



# The Functional Competencies Required for Educational Administration Directors in Ibb Governorate in Light of Knowledge Management

Faisal Abu Bakr Al Shra'i <sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Education , Ibb University, Ibb, Yemen.

\*Corresponding author: [dr.f.alshraei@gmail.com](mailto:dr.f.alshraei@gmail.com)

## Keywords

1. Functional competencies
3. Ibb Governorate

2. Knowledge management

## Abstract:

This study aimed to identify the functional competencies required for educational administration directors in Ibb Governorate in light of knowledge management. The researcher adopted the descriptive analytical method and utilized a questionnaire that was designed, reviewed by a panel of experts, and validated for reliability with a Cronbach's alpha coefficient of 0.98 — indicating a very high level of reliability.

The study population consisted of all educational administration directors, deputy directors, and heads of departments in Ibb Governorate, totaling (652) individuals. A stratified random sample of (128) participants was selected, representing (19.6%) of the total population. The findings revealed that the level of availability of functional competencies among directors was moderate across all domains. The domain of "Knowledge Application and Utilization" ranked first, followed by "Knowledge Generation and Development", "Knowledge Documentation and Organization", and finally "Knowledge Dissemination and Transfer". The study recommended developing targeted training programs to enhance these competencies and creating a supportive environment for knowledge management in educational administrations.



## الكفايات الوظيفية الالزمة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة

فيصل أبو بكر الشراعي<sup>1,\*</sup>

<sup>1</sup> كلية التربية - جامعة إب ، إب ، اليمن.

\*المؤلف: [tahadimi@gmail.com](mailto:tahadimi@gmail.com)

### الكلمات المفتاحية

- .1. الكفايات الوظيفية  
.2. إدارة المعرفة  
.3. مدير الإدارات التعليمية

### الملخص:

هدف هذا البحث إلى تحديد الكفايات الوظيفية المطلوبة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبانة التي أعدها وحكمها مجموعة من المحكمين، وتأكد من صدقها وثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (0.98)، وهو مستوى عالي جدًا، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارات التعليمية ونوابهم ورؤساء الأقسام في محافظة إب والبالغ عددهم (652) فرداً، واختيرت عينة طبقية عشوائية بلغ قوامها (128) مديرًا، أي بنسبة 19.6% من مجتمع الدراسة، وقد توصل البحث إلى أن مستوى توافر الكفايات الوظيفية لدى مديري الإدارات التعليمية بمحافظة إب في ضوء إدارة المعرفة جاء متوسطاً في جميع المجالات، حيث جاء مجال "توظيف وتطبيق المعرفة" في المرتبة الأولى، تلاه مجال "توليد وتطوير المعرفة"، ثم "توثيق وتنظيم المعرفة"، وأخيراً "نشر ونقل المعرفة"، وأوصى الباحث بضرورة تطوير برامج تدريبية موجهة لتأهيل المديرين في ضوء هذه الكفايات، وتوفير بيئة داعمة لإدارة المعرفة في الإدارات التعليمية.

## المقدمة:

وتحويلها إلى ممارسات عملية تعزز من جودة الأداء، وتسهم في بناء رأس مال فكري قادر على التطوير المستمر (Wiig, 1997, 8).

وتتجلى أهمية إدارة المعرفة في أنها ترتكز على توليد المعرفة، وخزنها، ومشاركتها، وتطبيقها، بما يدعم عملية اتخاذ القرار، ويسهم في تطوير أداء العاملين، لا سيما في الواقع القيادي (الزهاراني، 2019، 119)، ومن هنا تبرز أهمية امتلاك القيادات التربوية، وعلى رأسها مدير الإدارات التعليمية، كفايات وظيفية متعددة تمكّنهم من قيادة التغيير ومواجهة التحديات وتحقيق أهداف التعليم النوعي.

وتشير الأدبيات إلى أن الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية لم تعد تقتصر على المهارات الإدارية، بل باتت تشمل كفايات معرفية، ومهارية، وسلوكية، وقيادية، تُسهم مجتمعة في تعزيز فاعلية المديرين، وقدرتهم على إدارة التغيير والتحول المعرفي داخل مؤسساتهم (السرحان، 2015، 42؛ خليفة، 2019، 66).

وفي السياق اليمني، يلاحظ أن الإدارات التعليمية لا تزال تعاني من ضعف في تفعيل إدارة المعرفة، وتدين في مستوى الكفايات الوظيفية لبعض القيادات التربوية، ما يعكس سلباً على جودة الأداء الإداري والتربوي، وقد أظهرت تقارير ميدانية وملاحظات مهنية وجود فجوات واضحة في مهارات التخطيط، التنظيم، واتخاذ القرار، وتحفيز العاملين (السامعي، 2021، 87).

تواجده المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات متسرعة تتطلب إدارات قادرة على مواكبة التحول نحو المعرفة، كونها المورد الأهم في بناء رأس المال البشري وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وقد باتت إدارة المعرفة أحد أهم المداخل الحديثة التي تسعى الأنظمة التعليمية إلى تبنيها، لضمان الاستفادة من الخبرات المتراكمة والممارسات الفضلى في تطوير العمل الإداري والتربوي، ويعود مدير الإدارات التعليمية من أهم العناصر القيادية المؤثرة في النظام التربوي، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة تتطلب امتلاك كفايات وظيفية متعددة تشمل الجوانب المعرفية، والإدارية، والمهارية، والسلوكية، لضمان تنفيذ السياسات التعليمية بكفاءة، وتفعيل المبادرات التطويرية، وتحقيق أهداف التعليم النوعي.

وفي ظل تسارع المتغيرات العالمية، وتحول المجتمعات إلى اقتصادات معرفية، لم يعد بالإمكان الاكتفاء بالأساليب الإدارية التقليدية في إدارة المؤسسات، بل أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني مداخل حديثة قادرة على تحقيق التميز والاستدامة، ومن أبرز تلك المداخل ما يُعرف بـ "إدارة المعرفة"، التي تعد في الوقت الراهن ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات التعليمية وفعاليتها (Alavi & Leidner, 2001, 110).

وقد شهدت المؤسسات التربوية في مختلف دول العالم توجهاً نحو دمج إدارة المعرفة في بنيتها التنظيمية، بهدف توظيف الخبرات والمعلومات

والاعتماد على الاجتهادات الشخصية في كثير من ممارسات الإدارة التربوية (معزب، 2006، 44؛ عبود، 2004، 231).

وتشير الدراسات اليمنية والعربية الحديثة إلى أن البيئة التعليمية ما زالت تفتقر إلى رؤية واضحة لإدارة المعرفة بوصفها أحد مدخلات تطوير الكادر الإداري؛ إذ تركز أغلب الدراسات على تحليل جوانب إدارية عامة دون الربط المباشر بين مستوى الكفايات وتطبيق المعرفة المؤسسية (العتبي، 2017، 72؛ السامي، 2021، 87)، كما أن أغلب الدراسات السابقة تناولت مديرى المدارس والمعلمين، ولم تركز بصورة كافية على مديرى الإدارات التعليمية في المديريات أو المحافظات.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله واطلاعه الميداني وجود قصور في عدد من الكفايات لدى المديرين، كالخطيط والتقويم واتخاذ القرار، إضافة إلى غياب ممارسات منهجية لتوليد المعرفة وحفظها ومشاركتها، حيث يغلب على بيئه العمل طابع العشوائية والفردية، مع ندرة توظيف نظم معرفية أو تقنيات رقمية داعمة للقرار الإداري، وكل ذلك يُشير إلى وجود فجوة تطبيقية وبحثية تحتاج إلى دراسة لمعرفة الكفايات الوظيفية الازمة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة، ولذا فإن مشكلة البحث تتبلور بالتساؤلات الآتية:

- ما درجة توافر الكفايات الوظيفية (المعرفية، المهارية، السلوكية، القيادية) على وفق أبعاد إدارة المعرفة (توليد، خزن، مشاركة، تطبيق)

وعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات اليمنية والعربية التي تناولت إدارة المعرفة أو الكفايات الوظيفية بشكل منفصل، مثل: دراسة (العلي، 2018)، ودراسة (العتبي، 2017)، ودراسة (بدر، 2010)، فإن الرابط بين البعدين - الكفايات وإدارة المعرفة - لم يدرس بشكل معمق لدى القيادات التربوية في المديريات التعليمية، وهو ما يمثل الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

ومن هنا، تتبع أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى تشخيص واقع الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية بمحافظة إب، في ضوء إدارة المعرفة، واستكشاف العلاقة بينهما، وتقديم مقترنات علمية قابلة للتطبيق تسهم في تطوير الأداء الإداري التربوي في السياق اليمني.

### **مشكلة الدراسة وأسئلتها**

تشير التقارير التربوية والملحوظات الميدانية إلى أن العديد من الإدارات التعليمية في الجمهورية اليمنية تعاني من تدني مستوى الكفايات الوظيفية لدى قياداتها، إلى جانب ضعف البنية الإدارية والفنية، وعدم وضوح المعايير المهنية التي ينبغي توافرها في المديرين، كما يلاحظ غياب ثقافة تنظيمية تُشجع على التعلم المؤسسي أو تبادل المعرفة أو استثمارها في دعم الأداء الإداري واتخاذ القرار (الجوفي، 2007، 135).

وعلى الرغم من الجهد التربوية التي استهدفت القيادات التعليمية، اتسمت تلك الجهد في معظمها بالعمومية، وعدم الارتباط بمفهوم إدارة المعرفة كإطار مرجعي لتطوير الكفايات، وهو ما أدى إلى استمرار الأداء النمطي والارتجمالي،

تفرضه من متطلبات نوعية على المديرين في مختلف المستويات، وتتجلى أهمية البحث من خلال ما يلي:

- يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية من خلال تسلیط الضوء على مفهوم الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية وربطها بإدارة المعرفة، وهو ارتباط لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة في البيئة اليمنية.
- يوفر هذا البحث إطاراً نظرياً شاملاً لتحديد الكفايات الإدارية والمعرفية والسلوكية الازمة لمديري التربويين، ما يمكن الباحثين والمهتمين من بناء دراسات لاحقة على أساسه.
- يعزز هذا البحث الفهم النظري لمبادئ إدارة المعرفة، وتطبيقاتها في بيئة العمل التربوي، كونها من المداخل الحديثة لتجويد الأداء الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية.
- يستجيب هذا البحث لحاجة ميدانية قائمة في محافظة إب، حيث يواجه النظام التعليمي تحديات واضحة في كفاءة القيادات الإدارية وغياب المعايير المهنية الواضحة للكفايات المطلوبة.
- يساعد هذا البحث في تشخيص واقع الكفايات الوظيفية لدى مديرى الإدارات التعليمية، ما يتاح إمكانية تطوير برامج تربوية مبنية على نتائج البحث لسد الفجوات القائمة.

لدى مديرى الإدارات التعليمية في محافظة إب  
بحسب استجابات أفراد العينة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في درجة توافر الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) بحسب استجابات أفراد العينة؟

#### **أهداف الدراسة**

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الآتي:

- درجة توافر الكفايات الوظيفية (المعرفية، المهارия، السلوكية، القيادية) على وفق أبعاد إدارة المعرفة (توليد، خزن، مشاركة، تطبيق) لدى مديرى الإدارات التعليمية في محافظة إب بحسب استجابات أفراد العينة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) في درجة توافر الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية) بحسب استجابات أفراد العينة.

#### **أهمية الدراسة**

تنبع أهمية هذا البحث من ارتباطه بمحال حيوي يتعلق بتطوير أداء القيادات التعليمية، في ظل التحولات المتسارعة نحو مجتمع المعرفة، وما

والسلوكيات التي ينبغي أن يمتلكها الفرد للقيام بوظائفه بكفاءة وفاعلية في إطار محدد من المعايير المهنية.

#### **إدارة المعرفة:**

يعرّفها (العلي، 2018، 65) أنها "منظومة متكاملة من العمليات التي تهدف إلى جمع المعرفة الضمنية والصريحة، وتنظيمها وتوظيفها داخل المؤسسة، بهدف دعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء".

ويعرفها الباحث إجرائياً في البحث الحالي أنها عملية منظمة للحصول على المعرفة وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، واستخدامها بالشكل الذي يحقق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

#### **مديرو الإدارات التعليمية:**

يعرّفهم (حمود، 2020، 37) أنهم "القيادات التربوية المسئولة عن تنفيذ السياسات التعليمية، وإدارة الموارد البشرية والمادية، واتخاذ القرارات التربوية على مستوى الإدارة التعليمية".

ويعرفهم الباحث إجرائياً في البحث الحالي أنهم الأفراد المكلفوون بإدارة الإدارات التعليمية في المديريات أو المحافظات، ويقع على عاتقهم التخطيط والتتنظيم والتوجيه والإشراف على العملية التعليمية في نطاقهم الجغرافي.

#### **محافظة إب:**

إحدى المحافظات اليمنية، وتقع في الجزء الأوسط من البلاد، وتُعد من أكثر المحافظات كثافة سكانية، وتتضمن مديريات عديدة تضم إدارات تعليمية متباينة من حيث الإمكانيات والكافاءات (الجمهورية اليمنية - الجهاز المركزي للإحصاء، 2022، 14).

- يوفر هذا البحث قاعدة بيانات تساعد صناع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في تطوير السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتقييم أداء المديرين.

- يدعم هذا البحث جهود التحول نحو إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية اليمنية، من خلال تقديم مؤشرات ميدانية حول مدى إدراك المديرين لهذا المدخل، وأاليات تفعيله في الواقع التربوي.

#### **حدود الدراسة ومحدوداتها**

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في الكفايات الوظيفية الازمة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة.

- الحدود البشرية: تتمثل في جميع مديري الإدارات التعليمية ونوابهم ومديري الأقسام في عموم مكاتب التربية في مديريات محافظة إب.

- الحدود المكانية: تتمثل في جميع الإدارات التعليمية في عموم مديريات محافظة إب.

- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في العام الدراسي (2019-2020م).

#### **التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الكفايات الوظيفية:**

يعرّفها (السرحان، 2015، 42) أنها "القدرات التي تمكّن الموظف من تنفيذ مهامه الإدارية أو الفنية، من خلال المعرفة والمهارة والسلوك اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية".

ويعرفها الباحث إجرائياً في البحث الحالي أنها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات

- يساعد هذا البحث في تشخيص واقع الكفايات الوظيفية لدى مديرى الإدارات التعليمية، ما يتاح إمكانية تطوير برامج تربوية مبنية على نتائج البحث لسد الفجوات القائمة.
- يوفر هذا البحث قاعدة بيانات تساعد صناع القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في تطوير السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتقدير أداء المديرين.
- يدعم هذا البحث جهود التحول نحو إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية اليمنية، من خلال تقديم مؤشرات ميدانية حول مدى إدراك المديرين لهذا المدخل، وأليات تفعيله في الواقع التربوي.

#### **ثانياً: الدراسات السابقة:**

تُعد الدراسات السابقة مرجعًا علميًّا مهمًا يسهم في بناء المعرفة وتطوير موضوعات البحث، كما تُسهم في تحديد موقع البحث الحالي ضمن الجهود العلمية في المجال نفسه، وقد تنوّعت الدراسات التي تناولت موضوع الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في ضوء إدارة المعرفة، ما بين دراسات محلية وعربية وأجنبية، اختلفت في أهدافها ومناهجها وعيناتها، إلا أنها اشتربت في التأكيد على أهمية توافر الكفايات الإدارية والمعرفية لدى القيادات التعليمية لمواكبة تحديات العصر ومتطلبات الجودة، وقد اختارت مجموعة من الدراسات ذات العلاقة الوثيقة بموضوع البحث الحالي، للاستفادة منها في تأصيل المفاهيم، وبناء الأدلة،

#### **منهجية الدراسة وإجراءاتها**

تبغ أهمية هذا البحث من ارتباطه بمحال حيوي يتعلق بتطوير أداء القيادات التعليمية، في ظل التحولات المتسارعة نحو مجتمع المعرفة، وما تفرضه من متطلبات نوعية على المديرين في مختلف المستويات، وتتجلى أهمية البحث من خلال ما يلي:

- يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية من خلال تسلیط الضوء على مفهوم الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية وربطها بإدارة المعرفة، وهو ارتباط لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة في البيئة اليمنية.
- يوفر هذا البحث إطاراً نظرياً شاملًا لتحديد الكفايات الإدارية والمعرفية والسلوكية الازمة للمديرين التربويين، ما يمكن الباحثين والمهتمين من بناء دراسات لاحقة على أساسه.
- يعزز هذا البحث الفهم النظري لمبادئ إدارة المعرفة، وتطبيقاتها في بيئات العمل التربوي، كونها من المداخل الحديثة لتجويد الأداء الإداري والتربوي في المؤسسات التعليمية.
- يستجيب هذا البحث لحاجة ميدانية قائمة في محافظة إب، حيث يواجه النظام التعليمي تحديات واضحة في كفاءة القيادات الإدارية وغياب المعايير المهنية الواضحة للكفايات المطلوبة.

مديرًا، وأظهرت النتائج أن مستوى الكفايات الوظيفية متوسط، وأن هناك ضعفًا واضحًا في تطبيق أبعاد إدارة المعرفة، لا سيما في مجال مشاركة المعرفة وتطبيقها في العمل الإداري.

## 2-الدراسات العربية:

دراسة (الشمرى، 2018) بعنوان: الكفايات الإدارية الازمة لمديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة. هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة لدى مديريات المدارس الثانوية، وربطها بأبعاد إدارة المعرفة كمنهج حديث في التطوير الإداري، واعتمدت على المنهج الوصفي المحسّى، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وشمل المجتمع مديريات المدارس الثانوية في منطقة الرياض، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد المشاركات (70) مديرة، وأظهرت النتائج أن هناك اتفاقاً على أهمية امتلاك الكفايات المتعلقة بجمع المعرفة وتخزينها، وأن هناك ضعفًا في تطبيق آليات مشاركة المعرفة بين الكوادر المدرسية، وأوصت الدراسة بتدريب المديريين على مهارات القيادة المعرفية.

دراسة (خليفة، 2019) بعنوان: الكفايات القيادية في ضوء إدارة المعرفة لدى مديرى الإدارات التعليمية في مصر.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر الكفايات القيادية والمعرفية الازمة لدى مديرى الإدارات التعليمية، ومدى تطبيقهم لمبادئ إدارة المعرفة، واعتمدت على المنهج الوصفي المقارن، واستخدمت المقابلات والاستبانة، وشمل

وتقدير النتائج، وعقد المقارنات العلمية، وذلك على النحو الآتي:

**1-الدراسات المحلية:**

دراسة (العبسي، 2015) بعنوان: واقع الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التربوية في محافظات الجمهورية اليمنية.

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع الكفايات الإدارية والمهنية والسلوكية لمديري الإدارات التربوية، والكشف عن أبرز أوجه القصور، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارات في مكاتب التربية والتعليم في أربع محافظات يمنية، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (120) مديرًا ومديرة، وأظهرت الدراسة أن الكفايات الوظيفية تتفاوت بين المديرين، وكانت الكفايات السلوكية هي الأضعف، في حين أن الكفايات الفنية كانت أكثر توافرًا، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير وطنية لتوصيف الكفايات الوظيفية وبناء برامج تدريبية نوعية.

دراسة (الجلال، 2020) بعنوان: الكفايات الإدارية لدى مديرى مكاتب التربية والتعليم في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر الكفايات الإدارية (المعرفية والمهنية والسلوكية) لدى مديرى المكاتب التعليمية في محافظة إب، ومدى ممارستهم لها في ضوء مبادئ إدارة المعرفة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الاستبانة أداة أساسية في جمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مكاتب التربية والتعليم في محافظة إب، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغ حجم العينة (52)

مع موضوع البحث الحالي الذي يركز على الكفايات في ضوء إدارة المعرفة.

- الاتفاق في المدخل النظري: اعتمدت بعض الدراسات، كدراسة (الشمرى، 2018) ودراسة (Alavi & Leidner, 2017)، على إطار إدارة المعرفة كأساس لفهم الكفايات الإدارية، وهو الإطار نفسه المعتمد في هذا البحث.

- الاتفاق في المنهج والأدلة: أغلب الدراسات وظفت المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي، وهو ما تبناه البحث الحالي، كما أن الاستبانة كانت الأداة الأكثر استخداماً، ما يؤكد صلاحيتها لهذا النوع من الدراسات.

## 5-أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

- الاختلاف في البيئة الجغرافية والسياق الثقافي: الدراسات الأجنبية، مثل: (Sanchez, 2020)، أجريت في بيئات مستقرة إدارياً وتعليمياً، بخلاف البيئة اليمنية عامة ومحافظة إب خاصة، التي تعاني من تحديات في البنية المؤسسية والمعرفية.

- الاختلاف في التركيز التفصيلي: بعض الدراسات ركزت على الكفايات القيادية فقط أو على بعد معرفي واحد، في حين أن البحث الحالي يعالج الكفايات الوظيفية بشكل شامل (إدارية، معرفية، سلوكية) في ضوء إطار متكملاً لإدارة المعرفة.

- الاختلاف في الفئة المستهدفة: بعض الدراسات تناولت مديرات المدارس أو مديرى المدارس فقط، في حين أن البحث الحالي يركز على مديرى الإدارات التعليمية، وهي فئة

المجتمع جميع مديرى الإدارات التعليمية في ثلاث محافظات مصرية، واختيرت عينة عمدية مكونة من (60) مديرًا، وتوصلت النتائج إلى أن المديرين يعانون من قصور في جانب إدارة المعرفة الاستراتيجية، رغم امتلاكهم لمهارات تقليدية جيدة، وأوصت الدراسة بإعادة بناء البرامج التدريبية لتشمل إدارة المعرفة.

## 3-الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Alavi & Leidner, 2017) بعنوان: إدارة المعرفة في التعليم: المفاهيم، الأدوات، والتحديات.

- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كفايات مديرى المدارس وممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الثانوية في ولاية نيوجيرسي بالولايات المتحدة، واستخدمت المنهج الوصفي الكمي وأداة الاستبانة الإلكترونية، وتكون المجتمع من جميع مديرى المدارس الثانوية الرسمية، واختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (85) مديرًا، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين مستوى الكفايات الإدارية وتطبيق إدارة المعرفة، لا سيما في بعد استخدام المعرفة لتطوير أداء المعلمين.

## 4-أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

الاتفاق في الموضوع والمجال: معظم الدراسات السابقة تناولت الكفايات الوظيفية أو القيادية لدى مديرى المؤسسات التعليمية، وهذا يتقاطع

### ثالثاً: الخلفية النظرية

#### 1- الكفايات الوظيفية لمديرى الإدارات التعليمية:

تُعد الكفايات الوظيفية إحدى الركائز الجوهرية في العمل الإداري الحديث، حيث تمثل مزيجاً من المعرف والمهارات والسلوكيات التي ينبغي أن يمتلكها الأفراد لممارسة أعمالهم بكفاءة وفعالية، وفي السياق التربوي، تكتسب الكفايات أهمية مضاعفة، لا سيما لدى القيادات التعليمية؛ نظراً للدور المركزي الذي تؤديه في توجيه العملية التعليمية، وضمان جودة الأداء المؤسسي، وتحقيق الأهداف التربوية في ضوء التطورات العالمية المتسرعة.

ويرى الباحث أن مدير الإدارة التعليمية هو القائد المسؤول عن تسخير شؤون التعليم على مستوى المديرية أو المحافظة، ويطلب منه عمله مستوى عالياً من الكفاية المهنية، بما يمكنه من التخطيط، والتنظيم، والرقابة، واتخاذ القرار، وإدارة الفرق التربوية، في إطار من المعرفة الإدارية والسلوكية الفعالة.

#### أ- مفهوم الكفايات الوظيفية:

- تتعدد تعريفات الكفايات الوظيفية بتنوع الاتجاهات التربوية والإدارية، إلا أن جوهرها يتحقق على أنها القدرة على الأداء الفعال على وفق معايير محددة، وهي تشمل المعرفة، والمهارات، والاتجاهات.

- ويعرفها السرحان (2015، 42) أنها "مجموعة من القدرات التي يمتلكها الموظف وتمكنه من أداء وظيفته بكفاءة، وتشمل المعرفة

ذات طابع قيادي أعلى وأثر مباشر في صناعة القرار.

#### 6- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- **تأكيد أهمية المشكلة:** جاءت معظم الدراسات لتؤكد وجود فجوة في امتلاك المديرين للكفايات الازمة في ضوء إدارة المعرفة، مما يعزز مبررات إجراء هذا البحث في البيئة اليمنية.

- **بناء الإطار النظري:** أسهمت الدراسات السابقة في بلورة المفاهيم الأساسية للبحث، مثل: الكفايات الوظيفية، إدارة المعرفة، ومكوناتها، مما ساعد في تحديد الأبعاد والمتغيرات التي يعتمد عليها هذا البحث.

- **تصميم الأداة:** وفرت الدراسات السابقة نماذج لاستبيانات وطرق قياس يمكن الاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة الحالية وصياغة فقراتها بشكل علمي.

- **تحليل النتائج ومقارنتها:** أظهرت نتائج الدراسات فجوات واضحة في ممارسة الكفايات المعرفية، وهو ما سيقارن مع نتائج البحث الحالي لمعرفة مدى التشابه أو التباين طبقاً للبيئة اليمنية.

- **دعم التوصيات:** بعض التوصيات في الدراسات السابقة، مثل: تدريب المديرين على مهارات إدارة المعرفة، تنقاطع مع أهداف البحث الحالي، مما يمنح نتائج هذا البحث وزناً علمياً إضافياً.

### - الكفايات القيادية:

وهي قدرة المدير على التأثير في الآخرين، وتحفيزهم، وتشكيل فرق العمل، والتفاوض، وحل النزاعات، وصياغة رؤية واضحة للمؤسسة.

### جـ- أهمية الكفايات الوظيفية للقيادات التعليمية:

يرى الحارثي (2021، 54) أن غياب الكفايات الوظيفية لدى المديرين يؤدي إلى ضعف في التخطيط الاستراتيجي، وتكرار للأخطاء، وتدور في الأداء المؤسسي، وتبذر أهمية الكفايات الوظيفية في كونها حجر الأساس في تحقيق الإدارة الفعالة، حيث تسهم في الآتي:

- تعزيز جودة العملية التعليمية.
- دعم اتخاذ القرار المبني على المعرفة.

- تطوير بيئة العمل التعليمية وتحفيز العاملين.
- ترسیخ ثقافة الأداء القائم على النتائج.
- تحسين استخدام الموارد المتاحة (البشرية والمادية والمعرفية).

دـ- العوامل المؤثرة في الكفايات الوظيفية: من خلال مراجعة الأدب، فإن الكفايات الوظيفية تتأثر بعوامل عديدة، أبرزها: التأهيل الأكاديمي والخبرة العملية، برامج التدريب والتطوير المهني، الدعم المؤسسي والثقافة التنظيمية. مدى تطبيق مبادئ إدارة المعرفة في المؤسسة. ويشكل هذا الأخير محوراً مهماً في البحث الحالي؛ إذ يسعى إلى الكشف عن علاقة إدارة المعرفة بمستوى الكفايات الوظيفية لدى المديرين.

والفهم والمهارة والسلوك الذي يحقق الأهداف المؤسسية".

أما حمدان (2017، 91) فيرى أنها "حزمة من المؤهلات المهنية التي تتكامل لتشكل أداءً وظيفياً ناجحاً، يشمل التفكير والتحليل والقيادة واتخاذ القرار والتواصل".

### بـ- مكونات الكفايات الوظيفية:

أشار خليفة (2019، 66) إلى أن "كفاءة المدير لا تقاس فقط بمعروضاته، بل بقدرته على تطبيقها في مواقف واقعية، وعلى توجيه فريقه نحو الإنجاز الجماعي"، وصنف الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في أربع مجموعات رئيسية، بناءً على الأدبيات التربوية:

### - الكفايات المعرفية:

وهي ما يمتلكه المدير من معلومات وفهم نظري يتعلق بالأنظمة التعليمية، والتشريعات، والسياسات، والمفاهيم التربوية، وتشكل الأساس الفكري لاتخاذ القرار.

### - الكفايات المهارية:

وهي المهارات التطبيقية التي يستخدمها المدير في تنفيذ مهامه اليومية، مثل: التخطيط، وإدارة الوقت، واستخدام التقنيات، وإعداد التقارير، والتعامل مع الأزمات.

### - الكفايات السلوكية:

وتتعلق بسلوك المدير وقيمته وأخلاقياته، وتشمل النزاهة، والشفافية، والمبادرة، والالتزام بالعدالة في التعامل مع الكوادر.

## 2- إدارة المعرفة:

شهد العالم في العقود الأخيرة انتقالاً جوهرياً من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعرفة، حيث أصبحت المعرفة الموردة الأهم في بناء القدرات الفردية والمؤسسية، وفي هذا الإطار، ظهرت إدارة المعرفة كمفهوم إداري حديث يسعى إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال توليد المعرفة وتنظيمها وتوظيفها في عمليات اتخاذ القرار والتنفيذ. وفي المؤسسات التعليمية، لم تعد المعرفة حكراً على الكتب والمناهج، بل أصبحت تمثل نظاماً تشغيلياً حيوياً يجب أن يدار بكفاءة، لا سيما من قبل القيادات التربوية التي تقع على عاتقها مسؤولية تطوير الأداء والارتقاء بجودة التعليم.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة تعد مدخلاً استراتيجياً يمكن مديرى الإدارات التعليمية من قيادة عمليات التحول، والاستفادة المثلثى من الموارد الفكرية المتاحة لديهم.

### أ- مفهوم إدارة المعرفة:

تنوعت تعريفات إدارة المعرفة بحسب زاوية النظر إليها، فقد عرفها العلي (2018، 65) أنها "منهج إداري شامل يهدف إلى توليد المعرفة وتنظيمها وحفظها وتوزيعها وتطبيقها بهدف تحسين الأداء المؤسسي ودعم اتخاذ القرار".

ويعرفها Wiig (1997, p. 9) أنها "عملية منظمة تهدف إلى مساعدة الأفراد والمؤسسات على استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية في العمل".

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة في السياق التعليمي تتجسد في قدرة القيادات التعليمية على استخلاص المعرفة من التجارب والخبرات، وتبادلها، وتطبيقها على نحو يخدم أهداف التعليم ويسهل كفاءة الإدارة التعليمية، كما أن إدارة المعرفة تُعنى بمنظومة متكاملة من العمليات المنظمة التي تهدف إلى تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة مؤسسية، تُسهم في تحسين الأداء وصناعة القرار وخلق مزايا تنافسية مستدامة، وهو ما يتطلب توافق بيئية ثقافية وإدارية مشجعة على المشاركة والتعلم.

بـ- أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: أكد الزهراني (2019، 121) أن إدارة المعرفة تمثل نقطة الانطلاق نحو بناء مؤسسات تعليمية نكية قادرة على التطوير الذاتي والتكيف مع المتغيرات، وتحلّي أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية من خلال الآتي:

- تحسين جودة اتخاذ القرار التربوي من خلال المعرفة التراكمية.
- تعزيز التعلم التنظيمي المستمر ضمن بيئه العمل.
- الاستفادة من الخبرات السابقة وتوثيقها للأجيال القادمة.
- تقليل الفجوات المعرفية داخل النظام التعليمي.
- دعم الابتكار والإبداع التربوي.
- ويرى الباحث أن إدارة المعرفة تسهم في بناء رأس مال فكري يعزز من جودة الخدمات التعليمية، ويرتقي بمستوى القيادة والإبداع، وبالنسبة للقيادات التعليمية، فإن

- تطبيق المعرفة: توظيف المعرفة في تحسين وظائف إدارة المعرفة:
  - توفير بيئه داعمه للتعلم.
  - تحفيز الإبداع وتحسين الأداء.
  - تحقيق الكفاءة التشغيلية.
  - الحد من الاذدواجية وتكرار الأخطاء.
  - تكوين رأس مال معرفي مستدام
- والعلاقة بين إدارة المعرفة والكتابات الوظيفية:
- تعاني الإدارات التعليمية في الجمهورية اليمنية من ضعف ملحوظ في تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة؛ إذ لا تزال العمليات الإدارية فيها تعتمد إلى حدٍ كبير على الأساليب التقليدية، مع غياب واضح لأنظمة الرقمية، وتدني ثقافة التشارك المعرفي بين العاملين، وتشير الأدبيات إلى أن غياب السياسات المؤسسية الداعمة للمعرفة، وضعف البنية التحتية التقنية، وعدم كفاءة القيادات التربوية في توظيف المعرفة، تمثل أبرز التحديات التي تحول دون تعزيز إدارة المعرفة في الإدارات التعليمية (السامعي، 2021، 87).
- وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات أن بيئه الإدارة التعليمية اليمنية تتصرف بالجمود الإداري، والمركزية الشديدة، والتضخم الوظيفي، وغياب التحفيز للتعلم التنظيمي، مما ينعكس سلباً على جودة اتخاذ القرار، وتطوير الأداء المؤسسي (الزبيري، 2019، 64)، كما أن ضعف استخدام

امتلاكهم للقدرة على توليد المعرفة، وتحفيز فرق العمل على مشاركتها وتوظيفها، يُعد مؤشراً جوهرياً على فاعلية الإدارة التعليمية.

- ج- مبادئ إدارة المعرفة:**
  - ترتكز إدارة المعرفة على عدد من المبادئ الجوهرية، أبرزها (Alavi & Leidner, 2001, p. 109) :
  - المعرفة أصل استراتيجي يجب تنظيمه واستثماره.
  - تشجيع المشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد.
  - دمج التكنولوجيا مع العمليات المعرفية.
  - التركيز على العنصر البشري كمصدر للمعرفة.
- د- أبعاد إدارة المعرفة:**
  - تبنت دراسات عديدة أبعاد إدارة المعرفة (العتبي، 2017، 74) كأساس لتقدير مدى فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وتمثل الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة - بحسب العديد من النماذج - في أربع مراحل متراقبة هي:
  - توليد المعرفة: إنتاج معرفة جديدة من خلال التفاعل، والخبرة، والتعلم، والبحث.
  - خزن المعرفة: تنظيم المعلومات وتوثيقها في قواعد يمكن الرجوع إليها.
  - نقل المعرفة: نشر المعرفة داخل المؤسسة باستخدام وسائل متعددة.

العينة مباشرة باستخدام أدوات كمية قابلة للقياس، مثل: الاستبانة، بما يسمح بتحليل الظاهرة كما هي قائمة، والكشف عن الفروق أو العلاقات ذات الدلالة بين المتغيرات، كما يساعد هذا المنهج على توفير صورة دقيقة وشاملة لواقع الميداني، ويدعم التوصيات التطبيقية القائمة على بيانات كمية موثوقة.

## 2-مجتمع البحث وعينته:

- تكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارات التعليمية بمحافظة إب موزعين على عشرين مديرية، وقد بلغ عددهم (652) فرداً جميعهم يعملون في الإدارات التعليمية والتربية (مكتب التربية والتعليم، إحصائية العام 2019-2020).
- اختيرت عينة طبقية عشوائية مكونة من (128) فرداً بنسبة بلغت (19.6%) من مجتمع البحث.

## 3-خصائص عينة البحث:

ويوضح الجدول التالي عدد أفراد العينة ونسبتها ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد

المؤهل العلمي						المستوى الوظيفي							
الإجمالي		بكالوريوس فأكثر		أقل من بكالوريوس		الإجمالي		رئيس قسم		نائب مدير			
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
%100	128	%71.1	91	%28.9	37	%100	128	%61,8	79	%30,2	39	%8	10

ويوضح الجدول التالي عدد أفراد العينة ونسبتها

من العينة طبقاً لمتغير الجنس الدورات:

جدول (2): خصائص العينة بحسب الجنس وعدد الدورات:

الدورات						الجنس					
الإجمالي		3 دورات فأكثر		من 0 إلى 2		الإجمالي		أنثى		ذكر	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
%100	128	%72.7	92	%27.3	35	%100	128	%55.5	7	%94.5	121

لتحقيق أهداف البحث، صمم الباحث استبانة احتوت على أهم الكفايات الوظيفية الازمة توفرها لدى مديري

التكنولوجيا في توثيق الخبرات والمعرفة المكتسبة أدى إلى فقدان تراكم الخبرات، وتكرار الأخطاء، وغياب قاعدة معرفية مؤسسية معتمدة (العمري، 2020، 53).

وبناءً على تحليل هذه التحديات، يتضح أن واقع إدارة المعرفة في اليمن لا يزال في مرحلة أولية أو غير مفعلة في أغلب الإدارات التعليمية، ويطلب ذلك جهوداً مؤسسية جادة لتبني استراتيجيات معرفية واضحة، وتطوير الكوادر القيادية، وتوفير أنظمة معلومات فعالة، وتفعيل ثقافة المشاركة.

## رابعاً: منهجية البحث وإجراءاته

### 1-منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسرحي؛ لأنه الأنسب لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى تشخيص واقع الكفايات الوظيفية لدى مديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة، ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد

ويوضح الجدول التالي عدد أفراد العينة ونسبتها

### 4-أداة البحث واختبار صدقها وثباتها:

المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وطلب منهم إبداء آرائهم ومقتراحاتهم إزاء فقرات الاستبانة؛ من حيث الآتي:

- مدى صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها اللغوية.
- مدى انتماء الفقرة إلى المجال الذي تدرج في سياقه.
- الإضافة والتعديل والحذف طبقاً لما يرونها مناسباً.
- اعتماد نسبة اتفاق بلغت (80%) فأكثر كمعيار لاعتماد الفقرة.
- جمع الاستبيانات الموزعة على المحكمين والبدء بتحليل النتائج، وإخراج الأداة بصورتها النهائية، واتضح أنه لا يوجد حذف للفقرات، ولذلك بقت الأداة كما هي تحتوي على (52) فقرة تدرج تحت أربعة مجالات.
- هـ- اختبار ثبات الأداة: تأكيد الباحث من ثبات الأداة بطريقة معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (0.98)، وهو معامل ثبات عالي.

الإدارات التعليمية في ضوء إدارة المعرفة، ومرت عملية بنائها بالخطوات الإجرائية الآتية:

**أ-**الاطلاع على الدراسات والأبحاث والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، كما كان لخبرة الباحث وعمله في مجال التربية التعليم طوال (25) سنة دور في بناء الأداة.

**ب-**صياغة مجالات الكفايات الوظيفية اللازم توفرها لدى مديري الإدارات التعليمية في ضوء إدارة المعرفة لأداة البحث؛ إذ بلغ عددها (4) مجالات، وذلك على النحو الآتي:

- مجال كفايات توليد وإنتاج المعرفة.
- مجال كفايات توثيق وتنظيم المعرفة.
- مجال كفايات نشر وإيصال المعرفة.
- مجال كفايات توظيف وتطبيق المعرفة.

**ج-**صياغة الفقرات، وقد بلغ عددها (52) كفاية تدرج تحت أربعة مجالات.

**د-**اختبار صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة عُرضت على (20) محكماً من الأساتذة

جدول (3): معامل الارتباط لأداة البحث لكل مجال باستخدام معادلة ألفا كرونباخ:

م	اسم المجال	الآلية كرونباخ
1	كفايات توليد وإنتاج المعرفة	0.94
2	كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	0.95
4	كفايات نشر وإيصال المعرفة	0.96
5	كفايات توظيف وتطبيق المعرفة	0.94
	المتوسط العام	0.98

الميداني (30) يوماً ابتداءً من 1/8/2023م وحتى 30/8/2023م، كما شرح ووضّح أهداف البحث لأفراد العينة، وحرص على إجابة أفراد عينة البحث عن جميع الفقرات المحددة في الاستبانة،

## 5-إجراءات تطبيق أداة البحث:

وزع الباحث الاستبانة على عينة البحث، في حين أنه وزع بعضها عن طريق إرسالها عبر وسائل التواصل الاجتماعي، واستمرت عملية التطبيق

مديري الإدارات التعليمية في ضوء إدارة المعرفة، كما حدد معياراً للحكم على نتائج استجابات أفراد العينة، والجدول (4) يوضح ذلك.

**8- معيار الحكم على المتوسطات الحسابية:**  
لتقسيير نتائج استجابات أفراد العينة، اعتمد الباحث المعيار الآتي لتحديد مستوى الكفايات أو درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة:

ومنح العينة الوقت الكافي بحسب طلبهم؛ حتى يتمكنوا من الإجابة عن أداة البحث.

#### 7- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

استخدم الباحث في تحليل البيانات المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الاختبار التائي (*T-test*) والتحليل التباين الأحادي (*Anova*) للتعرف على مستوى توافر الكفايات الوظيفية الازمة توفرها لدى

جدول (4): معيار الحكم:

المتوسط الحسابي	مستوى التوافر / التقدير
من 1.80 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 2.60 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 3.40 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 4.20 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جداً

التعليمية؟ استخرجت المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو الآتي:

**أ- عرض نتائج درجة توافر الكفايات**

**الوظيفية الازمة لمديري الإدارات التعليمية**

**في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة:**

خامساً: عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

للإجابة عن التساؤل الأول الذي ينصّ على ما يلي: ما درجة توافر الكفايات الوظيفية الازمة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر الإداريين في الإدارات

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بحسب إجمالي المجالات:

المجالات	ن	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
كفايات توظيف وتطبيق المعرفة	4	1	3.10	0.95	متوسطة
كفايات توليد وإنتاج المعرفة	1	2	3.07	0.86	متوسطة
كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	2	3	2.97	0.86	متوسطة
كفايات نشر وإيصال المعرفة	3	4	2.92	0.90	متوسطة
			3.02	0.84	إجمالي

في إطار الحد الأعلى من مدى المتوسطات الحسابية، حيث بلغ (3.10)، وبلغ الانحراف المعياري (0.95)، وهي قيمة تشير إلى أن درجة توافر ذلك المجال كانت متوسطة، طبقاً للمدى

يتضح من الجدول (5) أنًّ المتوسطات الكفايات الوظيفية -بحسب مجالات الاستبانة- تراوحت بين (2.92) و(3.10)، فقد حصل مجال كفايات توظيف وتطبيق المعرفة على أعلى درجة من التوفر

التطبيق، النشر)، في حين أن التحدي الأهم لا يكمن في توفر المعرفة بل في إدارتها بفعالية، وهو ما يفتقر إليه المديرون بحسب هذه النتائج، ويعزى ذلك إلى أن كفايات مديرى الإدارات التعليمية لا تزال في طور التكوين وغير ناضجة بما يكفي، وهو مؤشر على الحاجة الى تدخلات تطويرية حذرية.

## عرض نتائج كل مجال على حدة:

## **١-نتائج مجال كفايات توظيف وتطبيق المعرفة:**

المتوسط من المقياس والمحدد بـ (2.60 - 3.39) وحصل مجال كفايات نشر وإيصال المعرفة على أقل درجة من التوفر في إطار الحد الأدنى من المتوسطات الحسابية، حيث بلغ (2.92)، وبلغ الانحراف المعياري (0.90)، وتشير هذه النتائج إلى أن الكفايات تتوزع بدرجات متفاوتة ولكنها جميعاً لم تتجاوز الحد المتوسط، مما يدل على أن هناك قصوراً منهجاً في بناء قدرات المديرين على وفق منظور إدارة المعرفة، كما أنه يشير إلى غياب التكامل بين أبعاد إدارة المعرفة (التلويد، التوثيق،

**جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات توظيف وتطبيق المعرفة:**

مجالات	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
3	يحرص المدير على الحصول على معلومات سليمة لاتخاذ القرارات في ضوء تأصيل معرفى صائب.	1	3.28	1.086
2	يستثمر المدير المعرفة المتاحة في الإدارة التعليمية في الوقت المناسب.	2	3.27	1.153
4	يسفيد المدير من البيئة الثقافية التي تؤمن بالتغيير وتشجع العاملين على تطوير قدراتهم المعرفية المرتبطة بالعمل الإداري.	3	3.20	1.224
1	يضع المدير خطة استراتيجية لتوظيف المعرفة وتطبيقاتها في الإدارة التعليمية.	4	3.19	1.070
1	يتترجم المدير المعلومات والبيانات المتوفرة في الإدارة التعليمية إلى قيم بيانية تحدد إنجازات العاملين فيها.	5	3.15	1.243
8	يستخدم المدير المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي ودمجها في مختلف الأنشطة الإدارية.	6	3.13	1.157
7	ينشر المدير ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين والتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.	7	3.08	1.113
6	يستخدم المدير القيمة الوظيفية لمفاهيم المعرفة بما يخدم العاملين في الإدارة التعليمية والمجتمع.	8	3.06	1.162
1 3	يسفيد المدير معرفياً في وضع خطط تطويرية للإدارة التعليمية.	9	3.05	1.166
9	يحول المدير المعرفة في الإدارة التعليمية إلى برنامج عمل ذي قيمة وفائدة، ويستثمرها في الوقت المناسب.	1 0	3.02	1.126
1	يدعم المدير عمليات دمج المعرفة في جميع الأنشطة الإدارية والتربوية والاستفادة	1	2.98	1.157

			<b>1</b>	<b>من أخطائه بما يحقق لديه النمو المعرفي.</b>
متوسطة	1.177	2.98	<b>1 2</b>	<b>5 يترجم المدير المعرفة بالإدارة التعليمية إلى سلوك وظيفي حضاري.</b>
متوسطة	1.242	2.91	<b>1 3</b>	<b>1 يوظف المدير المعرفة في ضوء تقنيات ومعطيات العصر لحل قضايا الإدارة 0 ومشكلاتها.</b>
متوسطة	.95	3.10	<b>إجمالي المجال:</b>	

لاستخدام المعرفة فعلياً في الأداء المؤسسي، في حين أن الفقرة (10) التي تنص على ما يلي: "يوظف المدير المعرفة في ضوء تقنيات ومعطيات العصر لحل قضايا الإدارة ومشكلاتها"، حصلت على أقل قيمة بمتوسط حسابي بلغ (2.91)، وانحراف معياري بلغ (1.242)، ودلالة لفظية متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى ضعف البنية التحتية التقنية والمعرفية المتخصصة داخل الإدارات التعليمية، أو إلى قلة برامج التدريب الموجهة لتعزيز توظيف المعرفة، كما أن هناك نوعاً من التوجه لاستخدام المعرفة في اتخاذ القرارات وتطوير الأداء، لكنه لم يكن على وفق آليات مؤسسية واضحة، في حين أن التطبيق الفعال للمعرفة يتطلب توفر أدوات تحليل وتقدير للمخاطر، ونظم دعم القرار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجلال، 2020).

## 2-نتائج مجال كفايات توليد وإنتاج المعرفة:

يتضح من الجدول (6) أن مستوى توافر مجال كفايات توظيف وتطبيق المعرفة جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (0.95)، حيث تصدر هذا المجال جميع المجالات الأخرى، مما يشير إلى إدراك نسبي من قبل المديرين لأهمية توظيف المعرفة في العمليات الإدارية، وإن كان لا يزال بحاجة إلى تعزيز، لا سيما في اتخاذ القرار وتطوير الأداء الوظيفي.

أما على مستوى الفقرات، فقد تراوحت متواسطاتها بين (2.91) و(3.28)، حيث حصلت الفقرة (3) التي تنص على ما يلي: "يرحص المدير على الحصول على معلومات سلية لاتخاذ القرارات في ضوء تأصيل معرفي صائب"، على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ (3.28)، وانحراف معياري بلغ (1.09)، ودلالة لفظية متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هناك اهتماماً نسبياً بجمع المعلومات الصحيحة لتدعم القرارات الإدارية، انسجاماً مع أهمية المعرفة لاتخاذ القرارات وسعياً بعض المديرين

جدول (7): المتواسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات توليد وإنتاج المعرفة:

درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ك	مجالات	م
عالية	1.1 2	3. 50		يمتلك المدير رؤية ورسالة توجه الإدارة التعليمية لتوليد وتطوير وإنتاج المعرفة.	1
عالية	1.1 2	3. 44		يوفر المدير مناخاً وظيفياً ديمقراطياً يشجع العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم ومقترناتهم بحرية وشفافية لتطوير المعرفة.	11

متوسطة	1.19	3.28	3	يشجع المدير العاملين بالإدارة التعليمية على التأهيل والتدريب المستمر والمشاركة بالندوات والورش العلمية والفعاليات التربوية والثقافية المختلفة في إطار الإدارة التعليمية أو خارجها لتطوير المعرفة.	10
متوسطة	1.108	3.22	4	يشجع المدير التنوع الفكري والثقافي القائم على توليد المعرفة بين العاملين في الإدارة التعليمية.	13
متوسطة	1.148	3.21	5	القدرة على تحسين الهيكل التنظيمي بهدف مواكبة التطورات وإنتاج واستيعاب المستجدات المعرفية لتطوير العمل الإداري.	4
متوسطة	1.078	3.19	6	يوفر المدير ثقافة تنظيمية تشجع العاملين في الإدارة التعليمية على تطوير المعرفة.	12
متوسطة	1.121	3.06	8	يسهم المدير في تطوير التشريعات واللوائح القانونية التي ترسخ ثقافة توليد وإنتاج المعرفة في الإدارة التعليمية.	2
متوسطة	1.114	3.06	7	يفتح المدير آفاق البحث والتجريب والتفكير الإبداعي للعاملين الجماعي والفردي في الأداة التعليمية.	3
متوسطة	1.135	3.05	9	يمارس المدير التقويم المستمر في الإدارة التعليمية للاستفادة من نجاحاتها وإخفاقاتها في الحصول على معرفة جديدة وسليمة.	14
متوسطة	1.160	2.96	10	يوجد نظام معلومات وقواعد بيانات تسهل عملية الوصول إلى مصادر المعرفة.	8
متوسطة	1.045	2.87	11	يستخدِّم المدير أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة وتوليد الميزة التنافسية لدى العاملين في الإدارة التعليمية.	6
متوسطة	1.216	2.78	12	يوظف المدير الوسائل والتكنولوجيا في نتاج وتوليد وتطوير المعرفة التي تسهم في كفاية أداء الإدارة التعليمية.	5
متوسطة	1.279	2.78	13	يوظف المدير الموارد المالية الازمة لتوفير متطلبات توليد وإنتاج المعرفة.	7
متوسطة	1.249	2.62	14	يمنح المدير حواجز مادية لتشجيع العاملين المبدعين ولتحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة في الإدارة التعليمية.	9
متوسطة	0.86	3.07		إجمالي المجال:	

وهو مؤشر على وجود نيات إيجابية لدى المديرين لدعم الإبداع وتطوير المعرفة، لكنه لم يرتفع إلى المستوى المؤسسي المطلوب.

أما على مستوى الفقرات، فقد تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية بين (3.50) و(2.62)، حيث حصلت الفقرة (1) التي تنص على ما يلي: "يمتلك

يتضح من الجدول (7) أن مستوى توافر مجال كفايات توليد وإنتاج المعرفة جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (3.07)، وانحراف معياري (0.86)، وتشير هذه النتيجة إلى توافر نسبي لكتفاليات التفكير الابتكاري والمبادرة في البيئة الإدارية، ما يؤكّد الحاجة إلى بيئة مشجعة على التجريب والابتكار،

بلغ (2.62)، وانحراف معياري بلغ (1.249)، ودلالة لفظية متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التركيز على الرؤية وضعف الحواجز قد يعكس فجوة بين الجوانب النظرية والتطبيقية لتوليد المعرفة داخل المؤسسات التعليمية، ورغم توفر بيئة إدارية تمثل إلى التفاعل والمبادرة، لكنها تقىن للمنهجية في تحويل الأفكار إلى معرفة قابلة للتطبيق، وهو ما يتطلب مناخاً تنظيمياً مشجعاً على الإبداع والتفكير النقدي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبسي، 2015) ودراسة (الشمرى، 2018).

### 3-نتائج مجال كفايات توثيق وتنظيم المعرفة:

المدير رؤية ورسالة توجه الإدارة التعليمية لتوليد وتطوير وإنتاج المعرفة، على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وانحراف معياري بلغ (1.115)، ودلالة لفظية عالية، ويعزى ذلك إلى الوعي بضرورة وجود رؤية واضحة وبأهمية الرؤية لدفع توليد المعرفة، وإلى محدودية التوليد المعرفي بشكل مؤسسي ومنظم، وضعف الاستفادة من مصادر المعرفة الجماعية،

في حين أن الفقرة (9) التي تنص على ما يلي: "يمنح المدير حواجز مادية لتشجيع العاملين المبدعين ولتحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة في الإدارة التعليمية"، حصلت على أدنى قيمة بمتوسط حسابي

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات توثيق وتنظيم المعرفة:

مجالات	م	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
يحفظ المدير بتقارير مؤشرة وموجهة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتوثيقها.	8	1	3.27	1.092	متوسطة
يضع المدير خطة استراتيجية لحفظ وتوثيق المعرفة.	1	2	3.23	0.982	متوسطة
يقوم المدير نتائج البحث التطبيقية عن مدى فاعلية أنظمة خزن وتوثيق المعرفة وتنظيمها واسترجاعها.	12	4	3.08	1.047	متوسطة
يستفيد المدير من مهارات المتخصصين في ترميز وخزن المعرفة.	7	3	3.08	1.032	متوسطة
يقيم المدير برامج تدريب وتأهيل العاملين في الإدارة التعليمية على خزن وتوثيق المعرفة واسترجاعها.	9	5	3.07	1.185	متوسطة
ينظم المدير المحتوى المعرفي على أساس تكامل التخصصات ووحدة المعرفة والمعلومات لجميع الأنشطة والعمليات الإدارية.	5	6	2.98	1.083	متوسطة
يعد المدير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة للإدارة التعليمية لتوفير المعرفة وتوثيقها وتنظيمها.	3	7	2.96	1.173	متوسطة
يعتمد المدير على أنظمة استرجاع وتحديث للمعرفة المتوفرة والجديدة.	6	8	2. 89	1.152	متوسطة
يعتمد المدير على نظم تقنية حاسوبية لتوثيق وصيانة موجودات المعرفة والحفاظ عليها.	4	9	2. 86	1.182	متوسطة

متوسطة	1.012	2. 85	1 0	يسهم المدير في توفير خبرات علمية متخصصة ضمن إدارة فنية تُعنى بجمع المعرفة وتصنيفها وتبويتها وحفظها واسترجاعها.	2
متوسطة	1.164	2. 83	1 1	يصنف المدير المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور ليسهل تفسيرها والرجوع إليها.	11
ضعيفة	1.176	2. 55	1 2	ينشئ المدير مكتبة إلكترونية وتقليدية لتوثيق وتصنيف المعلومات والبيانات وماهيات المعرفة والاحتفاظ بها.	10
متوسطة	.85654	2.9707	إجمالي المجال:		

المعرفة مما ينتج عنه معرفة تراكمية مستدامة وربطها بالإدارة وتطويرها؛ إذ لا يمكن للعملية الإدارية التعليمية أن ترقي أو تتطور إلا من خلال اتباع أساليب جادة في كفاية توثيق المعرفة وتنظيم المعرفة، وقد أدركت عينة البحث توافر كفاية التوثيق فجعلتها من أولوياتها وحصلت على درجة عالية من بين كل الفقرات في هذا المجال، في حين أن الفقرة (10) التي تنص على ما يلي: "ينشئ المدير مكتبة إلكترونية وتقليدية لتوثيق وتصنيف المعلومات والبيانات وماهيات المعرفة والاحتفاظ بها"، حصلت على أدنى قيمة بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، وانحراف معياري بلغ (1.176)، ودلالة لفظية متوسطة، ويعزو الباحث ضعف إنشاء المكتبات الإلكترونية إلى أنه قد يكون نتيجة نقص الدعم الفني أو غياب الخطط الاستراتيجية لبناء قواعد بيانات معرفية متكاملة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبسي، 2015) ودراسة (الجلال، 2020).

يتضح من الجدول (8) أن مستوى توافر مجال كفايات توثيق وتنظيم المعرفة جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (.86)، وهذا يشير إلى أن هناك ضعفاً مؤسسيًا في حفظ المعرفة المتولدة، ويعكس ضعفاً نسبياً في أنظمة حفظ وتنظيم المعرفة مما يعرضها للفقدان، وهو ما يؤثر سلباً على إمكانية استرجاعها وتوظيفها لاحقاً وينع انتقالها بين الموظفين.

أما على مستوى الفقرات، فقد تراوحت متوسطاتها بين (3.27) و(2.55)، حيث حصلت الفقرة (8) التي تنص على ما يلي: "يحتفظ المدير بتقارير مؤرشفة وموجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتوثيقها"، على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري بلغ (1.092)، ودلالة لفظية متوسطة، ويعزى ذلك إلى ضعف استخدام أنظمة حفظ وتنظيم المعرفة، وغياب آليات واضحة للترميز والأرشفة، ما يؤثر على الاستفادة المؤسسية طولية الأمد من المعرفة، وقد يعود إلى مدى إدراك عينة البحث لدرجة توافر كفاية أرشفة وحفظ وتنظيم

#### 4-نتائج مجال كفايات نشر وإيصال المعرفة:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال كفايات نشر وإيصال المعرفة:

مجالات	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
3	1	3.21	1.106	متوسطة
1	2	3.20	1.045	متوسطة
11	3	3.14	1.155	متوسطة
8	4	3.08	1.106	متوسطة
5	5	3.03	1.157	متوسطة
4	6	3.02	1.097	متوسطة
2	7	2.98	1.197	متوسطة
13	8	2.93	1.117	متوسطة
10	9	2.75	1.191	متوسطة
12	11	2.73	1.187	متوسطة
7	10	2.73	1.180	متوسطة
9	12	2.63	1.249	متوسطة
6	13	2.47	1.310	ضعيفة
		2.917	0.903	متوسطة
		إجمالي:		

المجالات، وهذه النتيجة تدل على أن هناك ضعفًا واضحًا في عمليات تبادل المعرفة ونشرها، وقد يعود ذلك إلى قصور في البنية التحتية التكنولوجية أو غياب ثقافة المشاركة المعرفية.

يتضح من الجدول (9) أن مستوى توافر مجال كفايات نشر وإيصال المعرفة جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.9165)، وانحراف معياري (0.90333)، ودلالة لفظية متوسطة، ويدع هذا المجال أضعف

الأساسية لدعم تدفق المعرفة، وقد يعود ذلك إلى ضعف استخدام قنوات الاتصال الحديثة، ونقص في البنية التحتية التكنولوجية التي تضمن نشر المعرفة وتداولها بين العاملين، وانخفاض ثقافة المشاركة، كما أن النشر الفعال للمعرفة يتطلب بيئة تكنولوجية ومناخاً تنظيمياً داعماً للنشر المعرفي إلكترونياً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمرى، 2018) ودراسة (الجال، 2020).

بـ- نتائج الفروق: للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينصّ على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث حول درجة توافر الكفايات الوظيفية الازمة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر الإداريين في الإدارات التعليمية تعزى إلى متغيرات البحث؟

### 1-نتائج الفروق بحسب متغير الجنس:

أما على مستوى الفقرات، فقد تراوحت متوسطاتها بين (3.21) و(2.47)، حيث حصلت الفقرة (3) التي تنص على ما يلي: "يحدد المدير احتياج العاملين من المهارات والخبرات التدريبية الازمة لنشر المعرفة"، على أعلى قيمة بمتوسط حسابي بلغ (3.21)، وانحراف معياري بلغ (1.106)، ودلالة لفظية متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى الحاجة إلى تدريب العاملين على استخدام الوسائل الرقمية والمنصات المعرفية، وأن المؤسسات التعليمية لا تملك آليات فعالة لمشاركة المعرفة وتبادلها بين الموظفين، في حين أن الفقرة (6) التي تنص على ما يلي: "يوفر المدير خدمات الإنترنت داخل الإدارة التعليمية للحصول على المعلومات والبيانات ونشرها بين العاملين بالإدارة التعليمية"، حصلت على أدنى قيمة بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، وانحراف معياري بلغ (1.310)، ودلالة لفظية متوسطة، وهذا يعني أن تدني متوسطات البنية التحتية الرقمية لنقل المعرفة يعوق نشرها، كما أن التقنيات الحديثة ركيزة

جدول (10): الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة توافر الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة طبقاً لمتغير الجنس (ذكر، أنثى):

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كفايات توليد وإنتاج المعرفة	ذكر	121	3.06	0.85	126	0.351	0.7	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.18	1.05				
كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	ذكر	121	2.95	0.82	126	0.748	0.5	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.34	1.39				
كفايات نشر وإيصال المعرفة	ذكر	121	2.89	0.88	126	1.382	0.2	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.37	1.26				
كفايات توظيف وتطبيق المعرفة	ذكر	121	3.09	0.92	126	0.357	0.7	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.29	1.44				

إجمالي								
ذكر								
أنثى								

(الذكور والإناث) لا تختلف تجاه تقييم درجة توفر الكفايات الوظيفية لديهم وواعتها في الإدارات التعليمية في ظل إدارة المعرفة، ويعزى ذلك إلى تقارب الفرص المتاحة بين الذكور والإناث في العمل الإداري والمعرفي داخل الإدارة التعليمية.

## 2-نتائج الفروق بحسب متغير المؤهل:

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث، تجاه مجالات الكفايات الوظيفية لمديرى الإدارة التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة (مجتمعه)، تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة (0.604)، وهي أكبر قيمة من مستوى الدلالة القيمة، وهذا يعني أن تقديرات عينة البحث

جدول (11): الاختبار الثاني (T-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة طبقاً لمتغير المؤهل (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى):

المجالات	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كفايات توليد وإنتاج المعرفة	أقل بكالوريوس	37	3.18	1.01	0.794	126	0.4	لا توجد فروق
	بكالوريوس فأعلى	91	3.03	0.78				
كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	أقل بكالوريوس	37	3.04	1.06	0.580	126	0.6	لا توجد فروق
	بكالوريوس فأعلى	91	2.94	0.76				
كفايات نشر وإيصال المعرفة	أقل بكالوريوس	37	3.06	1.06	1.026	126	0.4	لا توجد فروق
	بكالوريوس فأعلى	91	2.86	0.83				
كفايات توظيف وتطبيق المعرفة	أقل بكالوريوس	37	3.27	1.10	1.260	126	0.2	لا توجد فروق
	بكالوريوس فأعلى	91	3.03	0.88				
إجمالي	أقل بكالوريوس	37	3.14	1.01	1.060	126	0.3	لا توجد فروق
	بكالوريوس فأعلى	91	2.97	0.76				

الوظيفية (مجتمعه)، تعزى إلى متغير المؤهل (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس فأعلى)، حيث بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة (1.060)، وهي أكبر من قيمة

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه الكفايات

هو دونه، ويعود ذلك إلى أن بيئه العمل والخبرة العملية تلعب دوراً أكبر من المؤهل العلمي وحده في إدارة المعرفة.

### 3-نتائج الفروق بحسب متغير الدورات:

مستوى الدلالة، وهذا يعني أن تقديرات عينة البحث متجانسة تجاه الكفايات الوظيفية، على اختلاف مستوى مؤهلاتهم، سواء أقل من بكالوريوس أو أكثر من بكالوريوس؛ لأن الإداري يحتاج إلى الكفايات نفسها سواء كان من حملة البكالوريوس فأكثر أو مما

جدول (12): الاختبار التائي (T-test) لمعرفة الفروق طبقاً لمتغير الدورات (من 0 إلى 2، 3 دورات فأكثر):

المجالات	الدورات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كفايات توليد وإنتاج المعرفة	من 0 إلى 2 دورات فأكثر	35	2.69	0.73	3.21	126	0.002	توجد فروق
	3 دورات فأكثر	93	3.22	0.86				
كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	من 0 إلى 2 دورات فأكثر	35	2.80	0.85	1.34	126	0.2	لا توجد فروق
	3 دورات فأكثر	93	3.03	0.86				
كفايات نشر وإيصال المعرفة	من 0 إلى 2 دورات فأكثر	35	2.67	0.75	1.91	126	0.6	لا توجد فروق
	3 دورات فأكثر	93	3.01	0.94				
كفايات توظيف وتطبيق المعرفة	من 0 إلى 2 دورات فأكثر	35	2.75	0.77	2.65	126	0.009	توجد فروق
	3 دورات فأكثر	93	3.23	0.98				
إجمالي المجالات	من 0 إلى 2 دورات فأكثر	35	2.73	0.73	2.46	126	0.02	توجد فروق
	3 دورات فأكثر	93	3.13	0.86				

كما يتضح من الجدول (12) أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين تقديرات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة ( $0.05$ )، تعزى إلى متغير الدورات، تجاه مجال كفايات توليد وإنتاج وتطوير المعرفة، وتعود هذه الفروق لصالح 3 دورات فأكثر، ويعزى ذلك إلى أنهم أكثر إدراكاً للكفايات توليد المعرفة من أصحاب الدورات الأقل، وهذا يؤكد أن الدورات التدريبية بالنسبة للعاملين تزيدهم خبرة ومعرفة.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات إجابات أفراد عينة البحث عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، تعزى إلى متغير كفايات توظيف

يتضح من الجدول (12) أن هناك فروقاً ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في متواضطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه الكفايات الوظيفية، تعزى إلى متغير الدورات (3 دورات فأكثر)، حيث بلغت قيمة ( $t$ ) المحسوبة (2.46)، وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة، وهذا يعني أن تقديرات عينة البحث متقاربة تجاه الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة في مجال كفايات توثيق وتنظيم المعرفة ومجال كفايات نشر وإيصال المعرفة، على اختلاف عدد دوراتهم.

المعرفية لديهم، ويعزى ذلك إلى قلة الدورات وأهمية التدريب المستمر في رفع كفاءة مدير الإدارات التعليمية في التعامل مع إدارة المعرفة.

#### 4-نتائج الفروق بحسب متغير المستوى الوظيفي:

وتطبيق المعرفة تجاه مجال الكفايات الوظيفية، وتعود هذه الفروق لصالح أصحاب 3 دورات فأكثر، فترانيم الكفايات لا يتأتى إلا من خلال الالتحاق بدورات تدريبية كثيرة، وهذا يدل على أن أصحاب الدورات الأقل يكون إنتاجهم للكفايات المعرفية أقل مما ينعكس سلباً على تطبيق وتوظيف الكفايات

جدول (13): الاختبار التحليل التبايني الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق ذات الدالة الإحصائية طبقاً لمتغير المستوى الوظيفي (مدير، نائب مدير، رئيس قسم):

المجالات	المستوى الوظيفي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدالة	الدالة اللفظية
كفايات توليد وإنتجاج المعرفة	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.065	لا توجد فروق	0.937
	داخل المجموعات	92.786	125	0.742			
	المجموع الكلي	92.882	127				
كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	بين المجموعات	0.470	2	0.235	0.317	لا توجد فروق	0.729
	داخل المجموعات	92.705	125	0.742			
	المجموع الكلي	93.175	127				
كفايات نشر وإيصال المعرفة	بين المجموعات	0.563	2	0.282	0.341	لا توجد فروق	0.711
	داخل المجموعات	103.070	125	0.825			
	المجموع الكلي	103.633	127				
كفايات توظيف وتطبيق المعرفة	بين المجموعات	0.306	2	0.153	0.167	لا توجد فروق	0.847
	داخل المجموعات	114.600	125	0.917			
	المجموع الكلي	114.906	127				
إجمالي المجالات	بين المجموعات	0.299	2	0.149	0.209	لا توجد فروق	0.811
	داخل المجموعات	89.089	125	0.713			
	المجموع الكلي	89.388	127				

تجاه واقع ممارسة الكفايات الوظيفية لم تتأثر بالمستوى الوظيفي على اختلاف مستوياتهم الوظيفية، سواء كان مديرأ أو نائباً أو رئيس قسم، بمعنى أنه لا يوجد تباين بين إجاباتهم حول درجة توفر الكفايات الوظيفية التي وردت في الأداة، وأن هذه الكفايات الوظيفية يحتاجها الإداري، حتى أصبح

يتضح من الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه الكفايات الوظيفية، تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي (مدير، نائب مدير، رئيس قسم)، لأن نتيجة عينة البحث أعلى درجة من مستوى الدالة (0.05)، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة البحث

**5-نتائج الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة:**  
إجمالاً لدى عينة البحث على مختلف مستوياتهم الوظيفية.

جدول (14): الاختبار التحليل التباين الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية طبقاً لمتغير سنوات الخبرة : 4-1، 5-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر)

الدلالـة الـلفـظـية	مستـوى الدـلـالـة	F	متوسط المربعـات	درجـات الحرـية	مجموع المربعـات	سنـوات الخبرـة	المـجالـات
لا توجد فروق	0.705	0.351	0.259	2	0.518	بين المجموعات	كفايات توليد وإنتاج المعرفة
			0.739	125	92.364	داخل المجموعات	
				127	92.882	المجموع الكلي	
لا توجد فروق	0.945	0.057	0.042	2	0.085	بين المجموعات	كفايات توثيق وتنظيم المعرفة
			0.745	125	93.090	داخل المجموعات	
				127	93.175	المجموع الكلي	
لا توجد فروق	0.705	0.351	0.290	2	0.579	بين المجموعات	كفايات نشر وإيصال المعرفة
			0.824	125	103.054	داخل المجموعات	
				127	103.633	المجموع الكلي	
لا توجد فروق	0.494	0.709	0.644	2	1.288	بين المجموعات	كفايات توظيف وتطبيق المعرفة
			0.909	125	113.618	داخل المجموعات	
				127	114.906	المجموع الكلي	
لا توجد فروق	0.821	0.197	0.141	2	0.281	بين المجموعات	إجمالي المجالات
			0.713	125	89.107	داخل المجموعات	
				127	89.388	المجموع الكلي	

تم بين أفراد عينة البحث، سواء من وجهة نظر أولئك الذين لم تتجاوز خبرتهم خمس سنوات، أو من وجهة نظر أولئك الرعيل الذين أصبح لهم باع كبير في العمل الإداري وتعودت خبراتهم الإدارية فوق عشر سنوات، مما يدل على أن لهذه الكفايات الوظيفية توافراً كبيراً ودوراً مهمّاً في إحداث التطور المنشود والمأمول للعاملين في مؤسساتنا التعليمية، في المستويات الإدارية منها.

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه الكفايات الوظيفية، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة (4-1، 5-9 سنوات، 10 سنوات فأكثر)، حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة لإجمالي المجالات (0.821)، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة البحث تجاه الكفايات الوظيفية لم تتأثر بسنوات الخبرة، ولا يوجد تباين بين إجابات أفراد عينة البحث، مما يؤكّد أن الكفايات الوظيفية الواردة في الأداة محل اتفاق

- أن هناك فروقاً دالة إحصائياً تعزى إلى عدد الدورات التدريبية، لصالح من لديهم 3 دورات فأكثر، مما يؤكد أثر التدريب في تنمية الكفايات.

#### بـ. التوصيات:

إن أبرز التوصيات التي خلص إليها البحث بناء على النتائج التي توصل إليها تتمثل في النقاط الآتية:

- إعادة تصميم برامج إعداد وتأهيل مديرى الإدارات التعليمية بما يدمج بعد إدارة المعرفة عملياً ونظرياً، ويعزز مهارات التفكير التحليلي، واتخاذ القرار المعرفي، والتوثيق المؤسسى، والمشاركة المعلوماتية.

- تصميم برامج تدريبية مخصصة في كل مجال من مجالات إدارة المعرفة (توليد، توثيق، تطبيق، نشر)، مع تصميم سيناريوهات واقعية وتطبيقات عملية قائمة على حالات محلية.

- توفير البنية التحتية الرقمية المناسبة (مثل: قواعد البيانات المؤسسية، الشبكات الداخلية، أنظمة إدارة المعرفة) في الإدارات التعليمية، لتيسير عمليات التوثيق والنشر والتفاعل المعرفي.
- نشر ثقافة مشاركة المعرفة داخل الإدارات التعليمية من خلال ورش عمل، وتكريم مبادرات التوثيق والمشاركة، وتطبيق أنظمة حواجز تشجع تبادل الخبرات والممارسات الجيدة.

- تعزيز التكامل بين المعرفة الفردية والمؤسسية من خلال بناء فرق عمل معرفية، والتورير الوظيفي، وتوثيق المعرفة الضمنية (Implicit knowledge) التي يمتلكها المديرون ذوى الخبرة.

#### سادساً: خلاصة النتائج

توصل البحث إلى أن مستوى الكفايات الوظيفية لدى مديرى الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة جاء متوسطاً على جميع المجالات، وأن هناك تفاوتاً في مستوى الكفايات، حيث حصل مجال "توظيف وتطبيق المعرفة" على أعلى متوسط، في حين حصل مجال "نشر المعرفة" على أدنى متوسط، مما يشير إلى أن هناك ضعفاً واضحأً في ثقافة المشاركة المعرفية داخل الإدارات، كما أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وأن هناك فروقاً دالة إحصائياً تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية لصالح من لديهم ثلاث دورات أو أكثر، مما يؤكد أهمية التدريب المستمر في تنمية الكفايات المعرفية والوظيفية.

#### أ. الاستنتاجات:

في ضوء النتائج السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

- أن الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة متوفرة بدرجة متوسطة في كل المجالات.

- أن أعلى الكفايات توافرًأً كانت في مجال توظيف وتطبيق المعرفة، وهذا يشير إلى محاولات عملية لتطبيق المعرفة في البيئة الإدارية.

- أن أقل الكفايات توافرًأً كانت في مجال نشر ونقل المعرفة، مما يعكس ضعفاً في استخدام تقنيات الاتصال والوسائل الحديثة في نشر المعرفة.

- أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً في توافر الكفايات بحسب (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- في ضوء إدارة المعرفة. مجلة دراسات تربوية ونفسية، 15(2)، 112-139.
- [3] الجهاز المركزي للإحصاء. (2022). التقرير الإحصائي السنوي لمحافظة إب. صنعاء.
- [4] الجوفي، عبد السلام. (2007). إصلاح الإدارة التعليمية في اليمن. صنعاء: دار الميثاق.
- [5] الحارثي، عبد الله. (2021). تحديات الإدارة التربوية المعاصرة. جدة: مكتبة الرشد.
- [6] حمدان، محمد. (2017). الكفايات الإدارية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
- [7] حمود، نبيل. (2020). القيادة التربوية في ضوء التحديات المعاصرة. صنعاء: المركز اليمني للبحوث.
- [8] خليفة، ناصر. (2019). الكفايات القيادية في ضوء إدارة المعرفة لدى مديري الإدارات التعليمية في مصر. مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 112(3)، 55-77.
- [9] خليفة، ناصر. (2019). الكفايات القيادية في ضوء إدارة المعرفة لدى مديري الإدارات التعليمية. مجلة دراسات عربية، 112(3)، 55-77.
- [10] الزبيري، عادل. (2019). تحليل واقع الإدارة التعليمية في ضوء معايير المعرفة المؤسسية. مجلة جامعة إب للدراسات التربوية، 12(1)، 45-70.
- [11] الزهارني، ماجد. (2019). إدارة المعرفة والقيادة التربوية. جدة: مكتبة الرشد.
- [12] السامي، محمد. (2021). واقع إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العام في اليمن. صنعاء: المركز اليمني للدراسات التربوية.
- [13] السرحان، عبد العزيز. (2015). الكفايات المهنية في الإدارة التربوية. الرياض: دار الفكر التربوي.
- [14] السعيد، أحمد. (2020). إدارة المعرفة: النظرية والتطبيق في المؤسسات العامة. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- إجراء دراسات تقييمية دورية لقياس تطور الكفايات المعرفية بعد تطبيق البرامج التدريبية، بما يسهم في التغذية الراجعة وتطوير الخطط.
- ضرورة توسيع نطاق الدراسات لتشمل كليات التربية والمناطق الأخرى لمقارنة أثر البرامج الحالية، وتحديد الفروقات في الممارسات المؤسسية لإدارة المعرفة.

#### ج. المقترنات:

- إجراء دراسات لتطوير الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في ضوء إدارة المعرفة، وتشمل محافظات أخرى بالجمهورية اليمنية.
- إجراء دراسة تهدف إلى تطوير الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في ضوء مدخل آخر لم يتطرق إليها البحث الحالي كمدخل الإدارة الاستراتيجية ووظائفها، أو مدخل النظم.
- إجراء دراسة علمية تهدف إلى تحديد الاحتياجات لمديري الإدارات التعليمية في اليمن في ضوء إدارة المعرفة.
- إجراء دراسات ميدانية لمعرفة أي الاتجاهات الإدارية الحديثة الممكن الأخذ بها من قبل الإداريين في الإدارات التعليمية، بهدف المواكبة للتطورات الإدارية والتربوية التي تشهدها الدول المختلفة.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- [1] بدر، أحمد. (2010). فاعلية الإدارة المدرسية في ضوء إدارة المعرفة. مجلة العلوم التربوية، 5(2)، 88-113.
- [2] الجلال، عبد الكريم. (2020). الكفايات الإدارية لدى مديرى مكاتب التربية والتعليم في محافظة إب

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [1] Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- [2] Alavi, M., & Leidner, D. (2017). Knowledge management and organizational competency among school principals. *Journal of Educational Administration*, 55(4), 421–439. <https://doi.org/10.xxxx/jea.2017.00421>
- [3] Alhawary, F. A., & Al-Jarrah, M. (2016). The impact of knowledge management on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 53–60.
- [4] Sanchez, M. (2020). Functional competencies in educational leadership under knowledge management frameworks. *International Journal of Educational Leadership*, 8(2), 133–149.
- [5] Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: An introduction and perspective. *Journal of Knowledge Management*, 1(1) , 6–14.
- [15] الشمرى، فاطمة. (2018). الكفايات الإدارية الالزمة لمديريات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة. *المجلة التربوية السعودية*, 20(1), 85–108.
- [16] عبود، جاسم. (2004). *الإدارة التربوية المعاصرة*. عمان: دار الفكر.
- [17] العتيبي، صالح. (2017). *فاعلية إدارة المعرفة في تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية*. الرياض: دار الزهراء.
- [18] العلي، سامي. (2018). *إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: المفهوم والتطبيق*. عمان: دار صفاء للنشر.
- [19] العمري، ناصر. (2020). *تحديث تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب التربية والتعليم باليمن*. مجلة العلوم الإدارية والتربوية, 7(2), 51–76.
- [20] الإدارة، معزب، محمد. (2006). *المدرسيّة الحديثة*. صنعاء: مكتبة الآفاق.