدي إلى تعزيز جودة العملية التعليمية وتطويرها وتحسينها في المدارس الثانوية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لتطبيق إدارة المعرفة على مستوى الجودة التعليمية في المدارس الثانوية. كما أشارت دراسة wing Chu; wang and Yuen (2011) إلى أن المعرفة المشتركة والأفراد والثقافة والمخزون المعرفي من العوامل الهامة في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس، كما يرى المشاركون في الدراسة أن إدارة المعرفة تستطيع أن تعمل على مساعدتهم في تطوير ممارساتهم الوظيفية، وأنّه يمكن تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في الصين. كما أوضحت نتائج دراسة وانغ وآخرين Awang et al (2011). أن تنفيذ نماذج إدارة المعرفة في المدارس الماليزية لها آثار إيجابية على العملية التعليمية، إذ يجعلها أدق وأكثر تنظيماً، مما يسهل إجراءات عملية التدريس ويجعلها أمرن. وكشفت نتائج دراسة لي وآخرين Lee et al (2010). وجود تقدم في تطبيق نظام إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في تايوان، ووجود علاقة متبادلة بين تطبيق نظام إدارة المعرفة ومدى تحقيق المساهمة المعرفية بين إداريي المدرسة والتفاعل بين هؤلاء الإداريين في تطبيق نظام إدارة المعرفة. كما كشفت نتائج الدراسة وجود بعض الصعوبات المتعلقة بتصنيف محتوى المعرفة وعلاقتها بوظائف النظام.

ويتضح من عرض الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في المدارس وجود حراك على المستوى النظري في مجال إدارة المعرفة في مدارس التعليم تمثّل في كثرة الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة خلال السنوات القليلة الماضية، فمعظم الدراسات أجريت حديثاً، وهذا يشير إلى إدراك أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم لكونها مدخلاً من مداخل تحسين الأداء في هذه المؤسسات وتطويره، ولعل هذا راجع إلى النجاح الذي صاحب تطبيق إدارة المعرفة في

مؤسسات التعليم في الدول المتقدمة، والذي يؤكد أهميته إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول المتغيرات كافة ذات الصلة بإدارة المعرفة، وهذا واضح في العرض السابق فعلى الرغم من كثرة هذه الدراسات إلا أنه يوجد بينها قدر من الاختلاف في متغيراتها وأهدافها.

وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهدافها إذ اتجهت إلى تحديد أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها مشرف الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ، والتعرف على درجة ممارسة مشرف الإدارة المدرسية لأدواره في دعم إدارة المعرفي في مدارس التعليم العامّ من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مدينة الدمام. كما تميزت الدراسة الحالية بتخصصها وتركيزها على واحد من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية وهو إدارة المعرفة، وذلك بالبحث في الأدوار المطلوب ممارستها من قبل مشرف الإدارة المدرسية في مجال إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ. وتعدّ هذه الدراسة– على حدّ علم الباحث – الأولى في مجال البحث في أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم.

مشكلة الدراسة

انطلاقاً من دور مشرف الإدارة المدرسية في نظام التعليم العامّ في المملكة العربية في تنمية أداء الإدارة المدرسية وتطويره، فإنّ من واجباته في العصر الحديث تعزيز مهارات الهيئة الإدارية في المدرسة وتنمية قدراتهم في مجال إدارة المعرفة التي أصبحت حاجة ملحة وضرورة لتعزيز دور المدرسة وتمكينها من تحقيق أهدافها التعليمية والتربوية في العصر الحديث. فقد أكدت الدراسات التي بحثت في إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في المملكة العربية السعودية أهمية تبنى إدارة المعرفة مدخلاً إلى حل مشكلاتها وتحقيق أهدافها كدراسة (الثبيتي، ٢٠١٦) و(الشهري، ٢٠١٥) و(العويفي، ٢٠١١) و(العنزي، ٢٠١٣) و(الزهراني، ٢٠١٢) و(المطلق، ٢٠١٠) والغامدي (١٤٢٩هـ) و(طاشكندي، ١٤٢٨هـ) و(الزايدي، ١٤٢٨هـ) كما أكدت هذه الدراسات أنّ الاهتمام بإدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ لا يزال دون المستوى المأمول.

وبما أنّ المعرفة أصبحت تشكلّ محور اهتمام المجتمعات المتطلعة للتقدم والريادة على مستوى العالم، نتيجة ارتباط تقدمها بقدرة مؤسساتها على إدارة المعرفة من خلال وجود الكفاءات البشرية القادرة على دعم إدارة المعرفة وتمكين المؤسسات من توظيفها توظيفاً يحقق لها القدرة على بلوغ أهدافها بكل كفاءة وفاعلية. وانطلاقاً من حاجة المدرسة بوصفها واحدة من أهم مؤسسات التعليم لتبني إدارة المعرفة، ونظراً إلى قلة البحوث والدراسات التي تناولت سبل دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في المملكة العربية السعودية، ونظراً إلى غياب

المعلومات المتصلة بدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم عمليات إدارة المعرفة في هذه المدارس بوصفهم من أهم العناصر الفاعلة في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة في المدارس، لذلك تمثلت مشكلة الدراسة في تحديد أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها مشرفو الإدارة المدرسية، ودرجة ممارستهم لها في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها مشرفو الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام من وجهة نظر مديري تلك المدارس؟

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة)؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

١- تحديد أهم الأدوار التي ينبغي أن يمارسها مشرفو الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام.

٢- التعرف على درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام من وجهة نظر مديري تلك المدارس.

٣- الكشف عن الفروق في درجة تقدير أفراد الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفي في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام التي تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من قيمتها العلمية النظرية المتمثلة في إلقاء مزيد من الضوء على إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم، وتحديد أهم الأدوار التي ينبغي أن يضطلع بها قادة المعرفة في هذه المؤسسات. بالإضافة إلى قيمتها العملية التطبيقية من خلال ما ستسهم به نتائجها وتوصياتها في تحسين ممارسات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في المملكة العربية

السعودية، إذ يؤمل أن تساعد نتائج الدراسة المسؤولين في وزارة التعليم في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين مستوى ممارسة إدارة المعرفة من قبل القيادات التربوية على المستويات كافة، مما سيكون له الأثر في تحسين مستوى إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ.

كما تكمن أهمية الدراسة في كونها تأتي في سياق توجّه المملكة العربية السعودية في خطة التنمية العاشرة ١٤٣٧/٣٦- ١٤٤١/٤٠هـ نحو الاقتصاد القائم على المعرفة ومجتمع المعرفة من خلال إيجاد بيئة مؤسسية وتنظيمية ملائمة لمجتمع المعرفة، والعمل على تطوير البنية التحتية لإدارتها، وزيادة قدرات المملكة في مجال إدارة توليد المعرفة، وتمويلها، ونقلها، واستثمارها، ونشرها، وخاصة في الجهاز الإداري الحكومي (وزارة الاقتصاد والتخطيط، ٢٠١٥م).

بالإضافة إلى كونها – على حدّ علم الباحث – الدراسة الأولى التي تطرقت إلى دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في المملكة العربية السعودية.

تعريف مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: هي النشاط الإداري الذي يعمل على تطوير المعرفة وتخزينها وتوزيعها ونقلها وتطبيقها، وكذلك استخدامها والاستفادة منها لتحقيق أهداف المنظمة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، من أجل تحقيق التميز والكفاءة في المنظمة (Rao, 2012).

كما عرّفها البريدي (٢٠١١) بأنّها: نظام تكاملي من الطرق والمبادرات والأنشطة المعنية بإيجاد المعرفة وتوفيرها وحفظها وتناقلها داخل المنظمة، واستخدام أفضل السبل لنشرها وتعميمها وتفعيلها في العمليات لرفع مستويات الأداء وتحسين الإنتاجية (ص ٤٨٨).

ويعرفها الباحث إجرائياً بأنّها: الجهد المنظم الذي يهدف إلى تعزيز قدرة المدرسة على تنمية رأس المال الفكري واستثماره من خلال توليد المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتنظيمها، وخزنها، وتوزيعها والتشارك فيها، واستخدامها وتطبيقها في الأنشطة الإدارية والتربوية المختلفة.

مشرفي الإدارة المدرسية: تعرّف وزارة التربية والتعليم (١٤٢٤ هـ) مشرف الإدارة المدرسية بأنه: "شخص متخصص يبذل جهده ووقته لتنمية مهارة القيادة التربوية لدى مديري المدارس ووكلائها، ورفع مستوى أدائهم وتمكينهم من كل ما تتطلبه العملية التربوية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتوجيه وتقويم، وتهيئة إلى الظروف التي تنمي استعدادات الطلبة وقدراتهم العقلية والروحية والبدنية، وتشجيع المعلمين على تأدية رسالتهم بنجاح، مستثمرين كل ما في المدرسة من إمكانات" (ص٣)

ويمكن تعريف مشرفي الإدارة المدرسية إجرائياً بأنّهم: المشرفون المكلفون من قِبَل وزارة التعليم بالإشراف على جميع العمليات الإدارية والفنية التي تتم في مدارس التعليم العامّ، بهدف مساعدة مديري المدارس ووكلائها على أداء مهامهم، والمساهمة في تنمية مهارات القيادة التربوية لديهم.

ويقصد بدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة: النشاط الإداري الذي يمارسه مشرفو الإدارة المدرسية بهدف دعم إدارة المعرفة من خلال تعزيز قدرات الهيئة الإدارية في مدارس التعليم العامّ بالمملكة العربية السعودية في مجال توليد المعرفة وخزنها وتنظيمها ونشرها وتوزيعها واستخدامها وتطبيقها من قبل منسوبي المدرسة، والذي تمّ قياسه من خلال درجة استجابة أفراد الدراسة على جميع عبارات أداة الدراسة.

حدود الدراسة

الحدّ الزماني: الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.

الحدّ المكاني: المدارس الحكومية في مدينة الدمام.

الحدّ البشرى: تقتصر هذه الدراسة على استجابات مديري المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام.

الحدّ الموضوعي: تقتصر الدراسة على البحث في دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم عمليات إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، نشر وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام.

منهج الدراسة وإجراءاتها

١- منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة استُخدِم المنهج الوصفي التحليلي، باتباع الأسلوب المسحي من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض.

٢- مجتمع الدراسة وعينتها

طُبقت الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة كافة المكون من جميع مديري المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام خلال الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ والبالغ عددهم ٢٠١ مدير. وزِعت أداة الدراسة عليهم جميعاً، وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة (١١٨) استبانة، تمثل ما نسبته ٥٩٪ من مجتمع الدراسة.

٢-١- خصائص مجتمع الدراسة : وفقاً لمتغيرات الدراسة الواردة في الجزء الأول من الاستبانة يوضح الجدول رقم (١) خصائص أفراد الدراسة وفق معلوماتهم الأولية:

جدول رقم (١)
توزيع أفراد الدراسة وفق معلوماتهم الأولية

المتغيرات	التصنيف	العدد	النسبة
المؤهل العلمي	ماجستير	٤	٣,٤
	بكالوريوس	١١٣	٩٥,٨
	غير ذلك	١	٠,٨
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	٥٠	٤٢,٤
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٥٧,٦
عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة	لا توجد	٥٥	٤٦,٦
	دورة واحدة	٤٨	٤٠,٧
	دورتان فأكثر	١٥	١٢,٧
المجموع		١١٨	١٠٠,٠

٣- أداة الدراسة

٣-١- بناء الأداة : تم بناء استبانة لجمع بيانات الدراسة بالاستفادة من الإطار النظري واستبانات الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتكونت الاستبانة من الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: تضمن المعلومات العامة لأفراد مجتمع الدراسة وهي: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، والدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة).

الجزء الثاني: عبارات تقيس درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم إدارة المعرفة وعددها ٣١ موزعة على أبعاد الدراسة على النحو الآتي:

جدول رقم (٢)
توزيع عبارات أداة الدراسة على أبعاد إدارة المعرفة

م	البعد	عدد العبارات
١	توليد المعرفة	٩ عبارات
٢	خزن المعرفة وتنظيمها	٦ عبارات
٣	نشر المعرفة ومشاركتها	٨ عبارات
٤	تطبيق المعرفة	٨ عبارة
المجموع		٣١ عبارة

استُخدم مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس استجابات مديري المدارس الحكومة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة وفقاً للتدرج الآتي لدرجة الممارسة: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً)

٣-٢- صدق أداة الدراسة : تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال :

٣-٢-١- الصدق الظاهري: تم عُرِضت الاستبانة في صورتها الأولية على عشرة من المتخصصين في الإدارة التربوية والقياس في الجامعات السعودية، وفي ضوء آرائهم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة على أداة الدراسة.

٣-٢-٢- الصدق البنائي Structure Validity: تم التحقق من الصدق البنائي للاستبانة، بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مديراً من المديرين الملتحقين ببرنامج دورة مديري المدارس المنعقدة في كلية التربية في الدمام خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٦/١٤٣٧هـ، وفيما يلي عرض لمعاملات ارتباط بيرسون للتحقق من الصدق البنائي للاستبانة:

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الأداة، والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه :

جدول رقم (٣)

معاملات ارتباط بنود الأداة بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية : ن= ٣٠)

البعد	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
توليد المعرفة	١	٠,٧٧١٦**	٤	٠,٨١٣٤**	٧	٠,٧٦٤٧**
	٢	٠,٩٠٦٩**	٥	٠,٦٧٥٠**	٨	٠,٨٤٨٩**
	٣	٠,٨٣٩٩**	٦	٠,٨٢٩٧**	٩	٠,٧٤٥٥**
تخزين المعرفة وتنظيمها	١	٠,٤٣٦٢*	٣	٠,٨٠٣٤**	٥	٠,٨٨٤٦**
	٢	٠,٦٥٥٤**	٤	٠,٨٣٦٩**	٦	٠,٧٥٨٢**
نشر المعرفة وتوزيعها	١	٠,٧٩٨٢**	٤	٠,٨١٧٧**	٧	٠,٧٠٦٨**
	٢	٠,٥٥٥٢**	٥	٠,٧٤١٨**	٨	٠,٨٠٢٠**
	٣	٠,٦٧٢٠**	٦	٠,٧٩٢٤**		
تطبيق المعرفة	١	٠,٧٩٧٦**	٤	٠,٧٧٥٦**	٧	٠,٩٢٥٨**
	٢	٠,٨٨٦٠**	٥	٠,٨٢٥٥**	٨	٠,٨٥٥٨**
	٣	٠,٨٥٨٠**	٦	٠,٨٣٩٥**		

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنّ كل عبارة من عبارات الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مستوى (٠,٠١) أو عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه، مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود الأداة، بالدرجة الكلية:

جدول رقم (٤)
معاملات ارتباط بنود الأداة بالدرجة الكلية (العينة الاستطلاعية: ن= ٣٠)

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	٠,٦٨٠٨**	٩	٠,٧٠١٤**	١٧	٠,٤٨٧٣**	٢٥	٠,٨٨٣٣**
٢	٠,٨٤٢٩**	١٠	٠,٤٦٤٩**	١٨	٠,٦٥٦٧**	٢٦	٠,٨٦٦٩**
٣	٠,٧٩٧٤**	١١	٠,٦٠٦١**	١٩	٠,٧٤٢٠**	٢٧	٠,٧٢٩٤**
٤	٠,٧٣٤٣**	١٢	٠,٨١٧٦**	٢٢	٠,٧١٢٣**	٢٨	٠,٧٢٢٧**
٥	٠,٥٧٣٤**	١٣	٠,٨٣١٢**	٢١	٠,٧٠١٤**	٢٩	٠,٧٨٥٥**
٦	٠,٧٧٩٨**	١٤	٠,٧٧٩٦**	٢٢	٠,٦٨٤٨**	٣٠	٠,٨٩٨٥**
٧	٠,٨٠٠٣**	١٥	٠,٥٧٧٦**	٢٣	٠,٨٣٣٦**	٣١	٠,٧٩١٣**
٨	٠,٨٦٣٥**	١٦	٠,٧٨٩٧**	٢٤	٠,٧٩٥٠**		

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنّ كل عبارة من عبارات الاستبانة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالدرجة الكلية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

- معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد الأداة، والدرجة الكلية:

جدول رقم (٥)
معاملات ارتباط أبعاد الأداة بالدرجة الكلية (العينة الاستطلاعية: ن= ٣٠)

البعد	معامل الارتباط
توليد المعرفة	٠,٩٤٠٨**
خزن المعرفة وتنظيمها	٠,٩٢٨٥**
نشر المعرفة وتوزيعها	٠,٩٥١٦**
تطبيق المعرفة	٠,٩٥٤٥**

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أنّ كل بعد من أبعاد أداة الدراسة يرتبط ارتباطاً دالاً احصائياً عند مستوى (٠,٠١) بالدرجة الكلية للأداة، مما يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة.

٤- ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" لأبعاد الاستبانة بعد تطبيقها على العينة الاستطلاعية، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم (٦)
معاملات ثبات "ألفا كرونباخ" لأبعاد الدراسة (العينة الاستطلاعية؛ ن= ٣٠)

البعد	عدد البنود	معامل ثبات "ألفا كرونباخ"
توليد المعرفة	٩	٠,٩٣
تخزين المعرفة وتنظيمها	٦	٠,٨٢
نشر المعرفة وتوزيعها	٨	٠,٨٨
تطبيق المعرفة	٨	٠,٩٤
الثبات الكلي للأداة	٣١	٠,٩٧

يتضح من الجدول السابق أنّ أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية فقد تراوح معامل ثبات الأبعاد بين (٠,٨٢-٠,٩٤) فيما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٨). مما يشير إلى صلاحيتها للتطبيق للإجابة عن أسئلة الدراسة.

٥- أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

بعد جمع بيانات الدراسة حُللت نتائج الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي. (spss) باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط "بيرسون" لحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، وقياس درجة الارتباط.
- معامل "ألفا كرونباخ" لحساب ثبات الاستبانة.
- اختبار "ت" (t-test) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير (عدد سنوات الخبرة).
- اختبار تحليل التباين الأحادي "ف" (One Way Anov) للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير (عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة).
- اختبار "شيفيه" (Test Scheffe) لتوضيح مصدر الفروق في استجابات أفراد الدراسة باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدم الباحث الأسلوب الآتي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. فقد أُعطيت البدائل الأوزان الآتية: (يمارس بدرجة كبيرة جداً =٥، يمارس بدرجة كبيرة =٤، يمارس بدرجة متوسطة =٣، يمارس بدرجة ضعيفة =٢، يمارس بدرجة ضعيفة جداً =١)، ثم صُنِف تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة- أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٥-١) ÷ ٥ = ٠,٨٠
لنحصل على التصنيف الآتي:

جدول رقم (٧)
توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة

مدى المتوسطات	درجة الممارسة
٤,٢١ – ٥,٠٠	كبيرة جداً
٣,٤١ – ٤,٢٠	كبيرة
٢,٦١ – ٣,٤٠	متوسطة
١,٨١ – ٢,٦٠	ضعيفة
١,٠٠ – ١,٨٠	ضعيفة جداً

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى التعرف على دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام من وجهة مديري تلك المدارس، والكشف عن الفروق في درجة تقدير أفراد الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفي في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام التي تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة)، وذلك عن طريق الإجابة عن السؤالين الآتيين:

أولاً: نتائج السؤال الأول:

نصّ السؤال الأول على: ما درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، وخزن المعرفة وتنظيمها، ونشر المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في مدينة الدمام؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد الدراسة عن الفقرات التي تقيس درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة في أبعاد: (توليد المعرفة، وخزن المعرفة وتنظيمها، ونشر المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة) وفيما يلي عرض للنتائج المتصلة بكل بعد من هذه الأبعاد:

البعد الأول: (توليد المعرفة)

يوضح الجدول رقم (٨) استجابات مديري المدارس الحكومية في مدينة الدمام نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم المتعلقة بدعم عملية توليد المعرفة في مدارس التعليم العامّ وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٨)
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية توليد المعرفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تقديم الأفكار الإبداعية.	٣,٦٤	١,٠٠	١	كبيرة
٢	الاهتمام بالمبادرات الفردية والجماعية المقدمة من قبل منسوبي المدرسة.	٣,٦٢	٠,٨٩	٢	كبيرة
٩	فتح آفاق البحث والتجريب أمام منسوبي المدرسة.	٣,٥١	٠,٩٩	٣	كبيرة
٥	عقد البرامج التدريبية والندوات العلمية الموجهة نحو توليد معارف جديدة.	٣,٤٩	١,٢٣	٤	كبيرة
٤	تشجيع الحوار العلمي بين منسوبي المدرسة.	٣,٤٤	١,٠٣	٥	كبيرة
٦	الاستفادة من الخبرات الشخصية المتوافرة لدى الكفاءات المتميزة في المدرسة.	٣,٣١	١,٢٦	٦	متوسطة
٨	تقويم مستوى النمو المعرفي لدى الهيئة الإدارية في المدرسة.	٣,٢٩	١,٠٧	٧	متوسطة
٣	تقديم التسهيلات التي يحتاجها الباحثون عن معارف جديدة.	٣,٢٦	١,٠٢	٨	متوسطة
٧	تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تحويل معارفهم الضمنية (التي في العقول) إلى معارف صريحة (مكتوبة).	٣,٠٧	١,٠٦	٩	متوسطة
	المتوسط× العام للبعد	٣,٤٠	٠,٨٤	٠,٨٤	متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية توليد المعرفة قد تراوحت بين (٣,٦٤-٣,٠٧)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٤٠) مما يشير إلى أنّ أفرد الدراسة يرون أنّ ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية توليد المعرفة في المدارس كانت بدرجة متوسطة. كما يتضح أنّ هناك خمس عبارات دلت استجابة أفراد الدراسة على أنها تُمارَس من قِبَل مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة وهي على التوالي (تشجيع الهيئة الإدارية بالمدرسة على تقديم الأفكار الإبداعية و(الاهتمام بالمبادرات الفردية والجماعية المقدمة من قبل منسوبي المدرسة) و(فتح آفاق البحث والتجريب أمام منسوبي المدرسة) و(عقد البرامج التدريبية والندوات العلمية الموجهة نحو توليد معارف جديدة) و(تشجيع الحوار العلمي بين منسوبي المدرسة) وأنَ هناك أربع عبارات تمارس بدرجة متوسطة وهي على التوالي (الاستفادة من الخبرات الشخصية المتوافرة لدى الكفاءات المتميزة في المدرسة) و(تقويم مستوى النمو المعرفي لدى الهيئة الإدارية بالمدرسة) و(تقديم التسهيلات التي

يحتاجها الباحثون عن معارف جديدة) و(تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تحويل معارفهم الضمنية "التي في العقول" إلى معارف صريحة "مكتوبة").

البعد الثاني: (خزن المعرفة وتنظيمها)

يوضح الجدول رقم (٩) استجابات مديري المدارس الحكومية في مدينة الدمام حول درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم المتعلقة بدعم عملية خزن المعرفة وتنظيمها في مدارس التعليم العامّ وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٩)
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في خزن المعرفة وتنظيمها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
١	جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمجال عمله.	٣,٨٤	١,١٢	١	كبيرة
٣	تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على استخدام الوسائط الإلكترونية في تخزين المعرفة وتنظيمها.	٣,٤٧	١,١٤	٢	كبيرة
٤	الحرص على تنظيم المعرفة المتعلقة بالأعمال التي تمارس في المدرسة.	٣,٤٢	١,١٠	٣	كبيرة
٢	مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	٣,٣١	١,٢١	٤	متوسطة
٥	تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى الجهات المعنية لتتولى تخزينها بصورة تساعد على تداولها والاستفادة منها.	٣,٣٠	١,٠٦	٥	متوسطة
٦	مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	٣,٢٣	١,٠٩	٦	متوسطة
	المتوسط× العام للبعد	٣,٤٢	٠,٨٥		كبيرة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية خزن المعرفة وتنظيمها قد تراوحت بين (٣,٤٧-٣,٤٢) وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٤٢) مما يشير إلى أنّ أفرد الدراسة يرون أنّ ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية خزن المعرفة وتنظيمها في المدارس كانت بدرجة كبيرة.

كما يتضح أنّ هناك ثلاث عبارات دلت استجابة أفراد الدراسة لها على أنّها تُمارَس من قِبَل مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة وهي على التوالي (جمع البيانات والمعلومات ذات

العلاقة بمجال عمله) و(تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على استخدام الوسائط الإلكترونية في تخزين المعرفة وتنظيمها) و(الحرص على تنظيم المعرفة المتعلقة بالأعمال التي تمارس في المدرسة)، وأنّ هناك ثلاث عبارات تمارس بدرجة متوسطة وهي على التوالي (مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة) و(تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى الجهات المعنية لتتولى تخزينها بصورة تساعد على تداولها والاستفادة منها) و(مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة).

البعد الثالث: (نشر المعرفة وتوزيعها)

يوضح الجدول رقم (١٠) استجابات مديري المدارس الحكومية في مدينة الدمام حول درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم المتعلقة بدعم عملية نشر المعرفة وتوزيعها في مدارس التعليم العامّ وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١٠)
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في نشر المعرفة وتوزيعها

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٧	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (بريد إلكتروني – واتس آب...) في توفير المعرفة الضرورية لمنسوبي المدرسة.	٣,٥٨	١,١٦	١	كبيرة
٥	تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على الاتصال بمصادر المعرفة والاستفادة منها.	٣,٤٦	٠,٩٩	٢	كبيرة
٨	تنظيم البرامج والملتقيات التي تسهم في تبادل المعرفة بين المشاركين فيها.	٣,٤٢	١,٠٢	٣	كبيرة
١	تعزيز المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين منسوبي المدرسة.	٣,٣٩	١,٠٠	٤	متوسطة
٤	الحرص على إيصال المعرفة المتوفرة لديه إلى الهيئة الإدارية في المدرسة في الوقت المناسب.	٣,٣٤	١,١٢	٥	متوسطة
٦	توظيف مواقع الإنترنت والمنتديات الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة.	٣,٣٢	١,٢٠	٦	متوسطة
٢	تسهيل عملية وصول الهيئة الإدارية في المدرسة إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الإدارة.	٣,٣١	١,٠١	٧	متوسطة
٣	تكوين فرق العمل التطوعية لتقديم الاستشارات العلمية للعاملين في المدرسة.	٢,٩٢	١,١٧	٨	متوسطة
	المتوسط× العام للبعد	٣,٣٤	٠,٨٠		متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية نشر المعرفة وتوزيعها قد تراوحت بين (٣,٥٨ - ٢,٩٢) وقد بلغ المتوسط الحسابي العامّ لهذا البعد (٣,٣٤) مما يشير إلى أنّ أفرد الدراسة يرون أنّ ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية نشر المعرفة وتوزيعها في المدارس كانت بدرجة متوسطة.

كما يتضح أنّ هناك ثلاث عبارات دلت استجابة أفراد الدراسة لها على أنها تُمارَس من قِبَل مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة وهي على التوالي (استخدام وسائل التواصل الاجتماعي "بريد إلكتروني – واتس آب..." في توفير المعرفة الضرورية لمنسوبي المدرسة) و(تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على الاتصال بمصادر المعرفة والاستفادة منها) و(تنظيم البرامج والملتقيات التي تسهم في تبادل المعرفة بين المشاركين فيها)، وأنّ هناك خمس عبارات تُمارَس بدرجة متوسطة وهي على التوالي (تعزيز المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين منسوبي المدرسة) و(الحرص على إيصال المعرفة المتوفرة لديه إلى الهيئة الإدارية في المدرسة في الوقت المناسب) و(توظيف مواقع الإنترنت والمنتديات الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة) و(تسهيل عملية وصول الهيئة الإدارية بالمدرسة إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الإدارة) و(تكوين فرق العمل التطوعية لتقديم الاستشارات العلمية للعاملين في المدرسة).

البعد الرابع: (تطبيق المعرفة)

يوضح الجدول رقم (١١) استجابات مديري المدارس الحكومية في مدينة الدمام حول درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم المتعلقة بدعم عملية تطبيق المعرفة في مدارس التعليم العامّ وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (١١)
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لإجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في تطبيق المعرفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٢	تشجيع الهيئة الإدارية على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل.	٣,٦١	٠,٩٣	١	كبيرة
٣	استخدام المعرفة المتوافرة لديه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله.	٣,٥٣	٠,٩١	٢	كبيرة
٨	تزويد الهيئة الإدارية في المدرسة بآخر المستجدات في مجال عملهم.	٣,٤٧	١,٠٥	٣	كبيرة
١	تشجيع الهيئة الإدارية على تطبيق المعرفة في حلّ المشكلات التي تظهر في المدرسة.	٣,٤٦	١,٠٣	٤	كبيرة

تابع جدول (١١)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
٤	المشاركة في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.	٣,٣٥	١,١٥	٥	متوسطة
٧	دعم عمليات دمج المعرفة في جميع العمليات الإدارية والفنية بالمدرسة.	٣,٣١	٠,٩٨	٦	متوسطة
٥	توظيف المعرفة التي يمتلكها في تحقيق رؤية الإدارة ورسالتها.	٣,٢٦	١,٠٧	٧	متوسطة
٦	إجراء الأبحاث التطبيقية ذات الصلة بمجال عمله.	٣,٢٦	١,٠٩	٧	متوسطة
	المتوسط× العام للبعد	٣,٤١	٠,٨٤		كبيرة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسطات الحسابية لتقدير أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية تطبيق المعرفة قد تراوحت بين (٣,٢٦-٣,٦١)، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٤١) مما يشير إلى أنّ أفرد الدراسة يرون أنّ ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عملية تطبيق المعرفة في المدارس كانت بدرجة متوسطة.

كما يتضح أنّ هناك أربع عبارات دلت استجابة أفراد الدراسة لها على أنها تُمارَس من قِبَل مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة كبيرة وهي على التوالي (تشجيع الهيئة الإدارية على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل) و(استخدام المعرفة المتوافرة لديه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله) و(تزويد الهيئة الإدارية في المدرسة بآخر المستجدات في مجال عملهم) و(تشجيع الهيئة الإدارية على تطبيق المعرفة في حل المشكلات التي تظهر في المدرسة)، وأنّ هناك أربع عبارات تمارس بدرجة متوسطة وهي على التوالي (المشاركة في وضع الخطط التطويرية للمدرسة) و(دعم عمليات دمج المعرفة في جميع العمليات الإدارية والفنية بالمدرسة) و(توظيف المعرفة التي يمتلكها في تحقيق رؤية الإدارة ورسالتها) و(إجراء الأبحاث التطبيقية ذات الصلة بمجال عمله).

- ترتيب عمليات إدارة المعرفة بحسب درجة ممارستها:

يوضح الجدول رقم (١٢) ترتيب عمليات إدارة المعرفة بحسب درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للأدوار المتصلة بها:

جدول رقم (١٢)
المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لدرجات ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية

الأبعاد	المتوسط× الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
توليد المعرفة	٣,٤٠	٠,٨٤	٣	متوسطة
خزن المعرفة وتنظيمها	٣,٤٢	٠,٨٥	١	كبيرة
نشر المعرفة وتوزيعها	٣,٣٤	٠,٨٠	٤	متوسطة
تطبيق المعرفة	٣,٤١	٠,٨٤	٢	كبيرة
الدرجة الكلية لممارسة دعم إدارة المعرفة	٣,٣٩	٠,٧٦	٠,٧٦	متوسطة

* المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي العام لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة مجتمعة قد بلغ (٣,٣٩)، مما يشير إلى أنّهم يرون أنّ مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم إدارة المعرفة في المدارس بدرجة متوسطة. وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري للأبعاد مجتمعة (٠,٧٦) كما تراوحت قيم الانحرافات المعيارية للأبعاد بين (٠,٨٠- ٠,٨٥) وهي قيم متدنية مما يدل على تجانس استجابات أفراد الدراسة نحو تقدير درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية وعلى تجانس استجابات أفراد العينة نحو تقدير درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم فيما يتصل بدعم عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ.

ويعزو الباحث تدني مستوى ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في مجال دعم عمليات إدارة المعرفة في المدارس إلى عدة أسباب من أهمها:

١- عدم وجود خطة استراتيجية من قبل وزارة التعليم لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ، مما جعل الإنجازات المتحققة في هذا المجال لا تعدو كونها اجتهادات فردية على مستوى المدارس وعلى مستوى مكاتب التربية والتعليم .

٢- غياب الثقافة التنظيمية الموجهة نحو تعزيز ونشر مفاهيم إدارة المعرفة ومبادئها على مستوى مدارس التعليم العامّ.

٣- حاجة مشرفي الإدارة المدرسية إلى المزيد من البرامج التي تستهدف تطوير مهاراتهم في مجال إدارة المعرفة.

٤- ضعف الجهد الموجّه نحو تطوير مهارات مديري المدارس في المجالات المتصلة بالاتجاهات الحديثة بسبب التركيز على المهارات الأساسية التي لا تزال الهيئة الإدارية في المدارس بحاجة إلى تطوير مهاراتهم المتصلة بها، بسبب ضعف إعدادهم وتأهليهم في هذه

المجالات، وبسبب كثرة الأعباء والمهام الموكلة لهم في ظل غياب قدرتهم على التخطيط الجديد لممارسة هذه المهام .

وتتفق النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة الزايدي (١٤٢٨هـ) التي جاءت فيها ممارسة أنظمة إدارة المعرفة من قبل المشرفات التربويات بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف بدرجة (متوسطة) ودراسة الشهري (٢٠١٥) التي خلصت إلى أن ممارسة تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة المعرفة في المدارس الثانوية في إدارة تعليم محايل.

كما تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة الشراري (٢٠١٤) التي أظهرت توسط دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس ومجالاته من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الجوف. ودراسة الشهري (٢٠١١) التي أظهرت نتائجها أنّ أدوار مشرفي الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس تُمارَس بدرجة متوسطة.

بينما تختلف مع نتيجة دراسة بدر (٢٠١٠) ودراسة سعادات وتيم (٢٠١١) والمشارفة (٢٠١٢) التي جاءت فيها درجة ممارسة مديري المدارس لمهارة إدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة عالية، كما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العصيمي (٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها أنّ درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت كبيرة من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العامّ في مدينة الطائف. وكذلك دراسة الغامدي (١٤٢٩هـ) التي أظهرت نتائجها أنّ عمليات إدارة المعرفة تتوفّر بدرجة ضعيفة من وجهة نظر المشاركات في الدراسة ودراسة الزهراني (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن الممارسات الفعلية لعمليات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي تأتي بدرجة منخفضة. وكذلك دراسة العويف (٢٠١١) وربما يعود ذلك إلى اختلاف بيئة الدراسات واختلاف مجتمعها كذلك.

كما يتبين من الجدول السابق أنّ ترتيب أبعاد عمليات إدارة المعرفة في ضوء مستوى تقدير أفراد الدراسة لدرجة ممارستها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية جاء على النحو الآتي:

- **المرتبة الأولى:** خزن المعرفة وتنظيمها بمتوسط (٣,٤٢) أي أنّ درجة الممارسات المتعلقة بدعم خزن المعرفة وتنظيمها من قِبَل مشرفي الإدارة المدرسية كانت كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس، ويرى أن سبب حصول بعد (خزن المعرفة وتنظيمها) على المرتبة الأولى قد يرجع إلى الاهتمام الملحوظ الذي شهدته مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام في مجال توظيف تكنولوجيا الاتصال والمعلومات في عمليات الإدارة المدرسية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٥) التي جاءت فيها عملية خزن المعرفة في المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة، فقد كانت ممارستها بدرجة عالية في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محايل، كما تتفق مع نتيجة دراسة كل من اللحياني (٢٠١١) والمشارفة

(٢٠١٢) والزهراني (٢٠١٣) التي جاءت فيها ممارسة بعد تخزين المعرفة بدرجة عالية.

وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثبيتي (٢٠١٦) التي حصل فيها بعد تخزين المعرفة كأحد أبعاد ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة الطائف على الترتيب الأخير بدرجة ممارسة متوسطة. ولعل السبب في ذلك راجع إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

- المرتبة الثانية: تطبيق المعرفة بمتوسط (٣,٣٩)، فقد كانت درجة ممارسة الأدوار المتعلقة به كبيرة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس، ولعل السبب في ذلك راجع إلى كون هذه العملية انعكاسًا طبيعيًا لممارسات مشرفي الإدارة المدرسية لمهامهم اليومية فهي عملية ملموسة يمكن ملاحظتها من قِبَل مديري المدارس، كما أنّها عملية لا تحتاج إلى مزيد من الجهد المتصل بعمليات التخطيط والتنظيم والتطوير.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بدر (٢٠١٠) والمشارفة (٢٠١٢) والزهراني (٢٠١٣) والعصيمي (٢٠١٤) التي أظهرت نتائجها أنّ ممارسة عملية تطبيق المعرفة كانت بدرجة عالية.

- المرتبة الثالثة: توليد المعرفة بمتوسط (٣,٤٠)، أي أنّ درجة ممارسة الأدوار المتعلقة بتوليد المعرفة كانت متوسطة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس. ولعل السبب في توسط تقدير أفراد الدراسة لدرجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في مجال دعم عملية توليد المعرفة في مدارس التعليم العامّ راجع إلى كون هذه العملية من العمليات المتقدمة في إدارة المعرفة من حيث القدرة على إدارتها والتشجيع على ممارستها بسبب ارتباطها بقدرات الإبداع والابتكار، مما جعلها تتطلب مهارات عالية من قِبَل قادة المعرفة، وهو ما يحتاجه مشرفو الإدارة المدرسية في ظل قصور برامج الإعداد والتأهيل في مجال إدارة المعرفة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثبيتي (٢٠١٦) التي أظهرت أنّ ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة الطائف في بعد توليد المعرفة جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، وكذلك دراسة الزهراني (٢٠١٣) بينما تختلف مع دراسة العصيمي (٢٠١٤) التي كشفت عن توافر عملية تكوين المعرفة لدى مديرات مدارس التعليم العامّ في مدينة الطائف بدرجة كبيرة، ولعل السبب في ذلك راجع إلى اختلاف مجتمع الدراستين فقد بحثت الدراسة عن درجة توافر إدارة المعرفة لدى المديرات من وجهة نظرهن.

- المرتبة الرابعة: نشر المعرفة وتوزيعها بمتوسط (٣,٣٤)، أي أنّ درجة ممارسة الأدوار المتعلقة بنشر المعرفة وتوزيعها كانت متوسطة من قِبَل مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر

مديري المدارس، وقد يرجع السبب في كون نشر المعرفة وتوزيعها قد احتل المرتبة الأخيرة إلى قصور دور مشرفي الإدارة المدرسية في مجال تفعيل النظم الإلكترونية وتحديث محتواها وعرضها عرضًا يشجّع المعنيين على متابعتها والاستفادة منها، بالإضافة إلى كون الثقافة السائدة لا تشجع على نشر المعرفة وتبادلها والتفاعل معها من قِبَل منسوبي المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الثبيتي (٢٠١٦) التي توصلت إلى أن ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة الطائف في بعد توزيع المعرفة جاءت بدرجة متوسطة. كما تتفق مع نتيجة دراسة الشهري (٢٠١٥) التي جاءت فيها عملية نشر المعرفة في المرتبة الأخيرة من فقد الممارسة في المدارس الثانوية فيإدارة تعليم محايل وبدرجة متوسطة.

بينما تختلف مع دراسة بدر (٢٠١٠) ودراسة العصيمي (٢٠١٤) التي كشفت عن توافر عملية توزيع المعرفة لدى مديرات المدارس بدرجة كبيرة، ولعل السبب في ذلك راجع إلى اختلاف الدراسة الحالية عن تلك الدراستين، فقد بحثت الدراستان عن درجة توافر إدارة المعرفة لدى المديرات من وجهة نظرهن.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني

نصّ السؤال الثاني على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تقدير أفراد الدراسة لدور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة)؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخدام اختبار (ت) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة. واستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) لدلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين للتعرف على الفروق في استجابات أفراد الدراسة على أبعاد الدراسة تبعاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة) والجداول الآتية تبين النتائج التي تم التوصل إليها:

- الفروق باختلاف المؤهل العلمي: (استُبعِد هذا المتغير لأنّ نسبة (٩٥,٨) من أفراد مجتمع الدراسة ينتمون إلى فئة واحدة وهم الحاصلون على درجة البكالوريوس).
- الفروق باختلاف عدد سنوات الخبرة:

جدول رقم (١٣)
اختبار (ت) لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ باختلاف عدد سنوات الخبرة

البعد	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
توليد المعرفة	أقل من ١٠ سنوات	٥٠	٣,٣٤	٠,٨١	٠,٦٥	٠,٥١٨	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٣,٤٤	٠,٨٦			
تخزين المعرفة وتنظيمها	أقل من ١٠ سنوات	٥٠	٣,٣٨	٠,٧٥	٠,٥٢	٠,٦٠٦	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٣,٤٦	٠,٩٢			
نشر المعرفة وتوزيعها	أقل من ١٠ سنوات	٥٠	٣,٣٧	٠,٧٥	٠,٣٢	٠,٧٤٦	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٣,٣٢	٠,٨٣			
تطبيق المعرفة	أقل من ١٠ سنوات	٥٠	٣,٤٢	٠,٧٠	٠,١٧	٠,٨٦٣	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٣,٤٠	٠,٩٤			
الدرجة الكلية لممارسة دعم إدارة المعرفة	أقل من ١٠ سنوات	٥٠	٣,٣٨	٠,٦٩	٠,١٨	٠,٨٥٨	غير دالة
	من ١٠ سنوات فأكثر	٦٨	٣,٤٠	٠,٨١			

يتضح من الجدول رقم (١٣) أن قيم (ت) غير دالة في الأبعاد: (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة وتنظيمها ، ونشر المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة)، وفي الدرجة الكلية لممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام في تلك الأبعاد، تعود لاختلاف عدد سنوات خبرة أفراد الدراسة.

- الفروق باختلاف عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة:

جدول رقم (١٤)
اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام باختلاف عدد الدورات التدريبية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
توليد المعرفة	بين المجموعات	٤,٢٠	٢	٢,١٠	٣,١٠	٠,٠٤٩	دالة عند مستوى ٠,٠٥
	داخل المجموعات	٧٧,٨٩	١١٥	٠,٦٨			
خزن المعرفة وتنظيمها	بين المجموعات	٦,٣٠	٢	٣,١٥	٤,٦٣	٠,٠١٢	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٧٨,٣٨	١١٥	٠,٦٨			

تابع جدول (١٤)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	الدلالة
نشر المعرفة وتوزيعها	بين المجموعات	٨,٨١	٢	٤,٤١	٧,٧٣	٠,٠٠١	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٦٥,٥٥	١١٥	٠,٥٧			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	٦,٧٩	٢	٣,٤٠	٥,١٤	٠,٠٠٧	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٧٦,٠٣	١١٥	٠,٦٦			
الدرجة الكلية لممارسة دعم إدارة المعرفة	بين المجموعات	٥,٨٣	٢	٢,٩٢	٥,٤٠	٠,٠٠٦	دالة عند مستوى ٠,٠١
	داخل المجموعات	٦٢,١٣	١١٥	٠,٥٤			

يتضح من الجدول رقم (١٤) أن قيم (ف) دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل في الأبعاد الآتية: (توليد المعرفة، وتخزين المعرفة وتنظيمها، ونشر المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة)، وفي الدرجة الكلية لممارسة مشرفي الإدارة المدرسية لأدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام في تلك المجالات، تعود لاختلاف عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها أفراد العينة في مجال إدارة المعرفة. وقد استُخدم اختبار شيفيه للكشف عن مصدر تلك الفروق كما يظهر في الجدول رقم (١٥):

جدول رقم (١٥)
اختبار "شيفيه" لتوضيح مصدر الفروق في استجابات عينة الدراسة حول دور مشرفي الإدارة المدرسية في دعم إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام باختلاف عدد الدورات التدريبية

البعد	عدد الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	لا توجد	دورة واحدة	دورتان فأكثر	الفرق لصالح
توليد المعرفة××	لا توجد	٣,٢٣٤				
	دورة واحدة	٣,٤٦٣				
	دورتان فأكثر	٣,٨٠٧	*			دورتان فأكثر
تخزين المعرفة وتنظيمها	لا توجد	٣,٢٣٠				
	دورة واحدة	٣,٤٨٢				
	دورتان فأكثر	٣,٩٤٤	*			دورتان فأكثر
نشر المعرفة وتوزيعها	لا توجد	٣,٠٥٢				
	دورة واحدة	٣,٥٦٨	*			دورة واحدة
	دورتان فأكثر	٣,٦٨٣	*			دورتان فأكثر

تابع جدول (١٥)

البعد	عدد الدورات التدريبية	المتوسط الحسابي	لا توجد	دورة واحدة	دورتان فأكثر	الفرق لصالح
تطبيق المعرفة	لا توجد	٣,١٥٠				
	دورة واحدة	٣,٦٣٣	*			دورة واحدة
	دورتان فأكثر	٣,٦٢٥				
الدرجة الكلية لممارسة دعم إدارة المعرفة	لا توجد	٣,١٦٥				
	دورة واحدة	٣,٥٣٨	*			دورة واحدة
	دورتان فأكثر	٣,٧٥٥	*			دورتان فأكثر

* تعني وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول رقم (١٥) وجود فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ على النحو الآتي:

١- وجد فروق دالة في محور توليد المعرفة بين أفراد الدراسة الذين لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وبين أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر).

٢- توجد فروق دالة في محور خزن المعرفة وتنظيمها بين أفراد الدراسة الذين لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وبين أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر).

٣-١- توجد فروق دالة في محور نشر المعرفة وتوزيعها بين أفراد الدراسة الذين لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وبين أفراد الدراسة الحاصلين على (دورة واحدة)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (دورة واحدة).

٣-٢- توجد فروق دالة في محور نشر المعرفة وتوزيعها بين أفراد الدراسة الذين لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وبين أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر).

٤- توجد فروق دالة في محور تطبيق المعرفة بين أفراد العينة الذين لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وبين أفراد الدراسة الحاصلين على (دورة واحدة)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (دورة واحدة).

٥-١- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لممارسة دعم إدارة المعرفة بين أفراد الدراسة الذين لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وبين أفراد الدراسة الحاصلين على (دورة واحدة)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (دورة واحدة).

٥-٢- توجد فروق دالة في الدرجة الكلية لممارسة دعم إدارة المعرفة بين أفراد الدراسة الذين لم يحصلوا على أي دورة في مجال إدارة المعرفة، وبين أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الحاصلين على (دورتان فأكثر).

ملخص النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة أنّ مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام في أبعاد (توليد المعرفة، وخزن المعرفة وتنظيمها، ونشر المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة) بدرجة متوسطة فقد بلغ المتوسط العام للدرجة الكلية لممارسة دعم عمليات إدارة المعرفة (٣,٣٩).

وعلى مستوى أبعاد إدارة المعرفة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً - احتلّ بُعد خزن المعرفة وتنظيمها المرتبة الأولى من حيث درجة الممارسة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام بدرجة كبيرة. وقد جاء ترتيب الأدوار المتعلقة بدعم عملية خزن المعرفة وتنظيمها حسب درجة ممارستها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

١- جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمجال عمله.

٢- تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على استخدام الوسائط الإلكترونية في تخزين المعرفة وتنظيمها.

٣- الحرص على تنظيم المعرفة المتعلقة بالأعمال التي تُمارَس في المدرسة.

٤- مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

٥- تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى الجهات المعنية لتتولى تخزينها بصورة تساعد على تداولها والاستفادة منها.

٦- مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

ثانياً - احتلّ بُعد تطبيق المعرفة المرتبة الثانية من حيث درجة الممارسة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام بدرجة كبيرة. وقد جاء ترتيب الأدوار المتعلقة بدعم عملية تطبيق المعرفة حسب درجة ممارستها من قِبَل مشرفي الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

١- تشجيع الهيئة الإدارية على توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل.

٢- استخدام المعرفة المتوافرة لديه في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عمله.

٣- تزويد الهيئة الإدارية في المدرسة بآخر المستجدات في مجال عملهم.
٤- تشجيع الهيئة الإدارية على تطبيق المعرفة في حلّ المشكلات التي تظهر في المدرسة.
٥- المشاركة في وضع الخطط التطويرية للمدرسة.
٦- دعم عمليات دمج المعرفة في جميع العمليات الإدارية والفنية في المدرسة.
٧- توظيف المعرفة التي يمتلكها في تحقيق رؤية الإدارة ورسالتها.
٨- إجراء الأبحاث التطبيقية ذات الصلة بمجال عمله.

ثالثاً - احتلّ بعد توليد المعرفة المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام بدرجة متوسطة. وقد جاء ترتيب الأدوار المتعلقة بدعم عملية توليد المعرفة حسب درجة ممارستها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

١- تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تقديم الأفكار الإبداعية.
٢- الاهتمام بالمبادرات الفردية والجماعية المقدمة من قِبَل منسوبي المدرسة.
٣- فتح آفاق البحث والتجريب أمام منسوبي المدرسة.
٤- عقد البرامج التدريبية والندوات العلمية الموجهة نحو توليد معارف جديدة.
٥- تشجيع الحوار العلمي بين منسوبي المدرسة.
٦- الاستفادة من الخبرات الشخصية المتوافرة لدى الكفاءات المتميزة في المدرسة.
٧- تقويم مستوى النمو المعرفي لدى الهيئة الإدارية في المدرسة.
٨- تقديم التسهيلات التي يحتاجها الباحثون عن معارف جديدة.
٩- تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تحويل معارفهم الضمنية (التي في العقول) إلى معارف صريحة (مكتوبة).

رابعاً - احتلّ بُعد نشر المعرفة وتوزيعها المرتبة الرابعة من حيث درجة الممارسة من قبل مشرفي الإدارة المدرسية في مدارس التعليم العامّ في مدينة الدمام بدرجة متوسطة. وقد جاء ترتيب الأدوار المتعلقة بدعم عملية نشر المعرفة وتوزيعها حسب درجة ممارستها من قبل مشرفي الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

١- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (بريد الكتروني – واتس آب...) في توفير المعرفة الضرورية لمنسوبي المدرسة.
٢- تشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على الاتصال بمصادر المعرفة والاستفادة منها.
٣- تنظيم البرامج والملتقيات التي تسهم في تبادل المعرفة بين المشاركين فيها.

٤- تعزيز المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين منسوبي المدرسة.
٥- الحرص على إيصال المعرفة المتوفرة لديه إلى الهيئة الإدارية في المدرسة في الوقت المناسب.
٦- توظيف مواقع الإنترنت والمنتديات الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة.
٧- تسهيل عملية وصول الهيئة الإدارية في المدرسة إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الإدارة.
٨- تكوين فِرق العمل التطوعية لتقديم الاستشارات العلمية للعاملين في المدرسة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١- العمل على تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية وقدراتهم المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، حيث أظهرت الدراسة توسط مستوى ممارساتهم لأدوارهم في مجال دعم تلك العمليات في مدارس التعليم العامّ، وذلك من خلال إعداد برنامج متكامل يراعى فيه ما يلي :

أ- تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية في مجال دعم عملية توليد المعرفة في مدارس التعليم العامّ، مع التركيز على تعزيز المهارات التي تمكنهم من الاستفادة من الخبرات الشخصية المتوافرة لدى الكفاءات المتميزة في المدرسة، وتقويم مستوى النمو المعرفي لدى الهيئة الإدارية في المدرسة، وتقديم التسهيلات التي يحتاجها الباحثون عن معارف جديدة، وتشجيع الهيئة الإدارية في المدرسة على تحويل معارفهم الضمنية (التي في العقول) إلى معارف صريحة (مكتوبة).

ب- تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية في مجال دعم عملية خزن المعرفة وتنظيمها في مدارس التعليم العامّ، مع التركيز على تعزيز المهارات التي تمكنهم من مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتشجيعهم على تقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى الجهات المعنية لتتولى تخزينها بصورة تساعد على تداولها والاستفادة منها، ومساعدتهم على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

ج- تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية في مجال دعم عملية نشر المعرفة وتوزيعها في مدارس التعليم العامّ، مع التركيز على تعزيز المهارات التي تمكنهم من تعزيز المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين منسوبي المدرسة، وإيصال المعرفة المتوفرة لديهم إلى الهيئة الإدارية في المدرسة في الوقت المناسب، وتوظيف مواقع الإنترنت والمنتديات الإلكترونية في عملية تبادل المعرفة، وتسهيل عملية وصول الهيئة الإدارية في المدرسة إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها الإدارة، وتكوين فرق العمل التطوعية لتقديم الاستشارات العلمية للعاملين في المدرسة.

د- تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية في مجال دعم عملية تطبيق المعرفة في مدارس التعليم العامّ مع التركيز على تعزيز المهارات التي تمكنهم من المشاركة في وضع الخطط التطويرية للمدرسة، ودعم عمليات دمج المعرفة في جميع العمليات الإدارية والفنية في المدرسة، وتوظيف المعرفة التي يمتلكها في تحقيق رؤية الإدارة ورسالتها، وإجراء الأبحاث التطبيقية ذات الصلة بمجال عملهم.

٢- دعم النمو المهني لمشرفي الإدارة المدرسية في مجال إدارة المعرفة من خلال إتاحة الفرصة لهم لمتابعة دراساتهم العليا في مجال عملهم، للتعرف على أهم الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة والقيادة، وتعزيز قدراتهم العلمية والعملية في مجال دعم هذه الاتجاهات وتطبيقها في الميدان التربوي.وتشجيعهم على الحضور والمشاركة في الندوات والمحاضرات، وورش العمل، والدورات التدريبية، والمؤتمرات العلمية في مجال إدارة المعرفة، وربط ذلك بمستوى نموهم المهني.

٣- أن تتبني وزارة التعليم استراتيجية يمكن من خلالها تعزيز ممارسات إدارة المعرفة على كافة مستويات إدارة التعليم العامّ في المملكة العربية السعودية.

المراجع

إبراهيم، زكريا سالم سليمان (٢٠١٠). تصور مقترح للإصلاح المدرسي بمصر على ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة التربية. ٣٩(٣)، ٢١٧ – ٤١٠.

بدر، يسرى (٢٠١٠). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

البريدي، عبدالله عبدالرحمن (٢٠١١). إدارة المعرفة: نحو منظور ثقافي حضاري مدخل استشرافي. مجلة الإدارة العامة. معهد الإدارة العامة، الرياض، ٥١(٤)، ٤٨٢-٥١٣،

بوران، سمية (٢٠١٦). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الثبيتي، خالد بن محمد (٢٠١٦). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة الطائف. (دراسة ماجستير غير منشورة)، معهد الدراسات العليا التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية.

جوامع، إسماعيل، وبركات، فايزة (٢٠٠٩). محددات إنجاح إدارة المعرفة في المنظمات الاقتصادية. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي. ١٣ (٣٧)، ٢٦٣-٢٨٦.

الحاج، أحمد. (٢٠١٤). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

حريم، حسين (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة الحديثة نظريات، العمليات الإدارية، وظائف المدير. الأردن: دار الحامد للطباعة والنشر.

الحضرمي، سيف أحمد (١٤٢٤هـ). درجة توافر الكفايات المهنية اللازمة للموجهين الإداريين في سلطنة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

حلاق، محمد أحمد (٢٠١٢). معوقات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة دمشق. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، ١٠ (١)، ١١ -٤٥.

حمود، خضير كاظم (٢٠١٠). منظمة المعرفة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

خريف، نادية، وتومي، ميلود، وداسي، وهيبة (٢٠٠٩). إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي،١٣(٣٧) ١٣١- ٢٦٢.

أبو خضير، إيمان سعود (٢٠٠٩). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار ومؤسسات. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ١-٢٠٠٩/١١/٤، معهد الإدارة العامة، الرياض.

الديحاني، سلطان غالب (٢٠١٣). تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العامّ في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمساعدين. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، (١٤٨)، ٦٥-١١٧.

الزايدي، أمل (١٤٢٨هـ). درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزهراني، عبد الخالق (٢٠١٢م). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الزهراني، علي (٢٠١٣). درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة جدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

سعادات، موفق فتحي، وحسن محمد تيم (٢٠١١). درجة ممارسة إدارة المعرفة عند مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية جنين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ٢٤ (٢)، ١٦٣ - ٢٠٤.

الشراري، جمال صبيح دايش (٢٠١٤). دور مشرف الإدارة المدرسية في تطوير أداء مديري المدارس من وجهة نظر مديري المدارس في منطقة الجوف. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، ٣(١٥٨)، ١٨٩-٢٣٥.

الشهري، سعد غازي أبو دية (٢٠١٥). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محايل من وجهة نظر الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية. جامعة بنها، مصر، ٢٦(١٠١)، ٢٣٦ – ١٩٩.

الشهري، عبدالله عوض (٢٠١١). تقويم ادوار مشرفي الادارة المدرسية في تطوير اداء مديري المدارس الحكومية للبنين في المدينة المنورة المدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة طيبة، المدينة المنورة. تنزيل /http://search.mandumah.com Record/597006""

صبري، هالة عبد القادر (٢٠١٠). واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية. المجلة العربية للإدارة ٣٠(٢)، ١٥٣- ١٧٤.

الضويحي، فهد بن عبدالله (٢٠٠٩) .إدارة المعرفة في المكتبات و مراكز المعلومات: النظرية والتطبيق. Cybrarians Journal (٢٠)، ١١٥ – ١٣٣.

طاشكندي، زكيه (١٤٢٨هـ). إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديري الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

عثمان، علان (٢٠١٠). اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

العدواني، أحمد بن دخيل (٢٠١٠). متطلبات تطوير أداء مشرفي الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مدينة جدة. مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

العصيمي، أريج (٢٠١٤). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العامّ في مدينة الطائف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

علي، أحمد (٢٠١٢). مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة. مجلة جامعة دمشق للآداب والعلوم الإنسانية. ٢٨ (١)، ٤٧٥-٥١٢.

العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، والعمري، وغسان (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العمري، أحمد يحي (٢٠١٤). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العامّ بمحافظة المخواة من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العنزي، محمد (٢٠١٣). درجة تحقيق إدارات مدارس التعليم العامّ لمتطلبات مجتمع المعرفة. (رسالة ماجستير غير مباشرة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

العويفي، فاطمة بنت صالح (٢٠١١). نموذج مقترح لتطوير الأداء الإداري في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة الرس في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مشروع بحث مقدم ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

عيسى، ثروت عبد الحميد (٢٠٠٨). أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية: المفهوم العمليات: النواتج. كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.

الغامدي، نوال (١٤٢٩هـ). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية للبنات بمحافظة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

الفارس، سليمان (٢٠١٠). دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات: دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانون. ٢٦(٢)، ٥٩ – ٨٥.

القحطاني، مريم (١٤٣٤هـ). واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

الكساسبة، وصفي عبدالكريم (٢٠١٥). أثر إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز: دراسة ميدانية للبنوك التجارية العاملة في مدينة تبوك. مجلة دراسات - العلوم الإدارية. الأردن، ٤٢(٢)، ٥٣١– ٥٥١.

اللحياني، مريم (٢٠١١). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات في مدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

محجوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤). عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعة رقمية. جامعة الزيتونة. ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع، المنعقد في الفتر من ٢٦-٢٨ نيسان (ابريل) ٢٠٠٤، عمان، الأردن.

محمد، أشرف السعيد أحمد (٢٠٠٩). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي السابع، التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة، الإتاحة، التعلم مدى الحياة، مج ٢، ٧٥٦ -٨٩٢.

محمد، فاطمة ز كريا (٢٠١٠). تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة الثقافة والتنمية. مصر (٣٥)، ٨٦-١٥١

مسلم، علي عبد الهادي (٢٠٠٩). إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها في النواتج التنظيمية. ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية – نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المنعقد في الفتر من ١٣-١٦ ذو القعدة الموافق ١-٤ نوفمبر٢٠٠٩، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المشارفة، هدى (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلميهم بمحافظات غزة وسبل تدعيمه. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

المطلق، تركي بن حمود (٢٠١٠). مبررات ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة حائل. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر، ١٤٤(٦)، ٢٥٨-٣٣٧.

المعاني، أيمن عودة (٢٠٠٩). اتجاهات المديرين في مراكز القرارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ٥(٣)، ٣٧١-٤٠٢

معايعة، عادل (٢٠٠٦). إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: تجارب عالمية. مجلة دراسات المعلومات. جمعية المكتبات والمعلومات السعودية (٣)، ٩٩-١٢٨.

المنيع، محمد عبد الله (٢٠١١). إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية في الجامعات السعودية: نموذج مقترح. المجلة السعودية للتعليم العالي. (٦)، ٧٣ – ٩٤.

وزارة الاقتصاد والتخطيط (٢٠١٥). خطة التنمية العاشرة. الرياض: وزارة الاقتصاد والتخطيط.

وزارة التربية والتعليم (١٤٢٤هـ). دليل مشرف الإدارة المدرسية. الرياض: الإدارة العامة للإشراف التربوي.

وزارة التعليم العالي. (٢٠١٥). قراءة في كتاب "إدارة المعرفة من أجل التعليم المدرسي" تأليف: إريك تشنغ، وكالة الوزارة للتخطيط والمعلومات، مرصد التعليم، المملكة العربية السعودية.

أبو الوفا، أيمن علي (٢٠١٢). واقع إدارة المعرفة في الإشراف التربوي في المدارس الثانوية في محافظات غزة وسبل تطويره. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.

ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧). إدارة المعرفة: المفاهيم والنظم والتقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

اليحيوي، صبرية بنت مسلم (٢٠١١). إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. ٢٥(٩٩)، ٧٧- ١٩٣.

Ainissyifa, H. (2012). The influence of knowledge management implementation on the quality of high schools. *International Journal of Scientific & Technology Research.1* (2), 79-84.

Awang M. R., Ismail, P., & Adrienne C. (2011). Knowledge Management in Malaysian School Education, Do the Smart Schools do it better? *Quality Assurance in Education, 19* (3), 263 – 282

Bouthillier F. & Shearer K. (2002). Understanding knowledge management and Information Management the need for an empirical perspective. *Information Research, 8* (1), 1-39. Retrieved from http://www.informationr.net/ir/8-1/paper141.html.

Brewer, P. & Brewer, K. (2010). Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretical Model. *Journal of Education for Business, 85*(6), 330-335.

Chen, H. R. & Huang, H. L. (2010). User Acceptance of Mobile Knowledge Management Learning System: Design and Analysis. *Educational Technology & Society, 13* (3), 70–77.

Chan, E. (2005). A New Mission for Schools in Hong Kong in the21st Century: Promoting Effective KM. Systemic, *Cybernetics and Information, 3*(5), 1-4.

Ching, H. (2006). A Study of Knowledge Management in Elementary Schools: A advantageous Situations, Difficulties, and Strategies. *Bulletin of Educational Research, 52*(2), 33 – 65.

Chu, K. W.; Wang, M., & Yuen A. (2011). Knowledge Management and E-Learning: An I international Journal. *Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception 3*(2), 139-150. Retrieved 1/1/2017 from: http://www.kmel-journal.org/ojs/index.php/online-publication

Fullan, M. (2002,). *The role of leadership in the promotion of knowledge management in schools*. Paper presented at OECD Conference, March, Retrieved 1/1/2017 from: http://WWW.oecd.org.

Laudon, K. C. & Laudon, Jane P. (2011). *Management Information Systems*. 4th ed, New Jersey: Pearson Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River.

Lee, C.; Lu, P.; Yang, C.; Hou, H. (2010). A Process-Based Knowledge Management System For Schools: A Case Study in Taiwan. *Turkish Online Journal of Educational Technology, 9* (4), 10-21.

Mecha, E.; Desai, M. & Richard, T. (2009). Knowledge Management Analysis: A Case Study. *College Student Journal, 43*(4), ERIC01463934.

Mertins, K. Heisig, P & Vorbeck, J. (2001). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. New York: Heidelberg.

Nurluoz, O. & Birol, C. (2011). The Impact of Knowledge Management and Technology: An Analysis of Administrative Behaviors. *The Turkish OnlineJournal of Educational Technology, 10*(1), 202-208.

Petrides, L & Zahra, S. (2002) .Knowledge Management for School Leader: An Ecological Framework for Thinking Schools. *Teachers College Record, 104*(8), 702- 1717.

Rao, M. (2012). Knowledge management: Some issues and challenges for corporate excellence in the 21st century. IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM), 1(2), 01-03. ISSN: 2278-487X.

Rees, L. (2010). *Knowledge Management: ACA Service Management Process Map*. Downloaded 15/1/2017 from: https://support.ca.com/irj/portal/anonymous/newhome

Santo, S. (2005). Knowledge Management: An Imperative for Schools of Education. *TechTrends: Linking Research & Practice to Improve Learning, 49*(6), 42-49.