

The performance of principals of primary schools in western Riyadh for administrative tasks in the light of knowledge management processes from their own point of view

Mrs. Fatemah Mohammad Al Rafdh

College of Education | Princess Noura bint Abdul Rahman University | KSA

Received:
25/06/2023

Revised:
06/07/2023

Accepted:
18/08/2023

Published:
30/10/2023

* Corresponding author:
f.alhoish@gmail.com

Citation: Al-Rafdh, F. M. (2023). The performance of principals of primary schools in western Riyadh for administrative tasks in the light of knowledge management processes from their own point of view. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(37), 19 – 33.
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.H250623>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the reality of the primary school principals' performance of administrative tasks in the light of knowledge management processes. The researcher used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool consisting of (66) phrases divided into two axes that were distributed to a simple random sample of (156) principals in governmental and private schools for the primary stage, west of the city of Riyadh, and using the statistical program (SPSS). Elementary schools west of Riyadh practice planning in the light of knowledge management processes with an average of (4.29 out of 5), then organization with an average of (4.27), both with a (very high) degree, then school communication with an average of (4.19) and a (high) degree. Based on the results, the researcher recommended the need to create an environment An occasion to share knowledge among female employees and encourage them to do so, and invest various material and human resources in a way that helps achieve educational goals efficiently and effectively, and develop guides for school employees on how to apply knowledge management processes and guide them in what suits them, in addition to proposals for future studies on the subject.

Keywords: improving performance - school principals - west of Riyadh - in the light of knowledge management.

أداء مديرات المدارس الابتدائية غرب مدينة الرياض للمهام الإدارية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن

أ. فاطمة بنت محمد آل رفده

كلية التربية | جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية للمهام الإدارية في ضوء عمليات إدارة المعرفة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة تكوّنت من (66) عبارة مُقسّمة على محورين تم توزيعها على عيّنة عشوائية بسيطة بلغت (156) مديرة، بالمدارس الحكومية والأهلية للمرحلة الابتدائية غرب مدينة الرياض وباستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) أبرزت نتائج الدراسة: أن مديرات المدارس الابتدائية غرب مدينة الرياض يمارسن التخطيط في ضوء عمليات إدارة المعرفة بمتوسط (4.29 من 5)، ثم التنظيم بمتوسط (4.27)، وكلاهما بدرجة (عالية جداً) ثم الاتصال المدرسي بمتوسط (4.19) ودرجة (عالية)، بناء على النتائج أوصت الباحثة بضرورة تهيئة بيئة مناسبة لمشاركة المعرفة بين الموظفات وتشجيعهن على ذلك، واستثمار الموارد المادية والبشرية المختلفة بشكل يساعد على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، ووضع أدلة إرشادية لمنسوبات المدرسة حول كيفية تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتوجيههن بما يناسبهن، إضافة إلى مقترحات بدراسات مستقبلية في الموضوع.

الكلمات المفتاحية: تحسين الأداء - مديرات المدارس - غرب مدينة الرياض - في ضوء إدارة المعرفة.

المقدِّمة.

يشهد المجتمع حالياً نمواً وتغييراً في استثمار البيانات، والذي يشمل جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والتعليمية، مما يدفع المنظمات في مختلف القطاعات إلى تحسين أداء موظفيها لمواجهة هذه التحولات ولتواكب التوجه العالمي نحو اقتصاد المعرفة.

وفي ظل هذه التحولات تحرص المملكة العربية السعودية على تحسين قدرات المواطنين وتطويرهم ليتمكنوا من المشاركة في المنافسات العالمية، لذا جاء برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد البرامج المستحدثة لرؤية المملكة 2030، والذي يركز على تعزيز القيم وتنمية المعارف في مختلف المجالات وتطوير المهارات الأساسية ومهارات المستقبل؛ مما يمكن المواطن من المشاركة في التنمية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية محلياً والمنافسة عالمياً (رؤية المملكة 2030). لذا يتطلب من المؤسسات أن تعمل باستمرار على تحسين أداء موظفيها من أجل تنمية قدراتهم، ومساعدتهم على مواكبة التغيرات بأعلى كفاءة ممكنة (النسر ومفتاح، 2019).

وتعد المدرسة من أهم المؤسسات التعليمية في المجتمع، ويؤثر على أداء المدرسة وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية والتي تشكل عنصرًا مهمًا ورئيسًا في النظام التعليمي، فهو أهم محرك لإحداث تغييرات في أنماط التفكير، وعمليات التطوير والإصلاح المدرسي (الربيع والإبراهيم، 2019).

ولإحداث تغيير تعليمي يشير (عون، 2019) إلى أنه لا بد من وجود مديرة مدرسة ملمة بالمعرفة وتسعى لتحسين أداؤها بشكل مستمر في المهام الموكلة إليها؛ مثل التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتوجيه. ونتيجة للاهتمام المتزايد بالأداء ظهرت العديد من المفاهيم، والتي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين والدارسين، واختلاف آرائهم. وأضاف (أبو النصر، 2012) أن الأداء يشير إلى المخرجات عالية الجودة التي يولدها النظام على شكل سلع أو خدمات. ويؤكد (السبيعي، 2021) أن الأداء هو النتيجة النهائية لشخص يبذل جهداً محددًا لإكمال مهمة ما. ومما يساعد مديرة المدرسة على تحسين الأداء، تطبيق إدارة المعرفة التي تساعد في بناء الميزة التنافسية للمنظمات (الصقري، 2017).

ولقد حظي موضوع تحسين الأداء وعمليات إدارة المعرفة باهتمام العديد من الدراسات لبلورة جوانب هذا الموضوع، فقد أكد (المطيري، 2019) أنه ولكي تستطيع إدارة المدرسة القيام بدورها بكفاءة عالية لا بد أن يكون هناك مديرة متمكنة تعمل بصورة مهنية فاعلة وتتخذ من إدارة المعرفة منهجًا لها، لأن هذا الكم الهائل من المعرفة، وهذا الانفتاح التقني والتحول إلى مجتمع المعرفة، يتطلب من المدرسة تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن تداولها ونشرها وتطبيقها واستدامتها وصولاً إلى مرحلة التميز وتحقيق المنجزات وتحسين الأداء بشكل مستمر، مما يعزز جودة الممارسات التعليمية والأداء الأكاديمي بشكل عام. وقد أكدت دراسة (سليمان، 2017) على أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المدارس لأنها تدعم عمليات التدريس والتعلم، وتساعد في الحد من البيروقراطية في إدارة المدرسة، وتعزز الفعالية المهنية. للقادة والمعلمين، وتعمل على تحسين مهارات العمل الجماعي، وجعل المدرسة أكثر تنافسية، ومساعدة المعلمين وإدارة المدرسة في الحصول على المعرفة اللازمة في الوقت المناسب، ودعم اتخاذ القرار المستنير. ويشير (الشيخ، 2018) إلى ضرورة وجود إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الأداء الفردي والمؤسسي في المدارس وتحسينها، إذ إنها ستحقق لتلك المدارس عديدًا من الفوائد كتحسين مستوى مخرجاتها، وزيادة قدرتها على التكيف مع ما يحدث في محيطها، وتلبية احتياجات المجتمع المحيط بها، وزيادة قدرتها على الإبداع والابتكار فيما يخدم التخطيط المدرسي وغيرها من المهام الموكلة لمديرة المدرسة.

وتأسيساً على ما سبق فإن مفهوم إدارة المعرفة مفهوم حديث من الناحية النظرية والتطبيقية في المدارس بشكل عام والمدارس الابتدائية بشكل خاص، ويظهر حاجة بعض مديرات المدارس إلى آليات تساعد على تحسين الأداء من خلال تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس، ويذكر (الزامل والقرني، 2021) إن الحاجة الملحة لإدارة المعرفة وأهميتها ازدادت بسبب التسارع المتزايد في حركة الابتكار والإبداع العلمي والتكنولوجي الذي رافقه انفجار متواصل في المعلومات والمعرفة، مما يتطلب وجود تراكم معرفي وبرامج محفزة لذلك من خلال إدارة لديها كفاءته عالية ومفعلة للمعرفة.

مشكلة الدراسة:

أكدت دراسة (المحمادي والقرشي، 2022) أن هناك حاجة ضرورية لمؤسسات باعثة تحسن الاستثمار الكامل لما لديها من موارد وتعمل جاهدة في سبيل اكتشاف موارد وفرص جديدة لتحقيق التحول إلى مجتمع معرفي. وأشار (الشيخ، 2018) إلى أن هناك فجوة في غياب نظام ومفهوم إدارة المعرفة عن المؤسسات التعليمية الحكومية، مما أدى إلى عدم الاستفادة من المعارف والقدرات والخبرات التي تتكون لدى القادة في تلك المؤسسات، كما أكد (المطيري، 2019) أن هناك العديد من مديرات المدارس يواجهن بعض الصعوبات والمعوقات، التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة، لذلك أصبح من الضروري الاهتمام بالمؤسسات التعليمية في شتى المجالات لأنها قطاع حيوي له دور هام في رفعة وازدهار الوطن.

أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في السؤال التالي:

- 1- ما واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للمهام الإدارية المتعلقة بـ(التخطيط، التنظيم، الاتصال) المدرسي في ضوء عمليّات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن؟

أهداف الدراسة:

التعرف على واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للمهام الإدارية المتعلقة بـ(التخطيط، التنظيم، الاتصال) المدرسي في ضوء عمليّات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن.

أهمية الدراسة:

- إبراز أهمية تحسين أداء قادة المدارس الابتدائية في سياق عمليات إدارة المعرفة للباحثين والأكاديميين في المؤسسات التعليمية ومراكز البحوث لما له من تأثير في تحسين أداء العاملين في تلك المؤسسات.
- من الممكن أن تُسهم هذه الدراسة في مساعدة القادة وصناع القرار في وزارة التعليم، نحو تفعيل سياسات واستراتيجيات لممارسة قادة المدارس لعمليّات إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية.
- من المؤمل أن تفتح هذه الدراسة المجال للباحثين للاستفادة من نتائج الدراسة، ولإجراء دراسات أخرى في ضوء عمليّات إدارة المعرفة لم تتطرق لها الدراسة الحالية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية غرب مدينة الرياض للمهام الإدارية في ضوء عمليّات إدارة المعرفة.
- الحدود البشرية: مديرات المدارس الابتدائية بغرب مدينة الرياض.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية والأهلية الابتدائية بغرب مدينة الرياض
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من عام 1443/1444هـ-2021/2022م.

مصطلحات الدراسة:

- تحسين الأداء: "عملية منظمة تبدأ بتحديد الوضع الحالي ومقارنته بالحالة المرغوبة للأداء الفردي والمؤسسي، في محاولة لتحديد فجوة الأداء، وعلاج المشكلات التي تعاني منها مدرسة ما، لتحرك نحو التحسين المطلوب" (السبيعي، 2021ص9).
- التعريف الإجرائي: "هو الطريقة المنظمة لاستخدام جميع الموارد المتاحة لمديرة المدرسة الابتدائية، لتحسين المخرجات من عمليات التخطيط والتنظيم، والاتصال، والتوجيه، بالاستفادة من تطبيق عمليات إدارة المعرفة".
- إدارة المعرفة: "هي الجهد المنظم والمتعمد الذي تقوم به منظمة أو مؤسسة لاكتساب جميع المعارف ذات الصلة بنشاط تلك المنظمة، وجمعها وتصنيفها وتنظيمها وتخزينها، ومن ثم إتاحتها من أجل المشاركة والتداول بين أعضاء المؤسسة وإداراتها ووحداتها، مما يزيد من فعالية اتخاذ القرار والأداء التنظيمي" (الصقري، 2017 ص 506).
- التعريف الإجرائي: "الإجراءات والعمليات المخططة التي تدعم مديرات المدارس الابتدائية في جمع وإنتاج وتصنيف وتخزين وتطبيق المعرفة في (تخطيط المدرسة، وتنظيم المدرسة، والتواصل المدرسي، والتوجيه المدرسي) من أجل وضع أفضل الممارسات لتحقيق الأهداف".
- عمليات إدارة المعرفة: عرفها (العوفي، 2018 ص 499) "العمليات المتكاملة والنظامية التي تعمل على تنظيم نشاطات توليد المعرفة واكتشافها وتخزينها، واستثمارها من قبل الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة".
- التعريف الإجرائي: "هي الخطوات التي تساعد مديرات المدارس الابتدائية على إيجاد المعرفة، واستثمارها وتنظيمها واستعمالها ونشرها لتحقيق أهداف المدرسة في (التخطيط المدرسي، والتنظيم المدرسي، والاتصال المدرسي، والتوجيه المدرسي)".

2-الإطار النَّظري والدراسات السَّابِقة

أولاً-الإطار النَّظري.

1-1-1-الأداء الإداري في المدارس

أهمية الأداء الإداري:

تُعَدُّ الإدارة المدرسية أحد أهم عوامل جودة التعليم، كونها تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في فاعلية المقررات الدراسية، ومرافق التعلم، والبنى التحتية، والوقت وعمليات التعلم، والكوادر المدرسية، لذلك تعتبر الإدارة المدرسية الذكية والقادرة على القيادة والتوجيه من أهم عوامل نجاح النظام التربوي، وهذه الإدارة تمثلها مديرة المدرسة من خلال أدائها الإداري الفعال (Kwek,2010). كما بين (السعود، 2013) أن نجاح المدرسة في تنفيذ أهدافها يعتمد على قدرات وأداء مديرة المدرسة، وخصائصها وإمكاناتها في توجيه العمل، وتوفير فرص الإبداع والتطوير للعاملين معها، وتقديم العون والمساعدة لهم، وزيادة كفاءة المدرسة، وتحسين فاعلية أدائها.

وتُبرز أهمية الأداء الإداري أنه يُمكن المديرات من تحقيق الأهداف المطلوبة في رفع التعليم وتجويده (Chow, Ph & Learning, 2013)، والمدارس سوف تحقق النمو والتطور إذا توفرت لها مديرة تتمتع بالذكاء الوجداني، والرؤية والقدرة على إدارة المعرفة وتطبيقها، والقيام بالتطوير والتحديث وامتلاك مهارات الأداء الإداري الفعال (Krug,2004).

المهام الإدارية لمديرات المدارس:

تتعدد المهام الإدارية لمديرات المدارس، وهي تشمل كافة جوانب العملية التعليمية والإدارية في المدرسة، ومن هذه المهام (التخطيط، التنظيم، الاتصال، الرقابة، عملية اتخاذ القرار، التوجيه، القيادة، التقويم)، وسوف تقتصر هذه الدراسة على تناول أربع مهام، وهي (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، والتوجيه) المدرسي لأن عند حدوث قصور في أحد هذه المكونات سيؤثر في مستوى الأداء المدرسي تأثيراً كبيراً، بينما عند نجاحها ستسهل نجاح المهام الإدارية الأخرى، لأن جميع المهام الإدارية مرتبطة ومكملة لبعضها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التخطيط المدرسي: التخطيط المدرسي من أهم الأعمال في الإدارة المدرسية، فهو عبارة عن تصورات مستقبلية يضعها القائد، ويوضح من خلالها النتائج المراد تحقيقها وآلية تحقيقها والمدة الزمنية التي يحتاج إليها لتحقيق تلك النتائج (العربي، 2010). وقد أوضح (الأغاء وعساف، 2014) التخطيط المدرسي بأنه الموازنة أوالمواءمة بين ما يتاح من موارد بشرية أو مادية، وبين مايتطلع إليه المجتمع أوالفرد تحقيقاً لما ينشده من أهداف ونهوضاً بمستواه، في فترة محددة.

ثانياً: التنظيم المدرسي: يُعد التنظيم من وظائف الإدارة، فمن خلاله يتم توزيع الأعمال على العاملين في المدرسة كل في مجال تخصصه وتوضيح آلية العمل، ووضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، وإدراك مدى ترابط الوحدات التنظيمية في المدرسة وتكاملها مع بعضها البعض، فكل جزء في المدرسة مكمل للآخر والرابط بينهم هو التنظيم (العتيبي، 2018).

ثالثاً: الاتصال المدرسي: الاتصال عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد، وهي آلية توصيل التوجيهات لتنفيذ الأعمال لها الأثر الكبير في تحقيق ماخطط له من أهداف بسهولة ويسر، وتكون وسائل الاتصال واضحة وتتم بسهولة دون تكلف أو تعقيد في الإجراءات (عطوي، 2014).

2-1-2-عمليات إدارة المعرفة:

أهمية إدارة المعرفة:

أشار (النمر وآخرون، 2013) و(الطاهر، 2015) إلى أن أهمية إدارة المعرفة ترجع إلى دورها في:

- 1- تحديد المعرفة المطلوبة لمجالات عمل المدرسة، وتكوين مصدر موحد للمعرفة، بحيث يتم ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المدرسة ككيان تفاعلي.
- 2- خفض التكاليف وزيادة الإيرادات، بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمدرسة.
- 3- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة، حيث إنها تمكن موظفات المدرسة من التعامل مع عديد من القضايا، خاصة الجديدة، إذ تزودهن بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفات رؤية مستقبلية.
- 4- تعزز قدرة المدرسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه باستمرار.
- 5- مساعدة المدرسة على استثمار رأسمالها الفكري في تطوير ذاتها بشكل مستمر، وترجمة المعرفة إلى سلوك عملي يخدم أهداف المدرسة، ويخلق بيئة تنظيمية تشجع كل فرد فيالمدرسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى المعرفة لدى الآخرين.
- 6- منح المدرسة ميزات تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، ومواكبة التطورات في البيئة الخارجية.
- 7- دعم جهود المدرسة في الاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة عن طريق تعزيز المعرفة التنظيمية، وتحقيق الكفاءة والفاعلية.

8- زيادة القُدرة على الإبداع والابتكار عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فكلما زادت المعرفة لدى الموظفة زادت قدرتهم على طرح المبادرات والتطوير والتعلم الذاتي، وكذلك أصبحت الموظفة أكثر خبرة في مجال عملها مما يؤهلها لتقديم خدمة ذات جودة أفضل.

ومما سبق يتضح أن تطبيق إدارة المعرفة بفاعلية، يساعد على توفير المعرفة للمدرسة بشكل مستمر وترجمة هذه المعرفة إلى سلوك عملي يخدم أهداف المدرسة، ويطور المعارف والكفاءات الموجودة لديها.

عمليات إدارة المعرفة:

بعد مراجعة العديد من أدبيات الإدارة؛ يلاحظ عدم الاتفاق على عدد محدد من عمليات إدارة المعرفة، بسبب الاختلاف في رؤية وأهداف إدارة المعرفة في المنظمات المختلفة، مثلاً وضع (بوران، 2016) أن عمليات إدارة المعرفة هي (تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) بينما أشار (الهوش، 2016) أن عمليات إدارة المعرفة هي (تحديد طبيعة وأنواع المعرفة، رسم المعرفة، أسس المعرفة المتوافرة، اكتساب المعرفة المطلوبة، تخزين المعرفة الموجودة والمكتسبة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة أي استرجاع واستعمال المعرفة، ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة من خلال البحث والتطوير)، إذاً يلاحظ أن إدارة المعرفة تستند في أنشطتها على عمليات أساسية تختلف في عددها نظراً لاختلاف وجهة نظر العلماء وتخصصاتهم. وفي هذه الدراسة تم التركيز على أربع عمليات أساسية أشار لها (الطاهر، 2015) و(الناصر، 2015) و(آدم، 2018) وتحقق أهداف الدراسة وهي (تكوين وتوليد المعرفة، تخزين المعرفة واسترجاعها، نقل ومشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وفيما يلي توضيح لعمليات إدارة المعرفة:

- 1- تكوين وتوليد المعرفة: يمكن تبسيط عملية توليد المعرفة وإيجادها في المدرسة إلى نمطين رئيسيين: الاستفادة من المصادر الخارجية من خلال القراءة، ومراقبة الخبرة، وحضور ورش العمل؛ وتوليد معرفة جديدة من خلال عمليات التعلم التعاونية والفردية والاستكشاف والتجريب والإبداع والتحليل. من خلال دمج المعرفة السابقة مع الانعكاسات الجديدة، يمكن للطلاب تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود ضمن إطار عمل المعرفة بالمدرسة.
 - 2- تخزين المعرفة واسترجاعها: تحتاج المدرسة إلى تخزين واسترجاع المعرفة بشكل فعال لتجنب فقدانها. يتضمن ذلك تنظيم المعرفة بشكل منهجي واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الوصول إليها.
 - 3- نقل ومشاركة المعرفة: في هذه المرحلة يجب على إدارة المدرسة تهيئة البيئة المناسبة لمشاركة المعرفة بين الموظفين وتشجيعهم على ذلك، بل والتفكير جدياً في أولئك الذين يثرون حصيلة المدرسة، كما يلزم تشجيع الموظفين على التعلم من بعضهم البعض وتبادل الأفكار لبلوغ ما يسعى بالمنظمة المتعلمة.
 - 4- تطبيق المعرفة: تمثل هذه العملية جوهر عملية إدارة المعرفة، ويتطلب الاعتماد على آليات محددة هي: التوجهات ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والإجراءات، والتعليمات التي يتم وضعها بغرض تحويل المعارف من الخبراء لغير الخبراء، والسماح للأفراد بدمج معارفهم المتخصصة دون الحاجة للاستعانة بالآخرين.
- ويتضح مما سبق أن الاستخدام الفعال لعمليات إدارة المعرفة سيساعد على الإبداع والابتكار وتبادل المعرفة بين الموظفين، ويساعد في اتخاذ القرارات، ووجود ثقافة تنظيمية تعزز قيم التعاون ومشاركة المعرفة مع الآخرين داخل المدرسة وخارجها، وبالتالي يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي يساهم في التحسين والتطوير المستمر في الأداء.

2-1-3- العلاقة بين إدارة المعرفة وتحسين أداء مديرات المدارس الابتدائية:

تعمل إدارة المعرفة على رفع مستوى الأداء الإداري، حيث إن الأداء المؤسسي مرتب بشكل أساسي بالقدرة على إدارة واستثمار رأس المال البشري لدى المدرسة بصورة فعالة بما ينعكس بصورة إيجابية على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة، والتي تشكل مجموعها عناصر التنافس الاستراتيجية (الهلال، وغبور، 2015).

وبصفة عامة أشار دجلي وأوزوبويل (DAGLI & UZUBOYL, 2007) إلى الأعمال التي تُساهم إدارة المعرفة في تطوير أداء مديرات المدارس فيما على النحو التالي:

- عمليات اتخاذ القرار حيث توفر إدارة المعرفة فرصاً أفضل لاتخاذ قرارات أفضل من خلال توفير المعلومات الكافية لمتخذ القرار عن الموضوع أو المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار حولها.
- التخطيط بأنواعه المختلفة، حيث إن إدارة المعرفة توفر الوقت والجهد والتكلفة وتيسر على المخططين ما يقومون به من أنشطة حول حاضر العمل ومستقبله.

- في تحسين الأداء، حيث تساعد إدارة المعرفة مديرات المدارس في جمع المعلومات والتحليل الكمي والنوعي، وعرض النتائج ونشر المقترحات والتوصيات.
- في الإدارة المالية وعمل الموازنات وحفظ المعلومات حول الموجودات والعهد.
- في العمليّات المرتبطة بشؤون الطالبات والمعلمات، وهي تمثل المحور الرئيسي لوجود المدرسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- في الاتّصالات الداخلية والخارجية؛ حيث أصبحت عمليّات الاتّصال بمختلف أنواعها في ظل إدارة المعرفة أسهل وأسرع.
- في إدارة المكتبة المدرسية ومصادر التعلم، وزيادة مصادر المعرفة وتنوعها أمام الطالبات والمعلمات والموظفات بالمدرسة.

ثانياً- الدِّراسات السَّابقة:

تم الاطلاع على الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدِّراسة الحالية، وفيما يلي عرض هذه الدِّراسات وفقاً للتسلسل الزمني من الأقدم للأحدث؛ ثم التعقيب على الدراسات السابقة باستعراض أوجه الشبه والاختلاف بين الدِّراسة الحالية والدِّراسات السابقة، وكما يلي:

- أ- دراسات سابقة بالعربية:
 - هدفت دِّراسة (السبيعي، 2018) إلى تحديد أهم أدوار مشرفي الإدارة المدرسية لدعم إدارة المعرفة، والتَّعرُّف على درجة ممارستها، والكشف عن الفروق في مدراس التعليم العام في مدينة الدمام باختلاف متغيرات (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة). استخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي المسحي من خلال استبانة طبقت على مجتمع الدِّراسة، وتكوّنت عيِّنة الدِّراسة من جميع مديري المدارس الحكومية للبنين في مدينة الدمام والبالغ عددهم (201) مدير، وتوصلت الدِّراسة إلى: أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليّات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام بدرجة متوسطة، وجاءت عمليّات إدارة المعرفة مرتبة بحسب درجة ممارسة مشرفي الإدارة المدرسية للأدوار المتصلة بها من وجهة نظر مديري المدارس على النحو الآتي: في المرتبة الأولى "خزن المعرفة وتنظيمها"، وفي المرتبة الثانية "تطبيق المعرفة"، وفي المرتبة الثالثة "توليد المعرفة"، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة "نشر المعرفة وتوزيعها".
 - دراسة (المطيري، 2019) وهدفت إلى التَّعرُّف على مدى تطبيق عمليّات إدارة المعرفة في "مدارس تطوير" بمحافظة جدة من وجهة نظر أعضاء فرق التميز، وتحديد معوقات تطبيق عمليّاتها، وكذلك التَّعرُّف على المتطلبات اللازمة لتطبيقها، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي المسحي، وطبقت أداة الاستبانة، وتكوّنت عيِّنة الدِّراسة من (291) وهم كافة أعضاء فرق التميز في مدارس تطوير بمحافظة جدة، وتوصلت الدِّراسة إلى: أن تطبيق عمليّات إدارة المعرفة في مدارس تطوير بمحافظة جدة جاءت بدرجة ممارسة (متوسطة)، كما أن معوقات تطبيق عمليّات إدارة المعرفة بمدارس تطوير بمحافظة جدة جاءت بدرجة (متوسطة)، بينما جاءت متطلبات تطبيق عمليّات إدارة المعرفة بدرجة أهمية (عالية).
 - دراسة (العلياني والغامدي، 2019) هدفت إلى الكشف عن درجة توافر مهارات الاتّصال لدى مديرات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها الفاعلية التَّنظيمية لمدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، وتكون مجتمع الدِّراسة من جميع معلمات التعليم العام بمحافظة بلقرن البالغ عددهن (1293) معلمة، وطبقت الدِّراسة على (295) معلمة، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها جاءت درجة توافر مهارات الاتّصال لدى مديرات مدارس محافظة بلقرن بدرجة عالية، وظهرت فروق ذات دلالة إحصائيّة بين متوسطات استجابات أفراد عيِّنة الدِّراسة لدرجة توافر مهارات الاتّصال تُعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). ولم تظهر فروق تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائيّة بين درجة توافر مهارات الاتّصال، ودرجة الفاعلية التَّنظيمية.
 - هدفت دراسة (البلوي والجابري، 2019) إلى التَّعرُّف على درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليّات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتيوك. واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، وتكوّنت عيِّنة الدِّراسة من (479) معلماً، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة عمليّات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وفي كل العمليّات، توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى (0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عيِّنة الدِّراسة في توليد المعرفة وخزنها وتوزيعها وتطبيقها وجميع العمليّات تبعاً لمتغير المرحلة التعليمية، ومتغير نوع مبنى المدرسة لصالح (حكومي)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى (0,05)، بين متوسطات استجابات أفراد عيِّنة الدِّراسة في خزن المعرفة وتطبيقها وجميع العمليّات تبعاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في التعليم.
 - دراسة (عابدين وآخرون، 2021) وهدفت إلى تقديم سياسات مُقترحة لتحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، من خلال: التَّعرُّف على الأطر النظرية والفكرية للأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية

المعاصرة، واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة وتكوّن مجتمع الدِّراسة من مجموعة من مديري ووكلاء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج، وقد بلغ عدد أفراد العيّنة التي تم استيفاء استماراتهم (294) مفردة، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها: ضعف رغبة مدارس التعليم الأساسي في تطوير الأداء الفني والإداري، ضعف تأهيل القائمين على إدارة المدرسة للقيام بمهامهم الإدارية والتنظيمية، قلة استقرار التَّنظيم داخل المدرسة، قلة الاعتمادات المالية المخصصة لتحسين الأداء الإداري بمدارس التعليم الأساسي.

- وهدفت دراسة (الشمري، 2021) إلى التَّعرُّف على آليات تطوير الأداء الإداري للمديرات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربيَّة السُّعوديَّة (2030). وقد استخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة، وتكوّنت عيّنة الدِّراسة من (181) مديرة. وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التَّخطيط جاء بدرجة ممارسة كبيرة، كما جاء التَّنظيم بدرجة ممارسة متوسطة، والتَّوجيه أيضًا بدرجة ممارسة متوسطة، وأخيرًا الرقابة جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرات تُعزى لمتغيرات الدِّراسة (سنوات الخدمة في العمل الحالي، الدورات التدريبية).

-ب- دراسات سابقة بالإنجليزية:

- دراسة مان (Mann, 2014) هدفت إلى الكشف عن تصورات المعلمين والمديرين لممارسات المديرين الإدارية، وأدائهم في المدارس الحكومية الريفية في مناطق الشمال الغربي الولايات المتحدة الأمريكية، واتبعت الدِّراسة منهجية مسحية وصفية، وتكوّنت عيّنة الدِّراسة من خلال عيّنة طبقية عشوائية من (207) معلمًا، و(11) مديرًا أجابوا عن مقياس الممارسات الإدارية، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تصورات المديرين لممارساتهم الإدارية جاء متوسطًا، في حين كان متدنيًا من وجهة نظر المعلمين. كما بينت النتائج اتفاق أفراد عيّنة الدارسة على أن مستوى الأداء الإداري لدى المديرين في الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية أعلى في المدارس الأساسية منه في المدارس الثانوية، كما أن الوعي الذاتي لدى المديرين كان مرتفعًا من وجهة نظرهم، ومتوسطًا من وجهة نظر معلمهم، وبينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في تصورات المديرين تُعزى لمتغيراتهم الديموغرافية، وفي تصورات المعلمين تُعزى لمتغيراتهم الداخلية.

- دراسة بالكار وشاهين (Balkar&Sahin, 2015) وهدفت إلى الكشف عن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في تركيا لإدارة المعرفة، والكشف عن العلاقة بين المهارات الإدارية للمديرين وكفاءة عملية إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين،. واستخدمت الدِّراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة وتكوّنت عيّنة الدِّراسة من (573) معلمة ومعلمة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة أضنة، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة استخدام مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة جاءت متوسطة، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الإدارية للمديرين وكفاءة عملية إدارة المعرفة، وأن مهارة القيادة لدى المديرين هي مؤشر لمعرفة كفاءة عملية إدارة المعرفة.

- دراسة إنكيري وآخرون (Inkeeree et al, 2019) وهدفت إلى الكشف عن أثر ممارسات مديري المدارس الإدارية وأدائهم على التزام المعلمين في مدارس مقاطعة كيلنتان في ماليزيا، واتبعت الدِّراسة منهجية وصفية ارتباطية، وتكوّنت عيّنة الدِّراسة من (136) معلمًا ومعلمة أجابوا عن مقياس تقدير الممارسات الإدارية والتَّوجيهية لمديري المدارس، وتوصلت الدِّراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أداء المدير للملاحظة الصفية وبين التزام المعلمين، وكذلك وجود أثر لتغذية المدير الراجعة للمعلم في تحسين التزامه، وبينت النتائج أن ممارسات المدير القائمة على تكوين مناخ مدرسي فعال تؤثر كذلك في المناخ التدريسي الإيجابي، وبينت الدِّراسة أن أداء المدير الإداري الفعال يزيد من قدرته على تقييم المعلمين بشكل عادل ودقيق، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المعلمين والمعلمات لأهمية الأداء الإداري للمدير ولممارساته التَّوجيهية في تطوير التزامهم المدرسي.

التَّعقيب على الدِّراسات السَّابقة:

1- من حيث موضوع الدِّراسة: اتفقت الدِّراسة الحالية مع بعض الدِّراسات السَّابقة في تناول موضوع الكشف عن أداء مديرات المدارس بصفة عامة أو أدائهم في بعض الوظائف الإدارية مثل التَّخطيط والاتِّصال مع عدة متغيرات.

2- من حيث المنهج: اتفقت الدِّراسة الحالية مع الدِّراسات السابقة في المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي المسحي.

3- من حيث المجتمع: اتفقت الدِّراسة الحالية مع اغلب الدِّراسات السابقة في مجتمع الدِّراسة مديرات المدارس أو مديري المدارس، واختلفت مع بعض الدِّراسات التي طُبقت على المعلمين والمعلمات كدراسة (البلوي والجابري، 2019)، ودراسة (العلياني والغامدي،

(2019)

4- من حيث أداة الدِّراسة: اتفقت الدِّراسة الحالية مع الدِّراسات السابقة في الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وهي الاستبانة.

أوجه الإفادة من الدِّراسات السابقة في الدِّراسة الحالية:

- في ضوء عرض الدِّراسات السابقة استفادت الباحثة من تلك الجهود في عدة مجالات، يمكن إجمالها في الآتي:
- تحديد مشكلة الدِّراسة، وأهدافها وصياغة أسئلتها.
- إعداد الإطار النظري.
- إعداد أداة الدِّراسة.

متميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تقديم آليات مقترحة لتحسين أداء مديرات المدارس الابتدائية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم.
- يتوقع أن يكون هذه البحث انطلاقةً لبحوث أخرى، ويساهم في إثراء المكتبة البحثية.

3- منهجية الدِّراسة وإجراءاتها.

منهج الدِّراسة:

طبقت هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، نظرًا لملاءمة هذا المنهج لموضوع البحث وأهدافه، حيث أشار (درويش، 2018) إلى أن المنهج الوصفي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن موقف معين، لوصف واقع الحال وتفسيره وتحديد الممارسات السائدة، والتعرُّف على وجهات نظر الأفراد والجماعات.

مجتمع الدِّراسة:

فقد تحدد المجتمع على أن يتكون من جميع مديرات المدارس الابتدائية بغرب مدينة الرياض والبالغ عددهم (262) مديرة، حيث اختيرت عينة الدِّراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

عينة الدِّراسة:

استخدامات معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم عينة الدِّراسة إلى المجتمع وفقًا للمعادلة التالية (Steven,2012):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N - 1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

الدلالة 0,95 وتساوي 1,96

d = نسبة الخطأ وتساوي 0,05 p = نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0,50

ثم حددت الباحثة حجم عينة الدِّراسة بعد التعويض في المعادلة السابقة وحصلت على قيمة (156). وقامت الباحثة بإرسال الاستبانة الإلكترونية لمجتمع البحث حتى توصلت لعدد العينة المطلوب.

أداة الدِّراسة:

استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات اللازمة عن الدِّراسة. وقد تم إعدادها بعد مراجعة الأدب النظري والدِّراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث بصورتها الأولية وبعد عرضها على المحكمين، تكوَّنت الاستبانة على النحو التالي: البعد الأول: وقياس التَّخطيط المدرسي، ويشتمل على (8) عبارات، والبعد الثاني: وقياس التَّنظيم المدرسي، ويشتمل على (8) عبارات، والبعد الثالث: وقياس الاتِّصال المدرسي، ويشتمل على (9) عبارات.

صدق أداة الدِّراسة:

وتم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقتين:

أ- صدق الاتساق الظاهري (الخارجي) لأداة الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة تم عرض الصورة الأولية للاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في قسم الإدارة والتخطيط التربوي، وعددهم (10) محكمين، وذلك لإبداء رأيهم في ارتباط العبارات بمحاور الدراسة ومدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها لعينة الدراسة، وتم أخذ هذه الملاحظات والاقتراحات بعين الاعتبار للوصول إلى الصيغة النهائية للاستبانة.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب الاتساق الداخلي تم حساب علاقة الارتباط بطريقة معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlations) بين درجات أفراد العينة على كل فقرة مع الدرجة الكلية لكل بعد وكذلك مع الدرجة الكلية للمحور والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (1) معاملات الارتباط بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لمحور واقع الأداء

أداء التخطيط المدرسي			أداء التنظيم المدرسي			أداء الاتصال المدرسي		
الفقرة	مع المحور	مع البعد	الفقرة	مع المحور	مع البعد	الفقرة	مع المحور	مع البعد
1	**0.642	**0.766	9	**0.696	**0.717	17	*0.174	*0.321
2	**0.602	**0.565	10	**0.614	**0.734	18	**0.763	**0.819
3	**0.542	**0.638	11	**0.755	**0.755	19	**0.806	**0.808
4	**0.605	**0.784	12	**0.661	**0.730	20	**0.842	**0.830
5	**0.806	**0.845	13	**0.836	**0.848	21	**0.846	**0.887
6	**0.587	**0.752	14	**0.682	**0.717	22	**0.667	**0.754
7	**0.672	**0.766	15	**0.554	**0.649	23	**0.603	**0.631
8	**0.566	**0.808	16	**0.728	**0.768	24	**0.364	**0.455
-	-	-	-	-	-	25	**0.828	**0.804

**تعني أنها دالة عند مستوى (0,01) - تعني أنها دالة عند مستوى (0,05)

يتضح من الجدول (1) أن جميع قيم معاملات ارتباط فقرات البعد بالدرجة الكلية للمحور جميعها قيم دالة إحصائيًا عند مستوى (0,01) ماعدا الفقرة رقم (17) كانت دالة عند مستوى (0,05) عند ارتباطها بالدرجة الكلية للبعد وغير دالة عند ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور، وهذا يدل على أن محور واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة يتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي.

كذلك تم إيجاد معاملات الارتباط بين الأبعاد مع بعضها البعض، وعلاقتها بالدرجة الكلية لمحور واقع الأداء كما هو موضح في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول (2) معاملات الارتباط بين أبعاد محور واقع الأداء وعلاقتها بالدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	الدرجة الكلية	أداء التخطيط	أداء التنظيم	أداء الاتصال
الدرجة الكلية للمحور	1			
أداء التخطيط المدرسي	**0.845	1		
أداء التنظيم المدرسي	**0.931	**0.795	1	
أداء الاتصال المدرسي	**0.928	**0.677	**0.778	1

**تعني أنها دالة عند مستوى (0,01)

يتضح من الجدول (2) أن علاقات الارتباط بين أبعاد محور واقع الأداء في ضوء عمليات إدارة المعرفة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للمحور جميعها قيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0,01)، مما يؤكد أن محور واقع الأداء في ضوء عمليات إدارة المعرفة يتمتع بدرجة مرتفعة من الاتساق الداخلي.

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من الثبات تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والجدول (3) يوضح نتائج معاملات الثبات لكل

بعد على حدة:

جدول (3) معامل الثبات لمحور واقع الأداء

الأبعاد	عدد العبارات	ثبات ألفا
التخطيط المدرسي	8	0.877
التنظيم المدرسي	8	0.869
الاتصال المدرسي	9	0.847
الدرجة الكلية لمحور واقع الأداء	32	0.948

يتضح من الجدول (3) أن معامل ثبات ألفا لمحاوَر الاستبانة، هو معامل ثبات مرتفع، وهذا مؤشر على صلاحية استخدام محور واقع الأداء في ضوء عمليّات إدارة المعرفة في هذا البحث.

الوزن النسبي المعياري:

وقد تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد الاستبانة والذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تم تصنيف الإجابات إلى خمس فئات متساوية المدى من خلال المعادلة التّالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = (5 - 1) \div 5 = 0.80$$

لنحصل على التصنيف التّالي:

درجة الممارسة	مديات المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.80-1.00
منخفض	2.60 -1.81
متوسط	3.40 -2.61
عالٍ	4.20 -3.41
عالٍ جداً	5.00 -4.21

الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدّراسة وتحليل البيانات، تم إدخالها في برنامج (SPSS). واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتقدير صدق الأداة.
- معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدّراسة.
- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على البيانات الأولية لعينة الدراسة، وتحديد آرائهم تجاه عبارات الأداة.
- المتوسط الحسابي (Mean) لترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي. ولمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد الدّراسة عن كل عبارة من عبارات الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation) وذلك للتعرف على مدى انحراف آراء أفراد الدّراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدّراسة.

4-نتائج الدراسة ومناقشتها.

- نتيجة السؤال الأول: ما واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للمهام الإدارية فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي في ضوء عمليّات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن؟

للتحقق من واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للمهام الإدارية فيما يتعلق بالتخطيط المدرسي في ضوء عمليّات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن تم استخراج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والرتبة لاستجابات أفراد عيّنة الدّراسة على العبارات وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (4) المتوسطات والانحرافات لإجابات العينة على عبارات بعد التّخطيط المدرسي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
7	أشرف على متابعة تنفيذ الخطة لتحسين الأداء باستمرار.	4.46	0.500	1	عالٍ جداً
8	أسعى لحل الصعوبات التي تواجه تنفيذ الخطط والتغلب عليها.	4.40	0.554	2	عالٍ جداً
2	أستشير الآخرين ممن لديهم معرفة وخبرة سابقة عند تصميم الخطط المدرسية.	4.35	0.620	3	عالٍ جداً
6	أصمم الخطط المدرسية لتلائم التغيرات والمستجدات في المدرسة.	4.31	0.697	4	عالٍ جداً
3	أتبع استراتيجية واضحة مكتوبة تبين تكامل عملية التّخطيط.	4.30	0.627	5	عالٍ جداً
5	أضع أهدافاً واضحة ويمكن قياسها لتقليل الفجوة بين المعرفة الحالية في المدرسة والمعرفة المأمول الوصول إليها.	4.24	0.692	6	عالٍ جداً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
1	استخدم المعرفة الموجودة في المدرسة لتصميم الخطط المدرسية.	4.21	0.68	7	عالي جداً
4	تم بناء قاعدة بيانات عن الإمكانيات المادية والاجتماعية والبشرية في المدرسة.	4.06	0.759	8	عالي
	الدرجة الكلية	4.29	0.474	-	عالي جداً

يتضح من الجدول (4) أن أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للتخطيط المدرسي في ضوء عمليات إدارة المعرفة، جاء في المستوى "العالي جداً"، حيث إن متوسط الاستجابات على الدرجة الكلية للبعد بلغ (4,29)، وانحراف معياري قدره (0,474)، ويظهر من النتائج الموضحة أعلاه ما يلي:

- أن هناك اتفاق بين استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات ما بين (4,06 و 4,46)، وهي متوسطات تقع في الفئة الخامسة من المقياس والتي تشير إلى (عالي جداً) على أداة الدراسة، عدا عبارة واحدة فقط عبارة رقم (4) كانت في المستوى العالي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية مهارة التخطيط المدرسي والتي تُعد من أهم الأعمال في الإدارة المدرسية، فالتخطيط يؤثر في جميع الوظائف الإدارية فمن خلاله تحدد المهام والمسؤوليات والسلطة وله الأثر في العمليات الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، كما يساعد في القيام بعملية التوجيه والتقييم لأفراد المجتمع المدرسي على أدائهم لمسؤولياتهم، لوجود معايير وأهداف محددة مسبقاً. ويساعد على استثمار الموارد المادية والبشرية المختلفة بشكل يساعد على تحقيق الأهداف التربوية الموضوعية للمدرسة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري، 2021)، والتي بينت أن التخطيط جاء بدرجة ممارسة كبيرة. كما اتفقت مع نتيجة دراسة قاسم (Kasim,2010) والتي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

بينما اختلفت مع دراسة مان (Mann, 2014) والتي بينت أن تصورات المديرين لممارساتهم الإدارية جاء متوسطاً، في حين كان متدنياً من وجهة نظر المعلمين. واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة (شنيور والمومني، 2020)، والتي أوضحت أن درجة تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في تلك المدارس، كانت متوسطة.

• نتيجة واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للمهام الإدارية فيما يتعلق بالتنظيم المدرسي في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (5) المتوسطات والانحرافات لعبارات بعد التَّنظيم المدرسي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
10	أوزع المسؤوليات والواجبات على منسوبات المدرسة بشكل واضح ومحدد.	4.55	0.512	1	عالي جداً
11	اعمل على تحقيق التكامل والترابط بين جميع اللجان عند تنفيذ برامج وأنشطة الخطة.	4.44	0.498	2	عالي جداً
13	أطبق مبدأ التوازن والمرونة في التغيير عند حدوث ظروف طارئة على الخطة.	4.42	0.496	3	عالي جداً
9	أوضح الأهداف العامة والتفصيلية للمدرسة لجميع منسوباتها بالتعاون على تحقيقها.	4.39	0.563	4	عالي جداً
12	أطبق مبدأ وحدة القيادة بحيث يكون للمرؤوسة رئيسة واحدة مسؤولة عنها.	4.35	0.493	5	عالي جداً
14	أفوض جزءاً من صلاحيات العمل إلى إحدى المرؤوسات عند تضخم العمل الإداري لدي.	4.13	0.719	6	عالي
16	أصنف المعارف المدرسية حسب المواضيع لتسهيل البحث عنها واسترجاعها.	4.08	0.753	7	عالي
15	أوثق جميع الأفكار الجديدة المتعلقة بالأداء المدرسي إلكترونياً.	3.78	0.696	8	عالي
	الدرجة الكلية	4.27	0.438	-	عالي جداً

يتضح من الجدول (5) أن أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للتنظيم المدرسي في ضوء عمليات إدارة المعرفة، جاء في المستوى "العالي جداً"، حيث إن متوسط الاستجابات على الدرجة الكلية للبعد بلغ (4,27)، وانحراف معياري قدره (0,438)، ويظهر من النتائج الموضحة أعلاه ما يلي:

- أن هناك اختلافاً بسيطاً بين استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات ما بين (4,55 و3,78)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الرابعة والخامسة من المقياس والتي تشير إلى (عالٍ - عالٍ جداً) على أداة الدراسة.
- حيث جاءت العبارة رقم (10) في المرتبة الأولى التي تنص على: "أوزع المسؤوليات والواجبات على منسوبات المدرسة بشكل واضح ومحدد"، بمتوسط (4,55)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تبين ضرورة أن تكون المسؤوليات والواجبات واضحة ويتم توزيعها على المنسوبات بشكل واضح ومحدد، حتى يستطيع الأفراد العاملون في التنظيم في حال التعاون بينهم على تحقيق الأهداف المطلوبة.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التنظيم هو جوهر العمل الإداري؛ فهو يبعد المدرسة عن العشوائية، ويساعد على تحقيق أهداف العمل بأعلى مستوى من الكفاءة وبأقل وقت وجهد وتكلفة، لأنه وضح للموظفات مهامهم ومسؤولياتهم وحقوقهم، ويظهر التنظيم أيضاً مكان القصور في العمل إن وجد. كما يُعد التنظيم من وظائف الإدارة فمن خلاله يتم توزيع الأعمال على الموظفات في المدرسة كلاً في مجال تخصصه وتوضيح آلية العمل، ووضع الترتيبات الكفيلة بتحقيق الأهداف المدرسية، وإدراك مدى ترابط الوحدات التنظيمية في المدرسة وتكاملها مع بعضها البعض، فكل جزء في المدرسة مكمل للآخر والرابط بينهم هو التنظيم.
- وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشمري، 2021)، والتي بينت أن التنظيم جاء بدرجة ممارسة متوسطة. كما اختلفت مع دراسة (السبيعي، 2018)، والتي بينت أن مشرفي الإدارة المدرسية يمارسون أدوارهم في دعم عمليّات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام في مدينة الدمام بدرجة متوسطة.
- نتيجة واقع أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للمهام الإدارية فيما يتعلق بالاتصال المدرسي في ضوء عمليّات إدارة المعرفة من وجهة نظرهن، وجاءت النتائج كالآتي:

جدول (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات لعبارات بعد الاتّصال المدرسي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأداء
21	أمارس عملية التواصل مع منسوبات المدرسة لبناء روح الفريق.	4.58	0.495	1	عالٍ جداً
19	أطبق مبدأ الشورى وأخذ رأي من أعمل معهن والاستفادة من خبراتهن.	4.58	0.533	2	عالٍ جداً
18	أتيح الفرصة لمنسوبات المدرسة في التعبير عن وجهة نظرهن بأساليب مختلفة.	4.50	0.562	3	عالٍ جداً
20	أستمع بدقة وأنصت للمعرفة التي ينقلها الآخرون وأعمل على توثيقها.	4.41	0.610	4	عالٍ جداً
23	أستخدم وسائل الاتّصال الحديثة في نشر وتبادل المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي بين منسوبات المدرسة.	4.35	0.792	5	عالٍ جداً
22	أشجع المعلّمت والإداريات ذوات لخبرة المتميزة لنقل خبراتهن لزميلاتهن بطريقة عملية.	4.24	0.788	6	عالٍ جداً
25	أذلل المعوقات التي تحول دون وصول المعرفة اللازمة لجميع المنسوبات.	4.08	0.808	7	عالٍ
17	أقدم المعلومات لمنسوبات المدرسة وفق احتياجاتهن ورغباته.	3.98	0.740	8	عالٍ
24	أستقطب الخبراء لتدريب منسوبات المدرسة على تطبيقات إدارة المعرفة في عمليّات الأداء.	2.98	0.919	9	متوسط
	الدرجة الكلية	4.19	0.421	-	عالٍ

يتضح من الجدول (6) أن أداء مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض للاتّصال المدرسي في ضوء عمليّات إدارة المعرفة، جاء في المستوى "العالِي"، حيث إن متوسط الاستجابات على الدرجة الكلية للبعد بلغ (4,19)، وانحراف معياري قدره (0,421)، ويظهر من النتائج الموضحة أعلاه ما يلي:

- أن هناك اختلافاً بين استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات ما بين (2,98 و4,58)، وهي متوسطات تقع في الفئات الثالثة والرابعة والخامسة من المقياس والتي تشير إلى (متوسط - عالٍ - عالٍ جداً) على أداة الدراسة.

- حيث جاءت العبارة رقم (21) في المرتبة الأولى التي تنصُّ على: "أمارس عملية التواصل مع منسوبات المدرسة لبناء روح الفريق"، بمتوسط (4,58)، وبانحراف معياري قدره(0,495)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تبين حرص مديرة المدرسة على إتاحة الفرصة لمنسوبات المدرسة في التعبير عن وجهة نظرهن.
- يليها العبارة رقم(19) التي تنصُّ على: "أطبق مبدأ الشورى وأخذ رأي من أعمل معهن والاستفادة من خبراتهن"، بالمرتبة الثانية، بمتوسط (4,58)، وبانحراف معياري قدره(0,533)، وترى الباحثة أن هذه النتيجة توضح حرص مديرة المدرسة على تشجيع المعلمات والإداريات ذوات الخبرة المتميزة لنقل خبراتهن لزميلاتهن بطريقة عملية.
- وجاءت العبارة رقم (18) بالمرتبة الثالثة التي تنصُّ على: "أتيح الفرصة لمنسوبات المدرسة في التعبير عن وجهة نظرهن بأساليب مختلفة"، بمتوسط بلغ (4,50)، وترى الباحثة أن مديرات المدارس يسعين للسماح لمنسوباتها بإبداء وجهت نظرهن بأساليب مختلفة لتطوير الأداء المدرسي.
- وجاءت العبارة رقم (20) بالمرتبة الرابعة التي تنصُّ على: "أستمع بدقة وأنصت للمعرفة التي ينقلها الآخرون وأعمل على توثيقها"، بمتوسط بلغ(4,41)، وترى الباحثة أهمية تبادل المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي بين منسوبات المدرسة وتوثيقها ليسهل الرجوع لها والاستفادة منها.
- وجاءت العبارة رقم (23) بالمرتبة الخامسة التي تنصُّ على: "أستخدم وسائل الإتصال الحديثة في نشر وتبادل المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي بين منسوبات المدرسة"، بمتوسط بلغ (4,35)، وترى الباحثة أن استخدام وسائل الإتصال الحديثة في نشر وتبادل المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي بين منسوبات المدرسة يساعد على التطوير السريع والمستمر.
- وجاءت العبارة رقم(22) بالمرتبة السادسة التي تنصُّ على: "أشجع المعلمات والإداريات ذوات لخبرة المتميزة لنقل خبراتهن لزميلاتهن بطريقة عملية"، بمتوسط بلغ (4,24)، وترى الباحثة أن تشجيع مديرة المدرسة المعلمات والإداريات ذوات الخبرة المتميزة لنقل خبراتهن لزميلاتهن بطريقة عملية، يساعد على رفع أداء منسوبات المدرسة وزيادة الإبداع والتجديد فيها.
- وجاءت العبارة رقم (25) بالمرتبة السابعة التي تنصُّ على: "أذلل المعوقات التي تحول دون وصول المعرفة اللازمة لجميع المنسوبات"، بمتوسط بلغ (4,08)، وترى الباحثة أن من الضروري أن يكون مناخ العمل يمتاز بالمرونة لتسهيل الصعوبات أمام وصول المعرفة المناسبة لمنسوبات المدرسة.
- وفي المرتبة الثامنة جاءت العبارة (17) التي تنصُّ على: "أقدم المعلومات لمنسوبات المدرسة وفق احتياجاتهم ورغباتهم" بمتوسط بلغ (3,98)، وترى الباحثة أهمية تقديم المعلومات والمعرفة لمنسوبات المدرسة بما يناسب ضوابط العمل تعزيزاً لثقافة المشاركة والثقة.
- فيما جاءت العبارة رقم (24) التي تنصُّ على: "أستقطب الخبراء لتدريب منسوبات المدرسة على تطبيقات إدارة المعرفة في عمليّات الأداء" بالمرتبة التاسعة والأخيرة بمتوسط بلغ (2,98)، وترى الباحثة أن تقديم الدورات التدريبية من أصحاب الخبرة، قد تساعد منسوبات المدرسة في تطوير مهاراتهم في تطبيق إدارة المعرفة وتحسين الأداء المدرسي بشكل عام.
- وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية الإتصال المدرسي في تزويد الموظفين بطرق جديدة للعمل وتعريفهم بالمهارات الضرورية لذلك، وزيادة التفاعل الاجتماعي بين الموظفين في المدرسة، فالإتصال عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد، وهي آلية توصيل التّوجّهات لتنفيذ الأعمال مما لها الأثر الكبير في تحقيق ما خطط له من أهداف بسهولة ويسر، وتكون وسائل الإتصال واضحة وتتم بسهولة دون تكلف أو تعقيد في الإجراءات.
- وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (العلياني والغامدي، 2019) والتي توصلت إلى عدد من النتائج أهمها جاءت درجة توافر مهارات الإتصال لدى مديرات مدارس محافظة بلقرن بدرجة عالية.
- بينما اختلفت مع دراسة (البلوي والجابري، 2019) والتي بينت أن درجة ممارسة عمليّات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة وفي كل عمليّات الإدارة المدرسية.

التوصيات والمقترحات.

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج بشقها (النظري والميداني)، تُوصي الباحثة بالآتي:
- 1- الاستمرار في تطوير الكوادر البشرية في المدرسة، من خلال حضور الدورات التدريبية والزيارات الميدانية.
 - 2- تشكيل لجان من المديرات المتميزات لنقل الأفكار والمعارف والخبرات إلى ممارسات مُدمجة مع الأداء.
 - 3- زيادة استثمار الموارد المادية والبشرية بشكل يساعد على تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.
 - 4- زيادة توظيف تكنولوجيا المعلومات في توجيه وإرشاد منسوبات المدرسة لتطوير جودة الأداء.

- 5- الاهتمام بنشر أفضل الممارسات وتعزيز مشاركة تطبيقها بين الموظفين والمدارس.
- 6- زيادة تمكين منسوبات المدرسة من استخدام التقنية لتسهيل تدفق وتبادل المعرفة.
- 7- نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين منسوبات المدرسة فيما يختص بإدارة المعرفة وتداولها.
- 8- ضرورة تفهم احتياجات الموظفين عند تطبيق عمليّات إدارة المعرفة وتزويدهم بالأدوات التي يحتاجون إليها.
- 9- وإثراء ميدان البحث تقترح الباحثة إجراء عدّة دراسات تستهدف:
 1. معرفة العلاقة بين المهارات الإدارية للمديرين وكفاءة عملية إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين.
 2. معرفة متطلبات ومعوقات ممارسة مديرات المدارس لعمليّات إدارة المعرفة في المملكة العربيّة السّعوديّة.
 3. معرفة أهمية تطبيق عمليّات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التّنافسيّة للمدارس.
 4. إجراء دراسة عن التعاقب الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربيّة:

- أبو النصر، مدحت محمد (2012). الأداء الإداري المتميز. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- آدم، أحمد محمد عثمان (2018). دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الأغا، صهيب كمال؛ وعساف، محمود عبد المجيد (2014). الإدارة والتخطيط التربوي مفاهيم وتطبيقات. فلسطين، مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- البلوي، صباح سوليم؛ والجابري، نيف بن رشيد (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. مجلة جامعة أسيوط مصر: كلية التربية، مج35، ع11.
- بوران، سميرة عامر (2016). إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة. عمان، مركز الكتاب الأكاديمي.
- درويش، محمود أحمد (2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. مصر، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع.
- الربيع، تمام رضوان؛ والإبراهيم، عدنان بدري (2019). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (28)، اليرموك، الأردن.
- رؤية المملكة 2030، برنامج تنمية القدرات البشرية، 25 نوفمبر 2022، على شبكة الانترنت: <https://cutt.us/LcX1w>
- الزامل، مها عثمان؛ والقرني، شروق مرعي (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض. مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس، ج4، ع45.
- السبيعي، فاطمة سعد مسلط (2021). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء مدارس الدمج الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، كلية التربية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض.
- السعود، راتب سلامه (2013). القيادة التربوية مفاهيم وأفاق. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- سليمان، حنان حسن (2017). تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية في ضوء متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. مجلة جامعة المنوفية مصر: كلية التربية، ع1.
- الشمري، فوزية محمد زيد (2019). تطوير الأداء الإداري للمديرات في مدارس التعليم العام بمدينة حائل في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030. مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية: مستقبل التربية العربية، مج26، ع123.
- الشيخ، عادل بن حبيب (2018). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. مجلة المركز القومي للبحوث غزة: العلوم التربوية والنفسية، مج2، ع14.
- الصقري، فهد عطية عياض (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. مجلة رابطة التربويين العرب: دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع91.
- الطاهر، اسمهان ماجد (2015). إدارة المعرفة. (ط2)، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- عابدين، منى عبد الحميد محمد؛ وعوض، محمد أحمد محمد؛ وعبد العال، عنتر محمد أحمد (2021). تحسين الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة سوهاج. مجلة جامعة سوهاج لشباب الباحثين: كلية التربية، ع1، ص 126-147.
- العتيبي، مسفر عقاب مسفر (2018). الكفايات والمهارات الإدارية والفنية لوكيل المدرسة. مصر، شعبة الإبداع للطباعة والنشر.

- العربي، حسام (2010). التخطيط الإداري. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عطوي، جودة عزت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العلياني، شريفة أحمد سحمان؛ والغامدي رحمة بنت محمد صالح (2019). مهارات الاتصال لدى مديرات مدارس محافظة بلقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية. مجلة جامعة أسيوط: كلية التربية، مج 35، ع 5.
- العوفي، أفنان (2018). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد بشار. مجلة جامعة طاهري محمد بشار: البشائر الاقتصادية، مج 4، ع 3.
- عون، وفاء محمد (2019). تطوير أداء مديرات المدارس الحكومية بمنطقة الحدود الشمالية(عرعر) لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية 2030. مجلة جامعة الأزهر: كلية التربية، ع 182، ج 2.
- المحمادي، أمجاد رجالة؛ والقرشي، سوزان محمد (2022). دور إدارة المعرفة في تحقيق البراعة التنظيمية – دراسة ميدانية على الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة-. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج 6، ع 14.
- المطيري، منيف ميثل (2019). واقع إدارة المعرفة في مدارس تطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر أعضاء فرق التميز. مجلة جامعة أم القرى: للعلوم التربوية والنفسية، ع 26.
- الناصر، عامر عبد الرزاق (2015). إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال. عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- النسر، عبد الكريم ساسي؛ ومفتاح، حورية الهادي (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسات التعليمية. مجلة جامعة ليبيا: دراسات الإنسان والمجتمع، ع 9.
- النمر، سعود محمد؛ وخاشقجي، هاني يوسف؛ ومحمود، محمد فتحي؛ وحمزاوي، محمد سيد (2013). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. (ط7)، جدة، مكتبة الشقري للنشر وتقنية المعلومات.
- الهلالي الشريبي؛ وغبور، أماني السيد (2015). إتجاهات حديثة في إدارة مؤسسات التعليم العالي. القاهرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الهوش، أبو بكر محمد (2016). إستراتيجيات إدارة المعرفة. القاهرة، مجموعة النيل العربية.

ثانياً: المراجع بالإنجليزية:

- Balkar, B., & Şahin, S. (2015). Teacher induction programme as a new teacher training approach." Mersin University Journal of Faculty of Education, 11(1).
- Chow, S., Ph, D., & Learning, O. (2013). Merging Design Principles, Systemic Change and Leadership Thinking. Tech Trends, 57(5), 33-66.
- Dagli, G. Uzunboylu, H. (2007). Competence of schools Regarding Knowledge management in elementary schools. Cypriot journal of educational sciences, 2(2), 68-78.
- Inkeeree, A., Azlan, A., Jusoh, K., Ghazali, E., Kasa, M., Fauzee, O., & Tulyakul, S. (2019). The Relationship of Primary School Principals' Leadership Practice on Teachers' Commitment. Indian Journal of Science and Technology, 12(24), 1-8.
- Krug, H. (2004). Leadership and Research : Reimagining Electronic Technologies for Supporting Learning Through the Visual Arts. Studies in Art Education a Journal of Issues and Research, 46(1), 3–50.
- Kwek, L. (2010). Education Quality Process Model and Its Influence on Students ' Perceived Service Quality. International Journal of Business and Management, 5(8), 154–165.
- Mann, R. (2014). Leadership Practices: Perceptions of Principals and Teachers of a Small Rural School District in Western North Carolina. Master Thesis, Gardner-Webb University School of Education Carolina. USA.