

## الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مَدخل إدارة المعرفة "دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية"

\*د. أميرة زمرد

\*\*د. نايفة علي

\*\*\*أريج مغرقونة

(تاريخ الإيداع 2021/ 12/2. قُبِلَ للنشر في 2022/ 4/6)

□ ملخّص □

هدف البحث الحالي للتعرف إلى الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية، والفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مَدخل إدارة المعرفة، تبعاً لمتغيرات: "عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية المتبعة من قبل المديرين". لتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء مَدخل إدارة المعرفة، تكوّنت الاستبانة من (46) عبارة موزعة على (6) محاور: "إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة، عملية تشخيص المعرفة، عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية نشر المعرفة، عملية تطبيق المعرفة". للتحقق من صدق الاستبانة عُرضت على (9) محكمين من كلية التربية في جامعة تشرين، كما جرى حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية. تشمل عينة البحث (44) مديراً ومديرة. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لملاءمته موضوع البحث.

توصل البحث إلى أن درجة تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي العام لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة في محافظة اللاذقية جاءت متوسطة على محاور الاستبانة ككل، إضافةً إلى وجود فروق بين درجات تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، بينما لم تظهر فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية المتبعة. من خلال النتائج، قدمت الباحثة عدداً من المقترحات، نذكر منها: نشر ثقافة إدارة المعرفة في المدارس عامةً وفي المدارس الثانوية خاصةً، وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة انطلاقاً من احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

**الكلمات المفتاحية:** الاحتياجات التدريبية، مدير المدرسة، مَدخل إدارة المعرفة، التعليم الثانوي العام.

\*د. أميرة زمرد: الأستاذ المساعد في قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة تشرين.

\*\*د. نايفة علي: الأستاذ في قسم تربية الطفل - كلية التربية - جامعة طرطوس.

\*\*\*أريج مغرقونة: طالبة دراسات عليا / دكتوراه - كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس - جامعة تشرين.

# **Training needs of school principals in light of the knowledge Management**

## **A field study on a sample of general secondary school principals in Lattakia Governorate**

**Dr. Amira Zmourod\***  
**Dr. Naivah Ali \*\***  
**Areej Maghrakona \*\*\***

**(Received 2/12 /2021. Accepted 6/4/2022)**

### **□ ABSTRACT □**

The aim of the current research is to identify the training needs of general secondary school principals in Lattakia Governorate, and to identify the differences between the average degrees of responses of the research sample members to the training needs necessary for principals of general secondary schools in the light of the knowledge management approach due to the variables “type, number of years of experience, educational qualification, Training courses followed by managers. To achieve the objectives of the research, the researcher built a questionnaire for the training needs of secondary school principals in light of the knowledge management approach. The process of spreading knowledge, the process of applying knowledge. To verify the validity of the questionnaire, it was presented to (9) arbitrators from the Faculty of Education at Tishreen University, and the reliability was calculated using the split-half method. It was distributed to a sample of (44) male and female managers. The researcher used the descriptive method for its relevance to the research topic.

The results of the research showed that the degree of estimation of the principals of general secondary education schools for their training needs in the light of the knowledge management approach in Lattakia governorate was medium on the axes of the questionnaire as a whole. No differences appeared according to the variable number of years of experience and the training courses used. Based on the results, the researcher made a number of proposals, including: spreading the culture of knowledge management in schools in general and in secondary schools in particular, and designing training programs for secondary school principals in light of the knowledge management approach based on their actual training needs.

**Keywords:** training needs, school principal, general secondary education, knowledge management entrance.

---

\* Dr. Amira Zmourod: Assistant Professor in the Department of Foundations of Education - College of Education - Tishreen University.

\*\* Dr. Naivah Ali: Professor in the Child Education Department - College of Education - Tartous University.

\*\*\* Areej Maghrakona: PhD student - College of Education - Curriculum and Instruction Department - Tishreen University.

## المقدمة

تختلف الأدوار التي تؤديها الإدارة المدرسية باختلاف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعوامل المختلفة التي تؤثر فيها، إلا أن التطوير ضرورة حتمية لمواكبة تطورات العصر، حيث يعد تطور دور الإدارة المدرسية أمراً ضرورياً لمواكبة متطلبات العصر؛ فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً، ولم يعد دور مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير العمل فيها وفق الجدول المحدد، وتقييم الطلاب على إتقانهم المواد الدراسية، بل أصبح الهدف الرئيس للإدارة المدرسية تحسين عملية التعليم والتعلم والارتقاء بمستواها، من خلال تكريس الجهود البشرية واستخدام الإمكانيات المادية المتاحة إلى أقصى طاقاتها الممكنة (العبيدي، 2000، ص 22).

ونظراً لأن العملية التربوية هي عملية إنسانية تهتم بالعنصر الإنساني بالدرجة الأولى، كان من الأهمية اتباع أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي من شأنها النهوض بالمؤسسة التربوية وتطوير قاداتها، وذلك بالتفهم الواعي لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه، ولمواكبة التطورات التقنية والمعرفية والثقافية كانت المدارس الثانوية بحاجة إلى تبني مداخل إدارية حديثة والعمل وفقها، ومن بين تلك المداخل مَدخل إدارة المعرفة الذي ظهر في الآونة الأخيرة كمَدخل إداري معاصر يرتكز إلى فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير، وتعمل على تحويل الإدارة المدرسية التقليدية التي تعتمد الروتين في التعاملات والتفرد بالرأي، إلى إدارة تعتمد التقنية في أداء أعمالها، وتُشجّع العمل التعاوني والمشاركة في حل المشكلات وتُسهّل إجراءات العمل من خلال المرونة التي تمنحها، ودعم وتطوير القوى البشرية والعمل على خلق روح الفريق الواحد المتكامل في العمل، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع الحوار وتعمل على توليد المعرفة والمعلومات ومناقشتها ثم نشرها لاستخدامها الاستخدام الأمثل سواء في حل المشكلات أو التخطيط أو اتخاذ القرارات (الطويل، 2001، ص 247).

كما سبق وجدت الباحثة أن هناك حاجة لإجراء هذا البحث؛ وذلك لتقصّي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة، من حيث "إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة، وتطبيق عملياته المتمثلة بتشخيص المعرفة، توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ونشر المعرفة، وتطبيق المعرفة"، باعتبار المدارس الثانوية تمتلك إمكانيات وموارد مادية وبشرية تُسهّل الكشف عن عمليات إدارة المعرفة وتشخيصها وتخطيطها وتوليدها من جديد ومن ثم تطبيقها، والتي تقوم على إثارة 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، وذلك من خلال إيجاد رؤية واضحة لتحقيق الأهداف المنشودة ودعم وتطوير القوى البشرية والعمل على خلق روح الفريق الواحد المتكامل في العمل.

## مشكلة البحث

في ضوء التغيرات التي طرأت على الإدارة التعليمية بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص، وتزايد الوعي بأهمية دور المدير على اعتباره المسؤول الأول عن قيادة وتوجيه العملية التعليمية بكل جوانبها في ظل التغير المستمر، وما يحتاجه من قدرة على التعامل مع التحديات المعاصرة التي تهدف إلى تطوير الأعمال الإدارية والتعليمية، ومن أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية ودوره في إكساب

فعالية للبرامج التدريبية من حيث النتائج والخطوات، كونها عامل حقيقي في رفع كفاءة العاملين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم، والأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي.

لذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، في بداية الفصل الأول للعام الدراسي (2021/2020)، حيث قامت بإجراء مقابلات مع (13) مديراً من مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية، كان الهدف منها الوقوف على طريقة أدائهم وقيامهم بمهامهم داخل مدارسهم، من متابعة عمل المدرسين والإداريين وضبط النظام، والالتزام بالأساليب الإدارية التي من شأنها تطوير المهارات وتحسين القدرات، وذلك بتعرّف الجوانب التي قد تسهم في تنمية وتطوير هذه المهارات والتي بدورها تطوّر العمل داخل المدرسة وتعزز عمليات التواصل والمشاركة والتعاون، إضافةً إلى ذلك تضمنت المقابلة أسئلة عن الصعوبات التي قد تواجه المديرين ضمن عملهم، والممارسات الإدارية التي تتطلبها إدارة مدارسهم في ظل هذه الاتجاهات، والأساليب التكنولوجية التي يحتاج إليها عند جمع البيانات والمعلومات وطرق تنظيمها.

نظراً لأهمية دور المدير في مدارسنا الثانوية كما جاء في نتائج دراسة الزعبي (2011) في سورية، المتمثل بالدور الذي يؤديه في تحقيق أهداف المدرسة، ونشر الثقافة الداعمة للتغيير وتحفيز الإبداع والابتكار، ونظراً لأهمية مدخل إدارة المعرفة ودوره المهم في تحوّل المنظمات إلى مجتمعات متكيفة مع التغيير المتسارع وقادرة على مواجهة التعقيد، وذلك باعتماد أشكال تنسيق وتصميم وهيكل أكثر مرونة، والتركيز على الإبداع والابتكار للأفراد والجماعات، من خلال تقديم إرشادات لمديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم (الكبيسي، 2005، 13). من خلال الدراسة الاستطلاعية التي بيّنت عدم وجود خطط للتطوير المهني لمديري المدارس، والضعف الواضح في بعض النواحي الإدارية والتنظيمية، وتدني المهارات القيادية لدى المديرين وذلك بسبب ضعف مهارات المشاركة والعمل كفريق مما يجعلهم غير قادرين على مواجهة التحديات، وما يصاحبها من تغيرات في المجالات المختلفة، ما قد يؤثر سلباً على العملية التعليمية وبالتالي على مستوى الأداء بالمدرسة. يمكن تحديد المشكلة بالسؤال الآتي: ما الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

## أهمية البحث

### الأهمية النظرية للبحث:

1. تأتي من أهمية مدخل إدارة المعرفة باعتباره مدخلاً إدارياً رائداً في مجال الإدارة المعاصرة، والتدريب على إنتاج المعرفة مما يرفع جودة وكفاءة العمل.
2. إلقاء الضوء على مدى أهمية تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي على عمليات مدخل إدارة المعرفة، مما يمكن المدرسة من الوصول إلى الفاعلية والكفاءة.
3. تساعد نتائج البحث في وضع قائمة بمتطلبات واحتياجات تدريب مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية وتساعد في اقتراح خطط وبرامج لتطوير إمكاناتهم وقدراتهم على العمل.
4. قد تفيد نتائج البحث في بناء وتصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية، انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم في إدارة معارف مدارسهم وتنظيم عملهم ورفع كفاءته.

### الأهمية التطبيقية للبحث:

1. ضرورة ربط الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة اللاذقية بأهم المداخل الإدارية المعاصرة وهو مدخل إدارة المعرفة.
2. ضرورة القيام بدراسة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية المبنية على أسس علمية تساعد على مواكبة التغيرات والتطورات في المجال الإداري.
3. تشخيص الوضع الراهن للقيادات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي مما يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي تطوير أداء الإدارة المدرسية.
4. الكشف عن أهم الكفايات التدريبية اللازمة لمديري المدارس ليقوموا بدورهم المطلوب، والتخطيط لتدريب المديرين وفقاً لتلك الكفايات وتحسينها وتطويرها بما يناسب المستجدات.

### أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى:

1. تعرف الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة.
2. الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات "النوع، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية المتبعة".
3. الوصول إلى مجموعة من المقترحات لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة المعرفة.

### أسئلة البحث:

إجاب البحث عن الأسئلة الآتية:

1. ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات "عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية المتبعة"؟
3. ما المقترحات الإجرائية لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة المعرفة؟

## فرضيات البحث

جرى اختبار الفرضيات الآتية، عند مستوى الدلالة (0.05):

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 \_ 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
2. لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة تعزى لمتغير اتباعهم الدورات التدريبية التي تقيمها مديرية التربية ودائرة الإعداد والتدريب في المحافظة (اتبع دورات تدريبية، اتبع دورتين تدريبيتين، اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية).

## حدود البحث

- **حدود مكانية:** طُبِّق البحث في مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية.
- **حدود زمنية:** أُجْرِيَ البحث ميدانياً في الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2022).
- **حدود بشرية:** طُبِّق البحث على مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية.
- **حدود موضوعية:** تقصّي الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة المعرفة في محافظة اللاذقية.

## مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

**الاحتياجات التدريبية (Training Needs):** معلومات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية يُراد إحداثها أو تغييرها أو تنميتها لدى المتدرب، لتواكب تغييرات معاصرة أو نواحي تطويرية وتجعلهم قادرين على أداء أعمالهم على أكمل وجه (الطعاني، 2012، ص 30). **تعرفها الباحثة إجرائياً:** الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة المخصصة لمعرفة احتياجاتهم التدريبية، وتظهر من خلال مجموعة تغيرات وتطورات إيجابية مطلوب إحداثها في مهارات المديرين في مجالات عملهم الإدارية والإشرافية والاجتماعية لتجعلهم أكثر كفاءةً وفاعلية في أداء مهامهم، والتي ستعكس هذه الاحتياجات.

**مدير المدرسة (school principals):** هو المرجع لجميع العاملين في المدرسة، من مدرسين وإداريين، وهو المسؤول عن سير التدريس، وعن التوجيه العام لأعمال المدرسين والعاملين والإداريين والمستخدمين، وهو المسؤول أيضاً عن متابعة سلوك الطلاب وتطور تقدمهم في الدراسة والمحافظة على سلامة البناء المدرسي وتأمين المستلزمات التعليمية والتعلمية للعملية التربوية (النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم

الثانوي في سورية، 2016). **وتعرّفه الباحثة إجرائياً:** هو الإداري المعين بقرار رسمي في المدرسة، ويعدُّ المسؤول عن تسيير شؤونها الإدارية والتعليمية والتربوية، وتوفير احتياجاتها المادية، والحفاظ على سلامة الطلاب، والإشراف على توزيع البرنامج الدراسي، ووضع خطط، وتوفير فرص النمو المهني لجميع العاملين.

**مدخل إدارة المعرفة: (knowledge Management approach):** هو مدخل إداري يقوم على تحديد المعرفة الموجودة لدى المنظمة والعمل على تطويرها، ومن ثم تطبيقها بفعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، مع خلق ثقافة تنظيمية تسمح بإنشاء المزيد من المعارف والمهارات والخبرات (Bhusryn & Ranjan, 2011, p35). **وتعرّفه الباحثة إجرائياً:** بأنه نشاطات وجهود منظمة يقوم بها مدير المدرسة الثانوية، من تنسيق جهود المدرسين وتوجيهها، وعقد اجتماعات وحلقات حوار بين المدرسين والإداريين، لتنظيم وتبادل وتشارك المعارف التي يمتلكونها، واستخدامها بما يحقق الأهداف.

## الدراسات السابقة

### الدراسات العربية

جاءت دراسة السوادي (2010) في السعودية، بعنوان: **الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث في ضوء مدخل إدارة المعرفة.** والتي هدفت إلى الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم بمحافظة الليث في ضوء مدخل إدارة المعرفة، والتعرف إلى مستوى توفر الاحتياجات التدريبية في الأداء الفعلي للمديرين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة (102) من المديرين، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. ومن أهم نتائجها: أن درجة الاحتياجات التدريبية في الأبعاد الستة التي تمثل عمليات إدارة المعرفة جاءت عالية، وأن درجة توفر الاحتياجات التدريبية في الأداء الفعلي لمديري المدارس جاءت قليلة في الأبعاد "تحديد وتشخيص المعرفة واسترجاعها وتطبيقها".

دراسة القباطي وعلي (2011) في الجمهورية اليمنية، بعنوان: **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم.** هدف البحث لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. ومعرفة الفروق في الاحتياجات وفق متغيرات البحث. تكونت العينة من (29) مديراً و (76) وكيلاً، استخدم المنهج الوصفي، وقام الباحث ببناء استبانة لتحديد الاحتياجات التدريبية. توصل البحث إلى أن هناك احتياجات تدريبية لمديري المدارس على مجالات الاستبانة جميعها وبدرجة فوق المتوسط، كما دلت نتائج البحث على عدم وجود فروق في متوسط درجات الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والوظيفة.

و دراسة محمد (2016) في مصر، التي كانت بعنوان: **الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في المجتمع المصري.** للكشف عن الواقع الحالي لمديري مدارس التعليم الثانوي في المجتمع المصري من التنمية المهنية والاحتياجات التدريبية، شملت الدراسة (134) مديراً، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن الإناث هن أكثر إلحاحاً على الاحتياجات التدريبية من الذكور، وفي هذا إشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية تتأثر باختلاف النوع، رغم أن توافرها يؤكد التنمية المهنية لمديري المدارس. وجود فروق عالية ولصالح عينة المدينة التي أقرت بشدة احتياجاتها لعناصر الاحتياجات

التدريبية أكثر من عينة الريف، في إشارة إلى تأثير التقدم التكنولوجي على مدى توافر الاحتياجات التي قد تؤدي التنمية المهنية. ووجدت فروق دالة إحصائياً ولصالح عينة الحضر في ضوء متغير البيئة. وفي البيئة المحلية كانت دراسة شحادة (2016) في سورية، بعنوان: **الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء إدارة الأزمات**. هدفت الدراسة لتعرف ماهية إدارة الأزمات في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي من حيث المهارات والكفايات اللازمة، وتعرف واقع التعليم الأساسي وإدارته في سورية وبناء عليه تعرف الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في ضوء إدارة الأزمات. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وجرى سحب عينة بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغ عددها (112) مديراً ومديرة من مديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي. توصلت الدراسة إلى أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى في ضوء إدارة الأزمات على الدرجة الكلية للاستبانة كانت بدرجة مرتفعة.

### الدراسات الأجنبية:

دراسة براون وآخرين (2002) Brown and others في المملكة المتحدة، بعنوان: **Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary school**. احتياجات التدريب الإداري والتطوير المهني لرؤساء الأقسام بالمدارس الثانوية بالمملكة المتحدة. هدفت الدراسة إلى التحقق من التطوير المهني والاحتياجات التدريبية لرؤساء الأقسام بالمدارس الثانوية، ومناقشة القصور في بعض البرامج التدريبية التي تهدف إلى التطوير المهني، شملت عينة الدراسة (255) مديراً. استخدمت الاستبانة والمقابلة أدوات لجمع البيانات. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن معظم الأفراد المكلفين بالعمل الإداري يمتلكون المعرفة والمهارات التي تجعلهم يؤدون دورهم بشكل فعال، كما توصلت نتائج المقابلة إلى زيادة الإفراط في تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن يصمم برامج تدريبية تزيد حساسية الأفراد والشعور بالإحباط من قلة فرص مشاركتهم باتخاذ القرارات المدرسية والتخطيط والتطوير.

دراسة جون (2002) Johne في الهند، بعنوان: **The training needs of principals of private school in the Union territory of Pondicherry**. الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الخاصة في إقليم بونديخاري بالهند. هدفت الدراسة لتعرف الكيفية التي يتعلم بها مديرو المدارس الخاصة الثانوية إدارة والإشراف على المدارس بدون تدريب نظامي بالإضافة إلى معرفة الاحتياجات التدريبية لهؤلاء المديرين. شملت عينة الدراسة على جميع المدارس في الإقليم، استخدمت المقابلة أداة للدراسة، من نتائج الدراسة أن أغلبية المديرين أجمعوا على أهمية التدريب على: الإدارة، إدارة الوقت، ترتيب الأولويات، وسائل الاتصال، التعامل مع هيئة العاملين، التنظيمات الإدارية، الإدارة المالية، التعامل مع أولياء الأمور، الإرشاد الطلابي، شبكة العمل المدرسي.

دراسة أوزمن ومراد أوغلو (2010) Ozmen, Muratoglu في تركيا، بعنوان: **The competency levels of school principals in implementing knowledge**

**management strategies The views of principals and teachers according to gender variable.** مستويات كفاءة مديري المدارس في تنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة آراء مديري المدارس والمعلمين حسب متغير الجنس. الهدف الرئيس من هذا البحث، هو تحديد كفاءة مستوى مديري المدارس في تنفيذ بعض إستراتيجيات إدارة المعرفة المحددة سلفاً في المدارس بناءً على آراء المعلمين ومديري المدارس فيما يتعلق بمتغير الجنس. شملت عينة البحث (214) مديراً، جُمعت وجهات نظر أفراد العينة من خلال استبانة تكونت من ثمانية أبعاد. أظهرت النتائج أن المدارس بشكل عام لديها بعض أوجه القصور في تنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تشابه البحث الحالي مع دراسة السوادي (2010) في الهدف وهو تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مدخل إدارة المعرفة، ومع دراسة أوزمن وأوغلو (2010) في تحديد مستويات الكفاءة المطلوبة من المديرين لتنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة، أما بالنسبة إلى دراسة شحادة (2016) فقد تشابه الهدف وهو تحديد الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في سورية في ضوء مدخلين إداريين حديثين وهما مدخل إدارة الأزمات ومدخل إدارة المعرفة، ولكن اختلفا بالمرحلة التعليمية، في حين دراسة شحادة (2016) كانت الحلقة الأولى، أما بالنسبة إلى دراسة محمد (2016) تشابه البحث الحالي معها في تحديد احتياجات مديري المدارس. أما فيما يتعلق بالأداة، فتشابه البحث مع كل الدراسات السابقة باستخدامه الاستبانة أداة لجمع البيانات؛ ماعدا دراسة جون (2002) التي اختلفت عن البحث الحالي باستخدامها المقابلة، وفي اختيارها التعليم الخاص بدلاً عن التعليم العام، واختلفت عن أغلب الدراسات في مكان التطبيق، حيث طُبّق البحث الحالي في سورية، بينما طُبقت الدراسات الأخرى بين السعودية واليمن وتركيا والهند.

### منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي، وذلك لملاءمته طبيعة البحث وظروفه، والذي يهدف إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة موضوع الدراسة في وصفها الراهن باستخدام فرضيات مبدئية، وإلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظواهر المختلفة (منصور وعيسى، 2011، ص 65-80).

### مجتمع البحث وعينته

تكوّن مجتمع البحث من جميع مديري مدارس التّعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية. وقد بلغ عددهم (110) من المديرين والمديرات للعام الدراسي 2022/2021، موزعين إلى (80) في مدارس الريف، و30 في مدارس المدينة) ( مديرية التربية، 2021). وشُحبت عينة عشوائية طبقية بناءً على مكان المدرسة (مدينة، ريف) بنسبة (50%) من هذه المدارس؛ وقد بلغ عدد العينة (55) مديراً ومديرة عند تطبيق أدوات البحث، تم استعادة (52) منها، واستبعدت (8) استبانات لعدم اكتمال الإجابات فيها، وبالتالي عدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبحت العينة (44) مديراً ومديرة.

### أدوات البحث (استبانة):

أ - إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، قامت الباحثة بإعداد استبانة وذلك بما يتناسب مع موضوع البحث وأهدافه وتساؤلاته، وطبيعة البيانات

والمعلومات المراد الحصول عليها. تكونت الاستبانة من: المعلومات العامة المطلوبة من أفراد العينة المدرسين: "عدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي والتربوي، عدد الدورات التدريبية المتبعة"؛ مع مقدمة وشرح لطريقة الإجابة على عباراتها، ومجموعة من الفقرات: بلغ عددها (46) فقرة، موزعة على ستة محاور، هي: (الأول: إدراك أهمية مدخل إدارة المعرفة، ويضم سبع عبارات (1 - 7)، الثاني: عملية تشخيص المعرفة، ويضم سبع عبارات (8 - 14)، الثالث: عملية توليد المعرفة، ويضم اثنتي عشرة عبارة (15 - 26)، الرابع: عملية تخزين المعرفة، ويضم ست عبارات (27 - 32)، الخامس: عملية نشر المعرفة، ويضم ثمانية عبارات، (33 - 40) السادس: عملية تطبيق المعرفة، ويضم ست عبارات (41 - 46). وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لحساب الأهمية النسبية لمحاور وعبارات الاستبانة، وأعطيت الدرجات على النحو التالي: (دائماً: 5، غالباً: 4، أحياناً: 3، نادراً: 2، أبداً: 1). ولتقدير درجة الإجابة اعتمد على المعيار الوارد في الجدول (1) (أبو علام، 2008، ص 239).

#### جدول (1): المعيار المعتمد للحكم على تقدير أفراد عينة البحث

على استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل إدارة المعرفة

الاحتياجات التدريبية	الوزن النسبي	طول الفئة
منخفضة جداً	من 20- أقل من 36%	1- أقل من 1.8
منخفضة	من 36 - أقل من 52%	1.8 - أقل من 2.6
متوسطة	52 - أقل من 68%	2.6 - أقل من 3.4
مرتفعة	68 - أقل من 84%	3.4 - أقل من 4.2
مرتفعة جداً	84 - أقل من 100%	4.2 - أقل من 5

#### ب - التحقق من صدق الاستبانة

■ **صدق المحكمين:** عُرضت الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في ميدان التربية والتعليم في كلية التربية في جامعة تشرين، وبلغ عددهم (9) محكمين، للتأكد من مدى انفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وتم الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم، حيث جرى تعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، كما هو مبين في الجدول (2).

#### الجدول (2) عبارات الاستبانة قبل التعديل وبعده

بعد التعديل	قبل التعديل
تُحدد مرادف لمفهوم مدخل إدارة المعرفة يناسب عمك الإداري	تُحدد مرادف لمُدخل إدارة المعرفة
ترشد المدرسين إلى كيفية الاستفادة من الانترنت لعمليات البحث	ترشد المدرسين إلى للاستفادة من الانترنت
تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لنشر قرار جديد	تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي
تتحقق مع صدق المعلومات المتداولة بين المدرسين والإداريين	تتحقق مع صدق المعلومات المتداولة في المدرسة
تحدد المعيار المراد الوصول إليه للنجاح والتطوير الذي تريده لمدرستك	تحدد المعيار المراد الوصول إليه للنجاح
عبارة مضافة	تتوسع في استخدام الأنشطة التي تعتمد على شبكة الانترنت
عبارة مضافة	تحفز العمل التعاوني التشاركي بين العاملين
عبارة محذوفة	تشكل فرق تعاونية لتقييم العمل المدرسي
عبارة محذوفة	تستثمر الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة

▪ **الصدق البنائي:** جرى حساب معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي ينتمي إليه على عينة استطلاعية بلغت (18) مديراً ومديرة، كما في الجدول (3)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق محاور البحث مع الدرجة الكلية للاستبانة.

**الجدول (3) معامل الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية للاستبانة**

المحور	إدراك أهمية مدخل إدارة المعرفة	عملية تشخيص المعرفة	عملية توليد المعرفة	عملية تخزين المعرفة	عملية نشر المعرفة	عملية تطبيق المعرفة
معامل الارتباط	**0.903	**0.836	**0.946	**0.948	**0.938	**0.912
قيمة الاحتمال	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

\* دال عند مستوى الدلالة (0.05) \*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

### ج - ثبات استبانة البحث:

▪ **طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha):** جرى تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (18) مدير مدرسة في محافظة اللاذقية، كما هو مبين في الجدول (4)، وجرى حساب معامل الاتساق الداخلي بطريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمحاور الاستبانة. يتضح أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.981)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات إذ يمكن تطبيقها على أفراد عينة البحث.

**الجدول (4) يوضح معامل ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ**

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)
المحور الأول: إدراك أهمية مدخل إدارة المعرفة	7	0.898
المحور الثاني: عملية تشخيص المعرفة	7	0.904
المحور الثالث: عملية توليد المعرفة.	12	0.948
المحور الرابع: عملية تخزين المعرفة.	6	0.88
المحور الخامس: عملية نشر المعرفة.	8	0.925
المحور السادس: عملية تطبيق المعرفة.	6	0.893
الدرجة الكلية للاستبانة	46	0.981

▪ **طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Method):** احتسبت مجموع درجات النصف الأول للاستبانة المطبقة على العينة الاستطلاعية، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني، وجرى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، وفق هذه الطريقة وقد بلغ (0.961)، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي بلغ (0.979)، كما حسب معامل الثبات غوتمان (Guttman)، وقد بلغ (0.98)، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي. ويبين الجدول (5) هذه النتائج:

**الجدول (5) يوضح معاملات ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية**

الدرجة الكلية للاستبانة للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مدخل إدارة المعرفة	معامل الارتباط بيرسون	
	قبل التعديل	بعد التعديل
غوتمان	0.961	0.979
	0.98	

## عرض النتائج وتفسيرها:

## 1- عرض نتائج أسئلة البحث:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة؟ للإجابة عن هذا السؤال جرى حساب المتوسط الحسابي والأهمية النسبية للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6) الدرجة الكلية لإجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية

اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة

الرقم	محاور الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
1.	المحور الأول: إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة	2.49	0.42	49.8%		منخفضة
2.	المحور الثاني: عملية تشخيص المعرفة	3.47	0.46	69.4%		مرتفعة
3.	المحور الثالث: عملية توليد المعرفة.	3.80	0.38	76%		مرتفعة
4.	المحور الرابع: عملية تخزين المعرفة.	2.34	0.32	46.8%		منخفضة
5.	المحور الخامس: عملية نشر المعرفة.	3.27	0.43	65.4%		متوسطة
6.	المحور السادس: عملية تطبيق المعرفة.	3.66	0.50	73.2%		مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	3.25	0.32	65%		متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أنَّ الدرجة الكلية لاستبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة بلغت (3.25)، وتقع ضمن الدرجة المتوسطة، وأهمية نسبية بلغت (65%).

تختلف نتائج دراسة السوادي (2010) والقباطي وعلي (2011) مع النتيجة السابقة في درجة الاحتياج العالية، ولكن اتفقتا معها على وجود حاجة لدى مديري المدارس لتطبيق عمليات مَدخل إدارة المعرفة، وتفسر الباحثة النتيجة المتوسطة للدرجة الكلية للاستبانة في البحث الحالي، بوجود احتياج لدى مديري المدارس الثانوية لزيادة وعيهم حول أهمية تجديد معارفهم النظرية والعملية بما يتعلق بالتطورات والمستجدات في المجال التربوي والإداري، وظهر هذا في محور إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة، حيث جاء بدرجة منخفضة؛ وقد يكون بسبب قلة الدافعية لدى المديرين للتعرف إلى ما هو جديد، أو نتيجة ضيق وقتهم بسبب ضغط العمل الإداري والمهام

المطلوبة منهم، فرض عليهم اتباع أساليب تقليدية لها نتائج مستقرة ومقبولة نوعاً ما تجعل العمل يسير ضمن ما هو معتاد ومتعارف عليه ضمن المدارس الثانوية الأخرى.

**السؤال الفرعي الأول:** ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة عند محور (إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة)؟  
يظهر الجدول (7) إجابات أفراد عينة البحث على محور إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة.

جدول (7): إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة عند محور (إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
2	استخدام طرق مختلفة لحفظ البيانات في مدرستك.	3.59	0.73	71.8%	1	مرتفعة
4	تصنيف معارف المدرسة الثانوية بحسب مصادرها.	3.14	0.91	62.8%	2	متوسطة
5	تحليل واقع العمل الإداري داخل المدرسة الثانوية.	2.77	1.03	55.4%	3	متوسطة
7	استخدام طرق مناسبة للحصول على المعارف.	2.73	1.13	54.6%	4	متوسطة
6	امتلاك عناصر تطبيق مَدخل إدارة المعرفة.	2.05	0.71	41%	5	منخفضة
1	تحديد مرادف لمفهوم مَدخل إدارة المعرفة يناسب عملك الإداري.	1.66	0.78	33.2%	6	منخفضة جداً
3	تمييز بين المفاهيم الأساسية لمَدخل إدارة المعرفة.	1.52	0.79	30.4%	7	منخفضة جداً

يتبين من قراءة الجدول (7) أن العبارة التي حصلت على درجة احتياج مرتفعة هي (تستخدم طرقاً مختلفة لحفظ البيانات في مدرستك) بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وأهمية نسبية بلغت (71.8%)، في حين حصلت العبارتان (تحدد مرادف لمفهوم مَدخل إدارة المعرفة يناسب عملك الإداري، ويميز بين المفاهيم الأساسية لمَدخل إدارة المعرفة) على درجة احتياج منخفضة جداً بمتوسط حسابي بلغ (1.66) و(1.52)، وأهمية نسبية بلغت (33.2%)، و(30.4%) للعبارتين على الترتيب. يتبين أن درجة الاحتياج لدى مديري المدارس الثانوية لإدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة ضمن العمل الإداري كبيرة، نظراً لأن الدورات التدريبية التي تقيمها مديريات التربية لم تتطرق للمداخل الإدارية الحديثة، وإنما ركز أغلبها على المناهج المطورة ودمج التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، وهذا كون مَدخل إدارة المعرفة من المداخل الإدارية الحديثة التي تحتاج إلى ندوات ونشرات ودورات تدريبية وورشات عمل تُقيمها دوائر الإعداد والتدريب، تساعد على تبلور مفاهيم المَدخل وتمكنهم من التعرف إلى أهم مبادئه ومتطلبات تطبيقه، وتقديم نماذج ناجحة عن تطبيق عملياته ضمن عمل مدير المدرسة الثانوية، وبالتالي امتلاك المهارات والسلوكيات التي تمكن المديرين من تطبيقه، تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أوزمن ومراد أوغلو (2010) بأن أغلب المدارس لديها بعض القصور في تنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة.

**السؤال الفرعي الثاني:** ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية تشخيص المعرفة)؟

يظهر الجدول (8) إجابات أفراد عينة البحث على محور عملية تشخيص المعرفة.

جدول (8): إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية تشخيص المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
11	تتبع خطوات علمية منطقية للبحث عن أسباب المشكلات.	4.34	0.75	86.8%	1	مرتفعة جداً
12	تحدد كافة المصادر التي تحيط بالمشكلة.	4.25	0.58	85%	2	مرتفعة جداً
13	تكتشف الأشخاص الذين لديهم معرفة حول المشكلة المطلوبة.	3.57	1.13	71.4%	3	مرتفعة
14	تُجري مناقشات وحوارات تحفز الأفكار الإبداعية.	3.48	0.95	69.6%	4	مرتفعة
10	تستعين بجهات خارجية لمواجهة مشكلة.	3.20	0.88	64%	5	متوسطة
9	تتوسع في استخدام الأنشطة التي تعتمد على شبكة الانترنت.	3.11	0.84	62.2%	6	متوسطة
8	تبتكر أنشطة تتعلق بالمستجدات العلمية الحديثة.	2.34	0.61	46.8%	7	متوسطة

يتبين من قراءة الجدول (8) أن العبارتين التين حصلتا على درجة احتياج مرتفعة جداً هما (تتبع خطوات علمية منطقية للبحث عن أسباب المشكلات، وتحدد كافة المصادر التي تحيط بالمشكلة) بمتوسط حسابي بلغ (4.34)، و(4.25)، وأهمية نسبية بلغت (86.8%)، و(85%). في حين حصلت العبارات (تستعين بجهات خارجية لمواجهة مشكلة، تتوسع في استخدام الأنشطة التي تعتمد على شبكة الانترنت، تبتكر أنشطة تتعلق بالمستجدات العلمية الحديثة) على درجة احتياج متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (3.2) و(3.11)، و(2.34)، وأهمية نسبية بلغت (64%)، و(62.2%)، و(46.8%).

يتبين أن درجة احتياج المديرين عند محور عملية تشخيص المعرفة مرتفعة، يمكن أن تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حاجة المديرين إلى رفع كفاياتهم وممارساتهم للأنشطة التي تتعلق بالمستجدات العلمية الحديثة، والاطلاع على آخر ما توصلت إليه من تجارب، وهذا ما يدعمه استخدام الانترنت والأنشطة وعمليات البحث التي تسهل الوصول إلى المعارف والمعلومات. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الانفجار المعرفي والتكنولوجي المتسارع الذي يواكب عمل المديرين، وبالمقابل ضعف اهتمام مسؤولي التدريب في المديرية بدراسة تلك الاحتياجات، وإقامة دورات تدعم المعارف الموجودة لديهم وتكسبهم معارف ومهارات جديدة.

السؤال الفرعي الثالث: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية توليد المعرفة)؟

يظهر الجدول (9) إجابات أفراد عينة البحث على محور عملية توليد المعرفة.

جدول (9): إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدْخُل إدارة المعرفة عند محور (عملية توليد المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
16	مشاركة المدرسين في حل المشكلات.	4.68	0.47	93.6%	1	مرتفعة جداً
18	إجراء مناقشات وحوارات مع المدرسين.	4.50	0.51	90%	2	مرتفعة جداً
19	دعم الأفكار الجديدة والإبداعية.	4.48	0.55	89.6%	3	مرتفعة جداً
24	تحديد الأشخاص المناسبين لأداء المهام.	4.43	0.76	88.6%	4	مرتفعة جداً
17	الاهتمام بتزويد مكتبة المدرسة بالكتب المختلفة.	4.23	0.42	84.6%	5	مرتفعة جداً
23	شرح المهام المطلوبة من المدرسين والإداريين وتحديدها بدقة.	4.23	0.89	84.6%	5	مرتفعة جداً
26	تحفيز العمل التعاوني التشاركي بين العاملين.	3.89	0.78	77.8%	6	مرتفعة
15	ترشيد المدرسين إلى كيفية الاستفادة من الانترنت لعمليات البحث.	3.68	0.96	73.6%	7	مرتفعة
21	الحرص على العمل ضمن فريق.	3.55	0.90	71%	8	مرتفعة
22	تشجيع المدرسين على اعتماد التواصل الإلكتروني مع الطلاب.	2.91	1.07	58.2%	9	متوسطة
20	مشاركة المدرسة في المؤتمرات والندوات التي تقيمها مديريات التربية التابعة لها.	2.89	0.97	57.8%	10	متوسطة
25	ترشيح المدرسين للدورات التدريبية التي تقيمها المديريات	2.18	0.62	43.6%	11	منخفضة

يتبين من قراءة الجدول (9) أن العبارات التي حصلت على درجة احتياج مرتفعة جداً هن ذوات الأرقام (16، 18، 19، 24، 17، 23) بمتوسط حسابي يزيد على (4.23)، وأهمية تزيد على (84.6%)، ولم تحصل سوى عبارة واحدة على درجة احتياج منخفضة، هي (تقوم بترشيح المدرسين للدورات التدريبية التي تقيمها المديريات) بمتوسط حسابي بلغ (2.18)، وأهمية نسبية بلغت (43.6%). بهذا تكون قد أظهرت النتائج أن حاجة المديرين لعملية توليد المعرفة مرتفعة، وقد يُعزى ذلك بحسب رأي الباحثة إلى نمط السياسات السائدة في المدارس الثانوية، والتي تفرض على المديرين نمط عمل معين يجعلهم يبتعدون عن مشاركة المدرسين في وضع حل للمشكلات وإجراء مناقشات وحوارات، وإنما يجدون أن السرعة في إصدار القرارات والتصرف وفق ما هو محدد لهم يُسرّع من العمل، لأن قدرة المدير على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب هو الذي يميزه من غيره من العاملين معه، تتفق مع نتائج دراسة السوادي (2010) بحاجة المديرين إلى مهارات عملية توليد المعرفة.

السؤال الفرعي الرابع: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدْخُل إدارة المعرفة عند محور (عملية تخزين المعرفة)؟  
يظهر الجدول (10) إجابات أفراد عينة البحث على محور عملية تخزين المعرفة.

جدول (10): إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية تخزين المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
28	الاحتفاظ بنسخ عن القرارات والقوانين.	3.61	0.97	72.2%	1	مرتفعة
32	تصميم نماذج خاصة بمدركك لحفظ الملفات.	2.43	0.87	48.6%	2	متوسطة
30	الاحتفاظ بأرشيف فعاليات المدرسة وأنشطتها.	2.27	0.59	45.4%	3	منخفضة
27	امتلاك مهارات قيادة الحاسوب.	2.09	0.60	41.8%	4	منخفضة
31	إنشاء الملفات الخاصة بالمدرسين والطلاب بنفسك.	1.95	0.57	39%	5	منخفضة
29	تخزين معارف مدرسته على الحاسوب.	1.70	0.63	34%	6	منخفضة جداً

يتبين من قراءة الجدول (10) أن العبارة التي حصلت على درجة احتياج مرتفعة هي (تحتفظ بنسخ عن القرارات والمعارف) بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وأهمية نسبية بلغت (72.2%)، في حين حصلت العبارة (تخزن معارف مدرستك على الحاسوب) على درجة احتياج منخفضة جداً بمتوسط حسابي بلغ (1.7)، وأهمية نسبية بلغت (34%). تظهر النتائج أن احتياج المديرين لمهارات عملية تخزين المعرفة جاءت منخفضة، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن المديرين تلقوا تدريباً في مجال اكتساب مهارات تخزين المعارف وتوثيقها وحفظها، وخاصة أن امتلاك المديرين لمهارات قيادة الحاسوب " شهادة ICDL، أو شهادة المعلوماتية" إلى جانب إمكانيات وشروط أخرى هي شرط لاستلام إدارة مدرسة، وقد يكون أيضاً لتوفر الإمكانيات والبنية التحتية التي تدعم عملية تخزين المعرفة دور في سهولة القيام بعمليات تخزين المعرفة، تتفق مع نتائج دراسة أوزمن ومراد أوغلو (2010) بأن أغلب المدارس لديها بعض القصور في تنفيذ إستراتيجيات إدارة المعرفة.

السؤال الفرعي الخامس: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية نشر المعرفة)؟

يظهر الجدول (11) إجابات أفراد عينة البحث على محور عملية نشر المعرفة.

جدول (11): إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية نشر المعرفة)

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	درجة الإجابة
37	تتحقق من صدق المعلومات المتداولة بين المدرسين والإداريين.	4.66	0.57	93.2%	1	مرتفعة جداً
39	تعمل على توفير بيئة عمل تدعم التغيير.	4.41	0.76	88.2%	2	مرتفعة جداً
36	تتحقق من صدق مصادر المعارف التربوية.	3.77	0.83	75.4%	3	مرتفعة

متوسطة	4	%63.6	0.72	3.18	تعمم القرارات بشكل شفهي لكل مدرس على حدة.	33
متوسطة	5	%59.6	0.73	2.98	تهتم بالتدريب والالتحاق بالدورات التدريبية.	38
متوسطة	6	%55	0.97	2.75	تُنظّم الاجتماعات الدورية.	34
متوسطة	7	%49.6	1.19	2.48	تستخدم وسائل التواصل الاجتماعي لنشر قرار جديد.	35
منخفضة	8	%38.6	0.93	1.93	تعتمد نظام الحوافز لتشجيع الجهود التطويرية.	40

يتبين من قراءة الجدول (11) أن العبارتين التين حصلتا على درجة احتياج مرتفعة جداً هما: (تتحقق من صدق المعلومات المتداولة بين المدرسين والإداريين، تعمل على توفير بيئة عمل تدعم التغيير) بمتوسط حسابي يزيد على (4.41)، وأهمية نسبية تزيد على (88.2%)، ولم تحصل سوى عبارة واحدة على درجة احتياج منخفضة، هي (تعتمد نظام الحوافز لتشجيع الجهود التطويرية) بمتوسط حسابي بلغ (1.93)، وأهمية نسبية بلغت (38.6%). يمكن تفسير درجة الاحتياج المتوسطة على محور عملية نشر المعرفة بإيجاد بيئة عمل تسعى إلى التغيير والتطوير من خلال تسخير الأنشطة والسلوكيات داخل المدرسة لتشجيع العمل الجماعي التعاوني والسعي نحو التشاركية، ويقابل ذلك قلة الإمكانيات المادية المخصصة لخلق بيئة عمل تفاعلية، تقييم الاجتماعات باستمرار وتفتح الدورات التدريبية التي تدعم عملية تشارك المعارف وتبادلها بين المديرين والمختصين في المجال التربوي، وهذا ما جاء في دراسة محمد (2016) بتأثير التقدّم التكنولوجي على مدى توافر الاحتياجات المتمثلة بوجود بنية تدعم عملية نشر المعارف.

**السؤال الفرعي السادس: ما الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية تطبيق المعرفة)؟**

يظهر الجدول (12) إجابات أفراد عينة البحث على محور عملية تطبيق المعرفة.

**جدول (12): إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس**

**التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة عند محور (عملية تطبيق المعرفة)**

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب الإيجابي	درجة الإجابة
46	تراقب ممارسات العمل ضمن المدرسة.	4.25	0.81	%85	1	مرتفعة جداً
41	تُحدد متطلبات المهام المطلوبة من المدرسين والإداريين.	3.93	0.73	%78.6	2	مرتفعة
42	تقوم بتحليل المشكلات التي تواجهك ضمن عمك الإداري.	3.73	0.69	%74.6	3	مرتفعة
43	تُحدد الأدوار المطلوبة من المدرسين والإداريين.	3.66	0.71	%73.2	4	مرتفعة
44	تحدد المعيار المراد الوصول إليه للنجاح والتطوير الذي تريده لمدرستك.	3.34	0.71	%66.8	5	متوسطة
45	تقارن الأداء قبل تنفيذ المهام المطلوبة وبعدها.	3.07	1.49	%61.4	6	متوسطة

يتبين من قراءة الجدول (12) أن العبارة التي حصلت على درجة احتياج مرتفعة جداً هي (تراقب ممارسات العمل ضمن المدرسة) بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وأهمية نسبية بلغت (85%)، ولم تحصل سوى عبارة واحدة على درجة احتياج منخفضة، هي (تقارن الأداء قبل تنفيذ المهام المطلوبة وبعدها) بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، و(3.07)، وأهمية نسبية بلغت (66.8%)، و(61.4%). يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن درجة احتياج المديرين لمهارات عملية تطبيق المعرفة جاءت مرتفعة من وجهة نظرهم، ويعود ذلك إلى الثقافة السائدة في مدارسهم ونمط إدارتهم لمدارسهم والظروف التي يعملون ضمنها والتي تسمح لهم بتشارك المعارف، ونظرتهم لأهمية تطبيق ممارسات إدارية.

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث للاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام تعزى لمتغيرات "عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدورات التدريبية المتبعة"؟ للإجابة عن هذا السؤال، وضعت الفرضيات الآتية:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مَدْخَل إدارة المعرفة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة: للتحقق من صحة الفرضية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 \_ 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، جرى حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (13).

**الجدول (13):** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدْخَل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاوِر الاستبانة	عدد سنوات الخبرة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
إدراك أهمية مَدْخَل إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	20	17.30	3.11	0.70
	من 5 - 10 سنوات	9	18.11	2.71	0.90
	10 سنوات فأكثر	15	17.27	2.94	0.76
عملية تشخيص المعرفة	أقل من 5 سنوات	20	24.05	2.54	0.57
	من 5 - 10 سنوات	9	24.67	1.66	0.55
	10 سنوات فأكثر	15	24.40	4.69	1.21
عملية توليد المعرفة	أقل من 5 سنوات	20	46.35	3.88	0.87
	من 5 - 10 سنوات	9	46.44	3.75	1.25
	10 سنوات فأكثر	15	44.20	5.71	1.47
عملية تخزين المعرفة	أقل من 5 سنوات	20	14.25	1.94	0.44
	من 5 - 10 سنوات	9	15.00	0.87	0.29
	10 سنوات فأكثر	15	13.27	2.09	0.54
عملية نشر المعرفة	أقل من 5 سنوات	20	26.15	3.38	0.76
	من 5 - 10 سنوات	9	25.44	2.60	0.87
	10 سنوات فأكثر	15	26.60	3.96	1.02
عملية تطبيق المعرفة	أقل من 5 سنوات	20	21.00	2.81	0.63
	من 5 - 10 سنوات	9	23.11	1.17	0.39
	10 سنوات فأكثر	15	22.60	3.74	0.97
الدرجة الكلية للاستبانة	أقل من 5 سنوات	20	149.10	13.30	2.97
	من 5 - 10 سنوات	9	152.78	8.27	2.76
	10 سنوات فأكثر	15	148.33	19.15	4.94

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، وللتأكد من وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، جرى حساب تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)، ويظهر الجدول (14) هذه الفروق.

جدول (14): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

محاو الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
إدراك أهمية مدخل إدارة المعرفة	بين المجموعات	4.887	2	2.443	0.275	0.761	غير دال
	داخل المجموعات	364.022	41	8.879			
	المجموع	368.909	43				
عملية تشخيص المعرفة	بين المجموعات	2.609	2	1.305	0.118	0.889	غير دال
	داخل المجموعات	452.550	41	11.038			
	المجموع	455.159	43				
عملية توليد المعرفة	بين المجموعات	47.010	2	23.505	1.127	0.334	غير دال
	داخل المجموعات	855.172	41	20.858			
	المجموع	902.182	43				
عملية تخزين المعرفة	بين المجموعات	18.112	2	9.056	2.677	0.081	غير دال
	داخل المجموعات	138.683	41	3.383			
	المجموع	156.795	43				
عملية نشر المعرفة	بين المجموعات	7.514	2	3.757	0.314	0.732	غير دال
	داخل المجموعات	490.372	41	11.960			
	المجموع	497.886	43				
عملية تطبيق المعرفة	بين المجموعات	36.488	2	18.244	2.098	0.136	غير دال
	داخل المجموعات	356.489	41	8.695			
	المجموع	392.977	43				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	119.947	2	59.974	0.272	0.763	غير دال
	داخل المجموعات	9042.689	41	220.553			
	المجموع	9162.636	43				

يلاحظ من الجدول (14) أن قيمة الاحتمال جاءت أكبر من 0.05، أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول درجة تقدير مديري المدارس لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء مدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة، على مستوى الاستبانة ككل، وعند كل محور من محاورها. تفسر الباحثة ذلك بأن الاحتياجات التدريبية قد تكون متمثلة بالاحتياجات التي يحتاج إليها مدخل إدارة المعرفة؛ من مادية كالأجهزة والبنية التحتية التي تدعم تطبيق عمليات مدخل إدارة المعرفة، وبشرية تمثل العنصر البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات، وليس لعدد سنوات الخبرة دور في اكتساب المهارات والمعارف المتعلقة بتطبيق عمليات مدخل إدارة المعرفة ومبادئه، على اعتبار أن مدخل إدارة المعرفة مدخل إداري حديث يستند إلى وجود بيئة تنظيمية تدعم تطبيقه،

وفريق عمل يعمل بروح الفريق. وهذا ما يتطلب دافعية للعمل والرغبة بتطويره، والقدرة على التشارك والتعاون بما يحسن بيئة العمل داخل المدرسة.

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي. للتحقق من صحة الفرضية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي)، استخدم اختبار (t) للعينات المستقلة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (15).

**الجدول (15):** نتائج اختبار (T - Test) للفرق بين متوسطي درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

محاو الاستبانة	التخصص	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (p)	القرار
إدراك أهمية مدخل إدارة المعرفة	إجازة جامعية	21	16.62	2.85	-1.859	42	0.07	غير دال
	دبلوم تأهيل تربوي	23	18.22	2.84				
عملية تشخيص المعرفة	إجازة جامعية	21	21.95	2.40	-6.284	42	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	23	26.43	2.33				
عملية توليد المعرفة	إجازة جامعية	21	42.57	3.44	-5.496	42	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	23	48.43	3.62				
عملية تخزين المعرفة	إجازة جامعية	21	12.90	1.51	-4.722	42	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	23	15.13	1.60				
عملية نشر المعرفة	إجازة جامعية	21	23.71	2.05	-6.255	42	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	23	28.39	2.81				
عملية تطبيق المعرفة	إجازة جامعية	21	20.19	2.21	-4.511	42	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	23	23.61	2.76				
الدرجة الكلية للاستبانة	إجازة جامعية	21	137.95	9.20	-7.837	42	0.000	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	23	160.22	9.60				

يبين الجدول (15) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند كل محور من محاور الاحتياجات التدريبية للمديرين في ضوء مدخل إدارة المعرفة، وعلى المستوى الإجمالي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من 0.05. فالمؤهل العلمي والتربوي له تأثير فاعل في تحديد درجة الاحتياجات التدريبية للمديرين، وذلك من حملة دبلوم تأهيل التربوي. يمكن تفسير النتيجة السابقة بأن حملة دبلوم التأهيل التربوي تلقوا معلومات عن الإدارة التربوية وعن مجال الإدارة التربوية خلال فترة دراستهم، وما تلقوه من معلومات ومهارات في مجال العمل داخل المدرسة، هذا ما جعل معلوماتهم تختلف عن حملة الإجازة الجامعية، وتختلف مع دراسة القباطي وعلي (2011) في وجود فروق في درجة احتياج المديرين للتدريب، حيث أجمع أغلب المديرين في دراسة جون (2002) على أهمية التدريب وتأثيره على التنمية المهنية للمديرين.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطي درجات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة المعرفة تعزى لمتغير اتباعهم الدورات التدريبية التي تقيمها مديرية التربية ودائرة الإعداد والتدريب في

**المحافظة.** للتحقق من صحة الفرضية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية المتبعة (اتبع دورات تدريبية، اتبع دورتين تدريبيتين، اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية)، جرى حساب المتوسطات الحسابية لإجابات عينة البحث، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (16).

**الجدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية المتبعة**

محاور الاستبانة	الدورات التدريبية المتبعة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة	اتبع دورات تدريبية	7	15.43	3.78	1.43
	اتبع دورتين تدريبيتين	12	17.42	2.19	0.63
	اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية	25	18.04	2.84	0.57
عملية تشخيص المعرفة	اتبع دورات تدريبية	7	24.29	3.04	1.15
	اتبع دورتين تدريبيتين	12	23.92	3.40	0.98
	اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية	25	24.48	3.36	0.67
عملية توليد المعرفة	اتبع دورات تدريبية	7	46.00	5.00	1.89
	اتبع دورتين تدريبيتين	12	46.17	3.81	1.10
	اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية	25	45.28	4.94	0.99
عملية تخزين المعرفة	اتبع دورات تدريبية	7	14.29	2.22	0.84
	اتبع دورتين تدريبيتين	12	14.50	1.51	0.44
	اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية	25	13.80	2.02	0.40
عملية نشر المعرفة	اتبع دورات تدريبية	7	25.29	3.35	1.27
	اتبع دورتين تدريبيتين	12	25.92	3.66	1.06
	اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية	25	26.52	3.38	0.68
عملية تطبيق المعرفة	اتبع دورات تدريبية	7	21.29	2.87	1.09
	اتبع دورتين تدريبيتين	12	21.25	2.83	0.82
	اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية	25	22.52	3.15	0.63
الدرجة الكلية للاستبانة	اتبع دورات تدريبية	7	146.57	15.79	5.97
	اتبع دورتين تدريبيتين	12	149.17	13.76	3.97
	اتبع أكثر من 3 دورات تدريبية	25	150.64	15.13	3.03

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي تبعاً لمتغير الدورات التدريبية المتبعة، وللتأكد من وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية، جرى حساب تحليل التباين الأحادي (One - Way ANOVA)، ويظهر الجدول (17) هذه الفروق.

جدول (17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة الاحتياجات التدريبية اللازمة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية المتبعة

محاور الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
إدراك أهمية مَدخل إدارة المعرفة	بين المجموعات	37.318	2	18.659	2.31	0.112	غير دالّ
	داخل المجموعات	331.591	41	8.088			
	المجموع	368.909	43				
عملية تشخيص المعرفة	بين المجموعات	2.574	2	1.287	0.12	0.89	غير دالّ
	داخل المجموعات	452.585	41	11.039			
	المجموع	455.159	43				
عملية توليد المعرفة	بين المجموعات	7.475	2	3.738	0.17	0.843	غير دالّ
	داخل المجموعات	894.707	41	21.822			
	المجموع	902.182	43				
عملية تخزين المعرفة	بين المجموعات	4.367	2	2.183	0.59	0.56	غير دالّ
	داخل المجموعات	152.429	41	3.718			
	المجموع	156.795	43				
عملية نشر المعرفة	بين المجموعات	9.301	2	4.651	0.39	0.68	غير دالّ
	داخل المجموعات	488.585	41	11.917			
	المجموع	497.886	43				
عملية تطبيق المعرفة	بين المجموعات	17.059	2	8.529	0.93	0.403	غير دالّ
	داخل المجموعات	375.919	41	9.169			
	المجموع	392.977	43				
الدرجة الكلية للاستبانة	بين المجموعات	93.495	2	46.748	0.21	0.81	غير دالّ
	داخل المجموعات	9069.141	41	221.199			
	المجموع	9162.636	43				

يلاحظ من الجدول (17) أن قيمة الاحتمال جاءت أكبر من 0.05، أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية حول درجة تقدير مديري المدارس لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء مَدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية المتبعة، على مستوى الاستبانة ككل، وعند كل محور من محاورها. يمكن تفسير النتيجة السابقة التي توصلت إليها الدراسة بأن وجهات نظر المديرين حول احتياجاتهم التدريبية مقارنة وفق الدورات التدريبية التي اتبعوها، وذلك قد يكون لنمط تلك الدورات المتبعة والتي أغلبها أُقيمت بهدف تنمية المهارات

لتطبيق المناهج المطوّرة واكتساب مهارات دمج التقنية ضمن العملية التدريسية، باستثناء دورة تدريبية واحد لتطوير أداء مديري المدارس في سورية وكانت لكل المديرين.

### الاستنتاجات والمقترحات:

توصلت الباحثة إلى أن درجة تقدير مديري مدارس التعليم الثانوي العام لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء مدخل إدارة المعرفة في محافظة اللاذقية جاءت متوسطة على محاور الاستبانة ككل، كما أظهرت النتائج وجود فروق حول درجة تقدير المديرين لاحتياجاتهم التدريبية في ضوء مدخل إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، بينما لم تظهر فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة والدورات التدريبية المتبعة. وفي ضوء النتائج السابقة وضعت الباحثة عدداً من المقترحات منها:

- نشر ثقافة إدارة المعرفة في المدارس عامةً وفي المدارس الثانوية خاصةً، من خلال إقامة ندوات ومحاضرات توضح مفهوم مدخل إدارة المعرفة وأهم مبادئه، ونظرياته، وعملياته.
- رفع كفاءة مديري المدارس الثانوية قبل الخدمة، بحيث يتم تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة حول أهمية تطبيق المداخل الإدارية الحديثة عامةً ومدخل إدارة المعرفة خاصةً، ودوره في تطوير أداء العاملين مما ينعكس على تحسين العمل.
- عقد دورات تدريبية للمديرين تتضمن تدريبهم على استخدام التقنيات التكنولوجية وتوظيفها في تطوير العمل وتحسينه.
- تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة المعرفة انطلاقاً من احتياجاتهم التدريبية الفعلية.

### المراجع:

- الطويل، هاني. *الإدارة التعليمية*، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2001، ص462.
- الزعبي، نادية عبد الكريم. دور مدير المدرسة في خدمة المجتمع المحلي وتطويره في ضوء بعض الاتجاهات التربوية الحديثة في مدينة دمشق، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، ع 37، 2011، ص 263-290.
- وس
- السوادي، علي، *الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس في ضوء مدخل إدارة المعرفة*، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.

- شحادة، فضل قسيم. الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الاساسي في مدينة دمشق في ضوء إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق. 2016، 175ص.
- الطعاني، حسن أحمد. درجة ممارسة مديري المدارس لمهامهم الاشرافية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. مجلة جامعة دمشق، م28، ع2، 2012، ص ص 453 - 489.
- الكبيسي، صلاح الدين. إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، 205 ص.
- محمد، أماني عثمان. الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس التعليم الثانوي في المجتمع المصري: المؤتمر الدولي الأول: توجهات إستراتيجية في التعليم - تحديات المستقبل، جامعة عين شمس، كلية التربية، م1، 2016، ص ص 283 - 367
- مرتضى، أحمد بني، العواملة، عبد الله. الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في منطقة الدمام التعليمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ع 169، 2016، ص ص 257 - 291
- العبيدي، محمد. سيكولوجية الإدارة التنظيمية والمدرسية وآفاق التطوير العام. عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. 2000، ص 335.
- القباطي، عثمان سعيد أحمد، علي، عيسى، الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في مدينة تعز بالجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم ونظر وكلائهم. مجلة جامعة دمشق، م 27، 2011، ص ص 389 - 426
- منصور، علي الاحمد، عيسى، أمل الشماس. مناهج البحث في التربية وعلم النفس، منشورات جامعة دمشق مركز التعليم المفتوح، قسم رياض الأطفال، 2011، 413 ص.
- الجمهورية العربية السورية. النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الثانوي في سورية، 2016، ص 54.
- وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية، 2004.
- مديرية التربية في محافظة اللاذقية. بيانات غير منشورة عن أعداد مديري مدارس التعليم الثانوي العام في محافظة اللاذقية للعام الدراسي 2021/2022، 2021.

• Bhusry، Mamta and Ranjan، Jayanthi. *Implementing Knowledge Management in higher educational institutions in India. A conceptual farm work international Journal of computer applications*، 29 (1) ، 2011، pp 34- 46.

• Brown، Marie & Boylem Bill and Boyle، Trudy، 2002، *Professional development and management training needs for heads of department in UK secondary school*. Vol 1، p p 31، 46.

• Johne، Pual، 2002، *The training needs of principals of private school in the Union territory of Pondicherry*. Fordham university.

• Ozmen، Fatma ، Muratoglu، Vecihe. 2010، *The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies The views of principals and teachers according to gender variable*، *Social and Behavioral Sciences* 2(2): pp 5370-5376.