



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

Faisal Abu Bakr Al Shra'i^{1,*}

¹ Faculty of Education , Ibb University, Ibb, Yemen.

*Corresponding author: dr.f.alshraei@gmail.com

Keywords

1. Functional competencies
 2. Knowledge management
 3. Ibb Governorate
-

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 اللازمة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة

فيصل أبو بكر الشراعي^{1*}

¹ كلية التربية - جامعة إب ، إب ، اليمن.

*المؤلف: tahadimi@gmail.com

الكلمات المفتاحية

2. إدارة المعرفة

1. الكفايات الوظيفية

3. مديرو 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 عالٍ جدًا، وتكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارات التعليمية ونوابهم ورؤساء الأقسام في محافظة إب والبالغ عددهم (652) فردًا، 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 متوسطًا في جميع المجالات، حيث جاء مجال "توظيف وتطبيق المعرفة" في المرتبة الأولى، تلاه مجال "توليد وتطوير المعرفة"، ثم "توثيق وتنظيم المعرفة"، وأخيرًا "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:

تواجه المؤسسات التعليمية في العصر الحديث تحديات متسارعة 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، ويعد مديرو الإدارات التعليمية من أهم العناصر القيادية المؤثرة في النظام التربوي، حيث تقع على عاتقهم مسؤوليات كبيرة تتطلب امتلاك كفايات وظيفية متنوعة 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 توجهًا نحو دمج إدارة المعرفة في بنيتها التنظيمية، بهدف توظيف الخبرات والمعلومات

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 تركز على توليد المعرفة، وخصنها، ومشاركتها، وتطبيقها، بما يدعم عملية اتخاذ القرار، ويسهم في تطوير أداء العاملين، لا سيما في المواقع القيادية (الزهراني، 2019، 119)، ومن هنا تبرز أهمية امتلاك القيادات التربوية، وعلى رأسها مديرو الإدارات التعليمية، كفايات وظيفية متعددة تمكنهم 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، تسهم مجتمعة في تعزيز فاعلية المديرين، وقدرتهم على إدارة التغيير والتحول المعرفي داخل مؤسساتهم (السرحدان، 2015، 42؛ خليفة، 2019، 66).

وفي السياق اليمني، يُلاحظ أن الإدارات التعليمية لا تزال تعاني من ضعف في تفعيل إدارة المعرفة، وتدنٍ في مستوى الكفايات الوظيفية لبعض القيادات التربوية، ما ينعكس سلبيًا 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).

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

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

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تشير التقارير التربوية والملاحظات 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 الجهود التدريبية التي استهدفت القيادات التعليمية، اتسمت تلك الجهود في معظمها بالعمومية، وعدم الارتباط بمفهوم إدارة المعرفة كإطار مرجعي لتطوير الكفايات، وهو ما أدى إلى استمرار الأداء النمطي والارتجالي،

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 تنقصر 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 (العتيبي، 2017، 72؛ السامعي، 2021، 87)، كما أن أغلب الدراسات السابقة تناولت مديري المدارس والمعلمين، ولم تركز بصورة كافية على مديري الإدارات التعليمية في المديريات أو المحافظات.

وقد لاحظ الباحث من خلال عمله وإطلاعه الميداني وجود قصور في عدد من الكفايات لدى المديرين، كالتخطيط والتقييم واتخاذ القرار، إضافة إلى غياب ممارسات منهجية لتوليد المعرفة وحفظها ومشاركتها، حيث يغلب على بيئة 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 اللازمة 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)

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

- يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات التربوية من خلال تسليط 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 اللازمة للمديرين التربويين، ما يمكن الباحثين والمهتمين من بناء دراسات لاحقة على أسسه.
- يعزز هذا البحث الفهم النظري لمبادئ إدارة المعرفة، وتطبيقها 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.
- يساعد هذا البحث في تشخيص واقع الكفايات الوظيفية لدى مديري الإدارات التعليمية، ما يتيح إمكانية تطوير برامج تدريبية مبنية على نتائج البحث لسد الفجوات القائمة.

لدى مديري 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، المهارية، السلوكية، القيادية) على وفق أبعاد إدارة المعرفة (توليد، خزن، مشاركة، تطبيق) لدى مديري 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

تتبع أهمية هذا البحث من ارتباطه بمجال 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:

يعرفها (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 إجرائيًا في البحث الحالي أنها عملية منظمة للحصول على المعرفة وتوليدها، وتخزينها، وتوزيعها، واستخدامها بالشكل الذي يحقق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

مديرو الإدارات التعليمية:

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

ويعرفهم الباحث إجرائيًا في البحث الحالي أنهم الأفراد المكلفون بإدارة الإدارات التعليمية في المديرية أو المحافظات، ويقع على عاتقهم التخطيط والتنظيم 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 متباعدة من حيث الإمكانيات والكفاءات (الجمهورية اليمنية - الجهاز المركزي للإحصاء، 2022، 14).

- يوفر هذا البحث قاعدة بيانات تساعد صُنَّاع 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، وآليات تفعيله في الواقع التربوي.

حدود الدراسة ومحدداتها

يتحدد البحث بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في الكفايات الوظيفية اللازمة 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:

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

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

- يساعد هذا البحث في تشخيص واقع الكفايات الوظيفية لدى مديري الإدارات التعليمية، ما يتيح إمكانية تطوير برامج تدريبية مبنية على نتائج البحث لسد الفجوات القائمة.
- يوفر هذا البحث قاعدة بيانات تساعد صنّاع 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، وآليات تفعيله في الواقع التربوي.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

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

منهجية الدراسة وإجراءاتها

تتبع أهمية هذا البحث من ارتباطه بمجال 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 تسليط الضوء على مفهوم الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية وربطها بإدارة المعرفة، وهو ارتباط لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة في البيئة اليمنية.
- يوفّر هذا البحث إطارًا نظريًا شاملاً لتحديد الكفايات الإدارية والمعرفية والسلوكية اللازمة للمديرين التربويين، ما يمكن الباحثين والمهتمين من بناء دراسات لاحقة على أسسه.
- يعزز هذا البحث الفهم النظري لمبادئ إدارة المعرفة، وتطبيقها 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.

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

1-الدراسات المحلية:

-دراسة (العيسي، 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 توافراً، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير وطنية لتوصيف الكفايات الوظيفية وبناء برامج تدريبية نوعية.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توفر الكفايات الإدارية (المعرفية والمهارية والسلوكية) لدى مديري 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)

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 (الشمري، 2018) بعنوان: الكفايات الإدارية اللازمة لمديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة.

هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات الإدارية المطلوبة لدى مديرات المدارس الثانوية، وربطها بأبعاد إدارة المعرفة كمنهج حديث في التطوير الإداري، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة في جمع البيانات، وشمل المجتمع مديرات المدارس الثانوية في منطقة الرياض، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد المشاركات (70) مديرة، وأظهرت النتائج أن هناك اتفاقًا على أهمية امتلاك الكفايات المتعلقة بجمع المعرفة وتخزينها، وأن هناك ضعفًا في تطبيق آليات مشاركة المعرفة بين الكوادر المدرسية، وأوصت الدراسة بتدريب المديرين على مهارات القيادة المعرفية.

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

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

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

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

- الاتفاق في المنهج والأداة: أغلب الدراسات وظفت المنهج الوصفي التحليلي أو المسحي، وهو ما تبناه البحث الحالي، كما أن الاستبانة كانت الأداة الأكثر استخدامًا، 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 إداريًا وتعليميًا، 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 بُعد معرفي واحد، في حين أن البحث الحالي يعالج الكفايات الوظيفية بشكل شامل (إدارية، معرفية، سلوكية) في ضوء إطار متكامل لإدارة المعرفة.

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

المجتمع جميع مديري 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 مديري المدارس وممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية الثانوية في ولاية نيوجيرسي بالولايات المتحدة، واستخدمت المنهج الوصفي الكمي وأداة الاستبانة الإلكترونية، وتكوّن المجتمع من جميع مديري 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 الاتفاق بين الدراسات السابقة والبحث الحالي:

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

ثالثاً: الخلفية النظرية

1-الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية:

تُعد الكفايات الوظيفية إحدى الركائز الجوهرية في العمل الإداري الحديث، حيث تمثل مزيجاً من المعارف 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 المتسارعة.

ويرى الباحث أن مدير الإدارة التعليمية هو القائد المسؤول عن تسيير شؤون التعليم على مستوى المديرية أو المحافظة، ويتطلب 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:

- تنوعت تعريفات الكفايات الوظيفية بتنوع الاتجاهات التربوية والإدارية، إلا أن جوهرها يتفق على أنها القدرة على الأداء الفعّال على وفق معايير محددة، وهي تشمل المعارف، والمهارات، والاتجاهات.

- ويعرفها السرحان (2015، 42) أنها "مجموعة من القدرات التي يمتلكها الموظف وتُمكنه 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 اللازمة 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 لاستبانات 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، تتقاطع مع أهداف البحث الحالي، مما يمنح نتائج هذا البحث وزناً علمياً إضافياً.

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".

ب- مكونات الكفايات الوظيفية:

أشار خليفة (2019، 66) إلى أن "كفاءة المدير لا تقاس فقط بمعرفته، 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 المهنية:

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 وقيمه وأخلاقياته، وتشمل النزاهة، والشفافية، والمبادرة، والالتزام بالعدالة في التعامل مع الكوادر.

- الكفايات القيادية:

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

ج- أهمية الكفايات الوظيفية للقيادات التعليمية:

يرى الحارثي (2021، 54) أن غياب الكفايات الوظيفية لدى المديرين يؤدي إلى ضعف في التخطيط الاستراتيجي، وتكرار للأخطاء، وتدهور في الأداء المؤسسي، وتبرز 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.
- ترسيخ ثقافة الأداء القائم على النتائج.
- تحسين استخدام الموارد المتاحة (البشرية والمادية والمعرفية).

د- العوامل المؤثرة في الكفايات الوظيفية: من خلال مراجعة الأدبيات، 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.

2- إدارة المعرفة:

شهد العالم في العقود الأخيرة انتقالاً جوهرياً من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعرفة، حيث أصبحت المعرفة المورد 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 حكرًا على الكتب والمناهج، بل أصبحت تمثل نظامًا تشغيليًا حيويًا يجب أن يُدار بكفاءة، لا سيما من قبل القيادات التربوية التي تقع على عاتقها مسؤولية تطوير الأداء والارتقاء بجودة التعليم.

ويرى الباحث أن إدارة المعرفة تُعد مدخلًا استراتيجيًا يمكن مديري الإدارات التعليمية من قيادة عمليات التحول، والاستفادة المثلى من الموارد الفكرية المتاحة لديهم.

أ- مفهوم إدارة المعرفة:

تتوعد 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 ويُحسن 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 توافر بيئة ثقافية وإدارية مشجعة على المشاركة والتعلم.

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

- تحسين جودة اتخاذ القرار التربوي من خلال المعرفة التراكمية.
- تعزيز التعلم التنظيمي المستمر ضمن بيئة العمل.
- الاستفادة من الخبرات السابقة وتوثيقها للأجيال القادمة.
- تقليص 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 تحسي

هـ- وظائف إدارة المعرفة:

- توفير بيئة داعمة للتعليم.
- تحفيز الإبداع وتحسين الأداء.
- تحقيق الكفاءة التشغيلية.
- الحد من الازدواجية وتكرار الأخطاء.
- تكوين رأس مال معرفي مستدام (السعيد، 2020، 88).

و- العلاقة بين إدارة المعرفة والكفايات 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 للأنظمة 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 تفعيل إدارة المعرفة في الإدارات التعليمية (السامعي، 2021، 87).

- وفي هذا السياق، تؤكد الدراسات أن بيئة الإدارة التعليمية اليمنية تتصف بالجمود الإداري، والمركزية الشديدة، والتضخم الوظيفي، وغياب التحفيز للتعليم التنظيمي، مما ينعكس سلبيًا 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 مؤشرًا جوهريًا 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 (العتيبي، 2017، 74) كأساس لتقييم مدى فاعلية إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وتتمثل الأبعاد الأساسية لإدارة المعرفة - بحسب العديد من النماذج - في أربع مراحل مترابطة 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.

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، ويتطلب 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 المسحي؛ 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

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 للواقع الميداني، ويدعم التوصيات التطبيقية القائمة على بيانات كمية موثوقة

2- مجتمع البحث وعينه:

- تكون مجتمع البحث من جميع مديري الإدارات التعليمية بمحافظة إب موزعين على عشرين مديرية، وقد بلغ عددهم (652) فرداً جميعهم يعملون في الإدارات التعليمية والتربوية (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:

المؤهل العلمي						المستوى الوظيفي							
الإجمالي		بكالوريوس فأكثر		أقل من بكالوريوس		الإجمالي		رئيس قسم		نائب مدير		مدير	
النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	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	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة %	العدد
100%	128	72.7%	92	27.3%	35	100%	128	5.5%	7	94.5%	121

لتحقيق أهداف البحث، صمم الباحث استبانة احتوت

على أهم الكفايات الوظيفية اللازم توفرها لدى مديري

4- أداة البحث واختبار صدقها وثباتها:

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 تتدرج تحت أربعة مجالات.

د- اختبار صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة

عُرضت على (20) محكمًا من الأساتذة

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

م	اسم المجال	ألفا 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) يومًا ابتداءً من 2023/8/1م وحتى 2023/8/30م، كما شرح ووضح 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

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 اللازم توفرها لدى

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

8- معيار الحكم على المتوسطات الحسابية:

لتفسير نتائج استجابات أفراد العينة، اعتمد الباحث المعيار الآتي لتحديد مستوى الكفايات أو درجة توافر أبعاد إدارة المعرفة:

جدول (4): معيار الحكم:

المتوسط الحسابي	مستوى التوافر / التقدير
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جدًا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا

خامسًا: عرض نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

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

التعليمية؟ استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك على النحو الآتي:
أ- عرض نتائج درجة توافر الكفايات الوظيفية اللازمة لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة:

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

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

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

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، طبقًا للمدى

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

عرض نتائج كل مجال على حدة:

1- 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 منهجياً في بناء قدرات المديرين على وفق منظور إدارة المعرفة، كما أنه يشير إلى غياب التكامل بين أبعاد إدارة المعرفة (التوليد، التوثيق،

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

م	مجالات	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
3	يحرص المدير على الحصول على معلومات سليمة لاتخاذ القرارات في ضوء تأصيل معرفي صائب.	1	3.28	1.086	متوسطة
2	يستثمر المدير المعرفة المتاحة في الإدارة التعليمية في الوقت المناسب.	2	3.27	1.153	متوسطة
4	يستفيد المدير من البيئة الثقافية التي تؤمن بالتغير وتشجع العاملين على تطوير قدراتهم المعرفية المرتبطة بالعمل الإداري.	3	3.20	1.224	متوسطة
1	يضع المدير خطة استراتيجية لتوظيف المعرفة وتطبيقها في الإدارة التعليمية.	4	3.19	1.070	متوسطة
1 2	يترجم المدير المعلومات والبيانات المتوفرة في الإدارة التعليمية إلى قيم بيانية تحدد إنجازات العاملين فيها.	5	3.15	1.243	متوسطة
8	يستخدم المدير المعرفة في تطوير الأداء الوظيفي ودمجها في مختلف الأنشطة الإدارية.	6	3.13	1.157	متوسطة
7	ينشر المدير ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين العاملين والتحول من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.	7	3.08	1.113	متوسطة
6	يستخدم المدير القيمة الوظيفية لمفاهيم المعرفة بما يخدم العاملين في الإدارة التعليمية والمجتمع.	8	3.06	1.162	متوسطة
1 3	يستفيد المدير معرفياً في وضع خطط تطويرية للإدارة التعليمية.	9	3.05	1.166	متوسطة
9	يحول المدير المعرفة في الإدارة التعليمية إلى برنامج عمل ذي قيمة وفائدة، ويستثمرها في الوقت المناسب.	10	3.02	1.126	متوسطة
1	يدعم المدير عمليات دمج المعرفة في جميع الأنشطة الإدارية والتربوية والاستفادة	1	2.98	1.157	متوسطة

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

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 تصدّر 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 متوسطاتها بين (2.91) و(3.28)، حيث حصلت الفقرة (3) التي تنص على ما يلي: "يحرص المدير على الحصول على معلومات سليمة 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 لتدعيم القرارات الإدارية، انسجاماً مع أهمية المعرفة لاتخاذ القرارات وسعي بعض المديرين

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

م	مجالات	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
1	يمتلك المدير رؤية ورسالة توجه الإدارة التعليمية لتوليد وتطوير وإنتاج المعرفة.		3.50	1.1 2	عالية
11	يوفر المدير مناخاً وظيفياً ديمقراطياً يشجع العاملين على طرح آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بحرية وشفافية لتطوير المعرفة.		3.44	1.1 2	عالية

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

وهو مؤشر على وجود نيات إيجابية لدى المديرين لدعم الإبداع وتطوير المعرفة، لكنه لم يرتقِ 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: "يملك

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 لكفايات التفكير الابتكاري والمبادرة في البيئة الإدارية، ما يؤكد الحاجة إلى بيئة مشجعة على التجريب والابتكار،

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 حوافز مادية لتشجيع العاملين المبدعين ولتحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة في الإدارة التعليمية"، حصلت على أدنى قيمة بمتوسط حسابي

بلغ (2.62)، وانحراف معياري بلغ (1.249)، ودلالة لفظية متوسطة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن التركيز على الرؤية وضعف الحوافز قد يعكس فجوة بين الجوانب النظرية والتطبيقية لتوليد المعرفة داخل المؤسسات التعليمية، ورغم توفر بيئة إدارية تميل إلى التفاعل والمبادرة، لكنها تفتقد للمنهجية في تحويل الأفكار إلى معرفة قابلة للتطبيق، وهو ما يتطلب مناخًا تنظيميًا مشجعًا على الإبداع والتفكير النقدي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العبيسي، 2015) ودراسة (الشمري، 2018).

3- نتائج مجال كفايات توثيق وتنظيم المعرفة:

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

م	مجالات	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
8	يحتفظ المدير بتقارير مؤرشفة وموجزة ومكتوبة خاصة بتنظيم المعرفة وتوثيقها.	1	3.27	1.092	متوسطة
1	يضع المدير خطة استراتيجية لحفظ وتوثيق المعرفة.	2	3.23	.982	متوسطة
12	يقوم المدير بنتائج البحوث التطبيقية عن مدى فاعلية أنظمة خزن وتوثيق المعرفة وتنظيمها واسترجاعها.	4	3.08	1.047	متوسطة
7	يستفيد المدير من مهارات المتخصصين في ترميز وخزن المعرفة.	3	3.08	1.032	متوسطة
9	يقيم المدير برامج تدريب وتأهيل العاملين في الإدارة التعليمية على خزن وتوثيق المعرفة واسترجاعها.	5	3.07	1.185	متوسطة
5	ينظم المدير المحتوى المعرفي على أساس تكامل التخصصات ووحدة المعرفة والمعلومات لجميع الأنشطة والعمليات الإدارية.	6	2.98	1.083	متوسطة
3	يعد المدير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة للإدارة التعليمية لتوفير المعرفة وتوثيقها وتنظيمها.	7	2.96	1.173	متوسطة
6	يعتمد المدير على أنظمة استرجاع وتحديث للمعرفة المتوفرة والجديدة.	8	2.89	1.152	متوسطة
4	يعتمد المدير على نظم تقنية حاسوبية لتوثيق وصيانة موجودات المعرفة والحفاظ عليها.	9	2.86	1.182	متوسطة

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

يتضح من الجدول (8) أن مستوى توافر مجال كفايات توثيق وتنظيم المعرفة جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (0.86)، وهذا يشير إلى أن هناك ضعفاً مؤسسياً في حفظ المعرفة المتولدة، ويعكس ضعفاً نسبياً في أنظمة حفظ وتنظيم المعرفة مما يعرضها للفقدان، وهو ما يؤثر سلباً على إمكانية استرجاعها وتوظيفها لاحقاً ويمنع 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 طويلة الأمد من المعرفة، وقد يعود إلى مدى إدراك عينة البحث لدرجة توافر كفاية أرشفة وحفظ وتنظيم

المعرفة مما ينتج عنه معرفة تراكمية مستدامة وربطها بالإدارة وتطويرها؛ إذ لا يمكن للعملية الإدارية التعليمية أن ترتقي 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 (العبيسي، 2015) ودراسة (الجلال، 2020).

4- نتائج مجال كفايات نشر وإيصال المعرفة:

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

م	مجالات	ك	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
3	يحدد المدير احتياج العاملين من المهارات والخبرات التدريبية اللازمة لنشر المعرفة.	1	3.21	1.106	متوسطة
1	يسهم المدير في إيجاد توجه وسياسة قبول داعمة لنشر المعرفة والتأكد من سلامة المعلومات المتبادلة بين العاملين في الإدارة التعليمية.	2	3.20	1.045	متوسطة
11	يشجع المدير العاملين على نشر آرائهم ومقترحاتهم فيما بينهم لتعزيز عملية التفاعل والحوار.	3	3.14	1.155	متوسطة
8	ينمي المدير ثقافة العمل الجماعي بين العاملين فيما يساعدهم على الوصول إلى رؤى وأفكار مشتركة.	4	3.08	1.106	متوسطة
5	يستخدم المدير المعرفة جيداً مما يعزز الأداء الوظيفي.	5	3.03	1.157	متوسطة
4	يبحث المدير عن مصادر المعرفة الرسمية وغير الرسمية من داخل وخارج إدارة الإدارة التعليمية.	6	3.02	1.097	متوسطة
2	يطور المدير برنامج الإدارة التعليمية بشكل دوري في ضوء إدارة المعرفة.	7	2.98	1.197	متوسطة
13	يتجاوز المدير الإجراءات والسياسات التي تحد من نشر وتوظيف المعرفة.	8	2.93	1.117	متوسطة
10	يوظف المدير طرقاً جديدة إدارية تتواءم مع مطالب سوق العمل ومعطيات إدارة المعرفة.	9	2.75	1.191	متوسطة
12	يشجع على نشر الكتيبات والنشرات والبروشورات التي تتضمن الجديد من المعرفة وإيصالها إلى جميع الفئات المستهدفة داخل الإدارة التعليمية وخارجها.	11	2.73	1.187	متوسطة
7	يوظف البرامج التدريبية والندوات الخاصة لنشر المعرفة بين العاملين وتبنيها.	10	2.73	1.180	متوسطة
9	يستفيد من الوسائط الإلكترونية والتقنيات الحديثة في تسيير ونشر المعرفة في إطار الإدارة التعليمية وأقسامها المختلفة.	12	2.63	1.249	متوسطة
6	يوفر خدمات الإنترنت داخل الإدارة التعليمية للحصول على المعلومات والبيانات ونشرها بين العاملين بالإدارة التعليمية.	13	2.47	1.310	ضعيفة
	إجمالي:		2.917	0.903	متوسطة

المجالات، وهذه النتيجة تدل على أن هناك ضعفاً واضحاً 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، ويعد هذا المجال أضعف

أساسية 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 ومناخًا تنظيميًا داعمًا للنشر المعرفي إلكترونيًا، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري، 2018) ودراسة (الجلال، 2020).

ب- نتائج الفروق: للإجابة عن التساؤل الثاني الذي ينص على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة البحث حول درجة توافر الكفايات الوظيفية اللازمة 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 بمتغير الجنس:

جدول (10): الفروق ذات الدلالة الإحصائية لدرجة توافر الكفايات الوظيفية لمديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة طبقًا 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	0.351	126	0.7	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.18	1.05				
كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	ذكر	121	2.95	0.82	0.748	126	0.5	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.34	1.39				
كفايات نشر وإيصال المعرفة	ذكر	121	2.89	0.88	1.382	126	0.2	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.37	1.26				
كفايات توظيف وتطبيق المعرفة	ذكر	121	3.09	0.92	0.357	126	0.7	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.29	1.44				

إجمالي	ذكر	121	3.00	0.81	0.604	126	0.6	لا توجد فروق
	أنثى	7	3.29	1.27				

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

(الذكور والإناث) لا تختلف تجاه تقييم درجة توفر للكفايات الوظيفية لديهم وواقعها 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:

جدول (11): الاختبار التائي (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 من 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 من 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 من 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 من بكالوريوس	37	3.27	1.10	1.260	126	0.2	لا توجد فروق
	بكالوريوس فأعلى	91	3.03	0.88				
إجمالي	أقل من بكالوريوس	37	3.14	1.01	1.060	126	0.3	لا توجد فروق
	بكالوريوس فأعلى	91	2.97	0.76				

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

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

هو دونه، ويعود ذلك إلى أن بيئة العمل والخبرة العملية تلعب دورًا 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 طبقًا 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	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	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	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	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	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 فروقًا 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 إدراكًا لكفايات توليد المعرفة من أصحاب الدورات الأقل، وهذا يؤكد أن الدورات التدريبية بالنسبة للعاملين تزيد خبرتهم ومعرفة.

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

يتضح من الجدول (12) أن هناك فروقًا دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات 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 مديري 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، فتراكم 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 التباين الأحادي (Anova) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية طبقاً لمتغير المستوى الوظيفي (مدير، نائب مدير، رئيس قسم):

المجالات	المستوى الوظيفي	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كفايات توليد وإنتاج المعرفة	بين المجموعات	0.096	2	0.048	0.065	0.937	لا توجد فروق
	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	0.729	لا توجد فروق
	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	0.711	لا توجد فروق
	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	0.847	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	114.600	125	0.917			
	المجموع الكلي	114.906	127				
إجمالي المجالات	بين المجموعات	0.299	2	0.149	0.209	0.811	لا توجد فروق
	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 مديراً 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 دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) 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 الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة البحث

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

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

المجالات	سنوات الخبرة	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
كفايات توليد وإنتاج المعرفة	بين المجموعات	0.518	2	0.259	0.351	0.705	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	92.364	125	0.739			
	المجموع الكلي	92.882	127				
كفايات توثيق وتنظيم المعرفة	بين المجموعات	0.085	2	0.042	0.057	0.945	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	93.090	125	0.745			
	المجموع الكلي	93.175	127				
كفايات نشر وإيصال المعرفة	بين المجموعات	0.579	2	0.290	0.351	0.705	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	103.054	125	0.824			
	المجموع الكلي	103.633	127				
كفايات تطبيق المعرفة وتوظيف	بين المجموعات	1.288	2	0.644	0.709	0.494	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	113.618	125	0.909			
	المجموع الكلي	114.906	127				
إجمالي المجالات	بين المجموعات	0.281	2	0.141	0.197	0.821	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	89.107	125	0.713			
	المجموع الكلي	89.388	127				

تام 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 وتعدت خبراتهم الإدارية فوق عشر سنوات، مما يدل على أن لهذه الكفايات الوظيفية توافراً كبيراً ودوراً مهماً 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 (1-4 سنوات، 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 يؤكد أن الكفايات الوظيفية الواردة في الأداة محل اتفاق

سادسًا: خلاصة النتائج

توصل البحث إلى أن مستوى الكفايات الوظيفية لدى مديري الإدارات التعليمية في محافظة إب في ضوء إدارة المعرفة جاء متوسطًا على جميع المجالات، وأن هناك تفاوتًا 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 ضعفًا واضحًا في ثقافة المشاركة المعرفية داخل الإدارات، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)، وأن هناك فروقًا دالة إحصائية تبعًا 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 توافرًا كانت في مجال توظيف وتطبيق المعرفة، وهذا يشير إلى محاولات عملية لتطبيق المعرفة في البيئة الإدارية.
- أن أقل الكفايات توافرًا كانت في مجال نشر ونقل المعرفة، مما يعكس ضعفًا في استخدام تقنيات الاتصال والوسائط الحديثة في نشر المعرفة.
- أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في توافر الكفايات بحسب (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- أن هناك فروقًا دالة إحصائية تعزى إلى عدد

الدورات التدريبية، لصالح من لديهم 3 دورات فأكثر، مما يؤكد أثر التدريب في تنمية الكفايات.

ب. التوصيات:

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

- إعادة تصميم برامج إعداد وتأهيل مديري الإدارات التعليمية بما يدمج بُعد إدارة المعرفة عمليًا ونظريًا، ويعزز مهارات التفكير التحليلي، واتخاذ القرار المعرفي، والتوثيق المؤسسي، والمشاركة المعلوماتية.

- تصميم برامج تدريبية مخصصة في كل مجال من مجالات إدارة المعرفة (توليد، توثيق، تطبيق، نشر)، مع تضمين 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 حوافز تشجع تبادل الخبرات والممارسات الجيدة.

- تعزيز التكامل بين المعرفة الفردية والمؤسسية من خلال بناء فرق عمل معرفية، والتدوير الوظيفي، وتوثيق المعرفة الضمنية (Implicit knowledge) التي يمتلكها المديرون ذوو 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] الزهراني، ماجد. (2019). إدارة المعرفة والقيادة التربوية. جدة: مكتبة الرشد.
- [12] السامعي، 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. المقترحات:

- 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 مداخل أخرى 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 مديري مكاتب التربية والتعليم في محافظة إب

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- [15] الشمري، فاطمة. (2018). الكفايات الإدارية اللازمة لمديرات 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). تحديات تطبيق إدارة المعرفة في مكاتب التربية والتعليم باليمن. *مجلة العلوم الإدارية والتربوية*، 7(2)، 51-76.
- [20] معزب، محمد. (2006). الإدارة المدرسية الحديثة. صنعاء: مكتبة الأفق.
- [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/10.1108/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.