



جامعة المنصورة  
كلية التربية



# آليات تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها

إعداد

أ/ عبد الهادي سعيد هادي القحطاني

باحث دكتوراة، قسم القيادة والسياسات التربوية،  
كلية التربية، جامعة الملك خالد

مجلة كلية التربية – جامعة المنصورة

العدد ١٢٦ – إبريل ٢٠٢٤

## آليات تطبيق عمليات ادارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها

أ / عبد الهادي سعيد هادي القحطاني

باحث دكتوراة، قسم القيادة والسياسات التربوية،  
كلية التربية، جامعة الملك خالد

### المستخلص

هدفت الدراسة لوضع بعض الآليات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (التشخيص- الاكتساب- التوليد- المشاركة- التطبيق) في المدارس الثانوية بمدينة أبها، والوصول إلى المعوقات التي تحد من عمليات إدارة المعرفة، وتقديم توصيات لصانعي القرار لتحسين واقع عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها، سوف يستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لأنه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، يتكون مجتمع الدراسة من (٤٢) مدرسة من المدارس الثانوية، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة تعليم عسير للعام الدراسي ١٤٤٥ هـ. وسيطبق البحث على عينة عشوائية من المعلمين في (١٥) مدرسة من المدارس الثانوية للبنين بمدينة أبها، حيث بلغ عدد المعلمين الإجمالي في مدارس العينة ٤١٥ معلماً ، و تم استجابة ٣٨٨ معلماً، لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة الآليات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وقد أظهرت نتائج الدراسة استجابة أفراد العينة بدرجة غير موافق لواقع تشخيص المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها وعلى عبارات فقرات الاستبانة لواقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (التشخيص- الاكتساب- التوليد- المشاركة- التطبيق) في المدارس الثانوية بمدينة أبها و وتبين ان هنالك فروق فردية في الابعاد (واقع اكتساب المعرفة، واقع تطبيق ادارة المعرفة) لصالح المعلمين الذين لهم سنوات خبرة اكثر من ١٠ سنوات، وكذلك نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع الابعاد تعزى للمؤهل العلمي، وقد اوصت الدراسة الى توفير مصادر مادية وتقنية تعين المدرسة لدعم مشاريع ادارة المعرفة، والاهتمام بوضع المدرسة خطة لتطبيق المعرفة والاستفادة منها، العمل على استخدام المدرسة الدورات التدريبية وورش العمل لنقل المعرفة وما يستجد حولها، و تكوين فريق عمل تعمل على تبسيير نقل المعرفة وتبادلها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، المدارس الثانوية.

### Abstract:

The study aimed to identify the reality of applying knowledge management processes (diagnosis - acquisition - generation - participation - application) in secondary schools in the city of Abha, and to reach the obstacles that limit knowledge management processes and provide recommendations to decision makers to improve the reality of knowledge management processes in secondary schools in the city of Abha. In this study, the descriptive survey method will be used, because it aims to describe the studied phenomenon in terms of its nature and degree of existence. The study population consists of (42) secondary schools, according to the official statistics of the Asir Education Department for the academic year 1445 AH. The research will be applied to a random sample of teachers in (15) boys' secondary schools in the city of Abha, where the total number of teachers in the sample school reached 415 teachers, and 388 teachers responded. To achieve the objectives of the study, the researcher designed a

---

questionnaire to find out the reality of practicing knowledge management processes (Knowledge diagnosis, knowledge acquisition, knowledge generation, knowledge dissemination, and knowledge application) in secondary schools from the point of view of teachers. The results of the study showed that the sample members, with a degree of response, disagreed with the reality of knowledge diagnosis in secondary schools in the city of Abha and with the phrases of the questionnaire paragraphs regarding the reality of applying operations processes. Knowledge management (diagnosis - acquisition - generation - participation - application) in secondary schools in the city of Abha. It was found that there are individual differences in the dimensions (the reality of knowledge acquisition, the reality of applying knowledge management) in favor of teachers who have more than 10 years of experience, as well as the results of the study. There are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in all dimensions due to the academic qualification. The study recommended providing material and technical resources to help the school support knowledge management projects, paying attention to the school developing a plan to apply knowledge and benefiting from it, and working to use the school's courses. Training and workshops to transfer knowledge and what is new about it, and forming a work team that facilitates the transfer and exchange of knowledge.

**Keywords:** knowledge management, schools secondary

#### المقدمة:

تعتبر الإدارة أحد الجوانب الإنسانية التي لا غنى عنها، والتي تساعد في تسهيل الحياة سواء العملية او الاجتماعية، وفق قوانين ونظريات علمية تساعد على الانتاج وبناء مجتمعات صحية تجاه التغيرات المستجدة على مستوى العالم، ولا شك ان الإدارة لها اتجاهاتها ومداخلها التي تستحدث بمسميات وافكار جديده، وهذه المداخل أحد فروع الإدارة بمفهومها العام ويعتبر تطبيقها في مجال الاعمال والمنظمات التعليمية مطلباً خصوصاً مع التقدم المستمر والمطرود في القرن الواحد والعشرين.

ومن هذه المداخل مدخل ادارة المعرفة حيث اصبحت المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء القوة التنافسية للمؤسسات، والمورد الأكثر أهمية من بقية الموارد الملموسة، فهي لا تخضع لمشكلة الندرة بسبب كثرة الاستخدام، بل على العكس من ذلك، يسهم استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أرخص (شطيبي، ٢٠١٤).

كما أن توظيف المعرفة يسهم في رفع كفاءة المؤسسات التعليمية، وكذلك تبني استراتيجيات لإدارة المعرفة بطريقة تحقق الميزة التنافسية، ولأن التعليم يخضع لنفس الضغوط التي يتعرض لها سوق العمل؛ فالتغيرات العميقة في المنافسة جعلت مؤسسات التعليم تفكر بمثل تفكير المشروعات التجارية، وأن سوق التعليم أصبحت عالمية في برامجها ومناهجها، الأمر الذي يحتم على المؤسسات التعليمية أن تطور استراتيجيات كي تتمكن من الاستجابة السريعة للتغيرات والمطالبات المتزايدة بالتغيير من خلال اعتبار إدارة المعرفة قاعدة ارتكاز الرقي بالعمل التربوي (اليحيوي، ٢٠١١).

وأصبح من الضرورة توظيف إدارة المعرفة لتطوير أساليب مدارس التعليم، ومع الثورة العلمية والمعرفية في العصر الحاضر أصبحت إدارة المعرفة هي الطريق الأمثل للتغلب على الكثير من المعوقات الفنية والتقنية والإدارية من خلال الاطلاع والتجديد المستمر على التجارب السابقة في تطبيق إدارة المعرفة (الثبيتي، ٢٠١٦).

وتشمل إدارة المعرفة عددًا من العمليات: تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها. وتعد عمليات إدارة المعرفة هامة؛ خاصة وأن المدارس الثانوية تبذل جهدًا كبيرًا في أعمالها وإنجازاتها، إلا أنها قد تكون غير قادرة على إدارة عمليات المعرفة فيها وكيفية تطبيق هذه العمليات بصورة علمية. من هنا أتى هذا البحث لوضع آليات لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها.

#### مشكلة البحث:

نتيجة للتطور الذي حدث على مستوى الاقتصاد العالمي، والذي انعكس على مدخلات ومخرجات مختلف المنظمات، كان لا بد أن يصاحبه تطور مماثل على مستوى القيادة والفكر القيادي، فمع هذا الزخم الكبير من المعلومات والمعارف الواردة إلى مدارس التعليم والتي تسعى بدورها للحصول عليها، لا بد من جهاز فعال يقوم بتنظيم وتسيير وإدارة هذا المورد الأساسي للمنظمة من أجل تمكينها من تحقيق الإبداع والسبق التنافسي للبقاء والاستمرار في عصر البقاء فيه لمن يملك معارف أكثر ويستغلها بشكل أفضل (محمد، ٢٠١٥).

وأظهرت نتائج دراسة (السبيعي، ٢٠١٨) تدني مستوى ممارسة العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة من قبل المشرفين التربويين، وأوصت بتطوير مهارات المشرفين التربويين في مجال دعم عمليات إدارة المعرفة وتنظيمها، مع التركيز على تعزيز المهارات التي تمكنهم من مساعدة الهيئة الإدارية على تصنيف المعرفة بطريقة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وتشجيعهم على تقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى الجهات المعنية لتخزينها بصورة تساعد على تداولها والاستفادة منها، ومساعدتهم على تصنيف المعرفة بطريقة تسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

وقد أشارت نتائج دراسة (الدخيل والقرني، ٢٠١٨) التي أوصت بالعمل على شفافية المعرفة وإتاحتها للعاملين والمستفيدين في جامعة الملك سعود وضرورة رصد المكافآت المجزية للعاملين الذين يقدمون إنجازات معرفية لتحفيزهم على نشر المعرفة، وقد أشارت دراسة (السبيعي، ٢٠١٨) بضرورة العمل على تطوير مهارات مشرفي الإدارة المدرسية المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة، من خلال إعداد برنامج متكامل لتعزيز هذه المهارات، أما دراسة (الصقري، ٢٠١٧) فقد أشارت إلى ضعف شيوخ ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة، سوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة، ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة.

الأمر الذي تظهر معه الحاجة إلى مزيد من الأبحاث التي تبرز دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية والمطالبة بضرورة إدارة المعرفة بطريقة تمكن المدارس الثانوية من استثمارها، من هنا جاءت الدراسة الحالية كضرورة لتقصي عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها والخروج بآليات مقترحة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة أبها.

#### أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة (التشخيص- الاكتساب- التوليد- المشاركة- التطبيق) في المدارس الثانوية بمدينة أبها؟
- ٢- ما المقترحات التي ستقدم لصانعي القرار لتحسين واقع عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها.
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة حول واقع عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها تعزى إلى متغير (المؤهل، عدد سنوات الخبرة)؟

### أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- تعرف آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة (التشخيص- الاكتساب- التوليد-المشاركة- التطبيق) في المدارس الثانوية بمدينة أبها، والوصول إلى المعوقات التي تحد من عمليات إدارة المعرفة.
- تقديم مقترحات وتوصيات لصانعي القرار لتحسين واقع عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها.
- الكشف عن وجود ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين آراء أفراد العينة حول واقع عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها تعزى إلى متغير (المؤهل، عدد سنوات الخبرة)

### أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في أنه من المأمول أن يسهم هذا البحث في مساعدة الباحثين في القيادة التربوية والمهتمين بالأوضاع التعليمية فيما يتعلق بأعمالهم، كما يمكن أن يدعم هذا البحث الأبحاث اللاحقة حول واقع عمليات إدارة المعرفة في القيادة التربوية ويرجى ان يساهم هذا البحث في تقديم توصيات ومقترحات تعمل على ابراز أهمية عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها، كما انه من المأمول ان يساعد المسؤولين على اتخاذ التدابير اللازمة بناء على النتائج، والاستفادة من التوصيات، للتركيز على الإيجابيات وتلافي السلبيات، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة الخاصة بالتطوير الإداري المعرفي.

### مصطلحات البحث:

#### إدارة المعرفة:

عرفها عواد (٢٠١٨) بانها" مجموعة العمليات والأنشطة التي تبدأ بنشر المعرفة بين الافراد والجماعات في المنظمة لتقيق أهدافها المتمثلة برفع مستوى الأداء واتخاذ القرارات وحل المشكلات والبقاء" (ص٩)

اما الحضيبي (٢٠١٦) فقد عرفها بانها" مجموعة من العمليات المعرفية التي تتم بين الأشخاص في المنظمة وينتج عنها تبادل المعرفة بينهم لصالح العمل في المنظمة" (٧٢٨)

تشخيص المعرفة: ويقصد بها تحديد المعرفة التي تفيد المدرسة، وتحديد مكان خزنها وتواجدها والناس الحاملين لها في المنظمة وتحديد الفجوة بين المعرفة المتاحة والمعرفة التي تحتاجها المدرسة.

اكتساب المعرفة: ويقصد بها السعي للحصول على المعرفة التي تحتاجها المدرسة، سواء بالشراء أو التعاون أو التعاقد.

توليد المعرفة: ويقصد بها انتاج المعرفة الجديدة داخل المدرسة مثل الابتكارات والابداعات.

تخزين المعرفة: ويقصد بها الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها في ملفات حاسوبية حفاظاً عليها من التلف أو الفقدان أو القرصنة.

مشاركة المعرفة: وهي تناقل المعرفة بين افراد المدرسة أو المستفيدين منها بسهولة وسرعة في الوصول لها عند الحاجة.

تطبيق المعرفة: الاستفادة من المعرفة في المدرسة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات لتحقيق اهدافها.

## حدود البحث:

**الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الحالي على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها.

**الحدود البشرية:** طبق البحث على معلمي المدارس الثانوية للبنين بمدينة أبها.

**الحدود المكانية:** طبق البحث على المدارس الثانوية للبنين بمدينة أبها.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق هذا البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٤هـ

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### مفهوم إدارة المعرفة:

لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة إلا أن أغلب التعاريف ركزت على عمليات إدارة المعرفة من حيث التوليد والتشارك والتعلم، وسنستعرض هنا بعضاً من المفاهيم. عرفها الهاجري (٢٠٢٠) على أنها: العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب ارتباطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي" (ص٣٦).

وعرف محمد الزيدات (٢٠١٤) إدارة المعرفة بأنها "عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف، وهي عملية إدارة المعرفة المنظمة من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية" (ص٥٨).

كما عرفها (الحاج محمد، ٢٠١٤) بأنها "العمليات والأنشطة التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة إلى معرفة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة مثل: اتخاذ القرارات، وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي" (ص١٣٥).

ومن خلال القراءة في التعريفات السابقة وغيرها يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عمليات تشخيص واكتساب المعرفة وتخزينها ومشاركتها ومن ثم توظيفها بغرض حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومهما تعددت تعريف إدارة المعرفة فإن هناك قواسم مشتركة بينها مستمدة من جوهر وعمليات إدارة المعرفة وغاياتها النهائية.

### أهمية إدارة المعرفة:

تبرز أهمية إدارة المعرفة للمنظمات في قيمة ما تضيفه وتؤديه من دور في تحولها الى الاقتصاد الجيد المعتمد على المعرفة الذي يتم التأكيد فيه على رأس المال الفكري القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل والكوادر البشرية المؤهلة والمدربة ويمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في انها تسهم في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد اشكال التنسيق والتصميم والهيكله فتكون اكثر مرونة، حيث اتاحت المعرفة المجال الى المنظمات للتركيز على الأقسام الأكثر ابداعاً وحفزت الابداع والابتكار، وإدارة المعرفة دور في تحول المنظمات في مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الاعمال ولتواجه التعقب المتزايد فيها، ومن الأهمية أيضاً ان إدارة المعرفة توجه مديري المنظمات الى كيفية إدارة منظماتهم بكفاءة وفعالية (عبدالله، ٢٠٢١).

ومما سبق يمكن القول ان نجاح المنظمات في هذا العصر يقوم على إدارة المعرفة التي تنشأ في اطارها وتنمو باستخدامها وتتطور بالجديد منها وقد تنتهي حين لا تتمكن من الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها.

## اهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى إدارة وتنظيم ما لديها من الخبرات والمهارات والقدرات والمعارف للاستفادة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية، والعمل في مساندة علمية صنع القرارات وتحقيق الإبداع، وتهدف إدارة المعرفة إلى مساعدة المؤسسات التعليمية للابتكار الذي يسهم في تقليل الأخطاء واختصار الوقت وسرعة الاستجابة للتغير (العتوم، ٢٠١٨).

مما لا شك فيه ان أي منظمة أو مؤسسة تسعى دائما إلى تحقيق اهدافها من خلال ما تملكه من موارد سواء بشرية أو مادية ، فمن خلال استثمارها لتلك الموارد مع ما لديها من قدرات ادارية في توظيف تلك الموارد تستطيع تحقيق اهدافها وزيادة نموها وضمان استمراريتها ، كما ان المنظمات تسعى دائما للتميز على نظيراتها، فالمنظمة عندما تعمل على إدارة المعرفة في مؤسستها فان اهداف ادارتها للمعرفة تهدف إلى تحقيق المقاصد التي تؤدي بمجملها إلى تميز المنظمة وريادتها ، كم ذكر (همشري، ٢٠١٣) أهداف إدارة المعرفة ومنها توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وتطبيقها، والارتقاء بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وكذلك الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل، كم أشار إلى مأسسة المعرفة، إذ تعمل إدارة المعرفة على تنفيذ استراتيجية تشجيع إدارات المنظمة وأقسامها على توليد المعرفة وتطبيقها وتبادلها والمشاركة بها ونشرها، بما يعود بالمنفعة العامة على المنظمة ويزيد من مكانتها التنافسية، وتهدف أيضاً إلى زيادة الإنتاجية من خلال إتاحة الفرص للعاملين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على أداء أعمالهم بسرعة ودقة، و أيضاً زيادة النمو، فههدف النمو لكل منظمة هدف استراتيجي رئيسي، ومن أهدافها إيجاد حلول ابداعية للمشكلات التي تواجهها المنظمة، وتقدير ثقافة التعلم في المنظمة من خلال ايجاد بيئة تنظيمية دائمة، وايضاً تجذير ثقافة التعلم في المنظمة من خلال ايجاد بيئة تنظيمية داعمة، وتجذير ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة، و تهدف ايضاً إلى الارتقاء بدرجة رضا الزبائن وايجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء مدخل إدارة المعرفة وتطبيقه.

### عمليات إدارة المعرفة:

مهما تباينت عمليات إدارة المعرفة ومراحلها فإنها بشكل عام تتكون من تحديد المعرفة ذات القيمة العالية وكيفية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المنظمة وكذلك توليد معرفة جديدة وتنظيم هذه المعرفة الجديدة ووضعها في السياق الملائم لها وحفظها وحمايتها ومشاركتها مع الآخرين واخيرا تطبيقها وتقويمها إن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي: (أبو جمعة والمغربي، ٢٠٢١)

### ١ - تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة العملية الأولى والأهم من بين عمليات إدارة المعرفة لأن نجاح إدارة المعرفة وبرامجها ومشروعاتها يعتمد على دقة التشخيص، أضف إلى ذلك ان هذه العملية تسهم وبشكل كبير في تحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها (همشري، ٢٠١٤).

وتهدف عملية التشخيص إلى تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية بين المنظمات الأخرى، وكذلك تحديد أماكن تواجد هذه المعرفة ومكان تخزينها وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة وتحديد نوعية المعرفة المطلوبة كل ذلك يدخل ضمن عملية تشخيص المعرفة.

## ٢- اكتساب المعرفة:

وهي تقع بعد تشخيص المعرفة إذ انها تهدف الى السعي لاكتساب المعرفة المفقودة أو التي تكون المنظمة بحاجة اليها ويكون هذا الاكتساب إما عن طريق الشراء أو التعاقد مع الافراد الذين يمتلكون تلك المعرفة التي تحتاجها المنظمة.

## ٣- توليد المعرفة:

تعتبر عملية توليد معرفة جديدة هي العملية الأكثر أهمية من عمليات إدارة المعرفة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة فالمنظمة الناجحة والرائدة هي تلك المنظمة التي تولد وتنتج المعرفة الجديدة باستمرار ويشير الكثير من الباحثين إلى أن العلاقة الأساسية بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في القدرة على توليد المعرفة.

وإلى أن هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والابداع وتشكيل فرق العمل ودورها في ابداع منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة ويجاد حلول جديدة لمشكلة مستعصية تواجهها، وتوليد رأس مال معرفة جديد يرتقي بصورتها، ويساهم في تفوقها وتحقيق مكانة سوقية متقدمة لها (الزيادات، ٢٠١٤).

## ٤- تخزين المعرفة:

بعد تشخيص المعرفة وتحديد الموجودات واكتساب ما تحتاجها المنظمة من معرفة أو توليدها أو انتاجها تأتي المرحلة أو العملية التي تجمع هذه المعرفة وذلك من خلال تنظيمها وتخزينها في انظمة محوسبة تضمن سلامتها من الفقدان أو التلف أو السرقة أو الدخول غير المصرح، وتسهل وصول العاملين إليها والاستفادة منها.

وتشير هذه العملية الى أهمية الذاكرة المنظمة التي تخزن فيها المعرفة بأشكال مختلفة مثل: الوثائق المطبوعة، والملفات، وقواعد المعرفة ومستودعاتها، ورؤوس الافراد. وتلعب تكنولوجيا المعلومات والبرمجة دوراً مهماً في عملية تخزين المعرفة واسترجاعها، ومن المعروف أن المعرفة الضمنية مخزنة في عقول اصحاب هذه المعرفة بينما الصريحة تخزن في أربعة اشكال وهي:

- ١- الوثائق: وتشمل الملفات، الأدلة، الاجراءات، والسياسات المكتوبة وغيرها.
- ٢- قواعد البيانات: وهي اسلوب لتنظيم البيانات في شكل ملف رئيسي يتيح التعامل مع البيانات بطريقة شمولية تلبي الحاجات المختلفة للمستخدمين ومتخذي القرار.
- ٣- مناجم البيانات: بحيث تجمع بيانات المنظمة في مخازن أو مستودعات كبيرة الحجم تسمى مناجم البيانات.
- ٤- مستودع البيانات أو مخزن البيانات: وهو عبارة عن قاعدة بيانات تخزن فيها البيانات الجارية والتاريخية والاحصائية ويمكن القول بان مستودعات المعرفة تعد مسألة مهمة في المنظمات المعرفية، إذ تحرص هذه المنظمات على إدارة مخزونها المعرفي كمتطلب لمواجهة التغيرات والتطورات المستقبلية.

## ٥- مشاركة المعرفة

وهي تعتبر أحد التحديات الكبرى للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجودات ذات قيمة عالية لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولضمان بقائها واستمراريتها في بيئة متغيرة.

وبهذا فإن زيادة فاعلية مشاركة المعرفة وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة يعدان هدفين مرغوبين لانهما يقدمان عوائد مضاعفة محتملة كلما عملت المنظمة بجد أكبر وذكاء أكثر.

ويُعرف همشري (٢٠١٤) عملية مشاركة المعرفة بأنها "العملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين" (ص.١٣٢).

ومفهوم مشاركة المعرفة يتضمن ثلاث مفاهيم وهي: نقل المعرفة: وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب والتكلفة المناسبة. وتبادل المعرفة: وهي تعمل على تسهيل مشاركة المعرفة الضمنية. والاتصال: ويعد جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعياراً مهماً لنجاحها، وتعني بث المعلومات ونقلها من شخص لآخر أو من فريق لآخر أو من منظمة لآخرى ويتطلب ذلك ان يكون الاتصال فعالاً في المنظمة.

#### ٦- تطبيق المعرفة

وهي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وذات أهمية قصوى إذ لا فائدة من تشخيص المعرفة وتخزينها ومشاركتها بدون تطبيقها وهي تعني الاستفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وهذا يعني استعمال المعرفة المتاحة من خلال تطبيقها وربطها بالواقع العملي للاستفادة منها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو تطوير بعضها الآخر، ويتطلب تطبيق المعرفة تفويض العاملين بصلاحيات واسعة ومنحهم الحرية الكافية لتطبيق معارفهم وأيضاً مجموعة من المقومات التكنولوجية والانسانية والتنظيمية الأخرى بما يتيح توفير بيئة مناسبة للتطبيق (عليان، ٢٠١٥).

#### متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية:

من أجل بناء نظام لإدارة المعرفة يتطلب ذلك توافر مقومات ومتطلبات أساسية ذكرها (الملكاوي، ٢٠٠٧) وهذه المتطلبات هي:

- ١- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك.
- ٢- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر من أهم المتطلبات والادوات لإدارة المعرفة ويتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.
- ٣- الهيكل التنظيمي، إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين إذ لا بد من هيكل تنظيمي مرن لتمكين أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم.
- ٤- العامل الثقافي، حيث يعتبر مهماً في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وانتاجها وتقاسمها داخل المنظمة.
- ٥- الالتزام الاستراتيجي المستدام وهذه تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام.
- ٦- إدارة سلسلة القيم وتشير إلى القيم التي تتشكل ما بين المنظمة والمستفيدين.

#### الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، وذلك لتتبع اهتمام الدول على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لموضوع إدارة المعرفة، ويلي ذلك تعقيب على الدراسات السابقة لتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة البحث الحالي، وتوضيح مدى استفادة البحث الحالي منها.

من الدراسات التي أجريت دراسة (الصقري، ٢٠١٧) وهدفت إلى معرفة واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود ومعرفة معوقات التطبيق، وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي: ما يتعلق بواقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود تستخدم جامعة الملك سعود قواعد البيانات

للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة. تسهل جامعة الملك سعود لمنسوبيها الوصول إلى المعرفة المتوفرة. تستخدم جامعة الملك سعود أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر وتداول المعلومات، وما يتعلق بمعوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود، ضعف شيوع ثقافة إدارة المعرفة بين العاملين بالجامعة، سوء تخطيط العمليات التنظيمية لإدارة المعرفة، ضعف التعاون بين العاملين في مشاريع إدارة المعرفة.

وفي نفس السياق أجريت دراسة (الميع وابن عوف، ٢٠١٨) وهدفت الدراسة إلى تحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة تبوك، وقد توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في عدم وجود وقت مخصص لمشاركة المعرفة، وعدم الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة بين منسوبي الجامعة، كذلك ضعف توثيق المعرفة الضمنية. أوصت الدراسة بضرورة تخصيص أوقات وأساليب مختلفة لتشارك المعرفة، وعقد دورات تدريبية في لنشر إدارة المعرفة بين العاملين في الجامعة، كذلك العمل على توثيق المعارف الضمنية، وتجنب الاعتماد على المستندات الورقية كوسيلة لخزن المعرفة، بل ضرورة التركيز على التخزين الإلكتروني لسهولة استرجاعه ونشره.

كما أجريت دراسة (السيبي، ٢٠١٨) وقد هدفت إلى تحديد أهم أدوار مشرفي الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة، والتعرف على درجة ممارستها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام بدرجة متوسطة، 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 بمستوي نموهم المهني.

كما أجريت دراسة (الدخيل والقرني، ٢٠١٨) حيث هدفت إلى التعرف على واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض، وكانت أهم التوصيات التي خرجت بها الباحثة هي العمل على شفافية المعرفة وإتاحتها للعاملين والمستفيدين في جامعة الملك سعود وضرورة رصد المكافآت المجزية للعاملين الذين يقدمون إنجازات معرفية لتحفيزهم على نشر المعرفة، وأن تعمل الجامعة على تسهيل الإجراءات التي تعيق من استخدام المعرفة لحل المشكلات بكل دقة وسرعة.

مما سبق أجمعت الدراسات على أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وأثرها البالغ في تقدم وتنظيم تلك المؤسسات وكذلك أهمية نشر وتبادل المعرفة وإتاحتها للمستفيدين والعاملين سعياً لتسهيل المهام وجودتها.

#### **منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، لأنه يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها (العساف، ٢٠١٠)، مما يؤدي إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في المدارس الثانوية، وذلك من خلال:

- دراسة نظرية في الكتب والدوريات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة.
- دراسة ميدانية من خلال استبانة لمعرفة أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) من وجهة نظر المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة أبها.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من (٤٢) مدرسة من المدارس الثانوية، وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة تعليم عسير للعام الدراسي ١٤٤٤هـ. وسيطبق البحث على عينة عشوائية من المعلمين في (١٥) مدرسة من المدارس الثانوية للبنين بمدينة أبها، حيث بلغ عدد المعلمين الإجمالي في مدارس العينة ٤١٥ معلماً، وتم استجابة ٣٨٨ معلماً للاستبانة.

### جدول (١) توصيف عينة الدراسة

النسبة	العدد		
10.3	40	دكتوراه	المؤهل العلمي
17.3	68	ماجستير	
72.4	280	بكالوريوس	
100%	388	الإجمالي	
12.4	49	أقل من ١٠ سنوات	سنوات الخبرة
87.6	339	أكثر من ١٠ سنوات	
100 %	388	الإجمالي	

بلغت نسبة المعلمين الحاصلين على درجة الدكتوراه (٣,١٠%) بينما حملة الماجستير بلغت (٣,١٧%) بينما الغالبية من المعلمين يحملون درجة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (٤,٧٢%). أما المعلمين الأكثر خبرة التي بلغت أكثر من ١٠ سنوات بلغت نسبتهم (٦,٨٧%) بينما أقل من ١٠ سنوات بلغت (٤,١٢%).

### أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لمعرفة واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، توليد المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، وقد قام الباحث بتحكيم الاستبانة، والتأكد من ثباتها وصدقها وصولاً إلى استبانة مقننة مناسبة لإجراء البحث.

### جدول (١) يوضح درجات القيم الوزنية على الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي

المستوى	المتوسط	درجة الموافقة
موافق	3 - 2.33	كبيرة
محايد	2.33-1.67	متوسطة
غير موافق	1.66-1.0	قليلة

### صدق الأداة:

يقصد به أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه فقط، ولا تقيس غيره (العساف، ٢٠١٠). وذلك عن طريق:

الصدق الظاهري (آراء المحكمين): سيقوم الباحث- بإذن الله تعالى- بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أقسام الإدارة التربوية، في الجامعات السعودية، وسيطلب منهم إبداء آرائهم حيال: مناسبة العبارة للبيئة التي ستطبق فيها الدراسة، وارتباط العبارة بالبعد الواردة تحته، ووضوح العبارة ودقة صياغتها وكذلك مقترحات التعديل أو الإضافة أو الحذف.

### ثبات الأداة:

يقصد به أن تكون الإجابة واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف، ٢٠١٠). ولكي يتم التأكد أن الاستبانة تعطي نفس النتائج تقريباً إذا أعيد القياس عن طريقها مرات متتالية، وذلك بحساب معامل الارتباط إحصائياً، وتم تطبيق الاستبانة على (٤١) معلماً، حيث تم

اختيارهم بطريقة عشوائية من العينة الأساسية، وتم اعادة التطبيق على نفس أفراد العينة مرة أخرى بحيث كان الفارق الزمني بين التطبيق الأول والثاني أربعة عشر يوماً، وتم جمع درجات كل استبانة لكل مجال وذلك في التطبيق الأول والتطبيق الثاني كلاً على حده، وتم حساب الثبات عن طريق إيجاد معامل الارتباط بحسابه من القيمة التامة وذلك وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون.

جدول رقم (٢) معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه

العبارة	معامل الارتباط						
١	**0.77	٢	**0.77	١٧	**0.72	١٨	**0.84
٣	**0.84	٤	**0.78	١٩	**0.73	٢٠	**0.84
٥	**0.73	٦	**0.94	٢١	**0.76	٢٢	**0.73
٧	**0.76	٨	**0.75	٢٣	**0.67	٢٤	**0.65
٩	**0.79	١٠	**0.79	٢٥	**0.73	٢٦	**0.76
١١	**0.82	١٢	**0.74	٢٧	**0.76	٢٨	**0.71
١٣	**0.82	١٤	**0.72	٢٩	**0.86	٣٠	**0.86
١٥	**0.76	١٦	**0.86	٣١	**0.71		

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $a=0.01$ .  
ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للفقرات باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي جدول رقم (٣):

جدول رقم (٣) معاملات حساب ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الفاكرونباخ
1	معامل الفاكرونباخ للاستبانة ككل	31	0.928

يتضح من الجدول السابق وجود درجة عالية من الثبات في أداة البحث، حيث بلغ معامل الفا كرونباخ للاستبانة ككل (0.928)، وهي مرتفعة، ما يدل على وجود درجة عالية من الثبات لكل محور من محاور الاستبانة وفي الاستبانة ككل، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج والوثوق بها.  
الأساليب الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل، وهي: التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، واختبار (ت) للمجموعات المستقلة في حالة وجود مجموعتين، وتحليل التباين الأحادي في حالة وجود أكثر من مجموعتين، ومعامل ارتباط بيرسون للتأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام برنامج Spss.

تحليل النتائج ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التواصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف معرفة واقع ممارسة عمليات ادارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

السؤال الأول: ما اليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة (التشخيص- الاكتساب- التوليد- المشاركة- التطبيق) في المدارس الثانوية بمدينة أبها

جدول (٤) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور اليات تشخيص المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبيها حسب عينة الدراسة

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة	متوسطة	كبيرة	ت	السؤال
2	غير موافق	0.58	1.38	256	113	19	ت	تعمل المدرسة على تحديد المعرفة الموجودة لديها
				66.0	29.1	4.9	م	
6	غير موافق	0.529	1.21	324	43	21	ت	تعمل المدرسة على تحديد الفجوة بين المعرفة الموجودة لديها والمعرفة التي تحتاجها.
				83.5	11.1	5.4	م	
1	غير موافق	0.55	1.63	157	216	15	ت	تعمل المدرسة على تحديد المشكلات المعرفية التي تواجه منسوبي المدرسة والمستفيدين
				40.5	55.7	3.9	م	
3	غير موافق	0.519	1.280	292	83	13	ت	لدى المدرسة خطة واضحة بالخبرات والكفاءات التي تمتلكها وكيفية الاستفادة منها
				75.3	21.4	3.4	م	
4	غير موافق	0.498	1.237	309	66	13	ت	تقوم المدرسة باعتماد خارطة معرفية لتحديد احتياجاتها المستقبلية.
				79.6	17.0	3.4	م	
7	غير موافق	0.487	1.190	330	42	16	ت	تعمل المدرسة على تحديد اصحاب المعرفة الضمنية في المدرسة.
				85.1	10.8	4.1	م	
5	غير موافق	0.472	1.219	313	65	10	ت	تعمل المدرسة على تحديد المعرفة ذات القيمة المضافة بالنسبة لها.
				80.7	16.8	2.6	م	
غير موافق		0.430	1.304	البعد ككل				

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات المختلفة لتوزيع أفراد العينة على فقرات الاستبانة فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (١,٣٠٤) وانحراف معياري (٠,٤٣٠)، اتضح أن أفراد العينة بدرجة استجابة غير موافق لواقع تشخيص المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبيها وعلى عبارات فقرات الاستبانة وجاء ترتيبها على فقراتها على النحو التالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تعمل المدرسة على تحديد المشكلات المعرفية التي تواجه منسوبي المدرسة والمستفيدين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٦٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٥)
- اما في المرتبة الثانية جاءت العبارة (تعمل المدرسة على تحديد المعرفة الموجودة لديها) بمتوسط حسابي بلغ (١,٣٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٨)
- اما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (لدى المدرسة خطة واضحة بالخبرات والكفاءات التي تمتلكها وكيفية الاستفادة منها) حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٨) وانحراف معياري (٠,٥١٩)
- اما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة (تعمل المدرسة على تحديد اصحاب المعرفة الضمنية في المدرسة.) بمتوسط حسابي بلغ (١,١٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٤٨)

جدول (٥) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور اليات اكتساب المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها حسب عينة الدراسة

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة	متوسطة	كبيرة	ت	السؤال
3	غير موافق	0.492	1.244	304	73	11	ت	لدى المدرسة خطة واضحة تمكنها من الحصول على الخبرات والمعارف من المدارس المناظرة لها.
				78.4	18.8	2.8	م	
1	محايد	0.80	1.837	168	115	105	ت	تتابع المدرسة كل جديد في الانظمة واللوائح التي تخصها وتسهل عملها.
				43.3	29.6	27.1	م	
4	غير موافق	0.519	1.193	335	31	22	ت	ترصد المدرسة ميزانية مخصص لدعم مشاريع المعرفة والحصول عليها.
				86.3	8.0	5.7	م	
5	غير موافق	0.427	1.185	322	60	6	ت	تسعى المدرسة لاستقطاب الموارد البشرية المميزة التي تمتلك المعرفة وتسهم في انتاجها.
				83.0	15.5	1.5	م	
6	غير موافق	0.377	1.100	359	19	10	ت	تحرص المدرسة على التعاقد مع متخصصين في ادارة المعرفة
				92.5	4.9	2.6	م	
2	غير موافق	0.632	1.427	252	106	30	ت	تحرص المدرسة على تحقيق التميز من خلال امتلاك الافكار الجديدة والابداعية.
				64.9	27.3	7.7	م	
غير موافق		0.481	1.33	البعد ككل				

الجدول اعلاه يوضح النسب والتكرارات المختلفة لتوزيع أفراد العينة على فقرات الاستبانة فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (١,٣٣) وانحراف معياري (٠,٤٨١)، اتضح أن أفراد العينة بدرجة استجابة غير موافق لواقع اكتساب المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها وجاء ترتيبها على فقراتها على النحو التالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تتابع المدرسة كل جديد في الانظمة واللوائح التي تخصها وتسهل عملها. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٨٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٨٠)
- اما في المرتبة الثانية جاءت العبارة " تحرص المدرسة على تحقيق التميز من خلال امتلاك الافكار الجديدة والابداعية. " بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٣)
- اما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة " المدرسة خطة واضحة تمكنها من الحصول على الخبرات والمعارف من المدارس المناظرة لها. " حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٤) وانحراف معياري (٠,٤٩٢)
- اما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة " تحرص المدرسة على التعاقد مع متخصصين في ادارة المعرفة " بمتوسط حسابي بلغ (١,١٠٠) وانحراف معياري بلغ (٠,٣٧)

جدول (٦) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور اليات توليد المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها حسب عينة الدراسة

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة	متوسطة	كبيرة	ت	السؤال
4	غير موافق	0.480	1.24	303	76	9	ت	تسعى المدرسة لتحويل المعرفة الضمنية لدى منسوبيها إلى معرفة معلنة للجميع.
				78.1	19.6	2.3	م	
1	محايد	0.741	1.76	164	153	71	ت	تشجع المدرسة الطلاب المبدعين واصحاب الانتاج الفكري.
				42.3	39.4	18.3	م	
3	غير موافق	0.484	1.260	295	85	8	ت	تضع المدرسة برامج تدريبية وورشه عمل لإنتاج معرفة جديدة.
				76.0	21.9	2.1	م	
5	غير موافق	0.378	1.149	333	52	3	ت	تفعل المدرسة فرق عمل لإنتاج رأس المال المعرفي فيها.
				85.8	13.8	0.8	م	
6	غير موافق	0.275	1.082	356	32	0	ت	تهتم المدرسة بتخصيص ميزانية لتوليد وانتاج المعرفة
				91.8	8.2	0	م	
2	غير موافق	0.602	1.536	202	164	22	ت	تحرص المدرسة على اصحاب الافكار والابداعات من منسوبيها وتشجعهم لإنتاج معرفة جديدة.
				52.1	42.3	5.7	م	
غير موافق		0.422	1.38	البعد ككل				

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات المختلفة لتوزيع أفراد العينة على فقرات الاستبانة فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (١,٣٨) وانحراف معياري (٠,٤٢٢)، اتضح أن أفراد العينة بدرجة استجابة غير موافق لواقع توليد المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها وجاء ترتيب عبارات فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تشجع المدرسة الطلاب المبدعين واصحاب الانتاج الفكري. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤١)
- اما في المرتبة الثانية جاءت العبارة " تحرص المدرسة على اصحاب الافكار والابداعات من منسوبيها وتشجعهم لإنتاج معرفة جديدة " بمتوسط حسابي بلغ (١,٥٣) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٠٢)
- اما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة " تضع المدرسة برامج تدريبية وورشه عمل لإنتاج معرفة جديدة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٢٦٠) وانحراف معياري (٠,٤٨٤)
- اما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة " تهتم المدرسة بتخصيص ميزانية لتوليد وانتاج المعرفة " بمتوسط حسابي بلغ (١,٠٨) وانحراف معياري بلغ (٠,٢٧)

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور آليات مشاركة ونشر المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبيها حسب عينة الدراسة

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة	متوسطة	كبيرة	ت	السؤال
1	موافق	0.747	2.42	61	103	224	ت	تعمل المدرسة على نشر اللوائح والأنظمة في المدرسة.
				15.7	26.5	57.7	م	
3	محايد	0.6388	1.72	148	200	40	ت	تشارك المدرسة المعرفة بين منسوبيها وبين المستفيدين من اولياء الامور
				38.1	51.5	10.3	م	
4	غير موافق	0.7044	1.587	209	130	49	ت	تستخدم المدرسة أحدث التقنيات في نشر ومشاركة المعرفة
				53.9	33.5	12.6	م	
6	موافق	0.4788	1.250	299	81	8	ت	يوجد في المدرسة فريق عمل تعمل على تيسير نقل المعرفة وتبادلها
				77.1	20.9	2.1	م	
5	موافق	0.592	1.317	291	71	26	ت	تستخدم المدرسة الدورات التدريبية وورش العمل لنقل المعرفة وما يستجد حولها
				75.0	18.3	6.7	م	
2	محايد	0.566	1.912	297	69	22	ت	توفر المدرسة مناخ داعم لنشر المعرفة ومشاركتها بين منسوبيها والمستفيدين.
				76.5	17.8	5.7	م	
محايد		0.454	1.85	البعد ككل				

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات المختلفة لتوزيع أفراد العينة على فقرات الاستبانة فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (١,٨٥) وانحراف معياري (٠,٤٥٤)، اتضح أن أفراد العينة بدرجة استجابة محايد لواقع مشاركة ونشر المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبيها وجاء ترتيب عبارات فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة "تعمل المدرسة على نشر اللوائح والأنظمة في المدرسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٢,٤٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٧٤٧)
- أما في المرتبة الثانية جاءت العبارة "توفر المدرسة مناخ داعم لنشر المعرفة ومشاركتها بين منسوبيها والمستفيدين" بمتوسط حسابي بلغ (١,٩١) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٦٦)
- أما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تشارك المدرسة المعرفة بين منسوبيها وبين المستفيدين من اولياء الامور" حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٧٢) وانحراف معياري (٠,٦٣٨)
- أما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة "يوجد في المدرسة فريق عمل تعمل على تيسير نقل المعرفة وتبادلها" بمتوسط حسابي بلغ (١,٢٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٤٧٨)

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحور آليات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبيها حسب عينة الدراسة

الترتيب	الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	قليلة	متوسطة	كبيرة	ت	السؤال
5	غير موافق	0.512	1.291	287	89	12		تضع المدرسة خطة لتطبيق المعرفة والاستفادة منها
				74.0	22.9	3.1		
4	غير موافق	0.578	1.342	276	91	21		لدى قيادة المدرسة رؤية لتحفيز منسوبيها لتطبيق ادارة المعرفة
				71.1	23.5	5.4		
2	غير موافق	0.588	1.389	258	109	21		تعمل المدرسة على تطبيق المعرفة المتاحة لديها .
				66.5	28.1	5.4		
6	غير موافق	0.402	1.1624	330	53	5		لدى المدرسة مصادر مادية وتقنية تعينها لدعم مشاريع ادارة المعرفة
				85.1	13.7	1.3		
3	غير موافق	0.544	1.351	264	111	13		تستفيد المدرسة من تطبيق المعرفة في تحسين ادائها
				68.0	28.6	3.4		
1	غير موافق	0.678	1.456	252	95	41		تسعى المدرسة للتميز بين نظيراتها بتطبيق المعرفة والاستفادة منها
				64.9	24.5	10.6		
غير موافق		0.501	1.373	البعد ككل				

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات المختلفة لتوزيع أفراد العينة على فقرات الاستبانة فمن خلال المتوسط العام والذي بلغ (١,٣) وانحراف معياري (٠,٥٠١)، اتضح أن أفراد العينة بدرجة استجابة غير موافق لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبيها وجاء ترتيب عبارات فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة " المدرسة للتميز بين نظيراتها بتطبيق المعرفة والاستفادة منها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٥) وانحراف معياري بلغ (٠,٦٧٨)
  - اما في المرتبة الثانية جاءت العبارة " المدرسة على تطبيق المعرفة المتاحة لديها " بمتوسط حسابي بلغ (١,٣٨٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٥٨٨)
  - اما في المرتبة الثالثة جاءت العبارة " مدرسة من تطبيق المعرفة في تحسين ادائها" حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٥٣) وانحراف معياري (٠,٥٤٤)
  - اما في المرتبة الأخيرة جاءت العبارة " المدرسة مصادر مادية وتقنية تعينها لدعم مشاريع ادارة المعرفة " بمتوسط حسابي بلغ (١,١٦٢) وانحراف معياري بلغ (٠,٤٠٢)
- يتبين من خلال النتائج أعلاه أن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة (التشخيص-الاكتساب-التوليد-المشاركة-التطبيق) في المدارس الثانوية بمدينة أبيها كانت قليلة على جميع الابعاد ويمكن ان تعود هذه النتائج الى عدم اهتمام المدرسة بالاهتمام بإدارة المعرفة وهذا ما يتفق مع الدراسة التي قام بها (الميع وابن عوف، ٢٠١٨) التي أظهرت واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن أهم معوقات تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في عدم وجود وقت مخصص لمشاركة المعرفة، وعدم الإدراك الكافي لمفهوم إدارة المعرفة بين منسوبي الجامعة

السؤال الثاني : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين آراء أفراد العينة حول واقع عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها تعزى إلى متغير (المؤهل، عدد سنوات الخبرة)؟

جدول (٨) تحليل التباين لآثار المؤهل العلمي على آليات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها حسب عينة الدراسة من خلال الواقع المدرس

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
واقع تشخيص المعرفة .	بين المجموعات	11.839	2	5.920	38.128	0.001
	داخل المجموعات	59.77	385	0.155		
	الكلية	71.613	387			
واقع اكتساب المعرفة	بين المجموعات	15.483	2	7.741	40.073	0.001
	داخل المجموعات	74.375	385	0.193		
	الكلية	89.858	387			
واقع توليد المعرفة	بين المجموعات	15.443	2	7.721	55.263	0.001
	داخل المجموعات	53.792	385	0.140		
	الكلية	69.235	387			
واقع مشاركة ونشر المعرفة	بين المجموعات	0.666	2	7.721	58.470	0.001
	داخل المجموعات	79.251	385	0.206		
	الكلية	79.918	387			
واقع تطبيق ادارة المعرفة	بين المجموعات	20.484	2	10.242	61.326	0.001
	داخل المجموعات	76.828	385			
	الكلية	97.312	387			

تبيين نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع الأبعاد تعزى للمؤهل العلمي

جدول (٩) تحليل التباين لآثار سنوات الخبرة على واقع عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها حسب عينة الدراسة

البعد	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
واقع تشخيص المعرفة .	بين المجموعات	4.270	1	4.270	24.476	0.001
	داخل المجموعات	67.343	386	0.174		
	الكلية	71.613	387			
واقع اكتساب المعرفة	بين المجموعات	0.003	1	0.003	0.013	0.910
	داخل المجموعات	89.855	386	0.233		
	الكلية	89.858	387			
واقع توليد المعرفة	بين المجموعات	2.712	1	2.712	15.736	0.001
	داخل المجموعات	66.523	386	0.172		
	الكلية	69.235	387			
واقع مشاركة ونشر المعرفة	بين المجموعات	1.957	1	1.957	9.688	0.002
	داخل المجموعات	77.961	386	0.202		
	الكلية	79.918	387			
واقع تطبيق ادارة المعرفة	بين المجموعات	0.223	1	0.223	0.886	0.347
	داخل المجموعات	97.089	386	0.252		
	الكلية	97.312	387			

تبيين نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في جميع الأبعاد تعزى لسنوات الخبرة وتبين ان هنالك فروق فردية في الأبعاد (واقع اكتساب المعرفة، واقع تطبيق ادارة المعرفة) لصالح المعلمين الذين لهم سنوات خبرة أكثر من ١٠ سنوات

ويرى الباحث من خلال هذه النتائج ان ذلك يعود الى خبرة المعلمين في تطبيق إدارة المعرفة من خلال الممارسة الطويلة في العمل .

### الآليات المقترحة

في ضوء ما سبق من دراسة لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة أبها يمكننا القول بأن هناك بعض الآليات المقترحة والتي من المأمول ان تزيد من فعالية المدارس الثانوية في تطبيقها ومنها ما يلي:

- توفير مصادر مادية وتقنية تعين المدرسة لدعم مشاريع ادارة المعرفة.
- وضع خطة لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس والاستفادة منها.
- عقد الدورات التدريبية وورش العمل لنقل المعرفة وما يستجد حولها في المدارس الثانوية.
- تكوير فرق عمل تعمل على تبسيط نقل المعرفة وتبادلها.
- العمل على استخدام أحدث التقنيات في نشر ومشاركة المعرفة.
- تخصيص ميزانية لتوليد وانتاج المعرفة بالتعاون مع الادارات العليا سواء في إدارة التعليم يعسير او حتى على مستوى الوزارة.
- تفعيل فرق عمل لإنتاج رأس المال المعرفي فيها.
- التعاقد مع متخصصين في ادارة المعرفة واخذ التمكين من الإدارات العليا حول هذا الشأن.
- وضع خطة واضحة تمكنها من الحصول على الخبرات والمعارف من المدارس المناظرة لها.
- العمل على استقطاب الموارد البشرية المميزة التي تمتلك المعرفة وتسهم في انتاجها وفقاً للوائح وأنظمة الوزارة.
- تحديد الفجوة بين المعرفة الموجودة لديها والمعرفة التي تحتاجها.

### المراجع

- عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٥). اقتصاد المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ط٢ .
- الزيادات، محمد عواد (٢٠١٤). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- حجازي، هيثم علي (٢٠١٤). المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- محمد، احمد علي الحاج (٢٠١٤). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. عمان: دار المسيرة.
- همشري، عمر احمد (٢٠١٣). ادارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الملكاوي، ابراهيم الخلوف (٢٠٠٧). ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم. عمان: دار الورق للنشر والتوزيع.
- شطبي، أسماء. (٢٠١٤). مفهوم إدارة المعرفة. مجلة القانون المغربي. (٢٤). ١٩٩-٢٢٩.
- محمد، كمال الدين. (٢٠١٥). إدارة المعرفة: دورها في تعزيز إبداع منظمات الأعمال. بنك فيصل الإسلامي السوداني. (٧٧). ٢٨-٣٢.
- أبو جمعة، محمود والمغربي، دينا (٢٠٢١) أثر إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين في الشركات الصناعية "دراسة حالة" الشركة الوطنية لصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية المساهمة العامة-الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية

- الهاجري، محمد دخيل الله (٢٠٢٠) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجھراء التعليمية بدلة الكويت، رسالة ماجستير منشورة مدلة كلية التربية جامعة بني سويف مج ١٧ ع ٩٠ ص ١٣٦-١٧٠
- اليحيوي، صبرية مسلم. (٢٠١١). إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالمملكة العربية السعودية. المجلة التربوية. ٢٥(٩٩). ٧٧-١٩٣.
- الحضيبي، إبراهيم (٢٠١٦) واقع تطبيق عمداء كليات جامعة شقراء بالمملكة العربية السعودية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم - مجلة التربية جامعة الازهر، كلية التربية (١٦٨) ١
- الثبيتي، خالد محمد. (٢٠١٦). إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في المدارس الثانوية في مدينة الطائف. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية. جامعة الملك عبدالعزيز. جدة.
- عبد الله هبة (٢٠٢١) أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية لموظفي كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية - العراق، رسالة ماجستير - كلية التربية قسم إدارة الاعمال
- الزهراني، عبدالخالق. (٢٠١٢). تصور مقترح لتطوير الإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أم القرى. مكة المكرمة.
- القحطاني، مريم. (٢٠١٣). واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس مشروع تطوير. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية. الرياض.
- عواد، احمد (٢٠١٨) اثر إدارة المعرفة على الابداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن ، رسالة ماجستير منشورة - كلية التربية والعلوم الإدارية ، جامعة ال البيت
- الميع، هويدا آدم، ابن عوف، اماني عبدالله السيد (٢٠١٨). واقع تطبيق عمليات ادارة المعرفة في جامعة تبوك: دراسة تحليلية ،مجلة رماح للبحوث والدراسات. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية. الاردن.
- الطريف، عبدالرحمن سالم، والوريكات، عابد عواد (٢٠١١). تحديات العولمة واثرها على انحراف الشباب في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية.
- السيبي، عبيد عبدالله(٢٠١٨). دور مشرفي الادارة المدرسية في دعم ادارة المعرفة في مدارس التعليم العام: دراسة تطبيقية على المدارس الحكومية في مدينة الدمام . مجلة العلوم التربوية والنفسية-البحرين .
- الزايدي، أمل عمر خلف(٢٠٠٨).درجة ممارسة انظمة ادارة المعرفة بمراكز الاشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- الدخيل، هيفاء منصور، والقرني، سمية صالح(٢٠١٨).واقع عمليات ادارة المعرفة (اكتشاف المعرفة، خزن المعرفة ، مشاركة المعرفة ، استخدام المعرفة ) في جامعة الملك سعود: دراسة مسحية على موظفي وموظفات كلية ادارة الاعمال في جامعة الملك سعود بمدينة الرياض.
- العساف، صالح حمد (٢٠١٠). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض: دار الزهراء.