مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (39) العدد (6)2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (39) No. (6) 2017

واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء مدرسيها من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية

الدكتورة مطيعة أحمد *
الدكتورة نايفة علي **
أريج مغرقونة ***

(تاريخ الإيداع 14 / 8 / 2017. قبل للنشر في 20 / 11 / 2017)

□ ملخّص □

هدف البحث إلى تعرّف واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء مدرسيها من وجهة نظرهم في مدينة اللاذقية، وتعرّف تأثير المتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي والتربوي، الخبرة، السن) على كل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأداء مدرسي المدارس الثانوية. ولتحقيق أهداف البحث تم بناء استبانة لقياس واقع عمليات إدارة المعرفة مؤلفة من (37) عبارة، واستبانة الأداء الوظيفي للمدرسين مؤلفة من (26) عبارة، وتم تطبيقها على عينة بلغت (378) مدرساً ومدرسة للعام الدراسي 2017/2016. ولتحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على (9) محكمين من كلية التربية في جامعة تشرين.

توصل البحث إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث ومستوى أداء مدرسيها التدريسي كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية والأداء التدريسي لمدرسيها، مع وجود أثر إيجابي للتفاعل بين متغيرات البحث "النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن" على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وللتفاعل بين متغيرات "الخبرة، والمؤهل العلمي" على مستوى أداء مدرسي مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث. كما قدم البحث مقترحات عدة، أهمها إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات المدرسية لإدارة المعرفة، ووضع آليات واضحة لتخزين المعارف واستخدامها في تطوير أداء العمل المدرسي.

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، الأداء التدريسي، المدارس الثانوية، وجهة النظر، دراسة ميدانية.

* **مدرّسة، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**
** **أستاذ مساعد، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.**
*** **طالبة ماجستير، المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة تشرين، اللاذقية، سورية.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية المجلد (39) العدد (6)2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies - Arts and Humanities Series Vol. (39) No. (6) 2017

The application of knowledge management processes in secondary schools and their relation to the performance of their teachers from the point of view of the teachers

Dr. Mutia Ahmed [*]
Dr. Naifah Ali [**]
Areej Maghrakouna [***]

(Received 14 / 8 / 2017. Accepted 20 / 11 / 2017)

□ ABSTRACT □

This research aims to identify the application of knowledge management processes in secondary schools and their relation to the performance of their teachers from the point of view of the teachers in Lattakia city, and to identify the effect these variables (kind, the scientific qualification and educational, the experience, age) on the application of knowledge management processes and teachers performance. The present research used the descriptive analytical approach, and to achieve the objectives of the research, questionnaire has been consisted of (37) statements for the application of knowledge management processes, and a questionnaire consisted of (26) statements for performance of their teachers, were applied on sample (378) Teaching Staff Members during the academic year of (2016 - 2017). The present research used the descriptive analytical approach, Validity of the questionnaire was established though a jury of (9) of the teaching staff of educational at Tishreen University.

The research results showed that the degree of application of knowledge management processes in secondary schools and the performance of their teachers were middle rated from the point of view of the teachers, also results showed there is a positive correlation between application of knowledge management processes in secondary schools and the performance of their teachers, and is a positive effect to interaction between these variables (kind, the scientific qualification and educational, the experience, age) and application of knowledge management processes and teachers performance. The research suggested given more important for knowledge management in the schools, ant puts the clear path to storing the knowledge, and used it in developing the performance work in schooling.

Keywords: Knowledge Management Processes, Performance Teaching, Secondary Schools, point of view, a field study.

[*]**Assistant Professor ,Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.**
****Assistant Professor, Faculty of Education, Tartous University, Tartus, Syria.**
*****Master student, Curriculum and teaching methods, Faculty of Education, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة

يتوقف نجاح المنظمات في أدائها لعملها والارتقاء بسوية مُخرجاتها على الإدارة القادرة على التنظيم والتخطيط والمتابعة وجمع الخبرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين لديها، وكذلك الاستفادة من مهاراتهم وإمكاناتهم وتوظيفها بالصورة المثلى لمصلحة المنظمة، وبالتالي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وخططها المستقبلية، مما ينعكس إيجاباً على عملية صنع القرارات المتعلقة بها وتنمية الابتكار والإبداع في تأدية العمال لأدوارهم.

وتعدّ إدارة المعرفة إحدى أساليب الإدارة الحديثة التي انتشرت بصورة سريعة في إدارة عمل المنظمات التعليمية، إذ تقوم على تشخيص المعرفة لدى العاملين المتعلقة بالأمور الإدارية والفنية، ومن ثم تخزينها وكتابتها إما ورقياً أو الكترونياً، كما تتضمن تبادل المعرفة بين المدير والمدّرسين ومن ثم توليد المعارف المتفق عليها وجمعها وتطبيقها، وهذا ما قدّمه محمد (2013) في دراسته التي كانت بعنوان الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة، التي جاء فيها التعريف بإدارة المعرفة وتحديد دواعي الانتقال إليها وأهم انجازاتها المعرفية وأهمية الاعتماد على الأدمغة والعقول. وهذا يعدُّ من مهام مدير المدرسة الذي يقوم بدوره بإثارة وتحفيز التفكير من خلال المناقشات والتأملات الفكرية الصريحة والجماعية والمفتوحة بإدارة عمليات التواصل ودعم النشاطات والبرامج الدراسية وتقديم نماذج عن السلوكيات المرغوبة والمشاركة في الدورات التدريبية (مارزانو وآخرون، 2009، 32)، ومن المهم أن يتولّد لدى المدير الشعور بسلطته على مواقف التغيير وأن يكون له دور فيها بدلاً من ردود الأفعال اتجاهها فقط، ويتم ذلك من خلال مساعدة الآخرين للحاق بالمتغيرات وإكسابهم الثقة بقدراتهم البناءة والإيجابية الهادفة إلى التغيير (كامب، 2000، 69)، ومنه تظهر حاجة المؤسسات التعليمية لإدارة المعرفة في تحقيق فعاليتها وتطوير أداء مدرسيها، وهذا يتطلب تغيير في ثقافة المدرس وقيمه للوصول إلى الصورة المثالية المرجوة في أدائه القائم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات.

وانطلاقاً من الاهتمام الواسع برفع أداء فاعلية المؤسسات التعليمية، بغية إيجاد رؤية واضحة لتحقيق أهدافها وتطوير القوى البشرية والعمل على خلق روح الفريق الواحد المتكامل فيها، فإن فاعلية المدرسة تستدعي تحديد فاعلية الأداء لمدرسيها باعتبارهم أحد أهم ركائز العملية التعليمية وأن أي تغيير لابد أن ينبع من خلالهم، لذلك لابد من توجيههم إلى أعمالهم ومسؤولياتهم وبناء ثقافة تنظيمية تُشجع الحوار فيما بينهم وتعمل على توليد معرفتهم ومعلوماتهم لتوظيفها في حل المشكلات أو التخطيط أو اتخاذ القرارات، وخلق بيئة ثقافية داعمة تقوم على التشاركية تساعدهم على التحول نحو مجتمع المعرفة. ولتحقيق الفائدة المرجوة من تطبيق عمليات المعرفة في المدارس الثانوية فإن دور المدرس يظهر في تنسيق المعرفة الخاصة بأداء عمله التدريسي وإدارة صفّه وتطويرها ونقدها بالتعاون مع الطلاب، وذلك من خلال التحرّي عن المعلومات المستهدفة ومعرفة طرق الوصول إليها من مصادرها المختلفة، وهذا يتطلب إقبال المدرس على المعرفة العلمية والأساليب الحديثة في التدريس والسعي إلى تجديد خبراته ومهاراته وتعزيز ثقافة التعلّم الجماعي للمعلمين، التي تعتمد على قدرتهم على خلق المعرفة واستيعابها ونقلها إلى الأجيال القادمة، ومن هنا فإن تطبيق نمط إدارة المعرفة لدى المدرس نجده في التخطيط للدرس وفي أدوات تدريسه وتحويلها إلى نشاطات وممارسات للتفكير يقوم بها الطلاب.

ومن هنا تظهر أهمية مدخل إدارة المعرفة والحاجة إلى تطبيقها في المدارس الثانوية لوجود الموارد البشرية المؤهلة فيها، والتي يمكن أن تسهم في تفعيل عملياتها وتطويرها من خلال تشخيص معرفتهم القائمة على اكتشاف قدراتهم على ممارسة الاستراتيجيات التدريسية وتوليد معارف ومعلومات تساعدهم على التخطيط لتدريس المنهاج وإدارة صفّهم، وتطبيقها بالشكل الذي يساعد على الارتقاء بسويّة أداء المدرسين وبالتالي ينعكس إيجابياً على جميع مكونات

العملية التعليمية وعلى رأسها الطلاب، وهذا ما توصلت إليه دراسة بوسيري وآخرون (2013) بعنوان تقييم دور إدارة المعرفة في أداء المدارس الثانوية في كيكايو، حيث جاء فيها أن إدارة المعرفة أمر بالغ الأهمية لما لها أثر على الأداء الناجح واستغلال الموارد وخاصة في مدارس المرحلة الثانوية لما تحتاجه من إدارة معرفة واضحة وراسخة لتحسين الأداء والإدارة.

مشكلة البحث

نجاح المدارس في تأديتها لمهامها ومواجهتها للانفجار المعرفي والثقافي الذي شمل مختلف مجالات الحياة، مرهون بالاستخدام الأمثل لأحدث المعلومات الإدارية والتنظيمية المختلفة التي تحتاج إليها مختلف المؤسسات في إدارة عملها للوصول إلى أهدافها، فرض التغيّر الثقافي على الإداريين والقيادات التعليمية إدراك أهمية تطبيق إدارة المعرفة والحاجة الملحة لها وخاصة التعليم الثانوي، لما لها دور في تحقيق الفعالية وتطوير الأداء الخاص بمدرسيها، وهذا يتطلب من الإداري سياسة ناجحة في إدارة المعرفة لدى مدرسيه سواء الضمنية منها والتي تتمثل في المهارات والخبرات الطويلة التي كونوها من خلال خبرتهم العملية، أو الصريحة التي تتبلور من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى أداء ظاهر في العمل الإداري والفنيّ، وتوجيهها التوجيه الصحيح الذي ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف المدرسة واستثمار مواردها الاستثمار الأمثل، وبالتالي إيجاد تلك الأساليب الجديدة للعمل هي مهمة المدراء وحدهم من تصنيف وجدولة المعرفة واختزالها إلى قواعد عمل وصيغ وتطبيقها على العمل اليومي، غير أنه ينبغي أن يكتسبوا مهارات اجتماعية خاصة لتسهيل الاتصال بين الأشخاص داخل المجموعات الرسمية وغير الرسمية تساعدهم في تنظيم العمل (توفيق، 2004، 98،99)، وهذا ما هدفت إليه دراسة بدر (2010) التي كانت بعنوان تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في غزّة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، حيث كانت أهم نتائجها أن درجة ممارسة مديري تلك المدارس لمهارات إدارة المعرفة عالية.

وعلى الرغم من حرص المعلم على زيادة كم معلوماته وكيفها وتطبيقها بأسلوب علمي مُمنهج، كان لابّد له أن يمتلك مهارات تؤهله ليكون قادراً على استرجاع المعلومات التي امتلكها من قواعدها الأساسية والتي تتوافق مع المهام الفنيّة والإدارية والحكم على جودتها وفائدتها ومن ثم تبادلها مع زملائه في المدرسة بغيّة تنفيذ تلك المهام بالصورة الأمثل، ولتحقيق ذلك لابد من بناء علاقات ناجحة وتواصل مستمر بين الإدارة والمدرسين، وبناءً على ذلك قدّم يونغ (2010) دليلاً يهدف إلى توفير معلومات عن إدارة المعرفة وكيفية ممارستها وتوفير الأدوات العملية للمساعدة في تنفيذها بشكل ناجح، ومن أهم ما توصل إليه هذا الدليل هو ضرورة توسيع نطاق استخدام الانترنيت بتوفير أجهزة الكمبيوتر ومتصفحات الويب مع تطوير واقع انترنيت يحوي صور وأوصاف لجميع الخدمات مع تصميم قاعدة للمعرفة التي اتفق عليها الإداريون المسؤولون عنها لمساعدة العاملين الذين يستخدمون الانترنيت على العثور على المعلومات الصحيحة.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول إنّ أي مجتمع يتطلع إلى التميُّز المعرفي، من المفترض أن يهتم بشكل أساسي بمؤسساته التعليمية، باعتبارها تبني أهدافه وتعمل على تحقيقها بغيّة الارتقاء بهِ، وهذا يفرض عليها أن تقدّم سلسلة نشاطات تضمن توليد المعرفة ونشرها وتبني المداخل الإدارية الحديثة ومنها إدارة المعرفة التي تسعى إلى إدارة الكفاءات وتطوير الأنظمة القديمة، واتخاذ القرارات الصحيحة التي تساهم في حل المشكلات بشكل أسرع.

ومن خلال استقراء الواقع والممارسة العمليّة للباحثة نجد أن المدير ينفرد في إدارته للمدرسة من خلال تسييره للأمور الإدارية المتعلقة بها مع تقصير في إشرافه على الشؤون الفنيّة، وقد يعود ذلك إلى تطبيق المركزية في الإدارة

والتي تعتمد على قوانين وقرارات جاهزة تُفرض على مديري المدارس، وقد يؤدي ذلك إلى بعض المشاكل والقصور في قدرة المدرس على ضبط صفّه وصعوبة في التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمستجدات مما يعيق استخدامه للأساليب الحديثة في التدريس والتي تعمل على تجديد خبراته ومهاراته مع مراعاة تنوّع تلك الوسائل والتي تتطلب المرونة في استخدام أجهزة التكنولوجيا وتهيئة بيئة تعليمية جيّدة، وهذا ما يتفق مع ما توصلت إليه نتائج دراسة حلاق (2013) وما أظهرته من أهمية تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر مدراء المدارس الثانوية ولما لها من دور في رفع مستوى الأداء الفني والإداري للمدرسين وتحسينه. بناء على ما سبق تلخصت مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية وعلاقتها بأداء مدرسيها؟

أهمية البحث وأهدافه

تأتي أهمية البحث الحالي من أهمية موضوع عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في المدارس الثانوية، وذلك من خلال إزالة العقبات المكانية والزمنية وتعزيز الوصول للمعلومات في أقل وقت ممكن مما يدعم الاتصال بين الأفراد ويعزز التعاون بينهم، واستيعاب مصادر المعرفة والتوسع في مشاركتها، وقد يسهم البحث بما توصل إليه من نتائج وتوصيات في تطوير أنظمة العمل في المدارس واتخاذ إجراءات وتدابير لاستخدام إدارة المعرفة مما ينعكس بشكل إيجابي على تطوير مستوى أداء المدرسين وإكسابهم المهارات والمعارف وصقل خبراتهم مما يُمكّنهم من تنفيذ مهامهم بكفاءة وبأقل وقت وجهد، ويُسهم في وضع آليات مقترحة تهدف إلى تطوير أسلوب إدارة المعرفة وتفعيله مما يساعد في تطبيقه بمشاركة جميع العاملين المعنيين في المدارس بما يتناسب مع الواقع السوري والتطلعات المستقبلية.

ويهدف البحث إلى تعرف واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية، ومعرفة علاقة تطبيق تلك العمليات بالأداء الوظيفي لمدرسي المدارس الثانوية من وجهة نظرهم، وتأثير المتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، السن) على كل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأداء مدرسي المدارس الثانوية.

أسئلة البحث

1 – ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين؟

2– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء التدريسي لمدرسي المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟

3– هل توجد أثر للتفاعل بين للمتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن) على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين؟

4– هل توجد أثر للتفاعل بين للمتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن) على أداء مدرسي المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم المدرسين؟

حدود البحث ومحدداته

اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي الحكومية في مدينة اللاذقية، وتم التطبيق في الفصل الثاني من العام الدراسي (2016، 2017) على المدرسين المتواجدين في هذه المدارس.

أما محددات البحث فتتحدد بدرجة صدق الاستبانة، وثباتها، وبموضوعية أفراد عينة البحث في إجاباتهم عن فقرات الأداة، ولا يصح تعميم النتائج في هذا البحث إلا على المجتمع الذي أخذت منه العينة أو المجتمعات المماثلة.

المصطلحات والتعريفات الإجرائية:

- **عمليات إدارة المعرفة:** التي تقوم بتوفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين، حيث تركز على الاستفادة من المعلومات المتوافرة في المنظمة، والخبرات الفردية الكامنة في عقول موظفيها، واستغلالها لرفع كفاءة المنظمة وتنمية أداء أفرادها (الصاوي، 2007، 20)، ومن خلالها يتم تحويل المعلومات إلى معارف قابلة للتنفيذ ومتاحة للاستخدام بسهولة والاستفادة منها في زيادة الابتكار (دالكير، 2005، 5). يتم ذلك من خلال عمليات تساعد المنظمات على توليد المعرفة وتنظيمها وتحويلها إلى أنشطة إدارية مختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلّم والتخطيط. وتعرّف **إجرائياً** أنها: الدرجة التي يحصل عليها المدرسون من خلال تطبيق الاستبانة الخاصة بعمليات إدارة المعرفة.
- **الأداء:** هو التفاعل بين السلوك والإنجاز. وقد **عرفه Harless** هيرلس على أنه تلك الإنجازات البشرية والسلوكيات لمهمة الوصول إلى تحقيق أهداف العمل (الدحلة، 2001، 39). ويعرّف **إجرائياً** بأنه: قيام مدرسي المدارس الثانوية بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية وفق المسؤوليات التي تحددها الإدارة المدرسية، ويقاس ذلك بالدرجة التي حصل عليها المدرسون من خلال تطبيق الاستبانة الخاصة بأدائهم الوظيفي والتي أعدت لذلك.
- **المدرسين:** هم المدرسين الذين يقومون بتدريس المواد المختلفة في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.

كما استخدم **المنهج الوصفي التحليلي** وذلك لملاءمته لطبيعة البحث وظروفه، والذي يهدف الى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة موضوع الدراسة في وصفها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، والى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وآخرون، 2011، 65-80).

وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال البيانات الإحصائية حول واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقة ذلك على الأداء الوظيفي لمدرسي تلك المدارس. ومن ثم تحليلها بالأساليب الإحصائية، واستخلاص النتائج ومن ثم تقديم المقترحات المناسبة.

- الأسس النظرية والدراسات السابقة للبحث:

- تكوين الأسس النظرية للبحث

تعدّ إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر أهم المداخل الإدارية الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح الأعمال، فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة من كونها إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في تطوير رؤية المنظمة الطويلة الأمد، وتحديد الطرق التي تحتاجها وما ترغب في الوصول إليه (طالب والجنابي، 2009، 71).

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المعرفة دراسة لِي وآخرون (2010) التي طُبقت في تايوان بعنوان نظام إدارة المعرفة القائم على العمليات قدمت ملخص عن نماذج إدارة المعرفة واقتراح الانسب منها للمدارس مع تطوير نظام معلومات يُلبي احتياجات تطبيقها بشكل فعلي في المدارس.

- تعتمد إدارة المعرفة على عدّة مدخلات أساسية، منها:

البيانات Data: هي مواد وحقائق أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة بعد أن تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى. يمكننا القول أن البيانات جزء من المعلومات التي تمتلكها المدرسة. يتطلب تحويل البيانات إلى معلومات معالجتها بحيث تتضمن هذه المعالجة عدداً من **الخطوات**، هي:
*الحصول على المعلومات من مصادر داخلية او خارجية ثم تسجيلها مع المصادر الأساسية التي أخذت منها لتلافي

الأخطاء وتصحيحها إن وجدت. *تصنيف وتجميع البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقاً لمعيار معين. *فرز وترتيب تلك البيانات بطريقة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات. *تلخيص أو دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها. *التخزين والاحتفاظ بالبيانات إلى وقت الحاجة إليها وحفظها على شكل مستندات ورقية أو سجلات أو ملفات. *استرجاع البيانات عند الحاجة إليها لتصبح قابلة للاستخدام ثم توزيعها على المدرسين في الوقت المناسب (عليان، 2012، 16_19).

1. **المعلومات:** هي البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد، أي أصبح لها قيمة بعد تحليلها وتفسيرها. فالمعلومات هي بيانات خضعت للتفسير والتحليل حتى أصبحت ذات مدلولات ومعاني مفيدة بعد خضوعها لعمليات إداريّة وفنيّة.

2. **المعرفة:** هي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تزودنا ببيئة وإطار عام لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة والاستفادة منها واستخدامها في عمليات وأنظمة المعلومات المتعلقة بالمدرسة (حمود، 2010، 60_62).

- **أنماط المعرفة :** تنقسم المعرفة بدورها إلى فرعين رئيسين هما: * **المعرفة الضمنية:** والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بُعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية. * **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة التي يُعبَّر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والتصورات ويمكن توثيقها على الورق أو بالشكل الالكتروني ويمكن تدويرها (العلي وآخرون، 2006، 37).

- **أهمية إدارة المعرفة:** تبرز أهمية المعرفة فيما تشكله من إضافة قيّمة ومن الدور الهام الذي تؤديه ومن خلال تأكيدها على القدرات البشرية، ويمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: – تعدُّ عملية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها. – تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء القائم على الخبرة والمعرفة وتحسينه. – تتيح تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.– تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لإيجاد معرفة جديدة وتجديد ذاتها لمواجهة التنافس الفكري (الكبيسي، 2005، 42،43). وهذا ما جاء في دراسة طاشكندي (2007) التي كانت بعنوان إدارة المعرفة وأهميتها ومدى تطبيق عملياتها، والتي هدفت إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وتوضيح مفهومها وأهم عملياتها والممارسات التي تؤدي إلى تفعيلها بالإضافة إلى دراسة وتحليل واقعها الحالي في إدارة التربية والتعليم في مكة المكرمة وجدّة.

- **عمليات إدارة المعرفة:** ***تشخيص واكتساب المعرفة:** إن تعريف المعرفة المهمة داخل المنظمة يعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ليتم بعدها البحث عن مكان وجودها، أهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ ومن هنا يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود المنظمة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة فقد تكون مصادر داخلية من خلال المشاركة بالحوار والنقاش وحضور المؤتمرات والندوات، أو من مصادر خارجية يتولى مدير المعرفة جمعها عبر المشاركة فيها، ويساعد في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات من خلال الأبحاث الأكاديمية والمؤتمرات ومن الخبراء والمختصين وحضور المؤتمرات والبحث في الدوريات (العلي وآخرون، 2006، 40،41). ***توليد المعرفة:** من خلال مشاركة فرق العمل وجماعاته الداعمة لتوليد رأس مال

معرفي في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، وتزويد المنظمة بالقدرة على التفوّق والإنجاز وتحقيق مكانة عالية، وتطوير مهارات العاملين وتوظيف مواهبهم والاحتفاظ بها (عليان، 2012، 67). ***التشارك بالمعرفة:** المعرفة بوصفها موجوداً تزداد بالاستخدام والمشاركة وبتبادل الخبرات والمهارات بين الأشخاص، يكون هناك وسيلة لنقل المعرفة متفهمة لها وقادرة على نقلها وتسجيلها إما ورقياً أو الكترونياً (الكبيسي، 2005، 75). * **تطبيق المعرفة:** تعدُّ الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة واستخدام المعرفة المتوافرة، فلن تقود عمليات توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقود به عملية التطبيق الفعّال للمعرفة (العلي وآخرون، 2006، 45). وفقاً **لجارفن Garfin** فإن المنظمة المعتمدة على التعلّم هي منشأة ماهرة في خلق واكتساب ونقل المعرفة، وفي تعديل سلوكها ليعكس المعارف الجديدة وتحسين القدرة على إبداء رد فعل اتجاه التغيرات الحادثة في بيئتها الداخلية والخارجية والتكيّف معها والاستفادة منها من خلال التركيز على المعارف والقدرات (جان ووتر، 2003، 373).

- **جودة الأداء الوظيفي:** يمثل الأداء الوظيفي الركن الأساسي والهدف الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة، لما له من أهمية كبرى في زيادة كفاءتها، وتحسين عملية الإنتاج، وهذا مرتبط بمستوى أداء مواردها البشرية، فكلما ارتفع مستوى أداء الموارد البشرية كلما ساهم ذلك في الارتقاء بالمؤسسة، ومنحها فرصة التميّز عمى مثيلاتها من المؤسسات. ومن أهم العوامل المؤثرة في كفاءة إدارة الأداء مجموعتين رئيسيتين هما: عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث القدرات والمهارات والتركيب النفسي والتركيب الاجتماعي وعوامل تتصل بالعمل ذاته وبنيته وتشمل واجبات وطبيعة العمل وتنظيمه الاجتماعي والموارد والإمكانيات المادية، حيث أن فهم هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها هو خطوة أساسية في سبيل نظام فعّال لإدارة الأداء. وهنالك عدة أساليب للتأثير في كفاءة الأداء منها: – التعامل مع صفات الفرد وتعديل القدرات والرغبات وتعديل التركيب النفسي والتركيب الاجتماعي والحوافز والمغريات وتحسين الانتقاء والاختيار. – التدريب وإكساب المهارات بالتعليم (السلمي، 1997، 266–267). ومن العوامل التي تحرص المنشآت على الأخذ بها والتي تؤثر في بيئة العمل: –الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية والتي لديها الطاقة الداخلية الكافية التي تكفي إمداد الآخرين بما يلزمهم من طاقة. – وضع النظم التي تشجع الأفراد على الارتباط الوثيق بالعمل بما يساعدهم على البحث الدائم عن أفضل أساليب الأداء ويأتي في مقدمة هذه النظم وجود قنوات تسمح بوصول الأفكار للمسؤولين. – خلق مناخ دائم وحقيقي يسمح للأفراد بمناقشة المشكلات والأخذ بالمناسب. – وضع معايير ونظم للأداء واضحة ومحددة تمكِّن الأفراد من السعي الدائم إلى التميز في الأداء. – تحديد نظم المكافأة العادلة للمتميزين على أن يكون ذلك مرتبطاً بعدالة التطبيق (هلال، 2003، 58–59).
- **أهداف وفوائد قياس الأداء الوظيفي:** يحقق قياس الأداء الوظيفي عدّة فوائد منها:

– التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب الوصول إليها. – تقديم المعلومات والبيانات للإدارة. – تحسين الروح المعنوية وتنمية الشعور بالمسؤولية. – تطوير نظام رقابي جيد. – تحسين آليات التدريب (اللوزي، 2007، 216). وتُظهر الاتجاهات الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي إسهامات نظم المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي بدءاً من جمع بيانات الأداء، تصنيفها، تخزينها، معالجتها واسترجاعها (خليل، 2005، 196).

وقد بدأ عصر المعلومات بدفع حدود التفكير التقليدي، فلم تعد الأساليب القديمة لإدارة المعلومات قادرة على مواكبتها في ظل الوفرة الشديدة لما هو متاح، لذلك فقد تكون عملية اختيار المعلومات الواجب جمعها والاشتراك فيها

ومعالجتها مسألة مُربكة (توفيق، 2004، 21). وانطلاقاً من أهمية النشاط الذي يقوم به المدرس لبلوغ نتاجات تعليمية تؤثر في توجيه سلوكه، يحرص التقويم على أن يكون للمعلم دور فاعل في رصد ممارساته، فالدور الفاعل له عائده المباشر على قيامه بعمله بفاعلية وعلى اكتسابه بعض المهارات والاتجاهات المرغوب فيها (خليل، 2006، 25).

ومنه فالهدف من تطوير المدرس وتنميته هو زيادة قدرته على القيام بأدوار معينة وخاصة ما كان منها له علاقة بعملية التدريس، وهذا يعني وجود برنامج مخطط لتوفير الفرص التعليمية يمد أعضاء الهيئة التدريسية بما يعمل على رفع مستوى إنجازهم (عدس، 2000، 40).

مجتمع البحث وعينته:

شمل مجتمع البحث المدرسين في مدارس التَّعليم الثانوي في مدينة اللاذقية المسجلين للعام الدراسي 2017/2016، وقد بلغ عددهم (10202) موزعين على (21) مدرسة (مديرية التّربية، 2017).

سحبت عينة البحث عشوائية بسيطة بمعدل (45 %) من مجتمع المدارس، قد بلغ عددها (10) مدارس. وعند العودة إلى دائرة التخطيط والإحصاء في مدينة اللاذقية، تبيَّن أنّ عدد المدرسين في المدارس المختارة (492) مدرساً ومدرسة للعام الدراسي 2017/2016، طبقت أدوات البحث على عينة بنسبة (80 %) منها بلغت (394) مدرساً ومدرسة، عادت منها (384) استبانة، استبعدت (6) استبانات لوجد نقص في إجاباتها، فأصبحت العينة (378)، ويُبيّن الجدول (1) توزع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة.

جدول (1): توزع عينة البحث للعام الدراسي 2017/2016 بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية

المتغيرات المدروسة		النوع				المجموع	
		مدرسين		مدرسات			
المتغير	عوامل المتغير	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
المؤهل العلميّ والتربوي	معهد إعداد معلمين	23	%6.1	24	%6.3	47	%12.4
	إجارة جامعية	82	%21.7	115	%30.4	197	%52.1
	دبلوم تأهيل تربوي	43	%%11.4	76	%21.1	119	%31.5
	(دبلوم دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه)	11	%2.9	4	%1.1	15	%4
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	34	%9	43	%11.4	77	%20.4
	من 5 – 10 سنوات	65	%17.2	87	%23	152	%40.2
	10 سنوات فما فوق	60	%15.9	89	%23.5	149	%39.4
السن	أقل من 30 سنة	48	%12.7	55	%14.6	103	%27.2
	من 30 سنة حتى 50 سنة	68	%18	91	%24.1	159	%42.1
	50 سنة فما فوق	43	%11.4	73	%19.3	116	%30.7
المجموع		159	%42.1	219	%57.9	378	%100

-إعداد أداوت البحث وحساب صدقها وثباتها وتطبيقها:

– إعداد أداوت البحث: اشتمل البحث على أداتين وقد صُمّمت انطلاقًا من موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، وطبيعة البيانات والمعلومات المرغوب في الحصول عليها، بناء على الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة والأداء الوظيفي للمؤسسات التربوية.

أ – **استبانة عمليات إدارة المعرفة:** تضمنت مقدمة، وطريقة الإجابة على عباراتها، والمعلومات العامة (النوع، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والتربوي، والسن)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (37) عبارة، توزعت إلى أربعة أبعاد هي: (عملية اكتساب المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تشارك المعرفة، عملية تطبيق المعرفة).

ب – **استبانة تقويم أداء مدرسي المدارس الثانوية:** تضمنت مقدمة، وطريقة الإجابة على عباراتها، والمعلومات العامة (النوع، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والتربوي، والسن)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (26) عبارة، توزعت إلى خمسة مجالات هي: (التخطيط للموقف التعليمي، المعرفة العلمية، الثقافة التربوية، أخلاقيات مهنة التعليم، التعاون والتواصل).

– **صدق أداة البحث: (صدق المحكمين):** عرضت أدوات البحث بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمختصين في كلية التربية بجامعة تشرين، وبلغ عددهم (9) محكمين، للتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم الأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، وعُدّلت العبارات الآتية في **استبانة عمليات إدارة المعرفة** (يسود المدرسة جو مناسب، وأصبحت يسود المدرسة جو مناسب لتبادل المعارف والخبرات بين الإدارة والقائمين على العملية التدريسية، وعُدّلت العبارة استخدم الانترنيت في المدرسة، وأصبحت استخدم محركات البحث للوصول لمعلومات تتعلق في مجال عملي، وعُدّلت العبارة التحقت بدورات تدريبية بهدف تنمية قدراتي وأصبحت خضعت لبرامج تدريبية بهدف تنمية قدراتي المعرفية، وعُدّلت العبارة تُحترم أفكار المدرس الإبداعية وأصبحت تُحترم الأفكار الإبداعية التي تدعم العمل المدرسي ويؤخذ بها، وعُدّلت العبارة اتباع الإدارة لأساليب التحفيز والدعم للأفكار الجديدة والقدرات الإبداعية لتصبح تستخدم الإدارة أساليب متعددة للدعم والتحفيز وتنمية القدرات الإبداعية).

كما عُدّلت العبارات الآتية في **استبانة تقويم أداء مدرسي المدارس الثانوية** (تُثري تخطيط الدروس بأنشطة متنوعة وأصبحت تُثري تخطيط الدروس بأنشطة وميزات تناسب استعدادات المتعلمين، وعُدّلت العبارة تلمُ بالأهداف التربوية وأصبحت تلمُ بالأهداف والأساليب والمصطلحات التربوية إلماماً كافياً، وعُدّلت العبارة تنوّع باستخدام أساليب التقويم لتصبح تنوّع أساليب التقويم المستخدمة بشكل مستمر)، إلى أن وصلت الاستبانتين إلى ما هي عليه بصورتها الأخيرة.

وقد استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (نعم: الدرجة **5**، أحياناً: الدرجة **4**، غالباً: الدرجة **3**، نادراً: الدرجة **2**، أبداً: الدرجة**1**).

ولتقدير واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية ومستوى أداء المدرسين في مدينة اللاذقية اعتمد المعيار الآتي: من (1 – 2.33) منخفضة، ومن (2.34– 2.67) متوسطة، من (2.68 – 5) عالية.

– **ثبات أدوات البحث:** لمعرفة درجة متانة بنود الاستبانتين على عبارات الاستبانة الموجهة إلى المدرسين، تم تجريبها على (40) مدرساً من خارج عينة الدراسة، وحُسب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): من الجدول (2) يتبيَّن أن معامل ألفا كرونباخ لاستبانة عمليات إدارة المعرفة ككل هو (0.808)، و(0.797) لاستبانة تقويم أداء مدرسي المدارس الثانوية، وهي قيم جيدة إحصائياً كمؤشر على ثبات الاستبانتين.

الجدول (2) يوضح معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

استبانة عمليات إدارة المعرفة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	استبانة تقويم الأداء	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
البُعد الأول: عملية اكتساب المعرفة	11	0.794	المجال الأول: التخطيط للموقف التعليمي	11	0.851
البُعد الثاني: عملية توليد المعرفة	9	0.718	المجال الثاني: المعرفة العلمية	3	0.842
البُعد الثالث: عملية تشارك المعرفة	10	0.717	المجال الثالث: الثقافة التربوية	2	0.901
البُعد الرابع: عملية تطبيق المعرفة	7	0.869	المجال الرابع: أخلاقيات مهنة التعليم	5	0.906
			المجال الخامس: التعاون والتواصل	5	0.939
الدرجة الكلية	37	0.808	الدرجة الكلية	26	797

– **تطبيق أدوات البحث وحساب النتائج:** طبقت أدوات البحث على أفراد العينة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2017/2016، وفرغت النتائج في جداول، واستخدم برنامج الحزمة الإحصائية " SPSS" لمعالجة البيانات، للوصول إلى نتائج البحث، واستخدم معامل ألفا كرونباخ، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson)، والمتوسط الحسابي، واختبار (t) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي للمقارنات المتعددة، واختبار (scheffe) للفروق البعدية.

النتائج والمناقشة:

1 – ما واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة، وجاءت النتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

◆ **البُعد الأول: عملية اكتساب المعرفة:** يشير الجدول (3) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية حول عملية اكتساب المعرفة. ويُلاحظ من خلال قراءته أنّ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد بلغ (3.36)، بوزن نسبي بلغ (67%)، كما أن العبارات التي حصلت على درجة توافر عالية هي العبارات ذات الأرقام من (1 – 4) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.9)، وأوزان نسبية تساوي أو تزيد عن (78%)، وجاءت العبارات الباقية ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.44) و(3.63)، وأوزان نسبية تراوحت بين (48.8%)، و(72.6%)، ولم تحصل إلا عبارة واحدة على درجة توافر منخفضة هي (استعين بشبكة الانترنيت في الحصول على معلومات جديدة تساعدني في عملي المدرسي)، بمتوسط حسابي بلغ (1.67) ووزن نسبي بلغ (33.4%).

تعزو الباحثة هذه النتائج إلى وجود الرغبة لدى بعض المدرسين بتطوير مهاراتهم في استخدام وسائل الاتصال الالكترونية وذلك باستخدام الوسائل التكنولوجية الرقمية التي تحتاج إلى خبرة عملية وممارسة مستمرة يشرف عليها خبراء ومختصين، مع توّفر مناخ يسوده التعاون والمشاركة ووجود إدارة مدرسية داعمة لتبادل المعارف من خلال إقامة الندوات والدورات التدريبية تعمل على تطوير فرص التعلم المستمر والتأكيد عليه بتوفير فرص المشاركة في الحوار والبحث والنقاش التي تدعم تعلّم الفريق وروح التعاون والتأكيد عليها بصورة دائمة بحيث تمكّنهم من إنجاز أعمالهم بفاعلية.

جدول (3): إجابات عينة البحث حول بُعد عملية اكتساب المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.1	استفيد من الخبرات والتجارب السابقة التي تم تخزينها في اكتساب المعارف	4.16	0.87	%83.2	عالية
.2	تشجيع الإدارات الأعلى البحث عن المعارف والقيام بالنشاطات المعرفية اليومية دون قيود إدارية تتعلق بالإمكانات المادية أو البشرية.	4.02	0.64	%80.4	عالية
.3	استخدم وسائل التكنولوجيا والاتصالات التي تمكنني من الوصول إلى أحدث المعلومات	4	0.69	%80	عالية
.4	يسود المدرسة جو مناسب لتبادل المعارف والخبرات بين الإدارة والقائمين على العملية التدريسية	3.90	0.59	%78	عالية
.5	اتبعت دورات تدريبية حديثة ساعدتني في الحصول على معارف ومهارات جديدة	3.63	0.89	%72.6	متوسطة
.6	يتصف المناخ المدرسي بالإيجابية في تبني الأفكار الجديدة	3.45	1.01	%69	متوسطة
.7	استخدم أحدث الوسائل الالكترونية لتخزين المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة	3.43	1.05	%68.6	متوسطة
.8	استخدم محركات البحث للوصول لمعلومات تتعلق بمجال عملي	3.24	1.23	%64.8	متوسطة
.9	اتبع دورات تدريبية لاستخدام الحاسب تساعدني على استخدام برنامج محرر النصوص "word" لحفظ المعلومات	3	0.59	%60	متوسطة
.10	يتوافر لك مصادر المعرفة "انترنيت، مراجع، خلاصة القرارات الإدارية " داخل المدرسة وخارجها	2.44	0.83	%48.8	متوسطة
.11	استعين بشبكة الانترنيت في الحصول على معلومات جديدة تساعدني في عملي المدرسي	1.67	0.47	%33.4	منخفضة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للبُعد الأول	3.36	0.81	%67	متوسطة

◆ **البُعد الثاني: عملية توليد المعرفة:** يشير الجدول (4) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية حول عملية توليد المعرفة. يُلاحظ من خلال قراءته أنّ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد بلغ (3.58)، بوزن نسبي بلغ (72%)، كما أن العبارات التي حصلت على درجة توافر عالية هي العبارات ذات الأرقام من (12 – 16) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.69)، وأوزان نسبية تساوي أو تزيد عن (73.8%)، وجاءت العبارات الباقية ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.54) و(3.61)، وأوزان نسبية تراوحت بين (50.8%)، و(72.2%)، ولم تحصل أية عبارة واحدة على درجة توافر منخفضة. تفسّر الباحثة ذلك باختلاف وتعدّد اختصاصات مدرسي التعليم الثانوي وتوافر الإمكانات والمهارات لديهم في استخدام الوسائل التكنولوجية إضافةً إلى وجود إدارة تتحمل مسؤولية الإبقاء على المعارف المتجددة بشكل مستمر داخل المدرسة إلى جانب مسؤولية أداء أعمالهم الإدارية، وذلك من خلال تشجعيهم على البحث عن المعرفة واستخدام أساليب حديثة في تدريس موادهم تساعدهم في تجديد خبراتهم ومهاراتهم وتطوير ثقافة التعلّم لديهم. وما قد يضيفه سن المدرسين والمدراء وخبراتهم الإدارية أو التدريسية وقدرتهم على المشاركة في إبداء الآراء والاقتراحات وتقبل الرأي الآخر وما يمتلكونه من سعة إطلاع ومستوى ثقافي عالي، إضافةً إلى كون المدرسة الثانوية كمؤسسة تعليمية من مهامها توليد المعارف ونشرها وتطويرها من خلال تمكين مدرسيها من المشاركة في المناقشات والحوارات يتضح لهم من خلالها متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتأسيس أنظمة للعمل وفقها مع التركيز على أهمية تدفقها أكثر من تخزينها والتأكيد على أثرها

الإيجابي في إنجاز الأعمال التدريسية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عثمان (2010) حيث كانت الاتجاهات إيجابية نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في فلسطين.

جدول (4): إجابات عينة البحث حول بُعد عملية توليد المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.12	أحرص على جمع بياناتك المتعلقة بالعمل من مصادر عدة لخزنها	4.08	0.97	%81.6	عالية
.13	أحضر محاضرات وندوات دورية للاستفادة من خبرات المدرسين فيما يتعلق بجوانب العملية التدريسية	3.89	0.75	%77.8	عالية
.14	خضعت لبرامج تدريبية بهدف تنمية قدراتي المعرفية	3.89	0.75	%77.8	عالية
.15	استفيد من المعارف الضمنية " الخبرات الشخصية، المهارات، القيم" لدى العاملين داخل المدرسة	3.70	1.02	%74	عالية
.16	أحفظ المعلومات (قرارات، وقوانين إدارية، وبيانات الطلبة..) ورقياً لسهولة تداولها	3.69	0.97	%73.8	عالية
.17	أعالج البيانات التي خزنتها واختيار الأنسب منها	3.61	0.64	%72.2	متوسطة
.18	أطبّق الأفكار الإبداعية والطرق الابتكارية الحديثة في طرائق التدريس	3.48	1.30	%69.6	متوسطة
.19	يتم تدعيم دافعية التعلم الذاتي من خلال التوصل للمعرفة في صورة أفكار وعمليات	3.36	1.23	%67.2	متوسطة
.20	اتباع الإدارة لأساليب التحفيز والدعم للأفكار الجديدة والقدرات الإبداعية للعاملين داخل المدرسة	2.54	0.79	%50.8	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للبُعد الثاني	3.58	0.94	%72	متوسطة

♦ **البُعد الثالث: عملية تشارك المعرفة:** يشير الجدول (5) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية حول عملية تشارك المعرفة. يُلاحظ من خلال قراءته أنّ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد بلغ (3.21)، بوزن نسبي بلغ (64%)، كما أن العبارات التي حصلت على درجة توافر عالية هي العبارتان (أشارك المعارف من خلال الشبكة الالكترونية "إيميل، مواقع تواصل.." أو المؤتمرات مع الإدارة والمدرسين، أشجيع تبادل المعارف فيما بينكم من خلال الخبرات المكتسبة من الدورات التدريبية المختلفة) بمتوسطات حسابية بلغت (4.15)، و(4)، وأوزان نسبية (83%)، و(80%)، للعبارتين على التوالي، وجاءت العبارات الباقية ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.49) و(3.49)، وأوزان نسبية تراوحت بين (49.8%)، و(69.8%)، ولم تحصل أية عبارة واحدة على درجة توافر منخفضة . برأي الباحثة يعود ذلك إلى تقيّد بعض المدرسين بالمحتوى الدراسي وعدم الخروج عنه ما يفرض عليهم في أغلب الأوقات عدم التوسع والاهتمام بالطرق الابتكارية الإبداعية والتأكيد عليها بشكل كبير فقد يكون سبب ذلك هو عدم توافر الوسائل التكنولوجية من أجهزة حاسب وطابعات وعدم القدرة على صيانتها في حال توفرها، أو بسبب مركزية الإدارة والتوجيهات التي تفرض اتباع الأساليب التقليدية كاستخدام الأسلوب الورقي في تبادل القرارات والمعلومات وذلك لسهولة تداولها وسرعة وصولها، وهذا قد يعود إلى نقص في إمكانات المدراء والمدرسين في استخدام تلك الوسائل والأجهزة . تتفق مع نتائج دراسة بنع وآخرون (2010) حيث كانت أهم نتائجها هي أهمية إدارة المعرفة في تعزيز المدارس على نحو فاعل من خلال تقاسم المعرفة وزيادة التفاعل بين الأعضاء من إدارات ومدرسين وعاملين.

جدول (5): إجابات عينة البحث حول بُعد عملية تشارك المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.21	أشارك المعارف من خلال الشبكة الالكترونية (إيميل، مواقع تواصل..) أو المؤتمرات مع الإدارة والمدرسين	4.15	0.72	%83	عالية
.22	أشجيع تبادل المعارف فيما بينكم من خلال الخبرات المكتسبة من الدورات التدريبية المختلفة	4	1.04	%80	عالية
.23	عقد اجتماعات دورية تناقش من خلالها التحديات التكنولوجية التي تفرض وجودها على المدرسة	3.49	0.89	%69.8	متوسطة
.24	أشارك في جلسات عصف ذهني وحوارات بهدف تبادل الخبرات والاستفادة منها	3.36	1.23	%67.2	متوسطة
.25	يتوافر حواسيب ومخابر حاسوبية استعين بها فيما يخدم العملية التدريسية	3.22	1.23	%64.4	متوسطة
.26	تحفظ المعلومات على الحاسوب لسهولة وصولها إلى العاملين واختصاراً للوقت	3.02	0.55	%60.4	متوسطة
.27	يتوافر لي نظام حاسوبي شامل فيه جميع المعلومات المتعلقة بالطلبة ودرجة نموهم الأكاديمي والمعرفي سهلة الوصول إليها	2.90	0.83	%58	متوسطة
.28	يتوافر مخابر علمية لتدريس المواد العلمية مثل "الكيمياء، والفيزياء، والعلوم"	2.81	1.03	%56.2	متوسطة
.29	أتفاعل مع المجتمع المحلي "أولياء الأمور، مختصين، تربويين" للاستفادة من المعرفة التي يمتلكونها	2.68	0.98	%53.6	متوسطة
.30	يقتصر تداول القرارات المتخذة على الأسلوب الورقي والمطبوع لسهولة تداولها	2.49	0.99	%49.8	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للبُعد الثالث	3.21	0.95	%64	متوسطة

◆ **البُعد الرابع: عملية تطبيق المعرفة:** يشير الجدول (6) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية حول عملية تطبيق المعرفة. ومن خلال قراءته يتبين أنّ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات هذا البُعد بلغ (3.29)، بوزن نسبي بلغ (66%)، كما أن العبارات التي حصلت على درجة توافر عالية هي العبارات (31 – 33) بمتوسطات حسابية تزيد على (3.75)، وأوزان نسبية تزيد على (75%)، وجاءت العبارات الباقية ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.51) و(3.1)، وأوزان نسبية تراوحت بين (50.2%)، و(62%)، ولم تحصل أية عبارة واحدة على درجة توافر منخفضة. تعزو الباحثة تلك النتائج إلى طبيعة الإدارة من حيث التعليمات والتوجيهات التي تلزم جميع العاملين باتباعها والتقيّد بها والتي تفتقر للتشجيع والتحفيز على الاتصالات التي تصقل مهاراتهم وخبراتهم، دون إعطائهم الحريّة لتطبيق إدارة المعرفة والسماح بتدفق المعارف واستثمارها بالشكل الذي يستلزم المشاركة في إبداء الآراء والأفكار الإبداعية والمساهمة في النشرات والندوات المعرفية على اختلاف أنواعها كمصدر للمعارف التي تحتاج إلى خطط استراتيجية واضحة لإدارتها على نحو أفضل، بحيث تضع هدفها الأول هو إنجاز المدرس للمنهاج الدراسي المحدد له في الوقت المحدد وعليه تصبح المشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجه المدرسة ضعيفة نوعاً ما، فيقتصرون على تطبيق المعارف المتاحة في المدرسة ضمن نطاق القوانين والأنظمة التي حددتها الإدارة. تتفق مع نتائج دراسة حلاق (2013) من حيث الاتجاهات الإيجابية نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

جدول (6): إجابات عينة البحث حول بُعد عملية تطبيق المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.31	توظّف المعارف والمعلومات الابتكارية في معالجة المشكلات الجديدة التي قد تواجهها المدرسة	4.12	1.04	%82.4	عالية
.32	استفدت من المعارف التي اكتسبتها وطبّقتها في إطار العمل المدرسي	4	1.07	%80	عالية
.33	تتم المراجعة المستمرة للمعرفة المتوافرة لدى العاملين مع تلافي الفجوة فيها	3.75	1.05	%75	عالية
.34	تُتخذ القرارات بشكل جماعي وتطبّق الاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها مسبقاً	3.1	0.87	%62	متوسطة
.35	تُطبّق بحوث تربوية لحل المشكلات بطرق علمية	2.93	0.91	%58.6	متوسطة
.36	تُحترم الأفكار الإبداعية التي تدعم العمل المدرسي ويؤخذ بها	2.64	0.86	%52.8	متوسطة
.37	يوجد رؤية واضحة في المدرسة ثم تترجم إلى استراتيجيات عمل منظمة يقوم بها فريق مختص	2.51	0.76	%50.2	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للبُعد الرابع	3.29	0.94	%66	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للأبُعاد ككل	3.36	0.91	%67	متوسطة

كما يلاحظ من الجدول (6) أنّ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات استبانة عمليات إدارة المعرفة لدى المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين بلغ (3.36)، بوزن نسبي بلغ (67%)، تتفق النتيجة السابقة مع نتائج دراسة موسى (2012) من حيث درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة كانت متوسطة.

2- ما مستوى الأداء التدريسي لدى المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة، وجاءت النتائج مرتبة ترتيباً تنازلياً تبعاً لدرجة المتوسط الحسابي على النحو الآتي:

◆ **المجال الأول: التخطيط للموقف التعليمي:** يشير الجدول (7) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول التخطيط للموقف التعليمي لدى مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية. و يلاحظ من خلاله أنّ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال بلغ (3.78)، ووزن نسبي بلغ (76%)، وقد تراوحت عبارات هذه المجال بين العالية والمتوسطة، جاء أعلاها على عبارة (تراعي مدى ملاءمة فعاليات الدرس للزمن المحدد للحصة)، بمتوسط حسابي بلغ (4.16)، ووزن نسبي بلغ (83.2%)، وأدناها على عبارة (تقوم بربط أساليب التقويم التي تستخدمها بالأهداف المرجوة) بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، ووزن نسبي بلغ (67.6%). وتعزو الباحثة الدرجة العالية التي توصلت إليه النتائج في مجال التخطيط للموقف التعليمي حيص تقاربت الإجابات مما يدل على الاتفاق الجماعي بين أغلب المدرسين على العديد من الأمور التي تتعلق بالتخطيط لحصتهم الدرسية بما يطوّر أدائهم التدريسي ويؤدي إلى تحسين العملية التعليمية التعلمية، وقد يعود ذلك إلى محاولة المدرسين دائماً لتطوير أنفسهم ليكون ادائهم التدريسي في أعلى مستوياته من خلال مهارات قد اكتسبوها والدورات التدريبية وحضور الاجتماعات والمشاركة في الأنشطة التربوية التي تقيمها مديريات التربية بشكل مستمر، أو من خلال المعارف التي اكتسبوها أثناء دراستهم الجامعية والتي كوّنت لديهم الدافعية للعمل التدريسي بشكله الفعّال، وهذا ما قد يُفسر باختلاف اختصاصات ومهارات المدرسين وتنوّعها، وما ساعد في ذلك هو وضوح أهداف المناهج في المرحلة الثانوية وسهولة التعامل مع طلاب تلك المرحلة سواء من الناحية السنية أو من حيث طريقة تقديم المعلومات والدروس.

جدول (7): إجابات عينة البحث حول التخطيط للموقف التعليمي لدى مدرسي التعليم الثانوي بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.1	تراعي مدى ملاءمة فعاليات الدرس للزمن المحدد للحصة	4.16	0.98	%83.2	عالية
.2	تستخدم الوسائل التعليمية وتوظفها بما يخدم الدرس	4.11	0.89	%82.2	عالية
.3	تحرص على تخطيط الدروس بشكل منتظم	4.05	1.03	%81	عالية
.4	تُثري تخطيط الدروس بأنشطة وميزات تناسب استعدادات المتعلمين	3.92	1.22	%78.4	عالية
.5	تنوّع باستخدام أساليب التقويم	3.83	0.96	%76.6	عالية
.6	تحرص على استخدام اللغة العربية السليمة داخل الصف	3.78	1.13	%75.6	عالية
.7	يمتاز التخطيط لدروسك بشمولية الأهداف وتنوعها	3.69	1.27	%73.8	عالية
.8	تستثير دافعية الطلاب قبل البدء بالدرس	3.66	1.17	%73.2	متوسطة
.9	تراعي الفروق الفردية بين الطلاب داخل الحصة الدرسية	3.57	1.16	%71.4	متوسطة
.10	تستخدم الكتاب المدرسي وتستعين بمحتواه عند إعطاء الدرس	3.48	1.16	%69.6	متوسطة
.11	تقوم بربط أساليب التقويم التي تستخدمها بالأهداف المرجوة	3.38	1.45	%67.6	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الأول	3.78	1.13	%76	عالية

◆ **المجال الثاني: المعرفة العلمية:** يشير الجدول (8) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول المعرفة العلمية لدى مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية. و يلاحظ من خلاله أنّ المتوسط الحسابي الكلي للمجال الثاني بلغ (3.66)، ووزن نسبي بلغ (73%)، وقد جاءت عبارة (توظف المادة العملية في المواقف الحياتية للطلاب) بدرجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، ووزن نسبي بلغ (76.6%)، وحصلت العبارتان الباقيتان على درجة متوسطة بمتوسطين حسابيين بلغا (3.58)، و(3.57)، ووزن نسبي بلغ (76.6%)، و(71.6%) للعبارتين على التوالي. و يمكن تفسير النتائج السابقة بأن المناهج الدراسية الحديثة التي جعلت من المادة العلمية أكثر واقعية وارتباطاً بحياة الطلاب والتي تتطلب من مدرسيها أن يكونوا على إطلاع واسع بما يرتبط بها من معارف ومعلومات، والتوّسع في تقديمها والتي تستلزم منه استخدام طرق أكثر واقعية بعيدة عن الأسلوب التقليدي وخاصةً في التعليم الثانوي بشقّيه الأدبي والعلمي، فبالنسبة لطبيعة المواد الأدبية التي جعلت من مدرسيها يستخدمون طرق وأساليب تدريسية أكثر مرونة تجعل من طلابهم يقبلون على المادة بعيداً عن الملل والروتين التي قد تفرضها طبيعة المقرر والمنهاج، أما بالنسبة للمواد العلمية فقد يكون لخوف مدرسيها من ضيق وقت الحصة وحرصاً على إنهاء المقررات في الوقت المحدد سبباً في الالتزام بما حُدّد له من طرق وأساليب محددة بالقوانين والبراهين.

جدول (8): إجابات عينة البحث حول المعرفة العلمية لدى مدرسي التعليم الثانوي ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.12	توظف المادة العملية في المواقف الحياتية للطلاب	3.83	1.29	%76.6	عالية
.13	تقدّم أدلة وشواهد على حداثة مادتك العلمية	3.58	1.40	%71.6	متوسطة
.14	تظهر معرفة متعمقة واسعة بمادتك	3.57	1.28	%71.4	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثاني	3.66	1.32	%73	متوسطة

◆ **المجال الثالث: الثقافة التربوية:** يشير الجدول (9) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول الثقافة التربوية لدى مدرسي التعليم الثانوي. و يلاحظ من خلاله أنّ المتوسط الحسابي الكلي للمجال الثالث بلغ (3.45)، ووزن نسبي بلغ

(69%)، وقد حصلت عبارة (تمتلك ثقافة تربوية كافية تلبي متطلبات المرحلة التي تدّرسها) على درجة عالية بمتوسط حسابي بلغ (3.69)، ووزن نسبي بلغ (73.8%)، عبارة (تلمُ بالأهداف والأساليب والمصطلحات التربوية إلماماً كافياً) على درجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، ووزن نسبي بلغ (64.2%). قد تعزى النتائج إلى اتباع مدرسي التعليم الثانوي لسياسة التقيّد بالمحتوى الدراسي وعدم الخروج عنه واقتصار معارفهم على المعلومات التي يحتويها كتاب مادتهم أو ما يخص المرحلة التي يدرسونها وهذا يجعلهم غير قادرين على امتلاك ثقافة شاملة تُمكّنهم من تطوير قدراتهم على استخدام التكنولوجيا في مختلف المواد والاختصاصات التي تتعلق بطرائق التدريس ومستحدثاتها واستخدام المخابر الحاسوبية والمكاتب وتحفيز التعليم اللانظامي الذي يُسهل الوصول إلى المعرفة، ومنه يكونوا غير قادرين على تحقيق جودة التعليم بما يستلزمه الوقت المعاصر.

جدول (9): إجابات عينة البحث حول الثقافة التربوية لدى مدرسي التعليم الثانوي ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.15	تمتلك ثقافة تربوية كافية تلبي متطلبات المرحلة التي تدّرسها	3.69	1.04	%73.8	عالية
.16	تلمُ بالأهداف والأساليب والمصطلحات التربوية إلماماً كافياً	3.21	1.30	%64.2	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الثالث	3.45	1.17	%69	متوسطة

◆ **المجال الرابع: أخلاقيات مهنة التعليم:** يشير الجدول (10) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول أخلاقيات مهنة التعليم لدى مدرسي التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية. و يلاحظ من خلاله أنّ المتوسط الحسابي الكلي للمجال الرابع بلغ (3.5)، ووزن نسبي بلغ (70%)، وقد تراوحت جاءت عبارة (تواظب على عملك وتلتزم بمواعيده)، بدرجة عالية، بمتوسط حسابي بلغ (3.71)، ووزن نسبي بلغ (72.2%)، وجاءت العبارات ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.28) و(3.57)، وأوزان نسبية تراوحت بين (65.6%)، و(71.4%). وانطلاقاً من كون مهنة التعليم على درجة عالية من الأهمية وباعتبارها أساس بناء مجتمع واعٍ ومتقدّم فإن التزام المدرسين بالجوانب الأخلاقية لمهنتهم والالتزام بالقوانين والأنظمة يشكّل بيئة تعليمية تربوية تلقي بظلالها على المجتمع المدرسي بجميع فئاته، لذلك كان من الضروري التزام المدرسون بأخلاقيات مهنتهم مما يشعرهم بالتقدير والاحترام ويزيد دافعيتهم وحبّهم لعملهم وأدائه بكفاءة عالية، مما يساعد المدرس على الشعور بالرضا والحماس في أداء مهامه مع تسخير جميع إمكانياته وطاقاته لإنجاز هذا العمل مع تحمّل المسؤوليات المنوطة به وبالتالي زيادة أدائه الوظيفي.

جدول (10): إجابات عينة البحث حول أخلاقيات مهنة التعليم لدى مدرسي التعليم الثانوي ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.17	تواظب على عملك وتلتزم بمواعيده.	3.71	1.11	%74.2	عالية
.18	تحرص على أخلاقيات مهنة التعليم حرصاً شديداً.	3.57	0.86	%71.4	متوسطة
.19	تتصرف في المواقف الطارئة باتزان وحكمة دائماً.	3.54	1.22	%70.8	متوسطة
.20	تهتم بمظهرك الخارجي بشكل لائق ومحترم.	3.42	0.93	%68.4	متوسطة
.21	تعمل على أن تكون قدوة حسنة لزملائك.	3.28	1.04	%65.6	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الرابع	3.5	1.03	%70	متوسطة

◆ **المجال الخامس: التعاون والتواصل:** يشير الجدول (11) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول التعاون والتواصل لدى مدرسي التعليم الثانوي. و يُلاحظ من خلاله قراءة أنّ المتوسط الحسابي الكلي المجال الخامس بلغ

(3.67)، بوزن نسبي بلغ (73%)، كما أن العبارات التي حصلت على درجة توافر عالية هي العبارتان (تشارك إيجابياً في الأنشطة التربوية والمدرسية المختلفة، تتفاعل مع المجتمع المحلي وتتابع أحداثه الجارية) بمتوسطات حسابية بلغت (3.93)، و(3.71)، وأوزان نسبية (78.6%)، و(74.2%)، للعبارتين على التوالي، وجاءت العبارات الباقية ضمن الدرجة المتوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.51) و(3.62)، وأوزان نسبية تراوحت بين (70.2%)، و(72.4%). ومن خلال ملاحظة الباحثة أثناء قيامها بالبحث وتواصلها مع العديد من مدراء المدارس الثانوية ومدرسيهم توصلت إلى أن للمناخ المدرسي الإيجابي القائم على العلاقات الطيبة بين العاملين ككل داخل المدرسة والثقة الممنوحة والاحترام المتبادل أهمية كبيرة في حرص المدرسين على أداء أعمالهم والتزامهم بالقوانين والإجراءات التي تحكم عملهم كمدرسين، وشعورهم بالمسؤولية والرغبة الكبيرة في التعاون والتفاعل فيما يخدم مصلحة المدرسة ويحقق جودة التعليم على اعتبار المدرسة نقطة التقاء عدد كبير من العلاقات الاجتماعية المتداخلة والمعقّدة، وهذا ما يتفق مع دراسة العتيبي (2007) والتي كانت بعنوان المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المدرسين بمراحل التعليم العام في مدينة الرياض، ومن نتائجها كانت الدور المؤثر للمناخ السائد للمدرسة على جميع جوانب العملية التعليمية كما يراها المعلمون.

جدول (11): إجابات عينة البحث حول التعاون والتواصل لدى مدرسي التعليم الثانوي ممثلة بالمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الإجابة
.22	تشارك إيجابياً في الأنشطة التربوية والمدرسية المختلفة	3.93	0.75	%78.6	عالية
.23	تتفاعل مع المجتمع المحلي وتتابع أحداثه الجارية	3.71	0.86	%74.2	عالية
.24	تحرص على العمل بروح الفريق من أجل تكامل العملية التعليمية	3.62	1.07	%72.4	متوسطة
.25	تبادر إلى التعاون مع زملائك في حل المشكلات التي تواجه المدرسة	3.56	0.79	%71.2	متوسطة
.26	تتفهم وتتقبل التوجهات برحابة صدر	3.51	1.00	%70.2	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجال الخامس	3.67	0.89	%73	متوسطة
	المتوسط الحسابي ومتوسط النسب للمجالات ككل	3.61	1.11	%72	متوسطة

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء التدريسي لمدرسي المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية؟ للوصول إلى العلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء التدريسي لمدرسي المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية حسب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، ويوضح الجدول (12) هذه النتائج. ومن خلال قراءته يتبيّن وجود علاقة ارتباطية جيدة إيجابية بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء التدريسي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.806)، عند مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من (0.05)، فتطبيق عمليات إدارة المعرفة له تأثير إيجابي في تحسين مستوى الأداء التدريسي لمدرسي المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية.

تفسّر الباحثة ذلك بأهمية التفاعل الإيجابي الذي يحصل بين المدرسين والمدراء وذلك لدوره في تسريع الحصول على المعلومات المطلوبة وتبادل المعارف والخبرات التي يمتلكها كل من المدرسين والمدراء داخل المدرسة وخارجها، والإلمام بأهمية الاتصالات فيما بينهم في التنسيق والتبادل والتشارك في المعلومات من خلال الاهتمام بالتعاون والعمل الجماعي، وقد يعود ذلك إلى تبسيط الإجراءات داخل المدرسة والتخلص من أساليب العمل التقليدية والبحث عن أفضل السبل لأداء الأعمال من خلال تعريف المدرسين بالقدرات والمهارات اللازمة لأداء أعمالهم.

جدول (12): معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين تطبيق عمليات إدارة المعرفة ومستوى الأداء التدريسي لمدرسي المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية بحسب إجابات عينة البحث

المجال	معامل الارتباط بيرسون (R)	معامل التحديد $(R)^2$	قيمة الاحتمال	القرار
عمليات إدارة المعرفة مستوى الأداء التدريسي	0.806	0.65	0.000	دال**

4- هل توجد أثر للتفاعل بين للمتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن) على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر المدرسين؟ لتعرف أثر التفاعل بين المتغيرات المستقلة في المتغير التابع لدى أفراد عينة البحث، استخدم تحليل التباين المتعدد وأدرجت النتائج في الجدول (13). ومن خلال قراءته يتبين أن هناك تأثير للتفاعل بين متغيري (النوع والمؤهل العلمي) وكذلك بين متغيري (الخبرة والمؤهل العلمي) على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إذ جاءت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من (0.05)، إلا أن النتائج لم تبين وجود أثر للتفاعل بين المتغيرات الأخرى على مستوى أداء المدرسين. تفسر الباحثة أثر متغيرات البحث على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بأن درجة امتلاك أفراد عينة البحث لمهارات إدارة المعرفة حسب متغير النوع والمؤهل العلمي إذ يحكمه طبيعتهم الأكثر تقبلاً واستجابة للمهارات والسلوكيات والتزاماً بها على اعتبار أن الإناث أكثر التزاماً بالأنظمة والقوانين وأكثر حزماً وشدّة في تطبيق القوانين، أما بالنسبة للخبرة والمؤهل العلمي فقد يكون التركيز على المدرسين الجدد من حيث تطبيق عمليات إدارة المعرفة لإدراكهم للحاجة إلى رفع كفاءتهم واكتساب خبرات مهنية جديدة.

جدول (13) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة التفاعل بين كل المتغيرات المستقلة (النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن) في المتغير التابع (تطبيق عمليات إدارة المعرفة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	قيمة الاحتمال
السن	353.132	2	176.566	15.7	0.000
الجنس	0.450	10	0.450	0.04	0.842
الخبرة	374.744	2	187.372	16.66	0.000
المؤهل العلمي	564.099	3	188.033	16.72	0.000
السن * الجنس	17.758	2	8.879	0.789	0.455
السن * الخبرة	134.265	4	33.566	2.985	0.019
الجنس * الخبرة	2.728	2	1.364	0.121	0.886
السن * الجنس * الخبرة	74.655	4	18.664	1.660	0.159
الجنس * المؤهل العلمي	204.354	5	40.871	3.634	0.003
السن * الجنس * المؤهل العلمي	12.079	3	4.026	0.358	0.783
الخبرة * المؤهل العلمي	11.951	4	2.988	0.266	0.9
الخبرة * المؤهل العلمي	311.235	4	77.809	6.919	0.000
السن * الخبرة * المؤهل العلمي	141.601	6	23.600	2.098	0.053
الجنس * الخبرة * المؤهل العلمي	31.756	4	7.939	0.706	0.588
السن * الجنس * الخبرة * المؤهل العلمي	0.418	1	0.418	0.037	0.847
الخطأ	3711.288	330	11.246		
المجموع	5857707	378			

5- هل توجد أثر للتفاعل بين للمتغيرات الآتية (النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن) على مستوى أداء مدرسي المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظرهم المدرسين؟ لتعرف أثر التفاعل بين كل المتغيرات المستقلة في المتغير التابع لدى أفراد عينة البحث، استخدم تحليل التباين وأدرجت النتائج في الجدول (14). من خلال قراءته يتبين أن هناك تأثير للتفاعل بين متغيري (الخبرة والمؤهل العلمي) على مستوى أداء المدرسين لدى أفراد عينة البحث في مدارس التعليم الثانوي، إذ جاءت قيمة الاحتمال (0.000)، وهي أقل من (0.05)، إلا أن النتائج لم تبين وجود أثر للتفاعل بين المتغيرات الأخرى على مستوى أداء المدرسين، إذ جاءت قيمة مستوى الاحتمال أكبر من (0.05).

تعزو الباحثة النتائج السابقة إلى كون المدرسين ذوي الخبرة الأكثر إتقاناً لمهنتهم التدريسية وتمكنهم من مهارات التدريس بشكل جيّد واستخدامهم لطرق التدريس المناسبة وقدرتهم على ضبط صفوفهم مما كوّن لديهم خبرة تدريسية طويلة من خلال المواقف التي اكتسبوا من خلالها العديد من المهارات، وأثر المؤهل العملي يظهر من خلال حاجة مهنة التدريس إلى مهارات مختلفة ولأهمية مرحلة التعليم الثانوي التي تعتبر الطريق الذي سيحدد مستقبل الطلبة سواء اختاروا الجانب العلمي أو الأدبي لإكمال مرحلة التعليم الجامعي.

جدول (14) نتائج اختبار تحليل التباين لدلالة التفاعل بين كل المتغيرات المستقلة (النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن) في المتغير التابع (مستوى أداء المدرسين)

مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	ف	قيمة الاحتمال
السن	40.938	2	20.469	1.490	0.227
الجنس	16.098	1	16.098	1.172	0.280
الخبرة	328.790	2	164.395	11.96	0.000
المؤهل العلمي	781.224	3	260.408	18.95	0.000
السن * الجنس	10.829	2	5.414	0.394	0.675
السن * الخبرة	33.320	4	8.330	0.606	0.658
الجنس * الخبرة	10.918	2	5.459	0.397	0.672
السن * الجنس * الخبرة	88.922	4	22.230	1.618	0.169
الجنس * المؤهل العلمي	42.654	5	8.531	0.621	0.684
السن * الجنس * المؤهل العلمي	16.745	3	5.582	0.406	0.749
الخبرة * المؤهل العلمي	5.737	4	1.434	0.104	0.981
الخبرة * المؤهل العلمي	333.643	4	83.411	6.070	0.000
السن * الخبرة * المؤهل العلمي	106.036	6	17.673	1.286	0.263
الجنس * الخبرة * المؤهل العلمي	16.255	4	4.064	0.296	0.881
السن * الجنس * الخبرة * المؤهل العلمي	12.678	1	12.678	0.923	0.337
الخطأ	4534.42	330	13.741		
المجموع	667637	378			

الاستنتاجات والتوصيات:

توصل البحث إلى أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث ومستوى أداء مدرسيها التدريسي كانت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين تطبيق عمليات

إدارة المعرفة في المدارس الثانوية والأداء التدريسي لمدرسيها، مع وجود أثر إيجابي للتفاعل بين متغيرات البحث "النوع، المؤهل العلمي والتربوي، عدد سنوات الخبرة، السن" على مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وللتفاعل بين متغيرات "الخبرة، والمؤهل العلمي" على مستوى أداء مدرسي مدارس التعليم الثانوي في مدينة اللاذقية من وجهة نظر أفراد عينة البحث. وفي ضوء نتائج البحث توصلت الباحثة إلى المقترحات الآتية:

– إعطاء أهمية أكبر من قبل الإدارات المدرسية لإدارة المعرفة وتهيئة الجو المناسب لدعم البحث عنها وإنتاجها وتطويرها، وذلك من خلال إصدار دليل أو تصميم برامج ولوائح تنظيمية تتضمن جملة من المعايير والطرق التي تمكّن كل من المدرسين والمدراء على اختلاف مستوياتهم التخصصية من تقويم ما تحقق من أهداف وإنجازات للحكم على كفاية الأداء.

– وضع آليات محددة وواضحة لتخزين المعارف واستخدام المكتسب منها في تطوير العمل المدرسي من خلال اتباع أساليب علمية واعتماد الدقّة والموضوعية في اتخاذ إجراءات وتدابير أقرب إلى الواقع الميداني والعملي.

– إجراء دراسات مستفيضة وعقد حلقات نقاش بين الإداريين والمسؤولين في الإدارة لتشخيص معارف المدارس بكافة مراحلها وتسخير المعارف الإبداعية والابتكارية من خلال ترجمة ونقل فلسفة إدارة المعرفة من المستوى النظري إلى مستوى التطبيق والتنفيذ لخدمة المدرسة والعملية التدريسية.

– أن تتبنى وزارة التربية الفكر الاستراتيجي لإدارة المعرفة، وتعميق الوعي بأسسها النظرية بتحديد مُنطلقاتها وأهدافها ومبررات استخدامها ومدى الحاجة إليها لدى القائمين على تطبيقها فكراً وممارسة كإطار لتوجيه العمل داخل المدارس.

المراجع:

بدر، يسرى رسمي عبد العزيز. *تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير*، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، 190ص.

توفيق، عبد الرحمن – *الإدارة بالمعرفة: تغيير مالا يمكن تغيير* هـ. مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004، 416ص.

جان، جوران ووتر، ماجتر – *الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن* . ترجمة: علا أحمد إصلاح، القاهرة، 2003، 446ص.

حلاق، ريما. *اتجاهات مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق نحو تطبيق إدارة المعرفة* . *مجلة جامعة دمشق*، م29، ع1، 2013، ص ص 543 – 573.

حمود، خضير كاظم – *منظمة المعرفة*. ط1، عمان: دار صفاء، 2010، 304ص.

خليل، محمد الحاج _ *التقويم الذاتي في التربية*. ط1، عمان: دار الفارس، 2006، 429ص.

خليل، موسى – *الإدارة المعاصرة: المبادئ والوظائف والممارسة* . ط 1، لبنان: المؤسسة الجامعية، 2005، 239ص.

دالكير، كيميز – *إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق*. 2005، 356ص.

الدحلة، فيصل عبد الرؤوف–*تكنولوجيا الأداء البشري*. الأردن: دائرة المكتبة الوطنية، 2001، 409 ص.

السلمي، علي – *إدارة الموارد البشرية*. ط2، القاهرة: دار الغريب، 1997، 458ص.

الصاوي، ياسر – *إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات*. ط1، القاهرة: دار السحاب، 2007، 162ص.

طاشكندي، زكية محمد – *إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة ومحافظة جدة*. جامعة أم القرى، 2006، 227ص.

طالب، علاء فرحات والجنابي، أميرة – *إدارة المعرفة* : إدارة معرفة الزبون. ط 1، عمان: دار صفاء، 2009، 284ص.

العتيبي، محمد عبد الحسن ضبيب – المناخ المدرسي ومعوقاته ودوره في أداء المدرسين بمراحل التعليم العام: دراسة ميدانية على عينة من المدرسين العاملين بالمدارس الحكومية بمدينة الرياض. جامعة نايف العربية، 2007، 183ص.

عدس، محمد عبد الرحيم – *المدرس الفاعل والتدريس الفعّال*. ط1، عمان: دار الفكر، 2000، 308ص.

علي، أحمد – *مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة* . مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 1، 2012، ص ص 475- 512.

العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر ابراهيم والسني، غسان – *المدخل إلى إدارة المعرفة* . عمان: دار المسيرة، 2006، 360ص.

عليان، زكي مصطفى – *اقتصاد المعرفة*. ط1، عمان: دار صفاء، 2012، 470ص.

كامب، دي – مدير القران الواحد والعشرون: مهارات إدارية للألفية الجديدة. ط 1، الرياض: مكتبة الشرقي، 2000، 299ص.

الكبيسي، صلاح الدين – *إدارة المعرفة*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، 205ص.

اللوزي، موسى – *التنظيم وإجراءات العمل*. ط2، عمان: دار وائل، 2007، 268ص.

مارزانو، ووترز، ماكنلتي، روبرت جاي، تتموثي، برايان إي – القيادة المدرسية الناجحة: من البحوث إلى النتائج. ترجمة: هلا نافع الخطيب، 2009، 279ص.

محمد، رضية آدم – *الانتقال من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة. جامعة الخرطوم. السودان. المؤتمر السنوي للدراسات العليا والبحث العلمي للدراسات الإنسانية والتربوية*، م3، 2013، ص ص 1049- 1078.

مقابلة والقمش والخوالدة، عاطف ومصطفى وفؤاد. *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية.* م20، ع2، 2012، ص ص 459_ 487.

منصور، علي الأحمد، أمل الشماس، عيسى – *مناهج البحث في التّربية وعلم النفس*. دمشق: منشورات جامعة دمشق، مركز التَّعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال، 2011، 413ص.

موسى، بسمة محمود. *درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت، دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير في العلوم التربوية* ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، الأردن، 2012، 153ص.

هلال، عبد الغني حسن. *مهارات إدارة الأداء: معايير وتطبيقات الجودة في الأداء* . منظمة تطوير الأداء والتنمية، مصر الجديدة، 2003، 166ص.

وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، دمشق، 2002-2003، 319ص.

Bosien, L. Mosel Kepha, Ombia & Onguso, V. Oeba. *Evaluation of role of Knowledge management on performance of secondary schools in Kikuyu District*, Prime Journal of social science, Vol. 2(10), 2013, p 464- 473.

Lee, Chi_ lung Lu, Hsi_ Peng Yang, Chyan. A process _ *based knowledge management system for schools: A case study in Taiwan*, Turkish online journal of educational technology, Vo 9, issue 4,2010, p 10-21.

Young, Ronald. *Knowledge management tools and techniques manual, the Asian productivity organization*, United Kingdom, 2010, 94p.