مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

دور القيادات التربوية في التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية

إعداد

أ/ منى بنت مبارك بن صالح القاسمي
ماجستير في القيادة التربوية

المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥م

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية، من خلال التعرف على دورها من منظور البعد الاقتصادي، ومن منظور البعد التكنولوجي، ومن منظور البعد الاجتماعي، ومن منظور البعد السياسي، ويتكوّن مجتمع الدراسة من جميع القيادات التربوية العاملة في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها، واشتملت عينة الدراسة على (٣٨٤) قائدًا تربويًا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية المنتظمة، وبعد فرز الاستبانات تبيّن أن (٣٧٤) منها صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية جاء بدرجة استجابة (متوسطة) في جميع الأبعاد الأربعة (الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي، السياسي)، وأوصت الدراسة بضرورة تمكين القيادات التربوية من مفاهيم مجتمع المعرفة من خلال التدريب المستمر، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية ملائمة، ومواءمة السياسات التعليمية مع متطلبات التحول المعرفي، بما يعزز من فاعلية القيادات التربوية في أداء أدوارها في هذا المجال.

الكلمات المفتاحية: *القيادات التربوية – التحول – مجتمع المعرفة– المؤسسات التعليمية.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

The Role of Educational Leadership in the Transition Toward a Knowledge Society in Educational Institutions

by

Muna bint Mubarak bin Saleh Al-Qasmi
Master's in Educational Leadership

Abstract

The study aimed to examine the role of educational leaders in supporting the transformation towards a knowledge society in educational institutions through exploring this role from the perspective of the economic, technological, social, and political dimensions. The study population encompassed all educational leaders working in educational institutions at all different stages. The study sample included (384) educational leaders who were selected using the systematic random sampling method, and after sorting the questionnaires, it turned out that only (374) of them are valid for analysis. The researcher adopted the analytical descriptive approach and utilized the questionnaire for data collection. The results of the study indicated that the role of the educational leaders in supporting the transition to a knowledge society in the educational institutions scored (moderate) response degree in all of the four the dimensions (economic, technological, social, and political); the study provided recommendation as per enabling the educational leaders to capture the concepts of knowledge society through the continuous training, providing suitable technological infrastructure, and adapting the educational policies to the requirements of knowledge transformation, which enhances the effectiveness of the educational leaders in performing their roles in this field.

Keywords: *educational leaders – transformation – knowledge society – educational institutions.*

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

المقدمة

ازداد الاهتمام بالمعرفة في السنوات الأخيرة مع التقدم التكنولوجي الهائل وظهور شبكة الانترنت التي سهلت تبادل المعلومات وانتشار المعارف بشكل سريع وبأقل الجهود، وصارت الدول والمجتمعات تتنافس للحصول على أحدث المعرفة المتوفرة وتعمل على تطوير ما لديها وتوليد المعرفة الجديدة التي تميزها عن غيرها وتضعها في مستويات متميزة.

وفي هذا السياق أصبح التحول نحو مجتمع المعرفة يشكل ضرورة في مختلف مجالات الحياة بهدف تحقيق التنمية البشرية، وخاصة في المؤسسات التعليمية، فمجتمع المعرفة يستطيع كل فرد فيه استحداث المعارف والمعلومات وتوظيفها في تحسين جودة الحياة، كما يتيح لقادة المدارس فرص الإبداع والابتكار واتخاذ القرارات الرشيدة، وتنمية ذواتهم ومجتمعاتهم المدرسية والمحلية، من خلال استخدام المعلومات وتقاسمها والاستفادة منها استنادًا إلى الخبرات التراكمية (عثمان، ٢٠٢٠).

ولقد اكتسب مصطلح مجتمع المعرفة شعبية متزايدة منذ تسعينيات القرن العشرين، ويُستخدم للدعوة إلى إيجاد سبل لضمان وتعزيز جودة البحث والتعليم والتعلم، فضلاً عن الإشارة إلى التوقعات المتزايدة بشأن تطوير التعليم وأن يهدف إلى أن يصبح أكثر فائدة بشكل واضح، وغالبًا ما ترتبط هذه التوقعات بمصطلحات مثل "اقتصاد المعرفة" و"القابلية للتوظيف" (Teichler, 2021).

ومن ثم برزت أهمية المعرفة في التطوير والتقدم على مختلف الأصعدة ومنها المجال التربوي، نظرا للدور الهام الذي تقوم به المؤسسة التربوية في بناء شخصية الفرد وإكسابه المعارف والمهارات بحيث يصبح من الثروات البشرية التي تمتلكها الدول، والتي تقوم بدورها في صناعة المعرفة، ويشكل هؤلاء الأفراد ما يسمى بمجتمع المعرفة وهو المجتمع المسؤول عن إنتاج المعرفة وتوزيعها والاستفادة منها في تحسين مستوى الحياة وتحقيق الرفاهية والتقدم، وتعد القيادات التربوية مسؤولة عن الاهتمام بتحسين أداء

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

المؤسسات التعليمية بما يدعم التحول نحو مجتمع المعرفة، وتشكيل عقول الأفراد وتحفيزهم لإنتاج المعرفة والارتقاء بالمنظومة التعليمية، والعمل على توفير الإمكانات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها بناء أفراد يمتلكون المعرفة والمهارة اللازمة لإنتاج المعرفة والمحافظة عليها واستثمارها (أحمد، ٢٠١٨).

وتشير متطلبات مجتمع المعرفة إلى تلك الاحتياجات والمهارات والأنشطة والأدوار الضرورية التي يجب تحقيقها لإعداد الطلاب على إنتاج المعرفة وتحليلها ونقدها وتطبيقها في حياتهم العملية، وفي التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومع نهاية تسعينيات القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، بدأ مصطلح مجتمع المعرفة بالانتشار، مؤكدًا أن الهدف الحقيقي ينبغي أن يكون تحويل المعلومات إلى معرفة، واستخدامها لخدمة الإنسانية، كما يُعتبر مجتمع المعرفة من أحدث أشكال التطور المجتمعي الذي شهدته البشرية، ويعتمد على كفاءة إنتاج المعلومات واستخدامها في جميع جوانب الحياة ومجالاتها المختلفة؛ حيث يقوم مجتمع المعرفة على ثلاثة ركائز رئيسية: إنتاج المعرفة، وتوظيفها، ونشرها (Alregeb & Alshamrani, 2022).

كما تلعب القيادات التربوية الناجحة في مجتمع المعرفة دورًا محوريًا؛ حيث يتميزون بمزيج من التفكير الاستشرافي، والقدرة على التكيف، والتركيز التعاون والتعلم المستمر، فهم يولون أهمية كبيرة للتواصل الفعال، ويُظهرون قدرة على مواجهة التحديات التي يفرضها فائض المعلومات، والتغيرات التكنولوجية السريعة، والمعضلات الأخلاقية، فمن الضروري قيام القادة بتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، وتبادل المعرفة، وأن يكونوا بمثابة محفزين للتغيير، والتكيف بسرعة مع متطلبات السوق المتطورة (Jafarov, 2023).

لذا يجب أن تتبنى القيادة الحديثة نهجًا تعليميًا يُمكّن التواصل من نشر المعرفة، وتُعد أنواع جديدة من التعلم التفاعلي والشخصي والتعاوني والإبداعي والمبتكر ضروريةً للحفاظ على انخراط الأفراد في مجتمع عالمي سريع التغير، فمنذ أوائل القرن الحادي

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

والعشرين، شجّع مجلس أوروبا على بناء قيادة قوية وفعّالة لتحقيق النمو والتنافسية والتماسك الاجتماعي في مجتمع المعرفة (Figus, 2021).

وقد توجهت سلطنة عمان نحو ترسيخ مجتمع المعرفة من خلال وضع رؤية عمان ٢٠٤٠، ومن خلال عدة مبادرات برزت عبر مؤتمر دور الإدارة العربية في بناء مجتمع المعرفة عام ٢٠٠٥، وتم بذل الجهود في وزارة التربية والتعليم لتوفير التدريب وتطوير مستوى الإدارة المدرسية، إضافة إلى مبادرة "مجتمع عمان المعرفي في مركز الابتكار والدعم" من تأسيس هيئة تقنية المعلومات، الذي سعى إلى الجمع بين خدمات الدعم التقني وابتكار الحلول للمشاريع الالكترونية، العمل على تدريب الشباب العماني وتطوير كفاياته في مجال تقنية المعلومات، بشكل يسهم في تنمية سوق العمل المحلي وبناء مجتمع المعرفة (الجرايدة والحجري، ٢٠١٥).

انطلاقا مما تقدم، وجدت الباحثة أهمية كبيرة لموضوع مجتمع المعرفة في المجال التربوي والتعمق فيه، حيث تسعى من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادات التربوية في بناء مجتمع المعرفة من خلال الأدبيات والدراسات السابقة التي تطرقت إلى هذا المحور؛ لتقديم المفاهيم المختلفة والتوصل إلى الخلاصات والاستنتاجات التي تسهم في إغناء العمل التربوي والاستفادة منها في فهم أفضل للمعرفة ومجتمع المعرفة، خاصة في مؤسسات سلطنة عمان التربوية، وليكون ذلك أيضاً مرجعاً علميا للباحثين والمهتمين في المجال التربوي والتعليمي.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Jafarov, 2023) إلى التعرف على دور قيادة الجامعات في إطار مجتمع المعرفة، وقد اشتملت عينة الدراسة على عدد من القادة الجامعيين، وتم استخدام المنهج المختلط بشقيه الكمي والنوعي، كما استعانت الدراسة بالاستبانة، والمقابلات، ومراجعة الأدبيات ذات صلة كأدوات للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج من أهمها وجود دور فعال الإدارة والقيادة الجامعية؛ حيث تلعب دورًا حاسمًا في توجيه المؤسسات نحو النجاح في مجتمع المعرفة، من خلال الاستفادة من أساليب

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

القيادة المتنوعة حسب الوضع، وتهيئة بيئة تُشجع الابتكار والشمولية والتعلم المستمر، ودمج التكنولوجيا في مجالات المعرفة، حيث أوصت الدراسة بالاستثمار في التكنولوجيا للتغلب على تحديات مجتمع المعرفة.

تقصت دراسة ندا وآخرون (٢٠٢٢) التعرف علي أهم الأدوات والتقنيات والأساليب الحديثة المستخدمة في الارتقاء بالأداء الإستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية وذلك من أجل مواجهة تحديات مجتمع المعرفة، واشتملت عينة الدراسة علي عدد من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات المتعلقة بسلوكهم المهني والتحديات التي يواجهونها ثم تحليل هذه البيانات للكشف عن الفروق والتفسيرات الممكنة وفق معايير محددة، كما استخدمت الدراسة منهج تحليل النظم لفهم الجامعة كمنظومة مترابطة ضمن بيئة مجتمعية أوسع من خلال تحليل مكوناتها الداخلية وعلاقاتها الخارجية مما يتيح رؤية شمولية لأداء القيادات في سياقهم المؤسسي والاجتماعي، وقد توصلت إلى عدد من النتائج التالية من أهمها توصلت الدراسة إلى أن الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية في مصر لمواجهة تحديات مجتمع المعرفة يتطلب توظيف أدوات وتقنيات وأساليب حديثة، أبرزها: التأهيل المهني والقيادي المسبق، وتفعيل الشراكة المجتمعية، وتحديث شروط تولي المناصب القيادية بما يراعي حداثة المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى دمج التكنولوجيا في الإدارة التعليمية، وتنمية قدرات التنبؤ والتعلم المستمر، وعقد دورات تدريبية تخصصية، والسعي لتحقيق ميزة تنافسية عالمية إلى جانب إنشاء مركز قومي للتقويم التربوي يزيد من موضوعية التقييم وجودة الأداء المؤسسي.

هدفت دراسة عثمان (٢٠٢٠) إلى تحديد دور القيادة المدرسية في تحقيق أبعاد مجتمع المعرفة بالتعليم قبل الجامعي في مصر، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٠) معلمًا في مراحل التعليم ما قبل الجامعي في محافظات الجيزة، المنيا، وسوهاج، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام الأساليب الكمية، كما تم استخدام الاستبانة كأداة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

بحثية لجمع البيانات والإجابات وتحليها، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية تعزي لمتغير المحافظة ومتغير الخبرة، على البعد الاقتصادي في حين ظهرت الفروق لكل من الأبعاد التكنولوجية، الثقافية، الاجتماعية، والسياسية لمجتمع المعرفة، كما ظهرت الفروق بحسب متغير المرحلة التعليمية لكل الأبعاد، أما متغير النوع فقد ظهرت الفروق حول ممارسات القياديين للبعد الاجتماعي والسياسي لمجتمع المعرفة، ووضعت الدراسة مجموعة من الآليات لدعم دور القيادة المدرسية في تحقيق أبعاد مجتمع المعرفة.

قدم زيتون (٢٠١٩) دراسة حول دور مهارات القرن الحادي والعشرين في التأهيل القيادي لطلاب الجامعات المصرية في ظل مجتمع المعرفة، واشتملت عينة الدراسة على (٧٥) من الخبراء والمتخصصين من الأساتذة الجامعيين والمستشارين في مجال التدريب والجودة والتطوير، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الكمي، وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة دور مهارات القرن ٢١ في تأهيل الطلاب للقيادة من خلال التدريب المتطور ووجود محتوى يناسب متطلبات العصر ومجتمع العرفة، وذلك بهدف تجنب المخاطر والاستفادة من الفرص، كما ظهرت أهمية لمهارات المستقبل وحاجة مجتمع المعرفة للقيادات الشابة ذات الكفاءة المتمكنين من مهارات القرن ٢١.

سعت دراسة الملوث (Almelweth, 2019) إلى استكشاف مستوى أداء معلمي العلوم الاجتماعية في سياق مجتمع المعرفة في مدارس المملكة العربية السعودية، وتألفت عينة الدراسة من (٣٣) مشرفا تربويًا و(٦٢) معلمًا، وطبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبانة كأداة بحثية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الأداء جاء فوق المتوسط، حيث يقوم المعلمون بتقديم المحاور والقضايا للطلاب التي تجذب اهتمامهم نحو البحث والاستكشاف وترفع من مستوى تفاعلهم، وأوصت بتدريب المعلمين على التجارب التربوية التي يفرضها مجتمع المعرفة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

عملت دراسة الزهراني والسيسي (٢٠١٨) على التعرف على واقع أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية انطلاقًا من متطلبات مجتمع المعرفة في جامعة القصيم، وتكونت عينة الدراسة من (٣٤٧) عضواً من هيئة التدريس في الجامعة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم الاستعانة بالاستبانة على أفراد العينة كأداة للدراسة، وأظهرت الدراسة أن واقع أداء رؤساء الأقسام جاء بمستوى متوسط بشكل عام، وتراوحت النتائج على مختلف المحاور بين المتوسط والضعيف، كما لوحظ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بحسب متغير الجنس، في حين ظهرت الفروق بحسب متغير حالة عضو التدريس لصالح من يشغل منصبًا إداريًا في كل من محاور عمليات المعرفة، الأدوار التعليمية والعلمية، الأدوار القيادية والأدوار مجملة، وكذلك ظهرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية بحسب متغير حالة الكلية لصالح الكليات المعتمدة، وفيما يخص متغير أدوار رئيس القسم ظهرت الفروق ذات الدلالة الإحصائية لصالح مجموعة أعضاء هيئة التدريس من الأساتذة المشاركين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم تناولها يتضح أن هناك دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في هدفها الذي تمثل في تناول دور القيادات التربوية في لتحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية، مثل: دراسة (Jafarov, 2023)، ودراسة ندا وآخرون(٢٠٢٢)، ودراسة عثمان (٢٠٢٠)، وزيتون (٢٠١٩)، ودراسة الملوث (Almelweth, 2019) ، واقد اتفقت بعض الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي، مثل: دراسة ندا وآخرون(٢٠٢٢)، ودراسة (Jafarov, 2023)، ودراسة عثمان (٢٠٢٠)، و زيتون (٢٠١٩)، ودراسة الملوث (Almelweth, 2019)، كما اتفقت في أداة الدراسة، وهي الاستبانة مثل دراسة (Jafarov, 2023)، ودراسة زيتون (٢٠١٩)، ودراسة عثمان (٢٠٢٠)، ودراسة الملوث (Almelweth, 2019)، واشتمالها على عينة من القيادات التربوية، مثل: دراسة (Jafarov, 2023)، ودراسة ندا وآخرون(٢٠٢٢)، ودراسة زيتون (٢٠١٩)، ودراسة الملوث (Almelweth, 2019)،

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

وتميزت الدراسة الحالية بأنها الدراسة الوحيدة في حدود علم الباحث التي تناولت دور القيادات التربوية في لتحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في بلورة مشكلة الدراسة وإطارها النظري وتصميم أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

الفجوة البحثية

رغم تعدد الدراسات السابقة التي تناولت دور القيادات التربوية في التحول نحو مجتمع المعرفة من جوانب متعددة، مثل: دراسة Jafarov (2023)، ودراسة ندا وآخرون (٢٠٢٢)، ودراسة زيتون (٢٠١٩)، ودراسة الملوث (٢٠١٩)، ودراسة الزهراني والسيسي (٢٠١٨).

إلا أن هناك قصورًا واضحًا في التركيز على التكامل بين أنماط القيادة التربوية الحديثة (كالقيادة التحويلية، الرقمية، التشاركية) ومتطلبات التحول المعرفي في المؤسسات التعليمية بمراحلها المختلفة، كما أن معظم هذه الدراسات انطلقت من سياقات جامعية أو مهنية عليا دون التركيز الكافي على القيادات التربوية في المدارس (الإدارات المدرسية، الموجهين، المشرفين).

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، من خلال التركيز على تحليل دور القيادات التربوية في التحول نحو مجتمع المعرفة داخل المؤسسات التعليمية، بما يسهم في رأب القصور السابق ويوفر إطارًا علميًا معاصرًا يُمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء القيادي في ظل المتغيرات العالمية والتحول الرقمي والمعرفي المتسارع.

مشكلة البحث:

تصاعد الاهتمام بالتحول نحو مجتمع المعرفة كمورد استراتيجي في تنمية المجتمعات، ومن ثم أصبح مجتمع المعرفة يشكل أحد المفاهيم البارزة التي تطرح نفسها بقوة على الساحة، نظرًا لما يمثله من تحول بالغ في بنية المجتمعات، وفي جوهر هذا التحول تمثل المؤسسات التعليمية الحاضنة الطبيعية لبناء مجتمع المعرفة، إلا أن تفعيل

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

هذا الدور يظل مرهونًا بمدى جاهزية القيادات التربوية داخل المؤسسات التعليمية، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في قيادة عمليات التغيير.

ومن خلال استقراء الواقع التربوي في سلطنة عمان، يتضح أن هناك إدراكًا متناميًا لدى القيادات التربوية بأهمية دورهم في تفعيل مجتمع المعرفة، سواء من خلال تبادل المعرفة بين العاملين أو السعي نحو إنتاجها وتطبيقها داخل المؤسسات التعليمية، إلا أنه لا يزال هناك تحديات تتمثل في ضعف مستوى البنية التحتية المعلوماتية في المدارس مما يعرقل مواكبة التطورات المعلوماتية، بالإضافة إلى تزايد الضغوطات على مدير المدرسة وهذا يؤثر سلبًا على قدرته في متابعة وتحسين إدارته وفقًا لمتطلبات مجتمع المعرفة، وأيضًا قلة الوقت والضغوطات المهنية (الحرملية وآخرون، ٢٠٢٠).

وعلى الرغم من الجهود المتواصلة التي تبذلها وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان لتعزيز دور القيادات التربوية وتحسين الفاعلية المدرسية، إلا أن الممارسات القيادية الميدانية لا تزال تتسم بطابع تقليدي لا يرتقي إلى مستوى التحولات الراهنة، فالأداء القيادي لدى عدد من القادة التربويين يعاني من ضعف في توظيف الأدوار التعليمية المتجددة، ويقتصر على تنفيذ المهام الإدارية الروتينية (الهنداوي والحارثية، ٢٠٢١).

هذا إلى جانب مركزية القرار وكثرة الإجراءات المعقدة بين المستويات الإدارية المختلفة وصولًا للمدرسة وتركز السلطة في المستويات الإدارية العليا، التي تقيد دور القائد التربوي وتمنعه من ممارسة دوره القيادي الاستراتيجي، حيث يقع عليه أعباء القيام بالمهام التشغيلية التي تبتعد به عن الرؤية المؤسسية للتحول المعرفي (الشرعي والمهدي، ٢٠٢٤).

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن واقع القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عُمان يشير لوجود فجوة بين التوجهات نحو التحول إلى مجتمع المعرفة، وبين قدرة القيادات على ترجمة هذه التوجهات إلى ممارسات فعالة داخل بيئة العمل المدرسي، وتنبع إشكاليه البحث الحالي من التساؤل الرئيس التالي: ما دور القيادات التربوية في

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية سلطنة عمان؟ ومنه تنبع التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاقتصادي؟

٢. ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد التكنولوجي؟

٣. ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاجتماعي؟

٤. ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد السياسي؟

أهمية البحث:

- **الأهمية النظرية:**

١. تنبع أهمية البحث العلمية من خلال سعيه لتوسيع القاعدة المعرفية التي تتعلق بموضوع التحول نحو مجتمع المعرفة، كأحد التوجهات الحديثة التي مازالت بحاجة للمزيد من البحث والتنظير.

٢. التركيز على القيادة التربوية باعتبارهم حجر الزاوية والمسؤولين عن جودة مخرجات المؤسسات التعليمية في ظل المتغيرات الحديثة.

٣. رفد الأدبيات التربوية العربية ببحث حديث ومتكامل يمكن أن يساعد الباحثين والمختصين على تطوير دراسات مستقبلية ذات صلة بالقيادة التعليمية والتحول المعرفي.

٤. إثراء المكتبة العربية وبخاصة المكتبة العُمانية بمحتوى علمي وميداني يتناول دور القيادات التربوية في سلطنة عمان تحديدًا ضمن سياق التحول نحو مجتمع المعرفة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

- **الأهمية التطبيقية:**

١. يكتسب البحث الحالي أهميته العملية من خلال تسليط الضوء على تخطيط وتطوير السياسات التعليمية المرتبطة بالتحول نحو مجتمع المعرفة، والذي يمكن أن يشكل مرجعًا مهمًا لصناع القرار التربوي في سلطنة عمان.

٢. يمكن أن تسهم نتائج البحث في تحديد احتياجات القيادات التربوية في المؤسسات التعليمية بسلطنة عمان في ضوء الأدوار المطلوب للتحول المعرفي مما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي.

٣. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتشخيص نقاط القوة والضعف في الممارسات القيادية الحالية، واقتراح أساليب تطويرها بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

١. التعرف على دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاقتصادي.

٢. الكشف عن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد التكنولوجي.

٣. التعرف على دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاجتماعي.

٤. الكشف عن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد السياسي.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

الإطار النظري

المقدمة

تعيش المجتمعات، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، عصرًا يكتنفه تسارع التغيرات المتلاحقة في مختلف مجالات المعرفة، وأصبحت المعرفة اليوم حجر الأساس لتحقيق التقديم والتنمية الاجتماعية، مما أدى إلى نشوء ما يعرف بمجتمع المعرفة، ويتميز هذا المجتمع بتحديات رئيسية ناتجة عن التدفق المتزايد للمعلومات لوتيرة متسارعة في المجالات العلمية والتكنولوجية، ولذلك أصبح دور التعليم محوريًا في تنظيم العلم والمعرفة من حيث الإنتاج والنشر وتعظيم الفائدة والتوظيف، ويتطلب هذا الواقع من الفرد اكتساب المهارات الضرورية التي تتيح له استثمار هذا الكم الهائل من المعلومات والمعرفة بشكل فعال (عبد الباسط، ٢٠٢٠، ص.١٥٢).

وتشكل القيادة عنصرًا جوهريًا في عملية التنمية بالمجتمعات الحديثة، سواء على المستوى الوطني أو ضمن المؤسسات وقطاعات الخدمات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات التعليمية، ومع ذلك فإن العقبات التي تواجه التعليم اليوم، والتي تعرقل تقدمه نحو تحقيق مجتمع المعرفة، لا تُعزي بالدرجة الأولى إلى نقص الموارد البشرية أو المادية، بل ترتبط بشكل أساسي بأزمة إدارة التعليم ومؤسساته، وفي ظل تأثيرات العولمة وتزايد التحديات الناجمة عنها على السياسات والاقتصاديات ونُظم المعلومات والمعرفة، أصبح النظام التعليمي، أحد أبرز المجالات التي تأثرت بعواقب هذه الظاهرة، وقد تعزز هذا التأثير مع ظهور مجتمع المعرفة نتيجة التطور السريع في تقنية المعلومات (عثمان، ٢٠٢٠، ص.٢٧٨-٢٧٩).

كذلك، يتفق القادة التربويون والمهتمون بالقضايا الفكرية بشكل عام على الآثار العميقة التي خلفتها التحولات الناتجة عن مجتمع المعرفة على منظومة التعليم، ومن أبرز هذه التحولات النمو المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والذي ساهم في زيادة وتراكم المعرفة الإنسانية بوتيرة غير مسبوقة، وأصبح التطول المعرفي الآن العنصر الأساسي لتحقيق التقدم الاقتصادي، مما أدى إلى تحول الاقتصادي العالمي

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

نحو نموذج يعتمد على المعرفة العلمية، ويُعرف بالتعليم والاقتصاد القائم على المعرفة، وفي هذا السياق أصبحت المعرفة قوة اقتصادية رئيسية وعاملًا محوريًا في دفع عجلة التقدم داخل مجتمع المعرفة (رضوان وعيسى، ٢٠١٦، ص.٣٢٨).

يتضح مما سبق، أنه في ضوء التحولات المتسارعة لعصر المعرفة، أصبحت القيادة التربوية حجر الزاوية في صياغة مستقبل تعليمي يستجيب لمتطلبات مجتمع المعرفة، لم تعد الموارد وحدها كافية للنهوض بالتعليم، بل بات نجاح المؤسسة التربوية مرهونًا بقدرتها على إدارة المعرفة وتوجيهها نحو التمكين الفردي والمؤسسي، وفي ظل هذه التغيرات، يتطلب تحقيق التنمية التعليمية قيادة واعية، قادرة على استثمار المعلومات، وتوجيه الأفراد لبناء مجتمع معرفي منتج، ومن هنا تتلاقى أدوار القائد التربوي مع تحديات المجتمع المعرفي في مهمة واحدة: صناعة المستقبل.

مفهوم القيادة التربوية

عرف الحريري والشريف وحسنين (٢٠١٦، ص.١٢٨) القيادة التربوية بأنها:" سلوك الأشخاص شاغلي المناصب القيادية بالمؤسسات التربوية والتعليمية، والمسئول عن توجيه ودفع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف التربوية للمؤسسة".

عرف مقبل (٢٠١٨، ص.٦) القيادة التربوية بأنها:" هي ذلك التفاعل النفسي الاجتماعي والتربوي بين مدير المدرسة والجماعة المدرسية (العمال – المدرسين – التلاميذ)، وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، لغرض تحقيق الأهداف التربوية".

وضح محمود (٢٠١٩، ص.١٦٨) القيادة التربوية على أنها:" التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".

عرف الزواهرة (٢٠٢١، ص.٢٥٧) القيادة التربوية بأنها:" المقدرة على التأثير في العاملين في المدرسة، وخاصة المعلمين، وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التربوية من خلال التحفيز والدعم والتدريب لإنجاز العمل بأكمل وجه".

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

كما عرف "كوماري" (Kumari, 2025, P. 82) القيادة التربوية بأنها: "قدرة الأفراد ومديري المدارس وصانعي السياسات على توجيه المدارس وإلهامها لتحقيق الأهداف التعليمية، والتي تشتمل على حوكمة الأنظمة والهياكل القائمة لاتخاذ القرار والمساءلة وإدارة الموارد".

أشار شحادة (٢٠٢٢، ص.٤٢٢) على القيادة التربوية بأنها:" التأثير الذي يقوم به القائد من خلال اقناع وتحفيز المرؤوسين للعمل يدًا بيد لتحقيق الأهداف التربوية عن طريق مجموعة من الأساليب القيادية الفاعلة".

عرف بوودن وقاسمي (٢٠٢٣، ص.٤٥٠) القيادة التربوية على أنها:" ذلك التفاعل بين مدير المؤسسة التعليمية والجماعة التربوية (اساتذة، مستشار التوجيه، مستشار التربية، مقتصد، إداريين) وما يتضمنه هذا التفاعل من عمليات التأثير واتصال وتوجيه، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، لغرض تحقيق الأهداف التربوية".

وضح فرعون (٢٠٢٣، ص.٥٩٣) مفهوم القيادة التربوية بأنها:" مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما، ويُقصد من ورائها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل".

عليه فإن القيادة التربوية هي منظومة من السلوكيات والتفاعلات التي يمارسها القائد التربوي – كمدير المدرسة أو المسؤول التعليمي – بهدف التأثير الإيجابي في العاملين داخل البيئة التعليمية، من خلال التوجيه والتحفيز واتخاذ القرار وإدارة الموارد، لتحقيق الأهداف التربوية.

مفهوم مجتمع المعرفة

عرف رضوان وعيسى (٢٠١٦، ص.٣٣٤) مجتمع المعرفة بأنه:" المجتمع الذي يقرر بناء استراتيجياته وسياساته المستقبلية استنادًا إلى حالة معرفية أصلية، وهو كذلك المجتمع الذي يسعى بجدية وحرفية إلى إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها للإفادة منها في المجالات كافة".

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

أشار أبو شمالة (٢٠١٦، ص.١٢) على تعريف مجتمع المعرفة:" هو مجتمع يقوم على امتلاك ناصية المعرفة، وإنتاج المعرفة وتوظيفها واستثمارها، ونشرها، وإدارتها بين أفراد المجتمع العالمي، ومؤسساته بكفاءة عالية، مستفيداً من وسائل الاتصال والتواصل، وتكنولوجيا المعلومات، والإعلام الحديث في تحقيق معايير الجودة الشاملة في العملية التعليمية التعلمية، والعمل على خدمة المجتمع وتنميته، وتحقيق حضارته وازدهاره وتقدمه".

عرف عبد التواب وعبد الجليل وحسن (٢٠١٩، ص.٣٠٩) مجتمع المعرفة بأنه:" المجتمع الذي تتوافر فيه الإمكانات والخبرات والأدوار والأدوات التي تمكن المؤسسات التعليمية من المشاركة الفاعلة في بناء وإنتاج المعرفة واستخدامها وتحليلها ونقدها ونشرها وإتاحتها للمجتمع".

وضح عبد الباسط (٢٠٢٠، ص.١٦١) مفهوم مجتمع المعرفة بأنه:" المجتمع الذي يقوم أساساً على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها في جميع الأبعاد التربوية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية)، حيث تمثل قوة اقتصادية".

أشار عبد الرحمن (٢٠٢٣، ص.١٦٩) على مجتمع المعرفة أنه:" المجتمع الذي يقر بناء سياساته واستراتيجياته المستقبلية، واتخاذ قراراته استنادًا إلى حالة معرفية أصيلة وهو ذلك المجتمع الذي يعتمد على تنظيم (العلم والمعرفة) والذي يعتمد أساسًا على رأس المال البشري".

كما عرف "بينتوتا" (Bentouta, 2024, P. 570) مجتمع المعرفة بأنه: "مجتمع يقوم أساسًا على نشر المعرفة وإنتاجها واستخدامها بكفاءة في جميع مجالات النشاط الاجتماعي: الاقتصادي، والمدني، والسياسي، والخاص، بهدف تعزيز التنمية البشرية باستمرار".

يظهر أن مجتمع المعرفة هو نمط مجتمعي يعتمد على المعرفة بوصفها المحرك الأساسي للتقدم الاقتصادي والاجتماعي والتنموي، ويقوم على إنتاج المعرفة وتوظيفها، وليس مجرد استهلاكها.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

أهمية التحول نحو مجتمع المعرفة

تكمن أهمية التحول إلى مجتمع المعرفة في دوره المحوري بتحقيق التنمية البشرية في شتى مجالاتها، وتبني مجتمع المعرفة أصبح ضرورة حتمية لكثير من المؤسسات التعليمية، وهذه المؤسسات تتسابق مع الزمن لتطوير قدرتها على إنتاج المعرفة وتحويلها إلى منتجات وخدمات تدعم النمو الاقتصادي وتسهم في تحسين جودة حياة الأفراد والارتقاء بمهاراتهم الأكاديمية والمهنية، وبهذا تعود الفائدة على المجتمع ككل وعلى الجهات التي يعمل الأفراد فيها، وتوظيف المعرفة لتحسين كفاءة وفعالية مؤسسات التعليم، ودعم الابتكار والتجديد، إلى جانب اعتبار المعرفة موردًا استثماريًا رئيسيًا، كما يدمج المعرفة في الهيكل الأساسي لهذه المؤسسات، مما يسهم بشكل فاعل في تعزيز مستوى أدائها (عبد التواب وعبد الجليل وحسن، ٢٠١٩، ص.٣١٣-٣١٤).

حيث يسعى مجتمع المعرفة إلى تحقيق دعم وتطوير نظام التعليم وتشجيع التعليم الذاتي وتوفير الوصول إلى المعلومات لجميع أفراد المجتمع، كما يدعم مفهوم التعلم مدى الحياة والاستعداد للتغيير للتكيف مع عالم سريع التغير، وتحفيز البحث العلمي والتقني والإنساني، وتطوير التقنيات وتطبيقها لتحسين حياة الناس وتنمية المجتمع، بالإضافة الى انه يعمل على تعزيز التعاون الدولي والتواصل والعمل الجماعي، مع تبادل الأفكار والتعاون بين الأفراد والمؤسسات لخلق المعرفة ونشرها، علاوة على ذلك تكمن أهمية التحول الى مجتمع المعرفة بالاعتراف بأهمية وقيمة التنوع الثقافي والإبداع وتنوع الآراء في تعزيز الابتكار والتنمية (Romanovskyi et al., 2024, P.333).

يتضح أن التعليم في مجتمع المعرفة يركز على تنمية قدرات التلاميذ ليصبحوا قادرين على التعلم المعرفي، الابتكار، والإبداع، بالإضافة إلى توظيف العمل الجماعي في إطار شبكات تفاعلية، كما يعزز هذا التعليم اكتساب مهارات حل المشكلات والتكيف مع التحولات المتسمرة، ويسعى التعليم إلى إعداد جيل من المتعلمين المؤهلين الذين

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

يمتلكون الكفاءة لتطوير أنفسهم بصورة دائمة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفير بيئات تعليمية تمكينية وفعالة تدعم عملية التعلم (عبد الباسط، ٢٠٢٠، ص.١٥٤).

وهكذا فإن أهمية التحول نحو مجتمع المعرفة لا تقتصر على التقدم التقني أو وفرة المعلومات، بل تمتد إلى إحداث نقلة نوعية في آليات التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية، فالمعرفة أصبحت مصدرًا إنتاجيًا لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وتحول التعليم من مجرد نقل للمعرفة إلى أداة استراتيجية لإنتاجها وتوظيفها، ويبرز هذا التحول في تبني قيم الابتكار، والتعلم مدى الحياة، والتعاون المجتمعي، مما يجعل مؤسسات التعليم شريكًا فاعلًا في قيادة التحول التنموي الشامل.

العوامل المؤثرة في التحول نحو مجتمع المعرفة

يشهد بناء مجتمع المعرفة اهتمامًا متزايدًا على الصعيد العالمي، نظرًا لدوره البارز في التأثير على مختلف جوانب الحياة والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، ويتطلب الانتقال نحو هذا المجتمع أسسًا راسخة تتضمن توفير تعليم عالي الجودة، وترسيخ ثقافة التغيير، وتعزيز البحث العلمي مع ربطه باحتياجات السوق، مع مراعاة الخصوصيات الثقافية مثل اللغة والدين، وتتضافر مجموعة من العوامل لدعم هذا التحول، منها وجود سياسات تعليمية واضحة، وقيادة فعّالة، وبنية تكنولوجية متطورة، كما يُبرز تعزيز قيم التسامح، وحرية التعبير، وروح المبادرة والعمل الجماعي أهمية خاصة في دفع عجلة التقدم نحو مجتمع المعرفة (الشمري، ٢٠١٨، ص.٧٣).

كما أن من أبرز العوامل المؤثرة في التحول نحو مجتمع المعرفة توفير بيئة تعليمية مناسبة تساعد على تنمية القدرات العلمية والمعرفية، وتشجيع الإبداع والتميز لدى أعضاء هيئة التدريس بما يساهم في رفع كفاءتهم وضمان جودة مخرجات التعليم، كما يعد الارتقاء بمستوى الكوادر الأكاديمية عاملًا مهمًا لتحقيق مخرجات تعليمية متميزة من طلاب يتمتعون بمهارات علمية ومعرفية عالية في مختلف المجالات، بالإضافة إلى ذلك يمثل تطوير مهارات الطلاب وتحسينها من خلال بيئة أكاديمية وتنظيمية داعمة أحد

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

المحاور الرئيسية، إلى جانب تعزيز رأس المال الفكري باعتباره من الركائز الأساسية لتحقيق مجتمع المعرفة (Bentouta, 2024, Pp. 567-568).

ومع تسارع وتيرة التغيرات العالمية أصبح من الضروري أن تتكيف سياسات إعداد المعلمين مع التحول نحو مجتمع المعرفة، ويستلزم ذلك إعدادهم للقيام بأدوار تتجاوز مجرد نقل المعلومات إلى أدوار تشمل تيسير عملية التعلم وتصميم بيئات تعليمية تحفز الإبداع والاستكشاف، ولتحقيق هذا الهدف يجب تمكينهم من الاستفادة من التكنولوجيا ووسائل التواصل الحديثة، إلى جانب تطوير قدرتهم على تنمية مهارات التفكير النقدي، وحل المشكلات، والعمل التعاوني، والإبداع لدى الطلاب، كما يُطلب منهم المساهمة في تعزيز الهوية الوطنية وغرس القيم الثقافية والاجتماعية، وهنا تبرز الحاجة إلى تحديث برامج إعداد المعلمين، وتوظيف أحدث التقنيات، وتطوير برامج تدريب مهني مستدامة تستجيب لتحديات ومتطلبات أدوارهم الجديدة (البازعي، ٢٠١٨، ص.٨٠).

وبالاستناد الي ما سبق، فإن العوامل المؤثرة في التحول نحو مجتمع المعرفة تشمل جملة من الشروط المؤسسية والثقافية والتقنية، تبدأ من جودة التعليم، وفعالية السياسات، وتطوير قدرات المعلمين والطلاب، وتمرّ عبر تعزيز البنية الرقمية، وانتهاءً ببناء بيئة تعليمية تمكينية تدعم الإبداع، وتُسهم في إنتاج معرفة قادرة على الاستجابة للتغيرات.

متطلبات التحول نحو مجتمع المعرفة

لا يمكن بناء مجتمع المعرفة إلا من خلال نظام تعليمي قوي وفعّال يضمن تحسين جودة المعرفة ونشرها على نطاق واسع، ويتطلب ذلك تطوير المؤسسات التعليمية عبر التخطيط المدروس وتوفير التمويل الكافي، إلى جانب وعي واضعوا السياسات التعليمية بأهمية هذه الجهود والاستفادة من المعرفة العالمية بشكل كامل دون هذه الجهود، كما أن مجتمع المعرفة يتطلب افرادًا من طراز جديد يتميزون بقدرتهم على

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

التعلم مدى الحياة، خاصة في ظل التسارع الملحوظ في وتيرة التطور المعرفي الذي يتضاعف من خلال فترات زمنية قصيرة (توتو، ٢٠٢١، ص.١٦٨-١٧٠).

كما يتطلب التحول نحو مجتمع المعرفة مجموعة من المقومات الأساسية كما ذكرها "جيرهارد وآخرون" (Gerhard et al., 2021, P. 9) ، والتي تتمثل في توافر المواهب الإبداعية والمشروعات الناجحة والدعم المالي، وتوفير فرص العمل، وتحسين جودة الحياة، فتكتسب المؤسسات القائمة على المعرفة، مثل المدارس والكليات والجامعات ومراكز البحوث والعلوم والمكتبات، وغيرها من المؤسسات أهمية استراتيجية متزايدة لتحقيق تنمية حضرية مستدامة، بالإضافة الى ذلك يشمل التحول نحو مجتمع المعرفة ضرورة توفير وإدارة المساحات المخصصة لإنتاج المعرفة وتوزيعها ودمجها، مثل المكاتب والمختبرات والشركات كثيفة المعرفة والمؤسسات التعليمية والشركات الإبداعية الناشئة، إلى جانب توفير مساكن ملائمة وجذابة للعاملين في مجالات المعرفة، بما يسهم في دعم بيئة متكاملة تحفز الإبداع والابتكار.

علاوة على ذلك، تتمثل أبرز متطلبات بناء مجتمع المعرفة في النقاط التالية:

- ضمان مشاركة متكاملة تشمل جميع فئات وقطاعات المجتمع، بما فيها المجتمع المدني، دون الاكتفاء بدور الجهات الحكومية فقط.
- صياغة سياسات واضحة وشفافة تعزز التنافس في مجالات مثل التعليم، التدريب، الحكومة الرقمية، والمشروعات الثقافية المبتكرة.
- تعزيز حرية التعبير والتفاعل الثقافي المفتوح، مع تشجيع الترجمة ونشر ثقافة تدعم التفكير النقدي، الإبداع، التأمل، والبحث العلمي.
- دمج العلم في الأنشطة المجتمعية، وتعزيز التماسك المجتمعي لتأهيل الأفراد لأدوار ريادية في مجتمع المعرفة.
- توفير بنية تحتية متطورة تشمل أجهزة الحاسوب، وشبكات الاتصال والإنترنت بأسعار ميسرة، واستغلالها بفاعلية في القطاعات المعرفية والتعليمية والاقتصادية.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

– دعم المبادرات العلمية والثقافية مع التركيز على تدريب الشباب في تقنيات المعلومات بهدف تمكينهم من الاندماج الكامل في البيئة المعرفية.

– وضع تشريعات قانونية تضمن حماية الخصوصية ومكافحة الجرائم الرقمية، مع توفير بيئة آمنة وموثوقة لتكنولوجيا المعلومات (واضح، ٢٠٢٢، ص.١٩٣).

يعكس التحول نحو مجتمع المعرفة ضرورة الارتقاء بمنظومة التعليم من كونها ناقلًا للمعلومات إلى كونها منتجًا وموجهًا للمعرفة، وهذا لا يتحقق دون توفر بيئة تعليمية محفزة، وسياسات تربوية واضحة، وبنية رقمية متطورة، كما أن الاستثمار في الموارد البشرية، لا سيّما في تدريب المعلمين وتحفيز الطلبة على التفكير النقدي والتعلم المستقل، هو من أبرز المتطلبات، ولا يقتصر ذلك على بُعد تعليمي فقط، بل يمتد ليشمل التشريعات، وحوكمة المعرفة، والانفتاح على الإنتاج العلمي متعدد الثقافات، ليكون التحول نحو مجتمع المعرفة تحولًا مؤسسيًا وفرديًا في آنٍ واحد.

التحديات التي تواجه القيادات التربوية في التحول نحو مجتمع المعرفة

أصبح جمود النظام التعليمي تحديًا متزايدًا مع التحولات الكبرى التي شهدها العالم منذ منتصف القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وهذه التحولات شملت مجالات متنوعة كالمعرفة، التكنولوجيا، والاتصال، والثقافة، والاقتصاد، والسكان، مما أدى إلى زيادة تعقيد وظائف نظم التعليم بشكل غير مسبوق، وتواجه المجتمعات ما يُعرف بالموجة الثالثة أو عصر مجتمع المعلومات؛ حيث تكتسب مؤسسات التعليم خصائصها من البيئة المحيطة ومتطلباتها المتغيرة، ولم تعد حاجة النظام التعليمي محصورة في نطاق محلي فقط، بل أصبحت تتداخل مع احتياجات ومتغيرات عالمية في إطار شمولي، وهذا التطور المعرفي يشكل تحديًا للقادة التربويين للتحول نحو مجتمع المعرفة (الحربي، ٢٠١٩، ص.١٠٣).

كما تواجه القيادات التربوية العديد من التحديات في إطار التحول نحو مجتمع المعرفة كما ذكرها "ايدينيانغ وآخرون" (Edinyang et al., 2024, P. 58)، والتي تتمثل في صعوبة تعليم الشباب أسس التحول نحو مجتمع المعرفة، بما يمنع تحقيق

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، كما تمثل التنشئة الاجتماعية لمجتمع المعرفة تحديًا جوهريًا؛ حيث تتطلب إعادة النظر في أساليب التنشئة التقليدية من خلال تبني رؤية نقدية تهدف إلى تنمية اتجاهات إيجابية نحو المعرفة والإدراك لدى الأفراد، ويعتمد تقدم مجتمع المعرفة بدرجة كبيرة على القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد، وكذلك على قدرة المؤسسات التربوية في التعامل مع تنوع الفئات الطلابية وتفاوت احتياجاتهم، فلا يكفي الاكتفاء بتوفير فرص التعليم فقط، بل يجب أن تتركز الجهود على ضمان تحقيق النجاح الفعلي للطلاب، وتوفير بيئات تعليمية محفزة تدعم التفكير النقدي والإبداع والابتكار بما يواكب متطلبات مجتمع المعرفة.

وبذلك، يتطلب التحول إلى مجتمع المعرفة من القيادات التربوية تجاوز المفاهيم التقليدية في الإدارة التعليمية إلى قيادة مرنة ومبتكرة قادرة على استيعاب التغيير وإدارته بفاعلية، إلا أن تلك القيادات تواجه تحديات بنيوية وثقافية، منها ضعف إعداد الكوادر، والتباين في القدرات، وضغط التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والتعلم، إلى جانب فجوة التنشئة التي ما زالت تميل إلى الحفظ والتلقين لا إلى الابتكار والبحث، وهذه التحديات تفرض على القادة التربويين إعادة التفكير في دورهم كميسرين للتحول لا مجرد منفذين للسياسات.

واقع التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية العمانية

حققت سلطنة عمان تقدمًا ملحوظًا نحو التحول إلى مجتمع المعرفة من خلال تبني سياسات وخطط استراتيجية تلبي احتياجات هذا النوع من المجتمعات، فقد ركزت على تجهيز بنية تحتية متطورة تسهم في مواكبة متطلبات مجتمع المعرفة، إلى جانب إعداد الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع مفاهيمه واحتياجاته المتنوعة، وهذه الجهود المتكاملة كان لها دور فعّال في تقليص الفجوة الرقمية داخل المجتمع العماني، مما ساهم في سهولة الوصول إلى المعلومات وتنمية المهارات اللازمة لاكتساب المعرفة بشكل شامل، من خلال نشر التعليم وتحسين جودته وتوفيره لكافة المواطنين، وأُنشئت بيئة داعمة للتحول نحو مجتمع المعرفة، مما مكّن الأفراد من التفاعل بفاعلية مع

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

عناصره المختلفة وتعزيز قدراتهم في هذا المجال (أحمد والعاني، ٢٠٢٠، ص.٦٦-٦٧).

وقد بدأت سلطنة عمان خطوات فعلية نحو التحول إلى مجتمع المعرفة من خلال "الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي والحكومة الإلكترونية"، والتي أُطلقت بمبادرة عمان الرقمية، وقد شملت تطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات، وبناء أنظمة إلكترونية متكاملة داخل المؤسسات الحكومية، ومن ضمنها المؤسسات التعليمية، وأسهمت هذه الجهود في تعزيز الخدمات، وتوفير موارد معرفية، وتحقيق الشفافية، وإتاحة فرص التعليم والتدريب الإلكتروني، كما ساعدت الأنظمة المساندة، مثل نظام التعليم الإلكتروني والبوابة التعليمية، في تحسين جودة التعليم والوصول إلى المعرفة، مما يعكس التوجه الجاد نحو بناء مجتمع عماني قائم على المعرفة ومواكب للثورة الرقمية العالمية (وكالة أنباء الشرق الأوسط، ٢٠٢٥).

وبناءً على ما سبق، تُظهر التجربة العمانية خطوات استراتيجية واعية نحو بناء مجتمع معرفي، إذ تجلّت الجهود في تطوير البنية الرقمية، وتفعيل سياسات رقمية متكاملة شملت الحكومة والتعليم معًا، ما ساعد في تقليص الفجوة الرقمية وتوسيع نطاق الوصول المعرفي، كما أن المبادرات التعليمية، مثل التعليم الإلكتروني والبوابات الرقمية، قدّمت حلولًا فعالة لإدارة المعرفة وتعميمها، وتأتي هذه المبادرات في انسجام مع رؤية عمان المستقبلية، والتي تركز على تمكين الفرد وإنتاج المعرفة كرافعة للتنمية المستدامة.

دور القيادات التربوية في تحقيق التحول نحو مجتمع المعرفة

تلعب القيادات التربوية دورًا محوريًا وفعالًا في تعزيز مبادئ مجتمع المعرفة وترسيخ دعائمها، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية داخل المؤسسات التعليمية، ويتمثل هذا الدور في إنتاج المعرفة بجوانبها العلمية، التكنولوجية، الاجتماعية، والاقتصادية، وجعلها متاحة لأفراد المجتمع للاستفادة منها في حياتهم اليومية، كما تسعى إلى تحويل المعرفة إلى سلوكيات وممارسات بنّاءة تُسهم في تطوير الأفراد ورفع مستوى المجتمع بما يواكب التطورات العالمية، وتُسهم في خدمة المجتمع عبر إعداد

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

كوادر بشرية فاعلة تتحمل مسؤولية قيادة المجتمع نحو التقدم على مختلف الأصعدة الدينية، الاقتصادية، والثقافية، وبما يعزز الوعي بالمصلحة العامة ويساهم في الحد من الفوضى والآفات الاجتماعية (واضح، ٢٠٢٢، ص.٢٠٣).

كما تقوم القيادة التربوية الحديثة دورًا جوهريًا في تعزيز الانتقال نحو مجتمع المعرفة من عدة جوانب، أبرزها:

- **البعد الاقتصادي:** يتمثل في تحسين كفاءة العملية التعليمية وتعزيز تحقيق نتائج إيجابية للطلاب، واستثمار للموارد بشكل فعّال باستخدام البيانات وتقنيات التكنولوجيا.
- **البعد التكنولوجي:** يظهر من خلال ترسيخ ثقافة التعلم الإلكتروني، وتطوير الأنظمة الإدارية الرقمية، والاستفادة من المنصات الإلكترونية لتنفيذ برامج التنمية المهنية.
- **البعد الاجتماعي:** يتمثل بتوطيد العلاقات مع المجتمع المحلي، وتعزيز مفهوم التعلم المستمر، وتمكين مختلف الفئات من المشاركة في عملية اتخاذ القرار التربوي.
- **البعد الثقافي:** يبرز من خلال تشجيع الإبداع والابتكار، واحترام التنوع الثقافي، ودعم التغيير المستند إلى المعرفة والتكنولوجيا (عثمان، ٢٠٢٠، ص.٣٠١-٣٠٢).

يتضح مما سبق، تلعب القيادات التربوية دورًا استراتيجيًا في بناء مجتمع المعرفة، ليس فقط بوصفها جهة تنفيذية للسياسات، بل كمحرك رئيسي للتحول الثقافي والمعرفي داخل المؤسسات التعليمية، ويُظهر هذا الدور تكاملًا بين الأبعاد الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية، مما يجعل من القيادة التربوية رافعة تنموية شاملة، ومن خلال تبنيها للتقنيات الحديثة، وتفعيلها للشراكة المجتمعية، تصبح القيادة أداة لنقل المعرفة إلى واقع ملموس يسهم في إعداد جيل قادر على التغيير والبناء.

إجراءات البحث الميدانية

أولاً: منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي عرف الرافعي والرقاص (٢٠١٤، ص. ١٣) على أنه" أساس الوصف المنظم للحقائق والخصائص المتعلقة بظاهرة أو مشكلة محددة بشكل علمي ودقيق، ويعتمد على أساس تحديد خصائص

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها واتجاهاتها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول سبر أغوار مشكلة أو ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع، كما يتعدى المنهج الوصفي التحليلي مجرد جمع البيانات وتصنيعها وقياسها واستخلاص النتائج منها، وتستند البحوث الوصفية التحليلية إلى عدد من الأسس مثل التجريد والتعميم".

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يتكوّن مجتمع البحث من جميع القيادات التربوية العاملة في المؤسسات التعليمية بمختلف مراحلها، ويشمل ذلك مديرو المدارس، والوكلاء، والمشرفون التربويون، ممن تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ السياسات التعليمية وقيادة التغيير داخل المؤسسات، ونظرًا لكبر حجم هذا المجتمع وصعوبة حصره بدقة، اعتمدت الباحثة على أسلوب المعاينة، حيث تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية المنتظمة بما يضمن تنوع المشاركين من حيث الجنس، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية التي سبق لهم الالتحاق بها في مجالات ترتبط بمجتمع المعرفة أو التحول الرقمي.

وقد تم توزيع الاستبيان من خلال لينك إلكتروني على عينة مكوّنة من (٣٨٤) فردًا من القيادات التربوية، وبعد جمع الاستبانات وفرزها، تبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (٣٧٤) استبانة، تم اعتمادها في تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة البحث.

ثالثاً: خصائص عينة البحث:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والتي تتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشتمل على (الجنس، عدد سنوات الخبرة في القيادة التربوية، عدد البرامج التدريبية السابقة المتعلقة بمجتمع المعرفة أو التحول الرقمي) على النحو التالي:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب خصائصها

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	178	%47.6
أنثى	196	%52.4
المجموع	374	%100
عدد سنوات الخبرة في القيادة التربوية	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٥ سنوات	157	%42.0
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	128	%34.2
10سنوات فأكثر	89	%23.8
المجموع	374	%100
عدد البرامج التدريبية السابقة المتعلقة بمجتمع المعرفة أو التحول الرقمي	التكرارات	النسب المئوية
أقل من ٣ برامج	122	%32.6
من ٣ إلى أقل من ٥ برامج	172	%46.0
5 برامج فأكثر	80	%21.4
المجموع	374	%100

رابعاً: أداة البحث:

قامت الباحثة ببناء استبانة للكشف عن دور القيادات التربوية في التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها بالعديد من الطرق مثل صدق المحكمين حيث تم إرسال الاستبانة للمحكمين، للحكم على الصياغة اللغوية ووضوحها ومدى انتماء الفقرات للاستبانة، حيث تم حذف وإعادة صياغة بعض الفقرات في الاستبانة وذلك فيما اتفق عليه أكثر من (٨٣٪) من السادة المحكمون، وبذلك أصبحت الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحكيم مكونة من (٤٠) فقرة تم توزيعهم على (٤) أبعاد، كما التأكد من صدق وثبات الاستبانة عن تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

- البعد الأول: البعد الاقتصادي تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة حيث جاءت معاملات الارتباط بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (**723.-**882.)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لعبارات البعد الأول، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للبعد (925.)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية البعد الأول للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.
- البعد الثاني: البعد التكنولوجي تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة حيث جاءت معاملات الارتباط بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (**734.-**893.)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لعبارات البعد الثاني، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للبعد (946.)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية البعد الثاني للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.
- البعد الثالث: البعد الاجتماعي تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة حيث جاءت معاملات الارتباط بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (**723.-**889.)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لعبارات البعد الثالث، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للبعد (948.)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية البعد الثالث للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.
- البعد الرابع: البعد السياسي تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة في الاستبانة حيث جاءت معاملات الارتباط

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

بقيم مرتفعة وقد تراوحت بين (**732.-**894.)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد تم التحقق من قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لعبارات البعد الرابع، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلي للبعد (951.)، وتشير قيم معاملات الثبات إلى صلاحية البعد الرابع للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، أوافق إلى حد ما، أوافق، أوافق بشدة) لتصحيح أداة البحث (الاستبانة) حيث تعطي الاستجابة لا أوافق بشدة (١)، لا أوافق (٢)، أوافق إلى حد ما (٣)، أوافق (٤)، أوافق بشدة (٥).

خامساً: الأساليب الإحصائية:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) واستخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية: معامل ارتباط بيرسون، معامل كرونباخ ألفا، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معادلة المدى حيث تم تحديد درجة الاستجابة بحيث يعطي الدرجة منخفضة جداً (١)، منخفضة (٢)، متوسطة (٣)، عالية (٤)، عالية جداً (٥)، ويتم تحديد درجة التحقق لكل بعد بناء على ما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الأدنى الحد} - \text{الأعلى الحد}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{٥ - ١}{٥} = ٠.٨٠$$

- من ١ إلى أقل من ١.٨٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة جداً).
- من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠ تمثل درجة استجابة (منخفضة).
- من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠ تمثل درجة استجابة (متوسطة).
- من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠ تمثل درجة استجابة (عالية).
- من ٤.٢٠ إلى ٥ تمثل درجة استجابة (عالية جداً).

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

عرض ومناقشة وتفسير نتائج البحث:

أولاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الأول الذي ينص على: " ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاقتصادي"؟

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول: البعد الاقتصادي، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الأول: البعد الاقتصادي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	تعمل القيادة التربوية على ترشيد استخدام الموارد المالية داخل المؤسسة التعليمية.	4.23	1.214	2	عالية جدًا
2	تشجع القيادة المبادرات التعليمية ذات العائد الاقتصادي المستدام.	3.12	1.454	7	متوسطة
3	توفر القيادة فرص تدريبية لتنمية المهارات الاقتصادية لدى المعلمين والطلبة.	4.05	1.223	3	عالية
4	تدعم القيادة تنفيذ برامج ريادة الأعمال داخل المدرسة.	2.71	1.578	8	متوسطة
5	تسعى القيادة إلى تحقيق الكفاءة الاقتصادية في إدارة الأنشطة التربوية.	3.31	1.405	5	متوسطة
6	تحرص القيادة على تنمية ثقافة الإنتاجية والمسؤولية المالية لدى الطلبة.	4.02	1.320	4	عالية
7	تساهم القيادة في بناء شراكات اقتصادية مع مؤسسات المجتمع المحلي.	2.62	1.429	9	متوسطة
8	توجه القيادة التربوية خطط المدرسة بما يتماشى مع رؤية الدولة الاقتصادية (مثل: رؤية ٢٠٣٠).	4.26	1.209	1	عالية جدًا
9	تعمل القيادة على تقويم العائد الاقتصادي للبرامج التعليمية.	2.35	1.300	10	منخفضة
10	توظف القيادة الموارد البشرية المتاحة لتحقيق أقصى مردود اقتصادي.	3.21	1.536	6	متوسطة
المتوسط العام		3.39	.538	متوسطة	

يتبين من الجدول السابق: أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاقتصادي، جاء بدرجة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

استجابة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدرة (3.39) وانحراف معياري (.538)، ويُمكن عزو ذلك إلى أن بعض القيادات التربوية تفتقر إلى التدريب أو الخلفية الكافية في إدارة الموارد المالية بطريقة استراتيجية تعزز من التحول نحو مجتمع المعرفة، حيث ما زالت غالبية الجهود الإدارية تركز على الجوانب التشغيلية التقليدية دون رؤية اقتصادية واضحة أو ربط بين البرامج التعليمية والعائد التنموي طويل المدى، وهذا ما يؤدي إلى ضعف في استثمار الموارد البشرية والمادية في مشروعات تعليمية ذات قيمة اقتصادية مضافة.

كما أن القيادات غالبًا ما تواجه قيودًا تتعلق بالميزانيات أو اللوائح المالية، ما يحدّ من قدرتها على إطلاق شراكات اقتصادية أو مبادرات ريادية داخل المدرسة، ونتيجة لذلك، يصبح تأثير القيادة في دعم التوجه نحو اقتصاد المعرفة محدودًا، ويظهر بدرجة متوسطة رغم وجود الوعي العام بأهمية هذا البعد.

وهذا يتفق مع دراسة "ايدينيانغ وآخرون" (Edinyang et al., 2024, P. 58)، والتي أشارت إلى أن القيادات التربوية تواجه العديد من التحديات في إطار التحول نحو مجتمع المعرفة والتي تتمثل في صعوبة تعليم الشباب أسس التحول نحو مجتمع المعرفة، بما يمنع تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، كما تمثل التنشئة الاجتماعية لمجتمع المعرفة تحديًا جوهريًا؛ حيث تتطلب إعادة النظر في أساليب التنشئة التقليدية من خلال تبني رؤية نقدية تهدف إلى تنمية اتجاهات إيجابية نحو المعرفة والإدراك لدى الأفراد، ويعتمد تقدم مجتمع المعرفة بدرجة كبيرة على القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد، وكذلك على قدرة المؤسسات التربوية في التعامل مع تنوع الفئات الطلابية وتفاوت احتياجاتهم، فلا يكفي الاكتفاء بتوفير فرص التعليم فقط، بل يجب أن تتركز الجهود على ضمان تحقيق النجاح الفعلي للطلاب، وتوفير بيئات تعليمية محفزة تدعم التفكير النقدي والإبداع والابتكار بما يواكب متطلبات مجتمع المعرفة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

ثانياً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثاني الذي ينص على: "ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد التكنولوجي"؟

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني: البعد التكنولوجي، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الثاني: البعد التكنولوجي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
11	تشجع القيادة التربوية استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والتعلم.	4.22	1.244	2	عالية جدًا
12	توفر القيادة البنية التحتية الرقمية الضرورية للعملية التعليمية.	3.08	1.384	6	متوسطة
13	تدعم القيادة دمج الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في التعليم.	3.65	1.534	3	متوسطة
14	تسهم القيادة في تدريب الكادر التعليمي على التكنولوجيا التعليمية.	2.75	1.581	7	متوسطة
15	تعتمد القيادة على أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني.(LMS)	2.68	1.496	8	متوسطة
16	تحفّز القيادة التربوية الابتكار التكنولوجي لدى الطلبة.	2.63	1.526	9	متوسطة
17	تتابع القيادة آخر التطورات التقنية وتدعم تطبيقها داخل المدرسة.	3.23	1.664	5	متوسطة
18	تسعى القيادة لتوفير أدوات تعليمية تكنولوجية لجميع الفئات.	1.89	1.214	10	منخفضة
19	توجه القيادة توظيف التكنولوجيا في الإدارة المدرسية.	3.44	1.538	4	عالية
20	تُقيم القيادة مدى تأثير التكنولوجيا على جودة المخرجات التعليمية.	4.25	1.214	1	عالية جدًا
	المتوسط العام	3.18	.605		متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد التكنولوجي جاء بدرجة استجابة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدرة (3.18) وانحراف معياري (.605)، ويُمكن عزو ذلك إلى التفاوت الكبير في البنية التحتية التكنولوجية بين المدارس، حيث لا تملك

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جميع المؤسسات نفس القدر من الأجهزة أو الاتصال بشبكة الإنترنت، مما يضعف دور القيادة في تعميم التحول الرقمي، إضافةً إلى أن بعض القيادات التربوية ما زالت تنظر إلى التكنولوجيا كأداة مكملة لا كعنصر جوهري للتحول نحو مجتمع المعرفة.

كما أن ضعف تدريب المعلمين والطلبة على استخدام الأدوات التكنولوجية بشكل منهجي يجعل من الصعب على القيادة تحقيق نقلة نوعية في هذا المجال، يبقى دور القيادة في دعم البعد التكنولوجي محدودًا في نطاق الاستخدامات الشكلية أو غير الاستراتيجية، ما يفسر الدرجة المتوسطة التي أظهرتها النتائج.

وهذا يتفق مع نتيجة دراسة (الحربي، ٢٠١٩، ص.١٠٣)، والتي أشارت إلى أنه قد أصبح جمود النظام التعليمي تحديًا متزايدًا مع التحولات الكبرى التي شهدها العالم منذ منتصف القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وهذه التحولات شملت مجالات متنوعة كالمعرفة، التكنولوجيا، والاتصال، والثقافة، والاقتصاد، والسكان، مما أدى إلى زيادة تعقيد وظائف نظم التعليم بشكل غير مسبوق، وتواجه المجتمعات ما يُعرف بالموجة الثالثة أو عصر مجتمع المعلومات؛ حيث تكتسب مؤسسات التعليم خصائصها من البيئة المحيطة ومتطلباتها المتغيرة، ولم تعد حاجة النظام التعليمي محصورة في نطاق محلي فقط، بل أصبحت تتداخل مع احتياجات ومتغيرات عالمية في إطار شمولي، وهذا التطور المعرفي يشكل تحديًا للقادة التربويين للتحول نحو مجتمع المعرفة.

ثالثاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث الذي ينص على: "ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاجتماعي"؟

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث: البعد الاجتماعي، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الثالث: البعد الاجتماعي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
21	تدعم القيادة التربوية ثقافة الحوار والتفاهم بين مكونات المدرسة.	4.24	1.225	1	عالية جدًا
22	تشجع القيادة على العمل التعاوني بين المعلمين والطلبة.	3.62	1.525	4	عالية
23	تسهم القيادة في تعزيز قيم المواطنة والانتماء.	3.65	1.311	3	عالية
24	تتيح القيادة فرص المشاركة المجتمعية في صناعة القرار التربوي.	3.22	1.614	6	متوسطة
25	تبني القيادة شراكات مع أولياء الأمور لدعم التحول المعرفي.	2.71	1.586	10	متوسطة
26	تنشر القيادة ثقافة التسامح والاحترام في البيئة التعليمية.	3.42	1.467	5	عالية
27	تعزز القيادة دور المدرسة كمركز تنمية مجتمعية.	3.05	1.619	7	متوسطة
28	تحرص القيادة على تنمية روح المبادرة الاجتماعية لدى الطلبة.	2.76	1.444	8	متوسطة
29	تنظم القيادة أنشطة مجتمعية مرتبطة بالمعرفة والابتكار.	2.51	1.516	9	منخفضة
30	تُقيم القيادة أثر المبادرات الاجتماعية على جودة التعليم.	4.21	1.247	2	عالية جدًا
	المتوسط العام	3.34	.615		متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاجتماعي جاء بدرجة استجابة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدرة (3.34) وانحراف معياري (.615)، ويُمكن عزو ذلك إلى أن العديد من القيادات التربوية تركز في إدارتها على الجانب الأكاديمي والإداري التقليدي، ولا تعطي الاهتمام الكافي لتنمية العلاقات الاجتماعية والمجتمعية كجزء من التحول نحو مجتمع المعرفة، فضعف التفاعل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وانخفاض مشاركة الطلبة في صنع القرار، يؤثر سلبًا على تحقيق البيئة

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

الاجتماعية الداعمة للمعرفة، بالإضافة إلى ذلك، هناك قصور في تفعيل الشراكات المجتمعية المستدامة أو المبادرات التشاركية بين المدرسة والبيئة الخارجية، وهو ما يقلل من فعالية الدور الاجتماعي للقيادة.

وهذا يتفق مع دراسة "ايدينيانغ وآخرون" (Edinyang et al., 2024, P. 58)، والتي أشارت إلى أن القيادات التربوية تواجه العديد من التحديات في إطار التحول نحو مجتمع المعرفة والتي تتمثل في صعوبة تعليم الشباب أسس التحول نحو مجتمع المعرفة، بما يمنع تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، كما تمثل التنشئة الاجتماعية لمجتمع المعرفة تحديًا جوهريًا؛ حيث تتطلب إعادة النظر في أساليب التنشئة التقليدية من خلال تبني رؤية نقدية تهدف إلى تنمية اتجاهات إيجابية نحو المعرفة والإدراك لدى الأفراد، ويعتمد تقدم مجتمع المعرفة بدرجة كبيرة على القدرات الفكرية والإبداعية للأفراد، وكذلك على قدرة المؤسسات التربوية في التعامل مع تنوع الفئات الطلابية وتفاوت احتياجاتهم، فلا يكفي الاكتفاء بتوفير فرص التعليم فقط، بل يجب أن تتركز الجهود على ضمان تحقيق النجاح الفعلي للطلاب، وتوفير بيئات تعليمية محفزة تدعم التفكير النقدي والإبداع والابتكار بما يواكب متطلبات مجتمع المعرفة.

رابعاً: عرض ومناقشة وتفسير نتائج السؤال الرابع الذي ينص على: "ما دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد السياسي"؟

وللإجابة على هذا السؤال قد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الرابع: البعد السياسي، ومن ثم ترتيب هذه الفقرات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل فقرة، ويبين ذلك الجدول التالي:

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة لفقرات البعد الرابع: البعد السياسي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
31	تلتزم القيادة التربوية بتطبيق السياسات التعليمية الوطنية.	4.21	1.247	2	عالية جدًا
32	تسهم القيادة في تحقيق أهداف رؤية الدولة في التعليم (مثل رؤية ٢٠٣٠).	2.81	1.609	8	متوسطة
33	توجه القيادة المدرسة للتفاعل الإيجابي مع التغيرات السياسية في التعليم.	1.82	1.132	10	منخفضة
34	تتابع القيادة التشريعات والقوانين ذات العلاقة بالتحول المعرفي.	3.24	1.616	6	متوسطة
35	تدعم القيادة المبادرات الحكومية الهادفة للتحول نحو مجتمع المعرفة.	3.64	1.642	4	عالية
36	تمثل القيادة المدرسة في اللجان والمجالس التربوية ذات الطابع السياسي.	2.64	1.574	9	منخفضة
37	تعمل القيادة على مواءمة الخطط المدرسية مع توجهات السياسات العامة للدولة.	3.06	1.617	7	متوسطة
38	تزرع القيادة في الطلبة الوعي السياسي وقيم المواطنة.	3.43	1.463	5	عالية
39	تسعى القيادة إلى بناء علاقة إيجابية مع صناع القرار في التعليم.	3.67	1.536	3	متوسطة
40	تقيم القيادة دور السياسات التعليمية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة.	4.24	1.238	1	عالية جدًا
	المتوسط العام	3.27	.678		متوسطة

يتبين من الجدول السابق: أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد السياسي جاء بدرجة استجابة (متوسطة) بمتوسط حسابي قدرة (3.27) وانحراف معياري (.678)، ويُمكن عزو ذلك إلى أن بعض القيادات التربوية لا تنخرط بشكل كافٍ في ترجمة السياسات التعليمية الوطنية إلى برامج وممارسات داخل المدرسة، فغالبًا ما يُنظر إلى التوجهات السياسية (مثل رؤية ٢٠٣٠ أو التحول الرقمي الوطني) باعتبارها مسؤولية على المستوى الوزاري فقط، دون وجود آليات حقيقية لتفعيلها على مستوى المدرسة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

كما أن الضعف في التواصل المؤسسي بين المدرسة وصناع القرار، وقلة إشراك القيادات التربوية في وضع السياسات، يؤدي إلى فجوة بين الخطاب السياسي حول مجتمع المعرفة والتطبيق العملي له، ونتيجة لذلك، جاء الدور السياسي للقيادة بدرجة متوسطة، تعكس المشاركة المحدودة والتفاعل غير المنتظم مع السياسات التعليمية الكبرى.

ملخص النتائج:

١. أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاقتصادي، جاء بدرجة (متوسطة).

٢. أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد التكنولوجي جاء بدرجة (متوسطة).

٣. أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد الاجتماعي جاء بدرجة (متوسطة).

٤. أن دور القيادات التربوية في دعم التحول نحو مجتمع المعرفة في المؤسسات التعليمية من منظور البعد السياسي جاء بدرجة (متوسطة).

التوصيات:

١. تطوير برامج تدريبية تخصصية للقيادات التربوية تركّز على تنمية مهارات التخطيط الاقتصادي وربط الموارد التعليمية بمفاهيم اقتصاد المعرفة.

٢. توفير الدعم الفني والتقني اللازم للقيادات المدرسية لتفعيل التحول التكنولوجي من خلال بنية تحتية رقمية متكاملة وشراكات مع مؤسسات تقنية.

٣. تعزيز الوعي المجتمعي لدى القيادات التربوية بأهمية البعد الاجتماعي في مجتمع المعرفة، من خلال تفعيل دور المدرسة في خدمة المجتمع وتنمية الشراكات المجتمعية.

٤. ربط الخطط المدرسية بالرؤية الوطنية (مثل رؤية ٢٠٣٠)، من خلال إعداد أدلة عمل تساعد القيادات التربوية على ترجمة السياسات إلى ممارسات واقعية.

٥. إنشاء وحدات متخصصة داخل الإدارات التعليمية لمتابعة تنفيذ خطط التحول نحو مجتمع المعرفة بإشراف مباشر من القيادات التربوية المدربة.

٦. إدراج مفهوم مجتمع المعرفة ومكوناته في برامج إعداد وتأهيل القيادات التربوية في الجامعات والمعاهد التربوية.

٧. تحفيز القيادات التربوية على تبني نماذج إدارية مبتكرة (مثل القيادة التحويلية أو القيادة بالتمكين) تدعم كافة أبعاد مجتمع المعرفة داخل المدرسة.

المقترحات البحثية: إجراء أبحاث مستقبلية حول:

١. فعالية البرامج التدريبية في تعزيز دور القيادات التربوية نحو التحول إلى مجتمع المعرفة في البيئة التعليمية.

٢. دور القيادة التربوية في مواءمة السياسات التعليمية مع المتغيرات المجتمعية في ضوء التحول نحو مجتمع المعرفة.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

قائمة المراجع

أولًا: المراجع العربية

- أبو شمالة، فرج إبراهيم حسن. (ابريل، ٢٠١٦). مدى توافر أبعاد مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية من وجية نظر أعضاء الهيئات التدريسية. *المؤتمر العلمي الثاني لعلوم المعلومات بعنوان التحول إلى مجتمع المعرفة: رؤى معلوماتية تحت شعار:" المعرفة أساس التقدم"*. المنعقد في الفترة (١٢-١٣ ابريل).
- أحمد، عزام عبد النبي؛ العاني، وجيهة ثابت. (٢٠٢٠). ممارسات مديري المدارس في تطبيق التعليم الريادي كمدخل للتحول نحو مجتمع المعرفة "دراسة تطبيقية على التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان". *مجلة الإدارة التربوية. (٢٥)*. ١٣-١٠٣.
- أحمد، محمد جاد حسن. (٢٠١٨، يناير). *القيادة التربوية بنظام الإدارة المتكاملة في إطار مجتمع المعرفة* (ورقة عمل). المؤتمر العلمي السنوي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة، ٣٦١-٣٨٨.
- البازعي، حصة حمود. (٢٠١٨). تطوير سياسات قبول وإعداد المعلم للتحول نحو مجتمع المعرفة-صيغة مقترحة في ضوء تجربتي سنغافورة وفنلندا-. *مجلة العلوم التربوية والنفسية. ٢(٢٥)*. ٥١-٨٤.
- بوودن، ابتسام؛ قاسمي، صونيا. (٢٠٢٣). القيادة في المؤسسة التربوية ودورها في العملية التعليمية. *مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية. ٩(١)*. ٤٤١-٤٦٨.
- توتو، نور الدين حسن. (٢٠٢١). مجتمع المعرفة المفهوم- الخصائص-المتطلبات. *مجلة كلية التربية جامعة طنطا. ٨٣(٣)*. ١٥٣-١٧٤.
- الجرايدة، محمد والحجري، حسناء. (٢٠١٥). تطوير أدوار مديري المدارس في بناء مجتمع المعرفة في مدارس التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان (أنموذج مقترح). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ١ (٣٦)*، ١١-٥٦.
- الحربي، عليا سعد ثويني. (٢٠١٩). توجهات الفلسفة التربوية لمجتمع المعرفة ومعوقات تطبيقها في المدارس الثانوية للبنات من وجهة نظر المعلمات في مدينة الرياض. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ١١(٢)*. ٨٥-١٣٨.
- الحرملية، أمل عبدالله؛ المعمرية، حمده عيد؛ المقبالية، موزة عبدالله. (٢٠٢٠). الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع اقتصاد المعرفة بسلطنة عمان. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٤(١٦)، ٢٥١-٢٧٢.

مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
https://mkmgt.journals.ekb.eg
المجلد (٩١) العدد الثالث ج (١) يوليو ٢٠٢٥

- الحريري، أحمد سعيد؛ الشريف، علي فهيد فهد العفر؛ حسنين، نادية عبد العزيز. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير برنامج القيادة التربوية في جامعة الطائف. *مجلة التربية لجامعة الأزهر*. *٣٥(١٦٩)*. ١٢٥-١٦٢.
- الذبياني، محمد. (٢٠١٨). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، **٣٤**(١٢)، ٥١١-٥٤٦.
- رضوان، وائل توفيق؛ عيسى، عمرو محمد حامد. (٢٠١٦). تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة. *الثقافة والتنمية*. *١٦(١٠١)*. ٣٢٧-٣٨٢.
- الزهراني، حنش والسيسي، ابراهيم. (٢٠١٨). تطوير أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط*، **٣٤** (٧)، ٢٦٢-٣٤٣.
- الزواهرة، معن أحمد. (٢٠٢١). درجة إدراك مديري المدارس للقيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*. *١٢(٣٣)*. ٢٥٣-٢٦٣.
- زيتون، أيمن. (٢٠١٩). دور مهارات القرن الحادي والعشرين في التأهيل القيادي لطلاب الجامعات المصرية في ظل مجتمع المعرفة. *مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية والأدبية*، **٢٥** (٢)، ١٣١-١٦٦.
- شحادة، سونيا عبد الفتاح. (٢٠٢٢). مستوى فاعلية القيادة التربوية لإدارة جامعة فلسطين التقنية-خضوري/ فرع رام الله من وجهة نظر موظفيها. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*. *١١(٢)*. ٤١٨-٤٣٦.
- الشرعي، بلقيس غالب؛ المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (٢٠٢٤). تحديات ممارسة القيادة الاستراتيجية بالمدارس الحكومية وسبل التغلب عليها من وجهة نظر المديرين في سلطنة عمان. *مجلة الإدارة التربوية*، (٤١)، ٤٣٥-٤٨٤.
- الشمري، بدرية بنت صالح بن عبد الله. (٢٠١٨). تصور مقترح لتحول الجامعات السعودية الحكومية إلى مجتمع المعرفة في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*. *(١٧٩)*. ٥٩-١٠٢.
- العاني، وجيهة ثابت، وأحمد، عزام عبد النبي .(2020) .ممارسات مديري المدارس في تطبيق التعليم الريادي كمدخل للتحول نحو مجتمع المعرفة: دراسة تطبيقية على التعليم ما بعد الأساسي بسلطنة عمان .*مجلة الإدارة التربوية*، (٥)، ١٣- ١٠٣.
- عباس، اعتدال ومفتاح، عبد المفتاح. (٢٠١٦). *القيادة التربوية*. الأكاديمية العربية الدولية.

- عبد الباسط، أسماء محمد إبراهيم محمد. (٢٠٢٠). مقومات البيئة المدرسية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*. ٢٦(٣). ١٥١-١٩٠.
- عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه؛ عبد الجليل، رباح رمزي؛ حسن، حاتم سعد محمد. (٢٠١٩). متطلبات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي في ضوء مجتمع المعرفة (دراسة ميدانية). *المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط*. ٣٥(٢). ٣٠٠-٣٤٦.
- عبد الرحمن، فردوس عمر عثمان. (٢٠٢٣). سياسات المكتبة الوطنية السودانية لدعم التحول الرقمي وتحول المكتبات نحو مجتمع المعرفة في الفترة من ٢٠٢٢-٢٠٢٠م. *مجلة القلزم للدراسات التطبيقية*. (٢). ١٦١-١٩٤.
- العتيبي، حنان. (٢٠٢٢). ممارسة أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم النسائية بمدينة الرياض. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٦ (٢٨)، ٢٤٣-٢٨٤.
- عثمان، منى. (٢٠٢٠). دور القيادة المدرسية في تحقيق أبعاد مجتمع المعرفة بالتعليم قبل الجامعي (دراسة ميدانية بصعيد مصر). *مجلة الإدارة التربوية*، (٢٧)، ٢٧٦ -٣٦٠.
- فرعون، منصور عمر سالم. (٢٠٢٣). القيادة التربوية في ضوء إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الجمعية الليبية للعلوم التربوية والإنسانية*. ٢(٨). ٥٩١-٦٠٧.
- محمود، عبد العظيم عبد النبي عبد العظيم. (٢٠١٩). تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالفيوم في ضوء إدارة الجودة الشاملة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. (١١). ١٦٣-١٩١.
- مقبل، عالية محمد. (٢٠١٨). سمات القائد التربوي وكيفية اختياره. *المجلة العربية للنشر العلمي*. (١). ١-١٢.
- الموقع الرسمي لوكالة أنباء الشرق الأوسط. (٢٠٢٥). *عمان الرقمية.. إنجازات متسارعة ومنظومة متكاملة من الخدمات المبتكرة*. تم الدخول على الموقع بتاريخ ٢٠٢٥/٧/١٤، المتاح على الرابط التالي: https://mena.org.eg/news/dbcall/table/webnews/id/11087965
- ندا، فايزة رضا سيد علي؛ زاهر، محمد ضياء الدين؛ عبد العزيز، أحمد محمد. (٢٠٢١). دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات في مجتمع المعرفة دراسة تحليلية نقدية. *مجلة القراءة والمعرفة*، ٢٢ (٢٤٣)، ١١٧- ١٥٤.
- الهنداوي، ياسر فتحي؛ الحارثية، خالصة سالم. (٢٠٢١). القيادة التعليمية والفاعلية المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. *المجلة التربوية*، ١ (١٣٩)، ٢٨٣- ٣٢١.

- واضح، فواز. (٢٠٢٢). دور الجامعة في دعم مجتمع المعرفة وفق متطلبات التوجه نحو الاقتصاد المعرفي–إشارة إلى بعض التجارب–. *مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة. ٧(١).* ١٨٧–٢٠٤.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Almelweth, H. (2019). Social studies teachers' performance in the context of the knowledge society at saudi arabian schools. *International Journal of Education and Practice, 7*(4), 363-376.
- Alregeb, T., & Alshamrani, S. (2022). The Perceptions of Academic Leaders for the Twenty-First Century Skills Necessary for Higher Education Students in Light of the Knowledge Society Requirements. *Information Sciences Letters an International Journal, 11*(5), 1459-1478.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, *5*(1), 6-14.
- Bentouta, B. (2024). Digital transformation of higher education organizations in the context of the knowledge society. *Journal of Administrative Development and Human Resources*, *11*(1), 566-596.
- Edinyang, S. D., Ele, B. G., & Odey, J. D. (2024). A Comprehensive analysis of socialisation in the knowledge society. *Psychology*, *7*(2), 57-74.
- Figus, A. (8-9 October, 2020). *Information society and digital leadership in the globalized educational system: Political approach*. International Scientific and Practical Conference Education in a Changing World: Global Challenges and National Priorities, Russian Federation.
- Gerhard, U., Hoelscher, M., & Marquardt, E. (2021). Knowledge society, educational attainment, and the unequal city: A sociospatial perspective. In *Space, place and educational settings* (pp. 7-31). Cham: Springer International Publishing.
- Jafarov, S. (2023). University Administration and Leadership in the Knowledge Society.". In Higher Education in the Regions: Realities and Perspectives" III International Scientific Conference. Proceedings book (pp. 19-22).
- Kumari, P. K. M. D. P. (2025). Educational Leadership and School Governance inNepal: Pathways to Improvement. *Shodh Prakashan: Journal of Multidisciplinary Studies*, *1*(1), 82-93.
- Romanovskyi, O., Romanovska, Y., & Romanovska, O. (2024). The Influence Of Innovatics Of Higher Education And Science On The Formation Of A Knowledge Society In Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, *10*(4), 331-342.

- Snellman, C. (2015). University in Knowledge Society: Role and Challenges. *Journal of System and Management Sciences*, *5* (4), 84-113.
- Sokoh, G. & Okolie, U. (2021). Knowledge management and its importance in modern organizations. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (20), 283-300.
- Teichler, U. (2021). Are academics driven by managerialism? Governance and the changing role of academics on the way towards a knowledge society. Acta Paedagogica Vilnensia, (46), 13-26.