



جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا

واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى
مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم

إعداد

عطاء فؤاد عبد الرحيم المصري

إشراف

د. كفاح برهم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات
العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

2023

واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى
مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم


إعداد

عطاء فؤاد عبد الرحيم المصري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 2023/12/07م، وأجيزت:


التوقيع

د. كفاح برهم
المشرف الرئيسي


التوقيع

د. يوسف علاونه
المشرف الخارجي


التوقيع

د. إيناس العيسى
المشرف الداخلي

الإهداء

خالقي الذي ما ضاق بابه يوماً على دعائي وكان يقيني في الحياة وفي الدعاء ومنحني الصبر لأكمل هذا

المشوار الصعب وكتب لي من الحظ الوفير في أهلي وأصدقائي وكل ما حولي الى العلي القدير .

إلى معلم البشرية وهاديها من الظلام إلى النور .. الى سيد الخلق محمد عليه أفضل السلام وأتم التسليم.

إلى من وهباني الحياة والأمل والنشأة على شغف الاطلاع والمعرفة، فكان رضاها عني سبباً لأن يوقني

الله، وكان دعاؤهما مصنعاً للنجاح والتوفيق "والدي ووالدتي".

إلى شقائق النعمان والقلوب التي غمرتني بالمحبة وتمنت لي النجاح "أخوتي وأخواتي".

إلى من سار معي نحو الحلم خطوةً بخطوةً وبذرةً ببذرةً وحصدناه معاً "زوجي العزيز".

إلى من ذللت لي الصعاب ووقفت جنباً الى جنب طوال مشواري وساندتني "والدة زوجي".

إلى فلذة كبدي ومن أستمد منهم الطاقة والأمل وتحملوا تقصيري وانشغالي أطفالتي "آدم وجاد وأختهم التي لم

تأتي الى الحياة بعد" لتفخروا بي وتنهجو نهجي للوصول لأعلى المراتب.

إلى القلوب المحبة والداعمة أصحاب القلوب البيضاء من لونوا حياتي بأجمل الألوان وروحي بأعذب الألحان

وكانوا بلسماً يداوي جراحتي "أحبتي ومن حولي".

الباحثة

عطاء فؤاد المصري

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، نبينا محمد صلى الله عليه وسلم،

وبعد:

أتقدم بالشكر والامتنان الى الله عز وجل الذي منحني القوة والايمن لإتمام دراستي، ثم أتقدم للطاقم التدريسي في جامعة النجاح الوطنية، الذين تفضلوا علي بثمره علمهم وما قدموه من دعم ومساندة ومتابعة، وأخص بالذكر الدكتورة كفاح برهم التي تحملت المشقة والعناء بالتصويب والمتابعة والتوجيه، حتى خرجت هذه الرسالة في صورتها النهائية، فلهم عظيم الشكر والامتنان، والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتقديم ملحوظاتهم القيمة لإثرائها وإخراجها بأفضل صورة.

الباحثة

عطاء فؤاد المصري

الإقرار

أنا الموقعة أدناه مقدمة الرسالة التي تحمل عنوان:

واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة ككل أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل أية درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

عطاء فؤاد المصري

اسم الطالبة:

عطاء المصري

التوقيع:

2023/12/07

التاريخ:

فهرس المحتويات

ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	الإقرار
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ط	فهرس الأشكال
ي	فهرس الملاحق
ك	الملخص
1	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري
1	1.1 مقدمة الدراسة
5	1.2 الخلفية النظرية
5	إدارة المعرفة
26	1.3 الدراسات السابقة
32	1.4 التعقيب على الدراسات السابقة
34	1.5 مصطلحات الدراسة
35	1.6 مشكلة الدراسة وأسئلتها
37	1.7 أهداف الدراسة
37	1.8 أهمية الدراسة
38	1.9 حدود الدراسة
39	الفصل الثاني: منهجية الدراسة
39	2.1 منهجية الدراسة
39	2.2 مجتمع الدراسة
40	2.3 عينة الدراسة

42أدوات الدراسة
44إجراءات تنفيذ الدراسة
46 الفصل الثالث: نتائج الدراسة
463.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الأول
573.2 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الثاني
673.3 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الثالث
82 الفصل الرابع: تفسير النتائج ومناقشتها
824.1 تفسير نتائج السؤال الدراسة الرئيسي الأول ومناقشته
844.2 تفسير نتائج السؤال الدراسة الرئيسي الثاني ومناقشته
874.3 تفسير نتائج السؤال الدراسة الرئيسي الثالث ومناقشته
924.4 التوصيات والمقترحات
94قائمة المراجع العلمية
104الملاحق
bAbstract

فهرس الجداول

جدول (1): توزيع عينة الدراسة 40

جدول (2): ترميز عينة الدراسة 41

فهرس الأشكال

- شكل (1): استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الأول 53
- شكل (2): استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثاني 56
- شكل (3): استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثالث 62
- شكل (4): استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الرابع 66
- شكل (5): استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الخامس 71
- شكل (6): استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة السادس 77
- شكل (7): استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة السابع 81

فهرس الملاحق

104 الملحق (أ): أسئلة المقابلة قبل التحكيم
106 ملحق (ب): أسئلة المقابلة بعد التحكيم
107 ملحق (ج): قائمة السادة المحكمين
108 ملحق (د): استجابات المبحوثين
111 ملحق (هـ): كتاب تسهيل المهمة

واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم

إعداد

عطاء فؤاد عبد الرحيم المصري

إشراف

د. كفاح أحمد محمد برهم

الملخص

هدفت الدراسة الى التعرف الى واقع إدارة المعرفة ودورها بتنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في محافظة طولكرم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي النوعي الظاهراتي القائم على المقابلات من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، وتكونت من عينة متيسرة من عشرين من المديرين والمديرات والمشرفين والمشرفات، منهم ثلاثة عشر مديراً ومديرة، و سبعة مشرفين ومشرفة. أشارت نتائج الدراسة بأن هناك تطبيقاً واسعاً لإدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، وأشارت النتائج أن الإبداع الإداري يمكن تطبيقه في المدارس من خلال توفير بيئة مناسبة لذلك، وأن مساهمة تطبيق إدارة المعرفة يسهم بشكل جيد في خلق إبداع إداري ويعمل على إبراز الدور الايجابي بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وأن أهم المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان، هي: التنظيم والترتيب والتبويب واستحداث البيانات و استخدام الحاسوب والتقنيات التي تساعد على تنظيم المعلومات. كما أشارت النتائج أن من أهم المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان، هي: العدالة بين الهيئة التدريسية كافة، التعامل مع العاملين بعيداً عن المحسوبيات والوساطات، القدوة، القيادة، القدرة على اتخاذ القرار، الانتماء للمهنة. كما أشارت النتائج أن أهم معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس، هي: قلة الوعي، التمسك بالعقلية التقليدية، محدودية الصلاحيات للمدير، قلة الدعم المادي، مقاومة التغيير، قلة وجود تخطيط، قلة وجود اهداف واضحة، عدم

وجود الوضوح معوق حقيقي للخطة والاهداف، عدم تجهيز البيئة الفيزيائية بشكل جاذب، وأنه يمكن اختزال أهم السبل لتلافي مثل تلك المعوقات، وكانت أهم التوصيات، هي: تفعيل دور المديرين والمشرفين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات في التعامل مع معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الإبداع الإداري، المدراء والمشرفين في المدارس الحكومية.

الفصل الأول

المقدمة والإطار النظري

1.1 مقدمة الدراسة

يعيش العالم وسط انفجار معرفي هائل لا مثيل له، دائم الإنتاج والتطور يصعب تتبعه أو حصره بمكان أو زمان معين، وهو لا يمثل إلا جزءاً بسيطاً من المعرفة والعلم قال تعالى " وما اوتيتم من العلم الا قليلاً" (القرآن الكريم، الإسراء: 85). وللاستفادة من المعلومات كانت هناك محاولات لتبويب وتنظيم وتخصيص بعض المعلومات فمثلاً سعت المواقع الالكترونية الى محاولة تنظيم بعض المعلومات والمعارف وفق تخصصات معينة وتصنيفات ومواقع خاصة بمعلومات محددة، كما أن الجامعات على مستوى العالم حاولت توجيه الأفراد الى تخصصات مختلفة بما يسمى بإدارة المعرفة، ورغم ذلك لا يمكن حصر هذا الطوفان الهائل من المعلومات، كما تلقى إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بتخصص الإدارة التربوية، حيث تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في الإدارة، لذلك هناك ميل كبير للدارسين نحو تطبيقها في جميع المجالات وخصوصاً التربوية، سواء على مستوى المدارس أو الجامعات أو مديريات التربية والتعليم، لما لها أهمية ودور في تنظيم المعرفة وترتيبها، والعمل على تخطيطها واتخاذ القرارات التي تزيد من نجاح المؤسسات التعليمية والتربوية، وإدارة المعرفة تعتبر مجالاً وظيفياً لخلق المعرفة وتصنيفها واكتسابها ومشاركتها للاستخدام الأمثل لتخدم العمل التنظيمي.

تحتاج المنشآت في بيئة الأعمال الى معرفة حديثة لتنفيذ أعمالها بأفضل طريقة، برز الدور الإنساني والثقافي لإدارة المعرفة عبر البيانات المتنوعة وتكنولوجيا المعلومات بطريقة التحول الرقمي المتواصل والمستمر والمجتمعات والمؤسسات والمنشآت المرتبطة، فيتمثل بتحليل البيانات وتحويلها لمعلومات بأسرع وقت ودقة أكثر مهما اختلفت الظروف لتحسين ظروف وبيئة العمل واكتساب أفضل النتائج (Paschek,

.Ivascua, & Draghicia, 2018)

وتعمل إدارة المعرفة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ولذلك من خلال زيادة وتدعيم المعرفة وتحسين خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، وتعزيز العمل المشترك والتعاون القائم على العلاقات الإنسانية، كما أنها لها تأثير على أداء المعلمين والعاملين في المدرسة، من خلال تشجيع العاملين على التعلم المستمر وتبادل المعلومات فيما بينهم ودفعهم لاستخدام تلك المعارف في حل المشكلات التي تواجه المدرسة، وبالتالي هم أكثر تقبلاً لتلك التغييرات وذلك من خلال دعم التفكير وإبداء الرأي وطرح الأفكار الجديدة دون تردد (قرعان و حسونة ، 2020).

تعتبر إدارة المعرفة هو تنمية واستثمار القدرات الإنسانية والأصول المعرفية الأخرى لبناء منظمات المعرفة، ومن أجل إنتاج وصناعة المعرفة، فلا بد من معرفة كيف يفكر الإنسان وكيف يتعلم، ومن هنا تبرز أهمية النشاطات والأعمال التي تسهم في إنتاج المعرفة وصناعتها ومن أبرزها التعلم ومنظمات التعلم (الملكوي، 2007).

تعددت تعريفات الابداع الإداري ويمكن القول أن الابداع الإداري عبارة عن نظام متكامل تشارك فيه المنظمات والإدارة والأعضاء ككل بما في ذلك الموظفين والإداريين والبيئة من خلال توفير ظروف ملائمة تشجع على الابتكار ومواجهة التحديات لتوليد أفكار خلاقة تحدث نقلة نوعية في تحسين الأداء داخل المؤسسة (الفهد، 2020).

ويمكن النظر إلى الإبداع الإداري على أنه من أهم المواضيع في العمل الإداري المدرسي بشكل خاص والتربوي بشكل عام، وذلك لما له من تأثير إيجابي يعود بالنفع على البيئة التعليمية من مؤسسات ومدارس وأفراد عاملين فيها، وذلك نتيجة التغيير التقني والتكنولوجي المتسارع والتطور الفكري داخل المؤسسات التعليمية إذ أصبح من الضروري تطوير العمل الإداري بما يتلاءم مع التطورات المتسارعة في عالمنا، في ضوء الخبرة والمعارف والمهارات التي يمتلكها العاملون في هذه المؤسسات (الربيع و الابراهيم، 2020).

والإبداع الإداري هو جوهر عمل ومحور التميز في أي مؤسسة في عصرنا الحالي، الذي يشارك في تطوير وتنمية العمل الإداري في المؤسسة، والفرد المبدع هو أساس ومحور عملية الإبداع الإداري في هذه المؤسسة، لذا وجب الاهتمام بتنمية عملية الإبداع الإداري لديه (السودي، 2016)، وهذا ما أكده بلواني (2008)، أن الإبداع الإداري يعمل على إطلاق أفكار جديدة ومفيدة، كما يعمل على كسر الحواجز وتحديد أنسب الحلول، وتحسين المناخ العام في المؤسسة لاتخاذ القرارات، وإنتاج الأفكار الخلاقة في أقل وقت وجهد، والتخلص من التفكير التقليدي.

أن استمرار التقدم العلمي والتطور التكنولوجي الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب رؤية جديدة للأشياء، وتوليد أفكار جديدة وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة لمواكبة التقدم العلمي والتطور التكنولوجي، وبالتالي فإن الاعتماد على الإبداع أمر ضروري للدول النامية (أبو عفيفة، 2019).

حيث أن هناك تفسيرات ومضامين عديدة، تتعلق بمجموعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ على الهيكل والعملية التعليمية والسلوك التنظيمي، كذلك يمكن أن تبحث في عملية استثمار الأفكار الجديدة، وتطويرها وتطبيقها في المؤسسة التربوية، وتجدر الإشارة إلى أن الإبداع الإداري هو الإبداع المؤسسي الجماعي لأنه يتعلق بالقدرة على تلقي الاستجابات المثلى من الموظفين وابتكار الطرق والأفكار التي يمكن أن تحفزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية والتعليمية بطريقة أفضل وأكثر فائدة لعامة العملية التعليمية (السعدية، 2011).

وضح ربيع (2017)، أن هناك مجموعة من السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون، وهي، أن الفرد المبدع لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة، وأن يصرف وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، ولديه الثقة بالنفس وبالأخريين بدرجة كبيرة، والقدرة على طرح

الأسئلة الصحيحة، ولديه رؤية إبداعية تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة.

يتميز الإداري المبدع بأنه لا يستسلم بسهولة عند الفشل وإنما يتعامل مع مقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة، وبالإضافة إلى تميزه بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجريد، وبالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوفر في العاملين المقلدين، تعتبر الاستقلالية الفردية سمه أخرى من سمات الإداري المبدع، إذ يبتعد عن المصادر والتأثيرات التي بدورها تحاول إلى تثبيط الروح المعنوية للعاملين، وإعادة التنظيم والخروج عن المألوف، والاعتماد على التفكير التباعدي (ربيع، 2017).

ينصب اهتمام الدراسة الحالية نحو مرحلة التعليم المدرسي، إذ أن محاولة فهم أهمية إدارة المعرفة في خلق إبداع إداري لدى مديري المدارس، وإدراكهم لها يعدّ خطوة مهمة في سبيل فهم هذه المرحلة ومتطلباتها، ومن خلال الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة، والإبداع الإداري، على فئة مديري المدارس، تبين أن هذه الدراسات قامت بالتوصية بضرورة القيام بدراسات تربوية، تهدف إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، ومنها دراسة السلیمان، سيف، والسحيم (2022)، ودراسة عواد والحوري (2018).

وشهدت إدارة المعرفة اهتماماً واسعاً في السنوات الأخيرة داخل المدارس وعند توظيف واستغلال وتبويب وتصنيف المعرفة واستثمارها ينتج عنه ابداع من خلال الأفكار الخلاقة الابتكارية التي تنتج من خلال الاستغلال الأمثل للمعلومات والبيانات وبالتالي تذليل العقبات والتغلب على الصعوبات وتقدم وتطور للمؤسسة ككل وهذا ما ستحاول هذه الدراسة التعرف عليه.

1.2 الخلفية النظرية

إدارة المعرفة

يعتبر السلوك البشري هو مفتاح نجاح أو فشل أنشطة إدارة المعرفة، حيث تتضمن إدارة المعرفة التركيز على التنظيم والثقافة والعمل الجماعي وتعزيز التعلم وتبادل المهارات والخبرات. من وجهة النظر هذه، تم النظر في ثلاثة عناصر داعمة مرتبطة بالفرد لنجاح إدارة المعرفة وهي: الثقافة والقيادة وممارسات الموارد البشرية. فإن الثقافة تدور في النهاية حول السيطرة على السلوك وهكذا قد تكون إما ميزة أو عيب من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية (Sveiby & Simons , 2002; Leidner, Alavi, & Kayworth, 2006).

إذ ينبغي للمنظمات بالتالي تعزيز سلسلة من القيم التي تؤثر على السلوكيات والاستعداد لتبادل المعرفة بالإضافة إلى ذلك، يتعين على المدراء تحفيز الأعضاء لنقل مواهبهم طواعية لدعم إنشاء المعرفة وتطبيقها؛ فيجب تطوير هذا المعنى، وتسهيل وتدريب أدوار القيادة أخيراً، يجب أن تكون ممارسات الموارد البشرية المحددة مثل التدريب أو العمل الجماعي أو الحوافز أن تنفذ لتعزيز تبادل المعرفة وخلق في المنظمات (Donate & Guadamillas, 2011).

وعرف لي وشوي (Lee & Choi, 2014)، إدارة المعرفة على أنها قدرة المؤسسات على نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات من خلال تحديد ووضع الإجراءات والتقنيات والعمليات، بالتالي تصنيف المعرفة للأفراد المناسبة بشكل يتناسب مع احتياجاتهم، ومن ثم العمل على ترتيب هذه المعرفة في قاعدة بيانات يمكن للأفراد الآخرين في المؤسسة الحصول عليها، وإيصال معارف جديدة للموظفين تلبية طموحاتهم وتحقيق احتياجاتهم.

إذ اختلف الباحثون في ترتيب عمليات إدارة المعرفة، إلا أن أغلبهم اتفق على أن هذه العمليات لا تخلو من أربع عمليات جوهرية هي: تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتطبيقها، وخبزها، كما قسم

باحثون آخرون عمليات المعرفة إلى: اكتشاف المعرفة، واكتسابها، وتطبيقها، ومشاركتها، وتجميعها (الزطمة ، 2011).

ويمكن استثمار المعرفة من خلال إدارتها والتعامل معها، وبالتالي سيؤدي إلى استقلالية الفكر التي تجعل التفكير لا حدود له، وإطلاق العنان للإبداع والأفكار الخلاقة، وبالتالي إعطاء الاهتمام بشكل أكبر لأي موضوع، والتحسين في صنع القرار، والتميز في إدارة أصول المعرفة التي يعتبر الفرد أهمها (Clair, 2017).

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق أمور عدة منها كالاتي: إيجاد البيئة التنظيمية التي تتيح مشاركة الجميع في المعلومات والمعارف، إعادة استخدام المعرفة وتنظيمها، تحديد كيفية الوصول إلى المعرفة وتطبيقها وحمايتها، اكتساب المعرفة وتوزيعها و تخزينها، ونشر ثقافة إدارة المعرفة واكتساب الميزة التنافسية، وتحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب، وتشجيع العمل بروح الفريق (Esther, Anumba, & Carrillo, 2005).

تعد المعرفة إجراء أو عملية ديناميكية للإبداع، التي تنطلق من المحتوى غير المنظم ووصولاً إلى الفهم المدروس، فالمعرفة إجراء تفسر أساس الحصول على المعلومات، فهي تتعلق بالمعلومات الثابتة وتحويلها إلى واقع ديناميكي، كما تعد المعرفة إجراء أو عملية ديناميكية للابتكار، التي تنطلق من المحتوى غير المنظم ووصولاً إلى الفهم المدروس، فالتمييز بين المعرفة والمعلومات والبيانات باستخدام وجهة النظر أعلاه، والتي تعد الأكثر بساطة وشيوعاً، فهي تعتبر المعرفة بأنها على أعلى مستوى في التسلسل الهرمي مع المعلومات في المستوى الوسط والبيانات عند أدنى مستوى، ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن المعرفة هي المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات، أي معلومات مع اتجاه، وبالتالي المعرفة هي متشابهة إلى حد ما مع البيانات والمعلومات في جوهرها، ولكنها أعمق وأغنى من حيث القيمة (Liebowitz & Frank, 2010).

وبالتالي يمكن النظر إلى المعرفة على أنها متشابهة إلى حد ما مع البيانات والمعلومات في جوهرها، ولكنها أعمق وأغنى من حيث القيمة، ولوجهة النظر هذه فإن المعرفة هي المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات والإجراءات، أي معلومات مع اتجاه (Zhang, 2008).

يمكن النظر إلى إدارة المعرفة بأنها أي ممارسة لابتكار واكتساب والتقاط ومشاركة واستخدام المعرفة حيثما كانت من أجل تعزيز التعلم والأداء في المنظمات (Swan, Newell, & Robertson, 1999)، فهي إدارة واضحة ومنهجية للمعرفة الجوهرية والعمليات المرتبطة بها لتحقيق الأهداف المنظمة (David, 2009)، وتعرف إدارة المعرفة باعتبارها مجموعة الاستراتيجيات لتحديد وابتكار والتقاط وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل انجاز لمهام المؤسسة، كما يمكن وصف إدارة المعرفة على أنها ممارسة للتطبيق الانتقائي للمعرفة من التجارب السابقة لاتخاذ القرارات إلى صنع القرارات الحالية والمستقبلية مما يجعل الأنشطة والعمليات لها هدف واحد هو تحسين فاعلية المؤسسات (Jennex, 2005).

1.1.2.1 أهمية إدارة المعرفة

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة كما ذكرها تشين ودنج (Chen & Ding, 2008) بالتالي: استخدام المعرفة لانجاز المهام الروتينية في صنع المنتجات القياسية، واستخدام المعرفة العامة لدراسة الحالات الاستثنائية التي تواجه العاملين كتحديد المشكلة وتقدير العواقب، واستخدام المعرفة لوصف حالة ونطاق المشكلة، وكذلك التعامل مع المواقف الغامضة، وتوليف الحلول البديلة وتحديد المداخل الممكنة للتنفيذ وغيرها من المهام المختلفة.

وإدراكا لأهمية الثروة المعرفية، جاءت إدارة المعرفة كأحد التوجهات الجديدة في الإدارة، إذ أن المدارس من أهم المنظمات التي تقوم على إنتاج المعرفة والاستثمار فيها وبالتالي هي الأكثر ملائمة لتبني إدارة المعرفة. ولتحقيق ذلك بشكل فعال يجب على مدير المدرسة بتوظيف عمليات إدارة المعرفة بطريقة

صحيحة وسهلة ومتاحة لجميع الأفراد العاملين في المدرسة ليحقق التطوير والأهداف المطلوبة، وتعتبر المدرسة إحدى وسائل تحقيق النمو، من خلال مشاركتها وتتطافر الجهود وتتناسق الخطط الاستراتيجية حتى تصب في مصلحة تطبيق رؤية ورسالة المدرسة (السليمان، سيف، و السحيم، 2022).

وهناك مجموعة من الفوائد التي تسعى إدارة المعرفة إلى تحقيقها، وهي: تحسين جودة الخدمة، توفير بيئة صحية تشجع العاملين ذوي المعرفة ويحفزهم على الابداع، والاسهام في رفع كفاءة الأداء، والعمل على إطلاق طاقاتهم الكامنة، وإتاحتها للمنظمة لتوظيفها والاستفادة منها، وتحسين عملية صنع القرار في المؤسسة، وتمكين العاملين وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وزيادة التعاون بين العاملين، وتحسين عملية الاتصال والتنسيق بين أفراد المؤسسة، وتطوير وتنمية قدرات المنظمة على التعامل مع المتغيرات وبالتالي زيادة مستوى إحساسها بالمشكلات الناتجة عن التغيير، وتوقعها في وقت مبكر مما يسمح لإدارة المنظمة الاستعداد لمواجهتها، وخفض التكاليف، وزيادة سرعة التعلم التنظيمي (Mathew, 2008).

إلى جانب ذلك يمكن القول إن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، إذ أن إدارة المعرفة تنفذ استراتيجيات تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في مكان واحد وتطبق في جميع أجزاء المؤسسة وتعود بالنفع العام عليها، كما تكمن أهمية إدارة المعرفة في اعتبارها مؤشراً لطريقة واضحة وشاملة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إعادة الهيكلة وإزالة القيود التي تساعد في التغيير والتطوير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم، والتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل (المغربي، 2020).

تكمن أهمية إدارة المعرفة في المدرسة من خلال ما تقوم به في تطوير ورقي المدرسة من خلال مواكبتها لمستجدات وتطورات الثورة التكنولوجية، وتوفير فرص واسعة بتخفيض نسبة التكاليف، وتشجيع القدرات

الإبداعية والمهارية لدى المرؤوسين، وتحسين عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات بأفضل الطرق والتقنيات.

أهداف إدارة المعرفة

تتنوع الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات، إذ أن هناك مجموعة من الأهداف على الرغم من اختلافها باختلاف وتنوع الجهات التي توجد فيها، والمجالات التي تعمل بها، وهي كالآتي:

1. توفير وجمع وتحديد المعرفة بالشكل والسرعة المناسبة، واستخدامها في الوقت المناسب.
2. بناء قاعدة معلومات لتخزين المعرفة وذلك من أجل الرجوع إليها وقت الحاجة.
3. تسهيل عملية مشاركة وتبادل المعرفة بين جميع العاملين في المؤسسة.
4. نقل المعرفة الكامنة من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
5. العمل على تحويل المعرفة الخارجية والداخلية إلى معرفة واستثمارها وتوظيفها في عمليات أنشطة المؤسسات المختلفة.
6. الاسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة مما يؤدي إلى نقص كفاءتها.
7. تحسين عمليات صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب. ثامناً: العمل بروح الفريق، تاسعاً: تحقيق التفاعل بين فرق العمل وذلك من خلال الممارسات المختلفة التي تتبناها المؤسسة لتبادل المعرفة ومشاركتها (المغربي، 2020).

كما تتمثل أهداف إدارة المعرفة للمدرسة كما ذكرها (الشهري، 2015)، وهي كالآتي:

1. نشر ثقافة المعرفة وغرس الرؤيا المعرفية لدى العاملين داخل المدرسة.
2. رسم الاستراتيجية المناسبة لإدارة المعرفة، وفق المعطيات الداخلية والخارجية في البيئة المدرسية.

3. توظيف التكنولوجيا الحديثة في نظم المعلومات.
4. توفير البيئة المناسبة التي تحقق التمكين المعرفي.
5. تساعد إدارة المعرفة على التحول من البيروقراطية التي تغلغت في البيئة التربوية.
6. تساعد إدارة المعرفة على تحسين الأداء وتطور الكفايات لدى بعض العاملين والمساهمة في بناء مجتمعات التعليم.

عمليات إدارة المعرفة

يعتقد معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة أن الغالبية العظمى من مداخل ومفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، كما أن المعرفة المستمدة من المعلومات ومصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها، وتمكن من الوصول إليها وتخزينها وتوزيعها والمشاركة والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد إعادة الاستخدام والتطبيق (الهوش، 2018).

ويمكن تعريف عمليات إدارة المعرفة بأنها: "المرحلة التطبيقية لمفهوم إدارة المعرفة من خلال خطوات أو تطبيقات أو ممارسات معروفة ومحددة تسمى بعمليات إدارة المعرفة من خلالها يتم تطبيق مفهوم إدارة المعرفة، وتختلف عددا وترتيباً من مؤسسة إلى أخرى، وتكاد تتركز بشكل عام في أنها تبدأ بعملية تحديد نوع المعرفة المطلوبة، ومن ثم العمل على إيجادها، وبعد ذلك حيازتها وامتلاكها، ومن ثم تنظيمها وحفظها، وبعد ذلك إتاحتها والمشاركة فيها" (طاهر، 2018).

كما تمر إدارة المعرفة بعمليات ومراحل تضمن سلسلة مترابطة وهي على النحو الآتي:

أولاً: تشخيص المعرفة

يهدف تشخيص المعرفة إلى تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها، أي تحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وتحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة التي تواجه المؤسسة، ومكان المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات (أبو التايه، 2022).

وفي ضوء تشخيص المعرفة يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، إذ يعد التشخيص من الأمور المهمة في برامج إدارة المعرفة، وتعد عمليات تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها (الغامدي، 2021).

وعملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين، (أبو عفيفة، 2019)، وهي كالاتي:

1. تحديد مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة بما لدى المؤسسة من امكانيات، وبما يمتلك خبرائها وأفرادها من خبرات ومعلومات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها.

2. تحديد مصادر المعرفة الخارجية، والمتمثلة في البيئة المعرفية التي تحيط بالمؤسسة التي يجب رصدها وفقاً لاهتمامات المؤسسة والسعي لارتباط المؤسسة بها، وإنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد ذوي الخبرة والمسؤولية لرصد وتحديد الموارد المعرفية الداخلية والخارجية على حد سواء.

كما تبدأ عملية تشخيص المعرفة بالتعرف على المعرفة وتحديد مكان تواجدها، والمقارنة بين الموجودات الحالية للمعرفة في المؤسسة وموجودات المعرفة المطلوبة للمؤسسة، بحيث يكون الفارق بين الموجود

الحالي والمطلوب، يشير إلى حجم الجهود التي تحتاجها المؤسسة للوصول إلى الابتكار المنشود (المعاني و الخرابشة ، 2016).

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة

تنظر المؤسسات إلى أن المعرفة هي وسيلة لتحقيق أهدافها وليس هي الهدف بحد ذاتها، كما أن لها أهدافاً معينة، وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مربكة، كما تعتمد أهداف المعرفة المحددة على أساليب للعمليات المعرفية مثل: التوليد والتطبيق والخزن والتوزيع (الهوش، 2018).

إذ تعمل هذه الأهداف على تحسين القدرة على المنافسة، وتحسين عمليات إدارة المعرفة، وتبني الابتكار والشفافية في العمل، والوصول إلى رضا المستفيدين، كما تنتوع أهداف إدارة المعرفة من مؤسسة إلى أخرى، بناء على فلسفتها ورؤيتها، وبالتالي يعد تحقيق الجودة والقدرة على المنافسة العامل المشترك بين مختلف المؤسسات (طاهر، 2018).

ثالثاً: اكتساب المعرفة

تعد عملية اكتساب المعرفة من خلال إجراء المزيد من الدراسات أو من خلال التدريب خارج العمل، ويعد ذلك هام جداً لبقاء المنظمة وتطورها، فالمنظمة التي لا تحدث نفسها من حيث تنمية المهارات ستتجه نحو الاخفاق، وأحياناً يمكن أن تواجه المنظمة مشاكل كبيرة تتطلب الاهتمام من المختصين، دون أن يكون لديه فكرة أن بإمكان أحد الموظفين التعامل مع مثل هذه المشاكل، وعليه يمكن حل المشكلة من قبل الموظف، وتصبح معرفة جديدة ينبغي أن يكتسبها الجميع للتعامل مع الحالات المتشابهة التي قد تحصل مستقبلاً (Callystus & Ikechukwu, 2018).

ويقصد باكتساب المعرفة بأنها جميع الأنشطة التي تستخدمها المنظمة للحصول على المعرفة وتشمل عمليات خلق واكتشاف المعرفة من مختلف المصادر كالخبراء والمختصين والمنافسين وقواعد المعلومات،

وبعد توليد المعرفة يمكن تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وبعدها تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي من خلال مشاركة العاملين بالمنظمة فيها، وتكتسب المعرفة أما من خلال فكرة لفرد أو من خلال التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني (Bishop, Bouchlaghem, Glass, & Matsumoto, 2008).

رابعاً: تخزين المعرفة

ينظر إلى عملية خزن المعرفة على أنها العملية التي يتم بها الاحتفاظ بالمعرفة، والبحث، والاسترجاع، والإدانة، وتتم هذه العملية بقيام الأفراد في المؤسسة بتسجيل المعارف والمعلومات الجديدة، من خلال قيام الشخص المسؤول بجمع المعلومات وتخزينها بشكل يسهل استرجاعها من الجميع واستخدامها، أو قيام الأفراد بتقديم معارفهم وخبراتهم إلى إدارة محددة داخل المؤسسة، وتحليل تلك المعارف وتوثيقها في قواعدها (Perez & de Pablos, 2013).

كما تلعب تخزين المعرفة دوراً أساسياً في إدارة المعرفة، من خلال حفظ المعارف والمعلومات والبيانات وإدانتها وسهولة الوصول إليها واسترجاعها، إذ تمثل الذاكرة التنظيمية التي يتم الاعتماد عليها في سير العمل، وفقدان المعرفة يعرض للخسارة المعنوية والمادية خاصة ما يتم فقده نتيجة لترك بعض أفراد المنظمة محتفظين بمعارفهم وخبراتهم الوظيفية، كما تتنوع أشكال المعرفة فمنها: المعرفة الإنسانية المخزنة، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، وقواعد البيانات المختلفة، والوثائق المكتوبة، والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، وقواعد البيانات المختلفة، ومعرفة الأفراد المكتسبة وشبكات العمل، إذ تساعد برمجيات عديدة في تخزين المعرفة، كما تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء مستودع معرفي يتم تخزين جميع البيانات به، يمكن من خلاله الاستفادة منها في صنع القرارات واتخاذها (العطوي، 2019).

خامساً: توليد المعرفة

تشير عملية توليد المعرفة إلى جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها الحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة، كما أن هذه العملية لا تقف عند حد الحصول على المعرفة الجديدة، وإنما تمتد إلى القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، وكذلك المزج ما بين المعرفة الصريحة والضمنية، تكوين معاني جديد، كما يوجد أربع عمليات فرعية لتوليد المعرفة، وذلك عن طريق التفاعل والتحول ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، (Nonaka & Takenchi, 2017)، هي كالآتي:

1. التنشئة: في ذلك، يتم تشكيل الأفكار الضمنية من خلال تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد وبعضهم البعض.

2. التجسيد: يتم من خلالها تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال الحوار والتفكير الجماعي والاتصال.

3. التركيب: يتم في هذه العملية تصنيف المعرفة الصريحة ودمجها وتحويلها لمعرفة صريحة مرة أخرى، كما يحدث في العملية التعليمية.

4. الصفة الذاتية: من خلالها يعمل الفرد استخدام الأدلة الموجودة في المؤسسة من خلال التعلم وذلك بإضفاء الصفة والخبرات الذاتية للمعرفة المكتسبة.

أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، أن الحصول على المعرفة يتم من خلال الاستيلاء على خبرات المنظمة المتراكمة سواء في (الحواسيب، الأرشفة، عقول الأفراد) وتوزيعها بالشكل الذي يحقق أكبر دفعات إنتاج ومن الضروري تجديد قاعدة المعرفة باستمرار، فالهدف من اكتساب المعرفة هو تقديم الوسائل الفاعلة والملائمة للاستيلاء وخرن كل مكونات قاعدة المعرفة، ويتم توليد المعرفة الجديدة بواسطة أقسام البحث والتطوير والتجارب والتعلم والتفكير الإبداعي (سلطان و بامرني، 2021).

سادساً: توزيع المعرفة

ينظر إليها على أنها عملية نشر وتقاسم المعرفة المنظمة، وهي ليست بالمسألة السهلة إذ يعتمد نجاحها إلى حد كبير على الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، وعلى مدى توفر الفرصة المتاحة أمام العاملين لتشكيل الجماعات والوحدات الاجتماعية المتفاعلة والتي تؤدي إلى تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، وهناك أربع شروط لنقل المعرفة وهي، كالاتي: أن تكون وسيلة نقل المعرفة شخصاً أو أي شيء آخر، هذه الوسيلة تكون مدركة ومستوعبة لهذه المعرفة ومحتواها كما ينبغي أن تكون أيضاً قابلة للنقل، أن تكون لهذه الوسيلة الحافز لقيام بذلك، عدم وجود معوقات لنقل وتحويل المعرفة (عوض الله و عبيد، 2021).

هناك وسائل وأساليب متنوعة تستخدمها المؤسسات بوجه عام في نشر وتوزيع المعرفة المتوافرة لها، لكن لا تخرج عن نمطين، (طاهر، 2018) وهما كالاتي:

1. النمط الرسمي: ويتم ذلك من خلال فرق إدارة المعرفة ونشرها داخل المؤسسة وخارجها، والاجتماعات والحلقات الدراسية المباشرة وغير المباشرة، والتقارير المتبادل بين مستويات الإدارة، واستخدام الشبكات المحلية والعالمية، والشراكات مع المؤسسات النظرية وغير النظرية، ودعم التعلم التنظيمي، وإدارة براءات الاختراع، والتدريب في نهاية المطاف.
2. النمط غير الرسمي: ويستند إلى نشر المعرفة من خلال المحادثات واللقاءات والاجتماعات غير الرسمية والتعلم في الميدان والتواصل مع المتخصصين الآخرين من خلال تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية.

سابعاً: تطبيق المعرفة

وتعد من أبرز عمليات إدارة المعرفة، فهي الغاية من تنفيذ هذه العمليات، فالمعرفة تأتي من العمل وكيفية نقلها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق ما يحسن مستوى

المعرفة ويعمقها، لذا لا بد من العمل ووضع حلول للأخطاء المحتمل وقوعها ووضع الخطط لتلافيها أول بأول (غوار و بن خليفة ، 2019).

إذ يتضمن تطبيق المعرفة الاستعمال وإعادة الاستعمال حيث وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استعمالها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة، الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس الرقابة على المعرفة (سلطان و بامرني، 2021).

وهناك ثلاثة أساليب يمكن من خلالها تطبيق المعرفة، كما وضحتها (Mertins, Heisig, & Vorbeck, 2011) وهي كالآتي:

1. التوجيهات: يعبر عن مجموعة من القواعد والإجراءات والتعليمات المؤسسية التي تساعد على ترجمة المعرفة الضمنية للمهنيين إلى معرفة صريحة لغير المهنيين.
2. الروتين: يشير إلى تطوير محددات الأداء والمواصفات للعمليات التي تسمح للأفراد بتطبيق خبراتهم وتجاربهم دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
3. فرق العمل الموجهة ذاتياً: وهذه يتم استخدامها في مهام ومشكلات العمل المعقدة.

الإبداع الإداري

تعد الإدارة الكفؤة هي القادرة على استغلال وتوجيه جميع جهود العاملين وتسخيرها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما وتعلب دوراً هاماً في تقدم أي مجتمع، والإدارة تقوم بدور مهم في تحسين العملية التعليمية والتربوية، حيث تكون محطة انطلاق القائد الفعال في تبني اتجاهات حديثة ساعياً لتطوير إدارة المؤسسات التربوية والتعليمية، وفي ضوء التغيرات الكثيرة في تشكيل الإدارة ونمطها في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة، أصبح القائمين في أي مؤسسة مواجهة تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيدها

واستخدام اساليب مختلفة للتعامل مع المرؤوسين من أجل انجاح عمل المؤسسات التي ينتمون إليها
(Kandiko, 2019).

فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الاستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية فعليها أن تتبنى الإبداع ضمن أبعادها التنظيمية، وذلك لأن الإبداع الإداري يعد مطلباً حيوياً للتغيير في المؤسسات، من أجل أن تقدم ما هو جديد، وتحافظ على بقائها واستمراريتها في ظل البيئة المتغيرة، فالإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فقط ولكنه يمكنها من تقديم كل ما هو جديد، ومن ثم النمو والازدهار، إذ يعد الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والابتكارية في تقديم الحلول والقدرة على حل المشاكل بدون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى حيث يعطي الفرصة، لقيادة بل ولجميع العاملين داخل المدرسة، من مدراء ومعلمين ومساعدین، في إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في الرفع من فعالية الإدارة المدرسية (الغامدي، 2020).

فيركز مدير المدرسة على الإبداع الإداري من خلال توفير الظروف المثيرة لمعلمين المدرسة والإداريين، الذي بدوره ينعكس إيجاباً على البيئة المدرسية وقدرته على مواجهة ومواكبة التحديات والتطورات الداخلية والخارجية والتغييرات مما يشجع على الإبداع والابتكار في الممارسات المدرسية، مما يسهم ادخال مدير المدرسة للإبداع الإداري في تطور المدرسة وتقدمها، كما يعد مدير المدرسة الموجه الرئيس لخطط وممارسات وأنشطة المدرسة المختلفة، وذلك يعتمد في قدرات مدير المدرسة في توظيف الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة والخلقة التي تحدث نقلة نوعية في تحسين الأداء المدرسي وتميزها، ويتم ذلك من خلال توظيف مدير المدرسة لخبراته ومهاراته وإدخال عامل الإبداع في تصميم الخطط المدرسية بما يتناسب مع رؤيتها وأهدافها، والعمل على حل المشكلات بطرق سهلة وغير تقليدية، وإكساب المعلمين المهارات والخبرات المختلفة (Yong & Wilkinson, 2014).

كما أن للإبداع الإداري مفهوم خاص به، يتميز من خلاله عن غيره، وشأن مفهوم الإبداع الإداري شأن المفاهيم الأخرى في العلوم التربوية، من حيث تعدد التعاريف واختلاف الالفاظ والعبارات، في تحديد المفهوم، ما يدل على شموليته واتساعه وتطوره، إذ يمكننا أن نلاحظ الاتساع والشمولية لمفهوم الابداع الإداري من خلال التعريفات المختلفة له، فيعرف الفهد (2020)، الإبداع الإداري على انه نظام متكامل تشارك فيه منظمات الإدارة وأعضاء المنظمة ، بما في ذلك الإداريين والموظفين، وكذلك بيئة المنظمة.

يعرف خير الله (2015)، الإبداع الإداري على أنه: السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التميز والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم؛ لتحقيق النجاح ونموه بمعدالت متصاعدة، وإيجاد نوع من التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية.

ويعرفها الطوالة (2020)، الإبداع الإداري على بأنها "قدرة قائد المدرسة على استخدام الأفكار والأدوات والتقنيات وأساليب العمل ومراجعتها بين الحين والآخر لضمان جودة الأداء في المدرسة، وتحقيق الأهداف المنشودة".

ويعرفه سكارنة (2011)، بأنه عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ، ويتم هذا التغيير الواعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية خصوصا في مجال الأعمال.

ويرى مرعي وآخرون (2014)، أن الإبداع الإداري في ماهيته عملية ذهنية إدراكية تمكن القائد من التفاعل الناجع مع البيئة المدرسية والانخراط فيها، والبحث عن الأفكار الإبداعية المبتكرة القادرة على تطوير المنظومة التعليمية، وحل المشكلات، وتجاوز شتى أنواع العقبات التي تواجه سيرها، وتشجيع بواذر الإبداع

عند الكوادر العاملة، وتغيير أساليب واستراتيجيات التفكير النمطي لديهم، وإيجاد روح التعاون والاحترام المتبادل لتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية.

كما يعرف أدلر وشين (Adler & Chen, 2011)، الإبداع الإداري على أنه مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تعتمد على الفلسفة الإبداعية وتطبيقاتها سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، ويرتبط الإبداع الإداري بشكل مباشر مع الأداء التنظيمي العام للمنظمات ونشاطاتها وعملياتها الإنتاجية، و مدى تنافسيتها في السوق.

أهمية الإبداع الإداري

تكمن أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات في حل المشكلات التي تواجه تلك المؤسسات، خاصة إذا أزيلت المعوقات للإبداع الإداري سواء كانت من المجتمع أم خاصة بالفرد نفسه، خاصة في ظل وجود مقدرة على الإبداع لدى كل فرد سواء كانت متوسطة أو منخفضة أم عالياً، كما يدعم الإبداع الإداري بقوة أي مؤسسة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، أما الإدارة التقليدية فقد أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم مقدرتهم على الإبداع والتفكير (كافي، 2020).

يمكن إجمال أهمية الإبداع الإداري (المغربي، 2018) كالاتي:

1. الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، مما تضع المؤسسة في وضع مستقر، لأنها مستعدة لمواجهة هذه التغيرات بطريقة لا تؤثر على مسار العمليات التنظيمية.
2. تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على الفرد.
3. المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية لموظفي المؤسسة من خلال إتاحة الفرصة لاختيار قدراتهم.

4. الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

5. إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

6. استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في

مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

تكمن أهمية الإبداع الإداري في تطوير قدرات مدراء المدارس، وتمكينهم من توفير بيئة تعليمية مناسبة لزيادة فاعلية المعلمين وتحسين العمليات التعليمية، ورفع مستوى الطلبة التعليمي، وما يشكله من حافز لكل من مدراء المدارس والمعلمين، فيمثل الإبداع الإداري الأمل الأكبر لمدراء المدارس لحل الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من الموظفين المبدعين في مختلف التخصصات التي يتطلبها العمل المدرسي (Soleimani & Tebyanian , 2011).

كما يمكن النظر إلى أهمية الإبداع الإداري من خلال توظيف مدير المدرسة للمنطق والحدس في حل المشكلات، وتشجيع المعلمين وحثهم على الابتكار والبحث عن موارد جديدة وأفكار من أجل تطوير الأداء الوظيفي داخل المدرسة وكذلك تحقيق أهدافها، كذلك يظهر من خلال اهتمام كبير بمخاوف واحتياجات المتابعين من خلال الاستماع إليهم بسرور (Kasasbeh, Harada, Osman, & Noor, 2014).

مستويات الإبداع الإداري

يوجد للإبداع الإداري مستويات عدة (يوسف، 2022) وهي كالاتي:

أولاً: **الإبداع على المستوى الفردي**: بحيث يكون لدى العاملين إبداع خلاق لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة.

ثانياً: **الإبداع على مستوى الجماعات:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل وتتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار الجديدة من أجل التغيير والتطوير إلى الأفضل.

ثالثاً: **الإبداع على مستوى المنظمات:** توجد منظمات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي مقارنة بالمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى مرحلة الإبداع لا بد من أن يكون هناك إبداع فردي وجماعي بداخلها، ويعتبر الإبداع الإداري من أهم أنواع الإبداع، لأنه هو الإبداع الذي يؤدي إلى الإبداع في كل شيء داخل المنظمات، ويشمل كافة الممارسات الإدارية والتنظيمية بالمنظمات.

يمكن تقسيم مستويات الإبداع الإداري إلى عدة مستويات (عبد السلام، مسعود، و بن اسماعيل، 2019) وهي كالآتي:

أولاً: الإبداع التعبيري: ويقصد به تطوير فكرة، أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذه النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال.

ثانياً: الإبداع الابتكاري: وهذا يشير إلى البراعة في تطوير استعمالات جديدة باستخدام الموارد، دون تمثيل مساهمة كبيرة في توفير الأفكار الجديدة والمعرفة الأساسية، حيث أن هذه المستوى من الإبداع يتميز غالباً بأنه يخضع لمعايير ومواصفات يتم تحديدها من دوائر تسجيل براءات الاختراعات التي تشترط أن يكون العمل غير مسبوق ونافعاً معاً.

ثالثاً: الإبداع التجديدي: ويقصد به لقدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة.

رابعاً: الإبداع التخيلي: يعد من أعلى مستويات الإبداع وأندرها، ويتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً.

عناصر الإبداع الإداري

تحدد الأدبيات التربوية مجموعة من الخصائص المرتبطة بالإبداع الإداري، وتستند هذه الخصائص إلى افتراض أن الإبداع مهما كان مجاله، فإن الإبداع ليس عاملاً واحداً، بل مجموعة من القدرات: الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل والقدرات التحليلية والتركيبية. ويظهر أيضاً أن من بين القدرات الإبداعية المذكورة أعلاه توجد أربع قدرات ذات وضوح بارز هي: الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشاكل، الاحتفاظ بالاتجاه (اتجاه الفكر، والعمل تحت الضغوط)، وكذلك تزكية الانتباه واستمرارية الجهد والعمل المتواصل والمثابرة (العوفي و الجبر، 2022).

ومن خلال استعراض الأدبيات التعليمية التي تناولت موضوع الإبداع تبين لنا وجود شبه اتفاق فيما بينهم على تحديد عناصر أو المكونات الأساسية للقدرة الإبداعية والتي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس، ومن أهم عناصر الإبداع الإداري ما يلي:

أولاً: الطلاقة

وهي مسؤولة عن إنتاج عدد كبير من الأفكار والخطط والحلول الفعالة التي تساعد على أحداث التغييرات الإيجابية وحل المشكلات، والتعامل مع الواقع بوعي، وتمكن مدرء المدارس من استكشاف البدائل وإنتاج أفكار جديدة التي من شأنها تحقيق الأهداف الإدارية وتحسين الأداء الإداري (Wilson, Thompson, & Vazire, 2017).

كما يقصد بالطلاقة كثرة أو تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الشخص، أي تتضمن الجانب الكمي (مسلم، 2015)، وذلك خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي، إذ تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي، والمقصود بالطلاقة أيضاً مجموع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع، كما تكون هذه الأفكار المبدعة ملائمة لمقتضيات البيئة الواقعية، كما يجب أن تستبعد الأفكار العشوائية الصادرة

عن عدم معرفة أو خرافات أو جهل، كما أن الطلاقة ترتبط في الزمن القليل التي ينتج في فيها المبدع الأفكار أو الإجابات، والطلاقة يمكن أن تقاس بأساليب مختلفة، منها: سرعة التفكير، تصنيف التفكير، القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار، القدرة على إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع (عمر و محمد، 2017).

كما يمكن تحديد خمس أنواع للطلاقة (عبد السلام، مسعود، و بن اسماعيل، 2019) وهي كالآتي:

1. طلاقة اللفظ: وهي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
2. طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
3. طلاقة الأفكار: وهي استعداد عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
4. طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.
5. طلاقة الأشكال: تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

ثانياً: المرونة

وهي تمثل الجانب النوعي في الإبداع، وتعني قدرة الفرد على تنويع الأفكار وبالتالي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف فالمرونة مثال في التفكير فتعني تغييراً من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو تغييراً في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف (الزامل، 2017).

كما تعرف المرونة على أنها سلك طرق متعددة في التفكير والتعامل مع المواقف مبتعداً عن التصنيفات العادية، وهي درجة المرونة التي من خلالها يغير المورد البشري مواقفه في المنظمة وعدم التمسك بسلوكات تفكير محددة، وتمثل المرونة الجانب أو الحيز النوعي من الإبداع الإداري والتي تعني القدرة على

إيجاد وإبداع أفكار وحلول جديدة تماشياً من نوع الموقف، الأمر الذي يستوجب تغيير الحالة الذهنية بشكل مستمر تبعاً للمواقف الحالية التي تحدث بين الحين والآخر (كاظم، 2019).

ثالثاً: الأصالة

ينظر للأصالة على أنها أهم مكونات الإبداع، ومن أكثر القدرات ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، والمقصود فيها قدرة الفرد على توليد أفكار مدهشة وجديدة ونادرة لم يأتي إليها أحد، حيث كلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، ولا شك في أن هذا أمر نسبي يرتبط بتقبل الجماعة له وعده منفرداً وذو قيمة، فمقياس الأصالة يعود إلى أمرين هما: مقياس إتقانه وتقديره، ومقياس عدم مألوفيته، ولعل هذا واضح من خلال تعريفاته، حيث كان التركيز في جلها على عنصرَي الجِدَّة والأصالة. إنَّ هذا الإنتاج الأحادي وغير العادي، أو المنفرد يتصّف به الشخص المبدع إذا أتى بأفكار أصيلة وجديدة تختلف عما أتى به غيره (زمار، 2021).

كما تعني الأصالة الابتعاد عن طرق التفكير التقليدية واكتشاف الأفكار الخلاقة والمبدعة، والتي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، كما وتمثل أعلى درجات سلم الإبداع الإداري، فالشخص المبدع هو الذي يتعد في استجاباته عن المؤلف أو التقليدي، ويفكر في حلول وأفكار جديدة تختلف عما يفكر في زملائه (الزوايدة و الخصاونة، 2022).

رابعاً: الحساسية للمشكلات

تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً، أي الدقة في رصد المشكلات، وإدراك أبعادها واثارها وإيجاد الحلول الإبداعية لها (Shahnaei , 2015).

كما يقصد بها أن يكون المورد البشري على وعي عالي وكامل بالموقف، أي بمعنى أن يكون لديه القدرة والقابلية على اكتشاف التهديدات والمشكلات أو المتطلبات والمستلزمات الموجودة في بيئة العمل وتحديدتها سابقاً، فلذلك لابد من وجود نوع من الترابط بين قدرة المورد البشري للحساسية للمشكلات وبين قدرته ايضاً على تحمل التوتر والقلق الذي ينتج عن محاولة تفسير الاحداث والمواقف سواء أكانت محيطية أو غير محيطية به، وكذلك الثبات وعدم الاسراع في الفهم وإصدار الأحكام (كاظم، 2019).

خامساً: الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه

فالقدرة على الاحتفاظ بالاتجاه تتضمن فكرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة طويلة من الزمن، حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة، ويتضمن هذه النشاط زيادة مدى الانتباه الذي يبذله الفرد في وعي المشكلة، وتقصي ابعادها المختلفة، وهي القدرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد على هدف معين على الرغم من المشتتات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية، كما ينظر لها بأنها القدرة التي يظهرها الفرد في متابعته لهدف معين، على الرغم مما يعترضه من معيقات ومشتتات، وتظهر قدرة الفرد على التفاهة حول المشكلة، والتغلب على المعوقات، وإزالة ما يعترضه، وما يشوش المشكلة، وما يزيد من غموضها، ويقلل من احتمالية متابعة العمل على تحقيق الأهداف وهي تعني مقاومة المشتتات، وأن يظل المبدع موجهاً نحو حل المشكلة الأصلية (البلوي، 2021).

سادساً: قبول المخاطر

والمقصود فيها أخذ زمام المبادرة في توليد الأفكار، والاستراتيجيات الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه، كما يكون فيها الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه القدرة على تحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك (أبو حمدي، 2019)، كما ينظر إليها على مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة (عاشور و عبد الرحمن، 2019).

إذ أن المخاطرة تتميز بسمة خاصة للشخص الريادي وللمؤسسات الريادية، كما أن المشاريع الجديدة عادة ما تكون محفوفة بالمخاطر وذلك بسبب ميل المؤسسات الجديدة تميل إلى أن يكون لديها معدل وفير من الفشل، وعلى الرغم من ذلك يقبل الرياديين أنواع مختلفة من المخاطر التي قد تكون اجتماعية أو نفسية أو مالية، ويتخذون القرارات التي تتعلق باستثمار الفرص غير مؤكدة النتائج، ويميلون إلى المجازفة (Antoncic, et al., 2018).

ومما سبق ترى الباحثة أن المعرفة هي حالة من الإبداع والإبداع هو حالة من المعرفة فعندما تكون الفكرة جديدة فهو نوع من الإبداع كما أن إدارة المعرفة تعتبر اطار تنظيمي ينظم عملية تبادل ومشاركة المعلومات من أجل تحقيق الأهداف وحدوث الإبداع والابتكار، وكلما زاد ابتكار وابداع الأشخاص ازدادت معارفهم وكلما ازدادت معارفه تمكن من عمل ابتكارات جديدة، كما تفيد الإداريين وتساعدهم على اتخاذ القرار المبني على المعلومات بعيداً عن التخبط والعشوائية وبالتالي تساعد المؤسسة على الاستدامة ومواكبة التطور.

1.3 الدراسات السابقة

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري ذات العلاقة بالدراسة الحالية.

أولاً: دراسات تناولت إدارة المعرفة

قامت الفطيمات (2022)، بدراسة هدفة للتعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (132) مديراً ومديرة، وكانت نتائج الدراسة أن درجة الإبداع الإداري جاء بمستوى مرتفع، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وأن درجة

الإدارة المعرفية لدى مديري ومديرات في المدارس الحكومية في محافظة عجلون من وجهة نظرهم جاءت بمستوى مرتفع، ووجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

وهدفت دراسة السلیمان، سيف، و السحيم (2022)، التعرف على درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة ودرجة تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن بمدينة الرياض، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، تكونت عينة الدراسة من (97) معلمة، أختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً نحو درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة ودرجة تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن بمدينة الرياض تبعاً لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، وأنه توجد علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحفيز الابتكار، وأن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر معلماتهن كانت عالية جداً، وأوصت الدراسة بزيادة الدورات التدريبية التي تقام للمعلمات داخل المدرسة والتي تخدم الابتكار.

وقام سرحان (2021)، بدراسة هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وسبل التغلب عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي بهدف رصد المعوقات التي قد تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في محافظة الدهليقة وكان حجم العينة 423 مدير ومديرة بنسبة 20% من حجم المجتمع وكشفت النتائج عن وجود مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومن أهمها سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسي، وقلة وعي العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدخل إدارة المعرفة.

أجرى قرعان و حسونة (2020)، دراسة هدفت إلى تعرف درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وتكونت العينة

من (335) معلماً ومعلمة في (لواء قصبة عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة)، واتبعت الباحثين المنهج الوصفي الارتباطي، وأشارت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن مستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

وهدفت دراسة السيانى (2021)، التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) موظف، وكانت نتائج الدراسة كالاتي: وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة، وتوافر عمليات إدارة المعرفة، وتوافر الإبداع التنظيمي، كما أوصت الدراسة بإجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة، بإجراء محاكاة مع الجامعات العريقة وتبادل الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية.

وقام الربيع و الابراهيم (2020)، بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المدارس وعلاقتها بالأداء المدرسي، اشتملت عينة الدراسة على (375) معلماً ومعلمة في في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وكانت نتائج الدراسة كالاتي: وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وجائت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات الخدمة، المؤهل العلمي، وأن

مستوى الأداء الدراسي جاء كبيراً، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وبين الأداء الدراسي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وأن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاء كالاتي: حيث جاء كل من تخطيط المعرفة، وتنظيم المعرفة في المرتبة الأولى، وتوجيه المعرفة في المرتبة الثانية، بينما جاء تطبيق المعرفة واعتمادها في المرتبة الأخيرة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأداء الدراسي تعزى لمتغيرات: الجنس، والخدمة، وعدم وجود فروق تعزى للمؤهل.

وقام عواد و الحوري (2018)، بدراسة هدفت إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، وبلغت عينة الدراسة (414) عامل وعاملة بالمدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان.

وهدفت دراسة سوبرمن ومهد ظاهر (Supermane & Mohd, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية الماليزية، تم تصميم المسح المقطعي لجمع البيانات الأولية من (250) معلماً في المدارس الابتدائية في جنوب ماليزيا، وتحديد مستويات ممارسة إدارة المعرفة من خلال استبيان مقتبس من دورة إدارة المعرفة لماير وزاك (1996)، استخدم المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد إدارة المعرفة تمارس بشكل متوسط من قبل معلمي المرحلة الابتدائية ومع ذلك، كان تخزين المعرفة واسترجاعها هو البعد السائد مقارنة بالآخرين، في حين كان توزيع المعرفة هو البعد الأقل سيطرة في إدارة المعرفة، كما أظهرت عدم وجود فروق في ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية الماليزية تبعاً لمتغيرات: (الجنس، والمؤهل العلمي)، فيما أظهرت وجود فروق لصالح من لديهم خبرة تزيد عن 15 سنة.

وهدفت دراسة تازين ورفعت (Tazeen & Riffat, 2021) ، التعرف إلى إدارة المعرفة وأنماط القيادة لرؤساء الأقسام على أداء معلمي الجامع. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على

عينة من (260) من أعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم في جامعة سارغودا وجامعة لاهور وجامعة نست وجامعة تشيتيك، أشارت نتائج الدراسة عن أن الأثر الكبير لممارسات إدارة المعرفة على أداء معلم الجامعة، وممارسات القيادة التحويلية وإدارة المعرفة كانت أكثر فاعلية على أداء معلم الجامعة بينما ظلت قيادة الفاعلية غير مهمة، وأن تبادل المعرفة كان يمارس من قبل كل من القادة التحويلية والمعاملات، كما أوصت الدراسة بضرورة التدريب على تبني أسلوب قيادة لها تأثير كبير على أداء المعلمين من خلال ممارسات المعرفة.

ثانياً: دراسات تناولة الإبداع الإداري

وسعت دراسة جوزيف وآخرون (Joseph, Saltiel, & Collen, 2021)، التعرف إلى العوائق التي يواجهها مديرو المدارس في منطقة تشواني الغربية في جنوب إفريقيا في سياق تمكين فريق إدارة المدرسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (255) مديراً ونائب مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن من العوائق التي يواجهها مديرو المدارس الاتصال والتواصل مع الجهات العليا المشرفة على المدارس، وتفويض الصلاحيات التي يعتبرونها محدودة، والمركزية في العمل.

قام مرشود و مربوع (2021)، بدراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، اشتملت عينة الدراسة من (88) مديراً ومديرة من العام الدراسي 2020/2019، وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي: لا توجد فروق تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية على جميع المجالات باستثناء مجالي (الحساسية للمشكلات ومهارة التخطيط)، وتوجد فروق تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع المجالات باستثناء مجال (إدارة التكنولوجيا)، ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات)، أنه لا توجد فروق في استجابات المديرين والمديرات تعزى إلى متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وأن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، كما أظهرت الدراسة.

أجرى الحجوج و أبو علي (2018)، دراسة هدفت إلى الكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تبعاً لمتغيرات الدراسة التالية (المسمى الوظيفي، النوع، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة الإدارية)، ومعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري، اشتملت عينة الدراسة على (136) مديراً ونائياً مدير مدرسة، وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد العينة في درجة ممارستهم للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات التالية: النوع، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة في الإدارة المدرسية، وأن درجة ممارسة مديري المدارس ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة.

هدفت دراسة المصاروة و المصاروة (2017)، تحديد درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، في تقدير المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد، اشتملت عينة الدراسة على (762) معلماً ومعلمة، اختيروا بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وكانت نتائج الدراسة على النحو الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدرجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد تعزى لمتغيرات الدراسة، وأن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين قد جاءت بدرجة متوسطة، كما أوصى الباحثان بإعداد تصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس على ممارسة مهارات الإبداع الإداري.

هدفت دراسة العواودة (Alawawdah, 2016)، إلى تعرف أثر الإبداع الإداري في مواجهة الإزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، وبلغت عينة الدراسة (100) مدير ومديرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أنه يوجد العديد من الأزمات في المدارس، ومديري

المدارس الثانوية يعملون على ممارسة الإبداع الإداري في مواجهة هذه الأزمات. في حين توجد علاقة بين الإبداع ومواجهة الأزمات في المدارس الثانوية في فلسطين.

1.4 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة قامت الباحثة ببيان أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث أهداف الدراسة، منهج الدراسة، أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم تسليط الضوء على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، بالإضافة إلى أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وإبراز ما تتميز بها الدراسة الحالية مقارنة بالدراسة الحالية.

من حيث الأهداف: من خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها تبين أنها ذات علاقة وثيقة بمتغيرات الدراسة الرئيسية وهي إدارة المعرفة ومتغيراتها وكذلك الإبداع الإداري ومتغيراته، حيث جاءت دراسات المحور الأول والمتعلقة بإدارة المعرفة بحيث هدفت دراسة (الفطيمات ، 2022)، الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون، وسعت دراسة وهدفت دراسة (السليمان، سيف، و السحيم، 2022)، تحديد درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة ودرجة تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن بمدينة الرياض كما هدفت (سرحان ، 2021)، للتعرف إلى معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وسبل التغلب عليها، كما أجرى (قرعان و حسونة ، 2020)، دراسة هدفت إلى تعرف درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، وهدفت دراسة (السياني، 2021)، التعرف إلى أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة، كما قام (الربيع و الابراهيم، 2020)، بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المدارس وعلاقتها بالأداء المدرسي، وقام (عواد و الحوري، 2018)، بدراسة هدفت إلى

التعرف على أثر إدارة المعرفة على الأبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن. أما المحور الثاني من الدراسات السابقة والمتعلق بالابداع الإداري فقد تناولت قام (مرشود و مربوع، 2021)، بدراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم، أجرى (الحجوج و أبو علي، 2018)، دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس للإبداع الإداري والكشف عن الفروق الجوهرية في درجة ممارستهم للإبداع الإداري، وهدفت دراسة (المصاروة و المصاروة ، 2017)، الكشف عن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد كما هدفت دراسة العواودة (Alawawdah, 2016)، إلى تعرف أثر الإبداع الإداري في مواجهة الإزمة التعليمية في المدارس الثانوية في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، كما هدفت دراسة جوزيف وآخرون (Joseph, Saltiel, & Collen, 2021)، التعرف إلى العوائق التي يواجهها مديرو المدارس في منطقة تشواني الغربية في جنوب إفريقيا في سياق تمكين فريق إدارة المدرسة.

أما الدراسة الحالية هدفت الدراسة التعرف واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.

من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات كالمعلمين مثل دراسات دراسة (السليمان، سيف، و السحيم، 2022)، و (قرعان و حسونة ، 2020)، ودراسة تازين ورفعت (Tazeen & Riffat, 2021) ودراسة (الربيع و الابراهيم، 2020) ودراسة (عواد و الحوري، 2018) وهدفت دراسة (المصاروة و المصاروة ، 2017). والمدراء مثل دراسة (القطيمات ، 2022) ودراسة جوزيف وآخرون (Joseph, Saltiel, & Collen, 2021) ودراسة (سرحان ، 2021) و دراسة (السياني، 2021) ودراسة (مرشود و مربوع، 2021) ودراسة أجرى (الحجوج و أبو علي، 2018) و دراسة العواودة (Alawawdah, 2016)،

أما الدراسة الحالية فطبقت على عينة من المدراء والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.

ومما سبق أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري عند مدراء المدارس لما لها من دور بتحسين العملية التعليمية أو التربوية، تناولت الدراسات السابقة أهمية إيجاد وتطبيق إدارة المعرفة والإبداع الإداري ذات كفاءة عالية عند اختيار وتدريب مدراء المدارس، ووجود علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كما نوهت الدراسات السابقة إلى أن خبرة مدير المدرسة كانت من أهم معايير إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وتستخلص الباحثة مدى الاستفادة من الدراسات السابقة: التأكيد على الاهتمام بإدارة المعرفة لمدراء المدارس وتدريبهم عليها لتمكينهم من إحداث التغييرات المنشودة ومواجهة التحديات والازمات للوصول الى مستويات أعلى من التعلم، وإدراك أهمية إدارة المعرفة ودورها بالإبداع الإداري، الاستفادة من نتائج الأدوات والمناهج والأساليب الإحصائية كما أظهرت غالبية الدراسات السابقة علاقة تطبيق إدارة المعرفة بالكثير من النواحي الإدارية أو الأداء الوظيفي وحتى الإبداع الإداري جاءت بدرجة مرتفعة.

1.5 مصطلحات الدراسة

إدارة المعرفة: عرفها (ابراهيم، 2013)، إدارة المعرفة بأنها عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها العملية المنهجية التي تساعد مديري المدارس على حصر المعرفة وتوليدها من مصادرها وإتاحتها للعاملين بما يوفر فرصة لزيادة المعارف لديهم من خلال توفير البيانات والمعلومات ونشرها، وتطبيقها في الأنشطة الإدارية.

الإبداع الإداري: يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة (مرشود و مربوع، 2021).

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها بقدرة المديرين العاملين في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم على توظيف الإبداع الإداري من خلال استخدام أساليب التفكير الحديثة، وابتكار طرق وأساليب جديدة لم يسبق أن استخدمت من قبل وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة للمدرسة.

1.6 مشكلة الدراسة وأسئلتها

من خلال عمل الباحثة في قطاع التعليم وجد أن هناك تباين في قدرات مديري المدارس، وأنماط تفكيرهم، ومهاراتهم الإدارية والفنية والتطبيقية، وكفاياتهم في إنتاج الأفكار الأصلية، مما يؤثر على الدافعية والروح المعنوية لدى المعلمين ولأهمية ومواكبة ما هو جديد في العملية من تقنيات وموارد ومهارات إدراكية توظفها المدرسة لتحصل على مخرجات تسهم في ديموميتها وتقدم أفرادها ومجتمعها من خلال الامام بالمعرفة المتجددة المتطورة. ونظراً لندرة الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة ودورها بالإبداع الإداري في البيئة الفلسطينية -حسب علم الباحثة-، ولضرورة معرفة درجة توفرهما في الميدان التربوي، ولأهميتها وأثرها الإيجابي في تحسين مخرجات العمل، ولمست الباحثة أن هناك تباين في قدرات مديري المدارس، وأنماط تفكيرهم، ومهاراتهم الإدارية والفنية والتطبيقية، وكفاياتهم في إنتاج الأفكار الأصلية، مما يؤثر على الدافعية والروح المعنوية لدى المعلمين.

ومن هنا حاولت الدراسة الكشف عن دور واقع إدارة المعرفة للمدراء العاملين داخل المدرسة ودورها في تنمية الإبداع الإداري في طولكرم من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين، إذ تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة وخاصةً داخل المؤسسات التربوية، إذ تعتبر عاملاً مهماً من عوامل نجاح المؤسسات التربوية، وذلك بهدف الصعود بواقع المؤسسات التربوية بشكل إيجابي ومواكبة التطورات الفكرية والتكنولوجية في العالم.

ولأن المدير المبدع لديه ملكة الاتصال والتواصل الجيد مع العاملين، قادر على إيجاد حلول إبداعية تتعكس إيجابيا على العملية التعليمية التعلمية، فإن الإبداع لدى مديري المدارس مهم للغاية لكون المدرسة هي محور ارتفاع الشعوب وتطورها، وتحقيق التقدم التقني والتكنولوجي وأساس بناء أي مجتمع، وبما أن مدير المدرسة هو المسؤول عن تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية، فإنه يتطلب أن تكون الإدارة المدرسية إدارة ديناميكية قادرة على مواجهة التحديات المختلفة (مرشود و مربوع، 2021).

وبناء عليه ارتأت الباحثة القيام بدراسة تلخصت مشكلتها في التساؤل الآتي:

ما واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الأبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما واقع إدارة المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم؟

السؤال الثاني: ما مدى توفر الأبداع الإداري في المدارس الحكومية وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم؟

السؤال الثالث: ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة على خلق إبداع إداري من وجهة المديرين والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم؟

1.7 أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة كالاتي:

1. التعرف على واقع إدارة المعرفة لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم.
2. الكشف عن الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم.
3. البحث عن دور إدارة المعرفة في الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم.

1.8 أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذا البحث في انه سيسلط الضوء على موضوع مهم للإدارة المدرسية مرتبط بإدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لما له الأثر من تحسين وتطوير والتحديث وتحسين الأداء في إدارة المعرفة للمدراء والمشرفين، وتكمن أهمية العينة المستهدفة والتي تم اختيارها من المدراء والمشرفين في القطاع الحكومي بمدينة طولكرم لأنهم بحاجة للبحث والدراسة من أجل تحسين إدارة المعرفة ودورها في الإبداع الإداري وتدريبهم عليها واستثمار ما لديهم من قدرات وامكانيات، وتكمن أهمية هذه الدراسة الحالية على أنها الدراسة الأولى- حسب علم الباحثة- التي تناولت تقديم واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري في محافظة طولكرم من وجهة نظر المدراء والمشرفين التربويين. وتستمد الدراسة أهميتها من طبيعة الجانب التي تتناوله، إذ يعدّ مفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري من المفاهيم الحديثة، والذي يلاقي

اهتماماً متزايداً بالجانب الإيجابي للإدارة المدرسية، مما يجعلها تشكل قاعدة معلوماتية للباحثين فيما بعد، وستشكل هذه الدراسة إطاراً نظرياً للدراسات اللاحقة خصوصاً في موضوع الدراسة نظراً لندرة الدراسات حول الموضوع ومن خلال ما سيتم التوصل إليه من توصيات ونتائج ستضيف معلومات جديدة تلفت نظر الباحثين في المؤسسات التربوية إلى أهمية إدارة المعرفة والإبداع الإداري كنقطة انطلاق بحوث مستقبلية ذات صلة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

في حدود ما أتيت الباحثة الاطلاع عليه من الدراسات السابقة لا توجد دراسات تطرقت إلى موضوع مجال الدراسة في البيئة الفلسطينية عامة ومحافظة طولكرم خاصة، ويمكن تلخيص الأهمية التطبيقية كالآتي: إضافة جديدة في مجال التربية لما يتوافر إليه من نتائج علمية وميدانية تساعد المدراء والمختصين العاملين في ميدان الإدارة المدرسية، وتسلط الضوء على موضوع مهم للعمل المؤسسي لم يتم التطرق إليه من قبل -حسب علم الباحثة-، وقد يفيد المهتمين في تطوير مجال الإدارة. كما له أهمية في تحسين الجانب الإداري، والفني، والإبداعي لدى العاملين في المدارس الحكومية، وتكمن الأهمية في إلقاء المزيد من الضوء على مفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وجعله محور اهتمام المسؤولين وصناع القرار.

1.9 حدود الدراسة

يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة بعد الأخذ بعين الاعتبار حدود رئيسية، أهمها:

1. الحدود الزمانية: تمت إجراء هذه الدراسة في الفصل الأكاديمي الثاني (2022_2023).
2. الحدود المكانية: جرت هذه الدراسة في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم.
3. الحدود البشرية: جرت هذه الدراسة على عينة من مدراء المدارس والمشرفين التربويين في مدارس محافظة طولكرم.
4. الحدود المفاهيمية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الفصل الثاني

منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أداة الدراسة وخصائصها، ثم الإشارة إلى نوع أداة الدراسة.

2.1 منهجية الدراسة

من أجل التعرف على واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الظاهراتي النوعي، لجمع البيانات وذلك لملائمتها لطبيعة الدراسة، حيث أن المنهج الوصفي التحليلي النوعي القائم على المقابلات فإنه يهتم بوصف الظاهرة وفهمها بأسلوبٍ معمقٍ من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة (أبو سمرة و الطيبي، 2022).

واستخدمت الباحثة المقابلات شبه المقننة أو المقيدة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، وفي هذا النوع من المقابلات يتم تحديد الأسئلة بشكلٍ مسبقٍ، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ولاتخرج الباحثة بالخروج عن حدود هذه الأسئلة، ويتم توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الطريقة وبنفس الترتيب مع مراعاة توضيح السؤال.

2.2 مجتمع الدراسة

اشتمل المجتمع على مديري المدارس الحكومية والمشرفين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم، والذين يبلغ عددهم (178) منهم (140) مديراً و(38) مشرفاً؛ وبذلك يشكّل مديري المدارس ما نسبته (100%) من مجمل حجم المجتمع، ويشكّل المشرفين التربويين (100%) من مجمل حجم المجتمع.

2.3 عينة الدراسة

تناولت الباحثة عينة ممتيسرة من مديري المدارس والمشرفين التربويين العاملين في مديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم، وبلغ حجم العينة (20) مديراً ومشرف تربوي وهذا يشكل ما نسبته (11%) من حجم المجتمع، إذ تكون حجم العينة من المدراء (13) مديراً وهذا يشكل ما نسبته (9%) من حجم العينة، وتكون حجم العينة من المشرفين (7) مشرف ومشرفة، وهذا ما يشكل ما نسبته (18%) من حجم العينة، وتوقفت الباحثة عند مرحلة الاشباع عندما تكررت الإجابات عند المستجيبين.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة

عدد الذكور	عدد الاناث	العدد	المسمى الوظيفي
6	7	13	مدير
4	3	7	مشرف

جدول (2)

ترميز عينة الدراسة

الرقم	الرمز	الأسم	المسمى الوظيفي	عدد سنوات الخبرة	التخصص
1	A	أحمد	مدير مدرسة	2	بكالوريوس مرحلة أساسية
2	B	خالد	مدير مدرسة	20	ماجستير تنمية وبناء مؤسسات
3	C	سعاد	مديرة مدرسة	18	بكالوريوس إدارة أعمال
4	D	رانية	مديرة مدرسة	6	بكالوريوس أحياء
5	EE	ابراهيم	مشرف رياضيات	5	بكالوريوس أساليب تدريس الرياضيات
6	F	سمية	مديرة مدرسة	8	بكالوريوس تربية ابتدائية
7	GG	عدنان	مشرف مرحلة أساسية	5	ماجستير أساليب علوم
8	HH	وليد	مشرف صحة	10	بكالوريوس علوم صحية
9	I	هبة	مديرة مدرسة	2	بكالوريوس مرحلة أساسي
10	J	سلام	مديرة مدرسة	4	ماجستير إدارة تربوية
11	K	شادي	مدير مدرسة	5	ماجستير كيمياء
12	L	خالد	مدير مدرسة	24	دكتوراة بناء مؤسسات
13	M	عبد الرحمن	مدير مدرسة	13	بكالوريوس عربي
14	NN	إياد	مشرف علوم	10	ماجستير كيمياء
15	OO	علاء	مشرف عربي	9	ماجستير لغة عربية
16	PP	رامي	مشرف علوم وكيمياء	17	ماجستير كيمياء
17	KK	آيات	مشرفة لغة عربية	13	بكالوريوس لغة عربية
18	R	مؤمن	مدير	6	بكالوريوس لغة عربية
19	S	معاذ	مدير	10	ماجستير تكنولوجيا
20	T	مرام	مديرة	17	بكالوريوس انجليزي

2.4 أدوات الدراسة

تم استخدام أداة المقابلة للحصول على البيانات بعد الاطلاع على الادب النظري ذي الصلة والدراسات السابقة، والأداة هي:

Semi-Structured Interview المقابلة الفردية شبه المقننة

استخدمت الباحثة المقابلات شبه المقننة أو المقيدة من خلال طرح الأسئلة المفتوحة، وفي هذا النوع من المقابلات يتم تحديد الأسئلة بشكل مسبق، وصياغتها وترتيبها بما يخدم أغراض الدراسة، ويتم توجيه الأسئلة للمبحوثين بنفس الصياغة وبنفس الترتيب (أبو سمرة والطيطي، 2019)، وقد قامت الباحثة بصياغة سبعة أسئلة شبه مقننة بنهاية مفتوحة، سؤال منها متعلق بالمعوقات التي تؤثر في تطبيق سياسات كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وثلاث أسئلة منها متعلقة بالإبداع الإداري، وثلاث أسئلة أخرى متعلقة بإدارة المعرفة، وكان نص هذه الأسئلة:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كقائد تربوي في المدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك/ممارسة المدير، لإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟ ما إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؟

السؤال الثاني: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان؟

السؤال الثالث: من وجهة نظرك كمدير للمدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بالإبداع الإداري في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك لمثل هذا السلوك في المدرسة؟

السؤال الرابع: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان؟

السؤال الخامس: باعتقادك ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد على خلق إبداع إداري من وجهة نظرك؟

السؤال السادس: ما معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس من وجهة نظرك كقائد تربوي/مشرف تربوي؟

السؤال السابع: ما السبل التي تراها مناسبة من وجهة نظرك كمدير اكشرف لتلافي مثل تلك المعوقات؟
صدق المقابلة

للتأكد من صدق أسئلة المقابلة قامت الباحثة بعرضها على (6) محكمين من تخصصات الإدارة التربوية والإدارة في جامعة النجاح الوطنية وجامعة خضوري، وتم تقليل بعد التعديل عليهم عدد الأسئلة من (18) سؤالاً الى (7) أسئلة وكانت الأسئلة ذات صياغة واضحة، وتغطي موضوع الدراسة.

ثبات المقابلة

للتوصل الى ثبات المقابلة لجأت الباحثة الى طريقتين للتحقق من ثبات المقابلة هما؛ الثبات عبر الأشخاص والثبات عبر الزمن، وفي طريقة الثبات عبر الأشخاص قامت الباحثة بتحليل استجابات أفراد عينة البحث النوعي، وطلبت في نفس الوقت من إحدى زميلاتها في برنامج الإدارة التربوية تحليل استجابات أفراد العينة، ثم قامت الباحثة باستخدام معادلة هولستي للتحقق من ثبات تحليل محتوى المقابلات، وتنص المعادلة على الآتي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{X^2 \text{ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين}}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة التحليل في مرتي التحليل}}$$

وبلغ عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين لإجابات جميع الأسئلة = 66

وكان مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل لإجابات جميع الأسئلة = $(83 + 74) = 157$ ، وعليه كان معامل الثبات باستخدام هذه المعادلة هو (0.84) .

2.5 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. الإحساس بمشكلة الدراسة وتحديدها.
2. جمع المعلومات من العديد من المصادر كالكتب والمقالات والتقارير والرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
3. تحديد مجتمع الدراسة ثم تحديد عينة الدراسة.
4. الحصول على إحصائية عدد مديري المدارس والمشرفين التربويين في مدارس ومديرية التربية والتعليم في محافظة طولكرم.
5. تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
6. تحكيم أداة الدراسة.
7. استخدام معادلة هولستي للتأكد من ثبات استجابات أفراد البحث النوعي باستخدام طريقتي التحليل عبر الأشخاص وعبر الزمن.
8. تحليل استجابات المقابلة والتوصل الى نتائج البحث النوعي، وذلك من خلال الآتي:
- بالنسبة لتنفيذ المقابلات تمت عن طريق اللقاءات الوجيهة وباستخدام مسجل الصوت ثم تفرغ الاستجابات جميعها بدءاً بالسؤال الأول وحتى السابع وبعد الانتهاء قامت الباحثة بترميز أسماء المستجيبين ليسهل التحليل والاقتباس على شكل جدول.

- أما عن كيفية اختيار العينة فتقسم طولكرم الى عناقيد أي كل مجموعة مدارس من حيث السكن تسمى بعنقود كعنقود واد الشعير أو الشعراوية أو الكفريات وهي أسماء مناطق مختلفة ثم قمت بوضع الأسماء على ورق ووضعها في علب مختلفة وفق المنطقة ثم الاختيار العشوائي من كل صندوق بشكل دوري ثم قمت بالتواصل مع المدراء لتحديد موعد وفي حال اعتذر اكرر السحب لمدير اخر ثم أقوم بالتواصل معه وتحديد موعد للمقابلة بحيث يكون المدير المستبدل من نفس الصندوق أي المنطقة ذاتها وقبل اجراء المقابلة قمت بالحصول على موافقة شفوية للتسجيل وتوضيح أهداف المقابلة وتفسير بعض المصطلحات المبهمة لدى البعض، بعد التنسيق مع مركز البحث والتطوير لتسهيل المهمة ثم راسلت قسم الاشراف وبعد السماح لي قمت بزيارتهم وتم الاختيار بشكل عشوائي من تخصصات متنوعة حسب المشرفين المتفرغين والراغبين بإجراء المقابلة.

- بعد الانتهاء من تسجيل جميع المقابلات وتفرغها من صوت لكتابة وترميزها تم تحليل سؤال سؤال حيث قمت بقراءة كل الاستجابات وتكرار سماع التسجيل لأكثر من مرة والنقاط الأكثر اشترك بالاستجابات قمت باستنباط عناوين كتلخيص للاستجابات الأكثر تكراراً مع ذكر أمثلة من كلام المستجيبين وتفرغها من عنوان عام الى أجزاء لها علاقة بالعنوان ثم العنوان التالي وهكذا حتى تم تفسير وتحليل الاستجابات والانتهاء من السؤال الأول ثم الانتقال للسؤال التالي وهكذا حتى انهيت السؤال السابع.

9. التعليق على النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات بناءً على ذلك.

الفصل الثالث

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء أسئلتها التي طرحت، وذلك بعد إجراءات مقابلات شبه مقننة مع مديري المدارس الحكومية والمشرفيين التربويين وقد تم نظم عرض النتائج بناء على أسئلة الدراسة، إذ هدفت الدراسة التعرف على واقع إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم، والكشف عن الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في محافظة طولكرم، والبحث عن دور إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظرهم في محافظة طولكرم. وقد نُظمت وفقاً لمنهجية محددة في العرض، كما يلي:

3.1 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الأول

ما واقع إدارة المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم؟ للإجابة عن السؤال الرئيسي الأول تفرع منه مجموعة من أسئلة المقابلة من أجل الإجابة عليه، وهي كالاتي:

سؤال المقابلة الأول: من وجهة نظرك كقائد تربوي في المدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس التي تمت زيارتها؟ وما هي الدلائل التي تشير الى ممارستك/ممارسة المدير، لإدارة المعرفة في مدرستك؟

تعددت الاجابات بين المستجيبين ويمكن تبويبها بنقاط رئيسية بعد الاستماع اليها وتنظيمها بالنقاط التالية.

أولاً: واقع إدارة المعرفة

تعددت تعريفات المستجيبين حول إدارة المعرفة كل من وجهة نظره وخبرته لكن أجمل المستجيبين أن مصطلح "المعرفة" معروفة منذ الأزل وهي المعلومة الجديدة، لكن مفهوم إدارة المعرفة حديث كمفهوم مستقل، رغم أن المدراء يديرون المعرفة ضمناً دون تسمية تنفيذ العمل الإداري بمصطلح "إدارة المعرفة"، والمعرفة في عصر التطور الهائل في المعلومات أصبح من الضروري إبراز المصطلح بشكل واضح أكد وليد: "نعم إدارة المعرفة مصطلح جديد عند البعض لكن الكثير يمارسوه، هو ليس شيء جديد عليهم لكن المصطلح جديد" أما بعضهم فاعتبر إدارة المعرفة هي الأعمال الإدارية الروتينية بشكل مباشر. وترى آيات: " أن هناك تفاوت بين مديري المدارس من حيث إدارتهم للمعرفة...هناك من يقومون بأعمالهم خير قيام وهناك من يوجد لديه قصور وهذا يعود لأسباب مختلفة كشخصية وخبرة المدير".

ثانياً: مصادر جمع المعرفة

أكد المستجيبون لأسئلة المقابلة أن جمع المعلومة تكون بأكثر من طريقة، أما بشكل مباشر من المعلم أو أولياء الأمور أو الملاحظة والسجلات السابقة ومعلومات من المجتمع المحلي، أو بيانات سواء ورقية أو الكترونية من الوزارة أو على شكل تعليمات كما أكد علاء " أن معظم المدراء يقومون بجمع المعلومات بأكثر من طريقة سواء مباشرة من المعلمين أو من خلال خططهم وسجلاتهم، الملاحظة، الزيارات الاشرافية، المتابعة"، وقد أجملوا المصادر بالتالي:

1. مصادر داخلية: أوجز معاذ "إن التحليل البيئي للمدرسة مقسم الى فئات داخل المدرسة (مادية وبشرية)" أي من داخل المؤسسة التعليمية ومن الخبرات المتنوعة للأفراد سواء المعلمين أو المدير أو الطلبة انفسهم وأي مهارات وخبرات كامنة أو ظاهرة لديهم أو معلومات سابقة متوفرة بالأرشيف أو الملفات عن ظروف المؤسسة والأفراد ككل مادية وبشرية وتحديات وفرص، كما أن اتحاد الأفكار من خلال المشاركة وتوليد الأفكار في عملية التخطيط والتنفيذ كفريق عمل له مصدر هام لإنتاج المعرفة.

2. **مصادر خارجية:** تابع معاذ "والعوامل الخارجية ومنها المجتمع المحلي المحيط كالبليات" أغلب المستجيبين أكدوا أن المجتمع المحلي أفرادا او مؤسسات توفر المعرفة والمعلومة التي تؤثر على العملية التعليمية ككل بسهولة ويسر لأنها من واقع المؤسسة التعليمية، كما أنها توفر الدعم للوصول الى المعلومة سواء مشاركة المؤسسة التعليمية المناسبات الوطنية والأنشطة أو الدعم المالي لتحفيز انتاج المعرفة أو المشاركة باطلاع المؤسسة التعليمية على الظروف المحيطة من فرص أو تهديدات أو معلومات تخص الطلبة من أولياء الأمور مثلاً. كما أكد رامي: "نتاج المعرفة يكون بالتعاون مع جميع الجهات سواء داخل أو خارج المدرسة كالمجتمع المحلي".

ثالثا: أنواع المعرفة

تنوعت إجابات المستجيبين فمنهم قسم المعرفة حسب الأولوية، ومنهم حسب الاستخدام الزمني، ومنهم حسب المكان، او حسب نوع تخزينها أو حسب الجانب.

حسب الأولوية: أجمل خالد حديثه بالتركيز على معرفة واقع المدرسة والامكانيات والفرص وتحديدها ثم الوقوف على الأولويات:

1. معلومات الطالب: يعتبر بعض المديرين والمشرفين أن المعلومات الأساسية الخاصة بالطالب كرقم الهاتف والمعلومات الصحية وخصائص وميول واتجاهات الطالب من أهم أنواع المعرفة كون الطالب محور العملية التعليمية فأكدت رانيا أن هناك سجلات خاصة مبنية تخص الطلبة كالتحصيل والحضور والغياب لسهولة الوصول اليها واطلاع ولي الامر عليها حين الطلب.

2. معلومات المدرسة: اعتبر ان المعلومات العامة التي تبين ظروف المدرسة وأعداد الطلبة والمعلمين والبيئة المادية في المرحلة الثانية، حيث ذكر وليد أن هناك خطط خاصة بالمدرسة تشمل معلومات عن واقع المدرسة البشرية والمادية تسهل وتساعد على تحديد الفرص والتحديات للمدارس.

3. المجتمع المحلي: بما أن المدرسة جزء أصيل من المجتمع الذي تقع فيه لابد من الالمام بمعرفة ظروف وعادات وتقاليد وقيم هذا المجتمع لتسير العملية التعليمية بشكل موازي مع الظروف المحيطة، وبالتالي ذكر معاذ أن شرائح مختلفة من المجتمع المحلي "البلديات والتوجه الوطني والدفاع المدني والهلال الأحمر الأصل نستثمره في علاقاتنا وتطوير أدائنا".

حسب الاستخدام الزمني

تعددت استجابات المبحوثين وتوعت ويمكن إجمالها بالنقاط التالية:

1. يومية: المعلومات التي تكون أمام المدير على الطاولة للاستخدام اليومي كالجداول والأرقام المهمة وأرقام أولياء الأمور والحضور والغياب والتحصيل والمعلومات الأساسية التي تخص المعلمين والطلبة وتكون في متناول اليد. فقد أشارت هبة "هناك سجلات ورقية أو الكترونية أفرغها وأتابعها إما يوميا كالحضور والغياب أو شهرياً كتابعة خطط المعلمين أو الخطط السنوية".
2. أسبوعية: تكون على شكل ملفات توضع مبنوية على سجلات جانبية في غرفة المدير لمتابعة سير العملية التعليمية بشكل أسبوعي وتدوين الملاحظات كمتابعة دفاتر التحضير للمعلمين ومتابعة الخطط وغيره. ذكرت رانيا أن هناك تنوع في المعلومات وأكدت أنها محفوظة ومرتبطة بسجلات متعددة حيث أن السجلات الأساسية هي التي نحتاجها بشكل يومي أو اسبوعي أو شهري أو سنوي.
3. شهرية: تكون على شكل ملفات مبنوية ومنظمة للمتابعة الشهرية كعدد الحضور والغياب وأوقات الحضور والمغادرة للمعلمين والطلبة والملفات المالية واللجان المختلفة. وأردفت رانيا "هناك سجلات غير مباشرة تكون داخلية داخل رفوف خاصة للاستخدام الشهري".
4. سنوية: كمتابعة تنفيذ الخطة المدرسة والرؤيا والرسالة والتعديل عليها كما أن أي تغيير في عدد الطلبة او المعلمين يدون ويعدل ويضاف أي تغيير، والتأكد من تحقيق الخطط المدرسية. اكد مؤمن ان "القرارات الاستراتيجية مبنية على معلومات نحتاج لمتابعتها سنوياً للوقوف على الإنجازات لتحقيق الأهداف".

حسب المكان

1. مثبتته على طاولة المدير: ملفات وأوراق توضع أمام المدير وهي للمتابعة اليومية لسهولة الوصول والاستخدام لاختصار الوقت والجهد كجدول الحصص ان غاب أستاذ بشكل طارئ يقوم المدير بالتعديل مباشرة دون البحث عن الجدول وضح إيراد أن هناك ملفات متوفرة وموجودة أمام المدير على الطاولة فمثلاً غياب معلم فجأة لا يربك العملية التعليمية لان الجدول مثبت أمامه ومباشرة يقوم بالتعديل

2. سجلات داخل غرفة المدير: تكون منظمة في ملفات كملف اللجان وملف المتابعة وملف التحصيل وملف سجل الزيارات الاشرافية. أشار أحمد بيده الى مكان الملفات داخل غرفته أثناء المقابلة وقال "زي ما أنت شافية كل بند تحت مسمى أي كتاب نحتاجه يكون موجود في لحظة"

3. سجلات عند السكرتير: وضح المستجيب شادي بأن هناك معلومات تكون عند السكرتير يرتبها حسب الطلب معلومات عن الطلبة من حيث العدد والمعلومات الأساسية والأمور المادية من أعداد أدوات المختبرات أو الكراسي او الغرف المدرسية وغيرها.

حسب نوع تخزينها

1. الكترونية: من ملفات ومراسلات بين التربية والمدرسة سواء تعليمات أو خطط أو دورات أو أي تعليمات جديدة أو أي معلومات محوسبة أو موقع الايسكول.

2. ورقية: كأرشيف المدرسة والمعلومات المتوفرة على شكل أوراق وملفات لم تحوسب وبقيت على شكل ملفات ورقية.

حسب الجانب

1. اداري: المعلومات التي تخص الجانب الإداري والعمليات الإدارية من سجلات ومتابعة وإشراف وعلاقات المدرسة بالمجتمع المحلي.
2. تعليمي: كسجل التحصيل والغياب واللجان والخطط وكل ما يخص المعلم والطالب والمنهج.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في المدرسة من خلال ما توفره من فرص واسعة بتخفيض التكاليف، وما تقوم به من تطور ورقي المدرسة من خلال مواكبتها لمستجدات وتطورات الثورة التكنولوجية، وفيما يلي أهمية إدارة المعرفة في المدارس.

1- تسهيل تحليل البيئة المدرسية

أكد غالبية المستجيبون على أهمية تحليل البيئة المدرسية وتقسيم البيئة المدرسية الى قسمين البيئة المادية والبشرية فينطلق المدير من تحليل البيئة المدرسية من نقاط القوة والضعف لاستغلاله واستثماره في علاقة المدير مع المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي وأيضاً توظيف الموارد المادية وترسيخها لخدمة العملية التعليمية فقد ذكرت مرام: "قيامنا بالمهام الإدارية وتنظيم المعلومات وتبويبها والتحليل البيئي وغيره"

2- سهولة الوصول للمعرفة

ركز غالبية المستجيبين على أن ترتيب وتبويب وتنظيم الملفات الإدارية سواء كانت ورقية أو الكترونية ضرورة لسهولة الوصول ، وتنظيم العمل الإداري لتوظيف المعرفة في العمليات الإدارية، فتساعد المدير على اتخاذ القرار، وتتوعت البيانات والمعلومات بين خطط وسجلات خاصة بالطلبة أو المعلمين والمباحث واللجان والأنشطة والمالية وسجلات خاصة بالموارد المادية، وقسم البعض المعلومات حسب الأولوية منها ما يستخدم يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً، كما أكد عدنان "المعرفة لها تأثير كبير على مجتمعنا

الحالي بسبي التطور في المعلومات والتكنولوجيا فأصبح من الضروري معرفة كيفية إدارتها وتوظيفها واستغلالها والاستفادة منها واستثمارها بما يخدم العملية التعليمية".

3- المساهمة في التخطيط الجيد

أكد البعض من المستجيبين على تنوع التخطيط منه قصير المدى أو طويل المدى كما أكدوا على أهمية توفر المعلومات لتسهيل العمليات الإدارية وعلى رأسها التخطيط الجيد فلا تخطيط دون معرفة وبيانات ومعلومات وهذا يسهل على المدير القيام بالعمليات الإدارية المختلفة وتحديد سير العملية التعليمية والالتقاء بها. فأكد معاذ أن معرفتنا ببيئة المدرسة "يساعدنا بالتخطيط الجيد فلا يمكن بناء خطط دون معلومات واقعية".

4- اتخاذ القرار

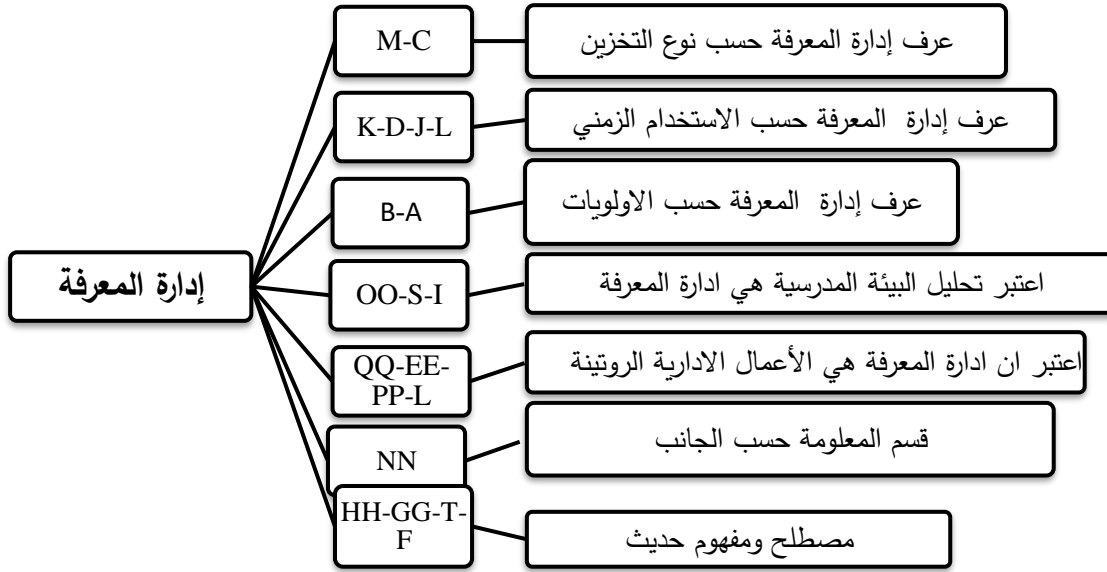
أكد مؤمن أن "المعرفة سلاحاً بيد المدير الذي يبني قراراته بموجب أسس علمية بعيداً عن الحدس والتخمين" يحتاج المدير للمعلومات في القرارات الاستراتيجية ولتكون سليمة يبني القرار على معلومات والمأم بنقاط القوة الضعف ولبناء رؤية ورسالة واضحة يمكن تحقيقها والمعلومة تفيد المدير في الحصول على التغذية الراجعة لقراراته وسير الخطط.

خامساً: الدلائل التي تشير إلى ممارسة إدارة المعرفة في المدارس

يمكن اختزال أهم الدلائل التي تشير إلى ممارسة إدارة المعرفة في المدارس من خلال استجابات المبحوثين كما يلي: العمل على تويبب الملفات بطريقة مقننة وسهلة الوصول إليها، والعمل على توفير مناخ مدرسي جذاب، ونشر ثقافة المعرفة بين العاملين والطلاب والتعامل معهم ومساعدتهم على أكتساب إدارة المعرفة، العمل على متابعة دفاتر التحضير ومتابعة الحصص الصفية، والتخطيط الاستراتيجي من خلال توفير معلومات عن المدارس واحتياجاتها، والعمل على جمع المعلومات وتوظيفها في عمل المبادرات والأنشطة.

شكل (1)

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الأول



يشير الشكل السابق الى رموز المستجيبين واستجاباتهم نحو تعريف إدارة المعرفة وتعدد طرق تعريفاتهم لإدارة المعرفة اثنان منهم حددها نوع التخزين، وأربعة منهم الى الاستخدام الزمني واثنان حسب الأولوية وثلاثة حسب تحليل البيئة وأربعة منهم اعتبرها الأعمال اليروتينية وواحد حسب الجانب وثلاثة آخرين اعتبره مصطلح جديد ومفهوم حديث ويمكن إجمال هذه الاستجابات من وجهة نظر الباحثة إلى أنه يعود للتعدد في وجهات النظر والخلفية العلمية والخبرات وتعدد أنماط التفكير المختلفة للمدراء والمشرفين.

سؤال المقابلة الثاني: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة

أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان؟

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة

المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان حول الموضوعات والأفكار الآتية:

يشير أحمد أن أهم المهارات والصفات التي يتعين على المدير أن يهتم بها بإدارة المعرفة كالآتي: قدرته

على التنظيم والترتيب والتبويب واستحداث البيانات، استخدام الحاسوب والتقنيات التي تساعد على تنظيم

المعلومات كالأيسكيل، او البرامج المدرسية مثل الايسكول لمتابعة المعلمين ونتائج الطلاب وغيرها. فيما يرى خالد أن أهم المهارات والصفات تتمحور حول: الكفاية والقدرة على التغيير الداخلي في المدرسة، والمرونة في العمل، والقدرة على استغلال طاقات العاملين والطلبة، وإدارة الوقت ووضع الأهداف والتخطيط الجيد، وترى سعاد أن أهم المهارات والصفات يمكن إجمالها كالاتي: اللباقة والنباهة والذكاء والمرونة في العمل، استغلال المواقف لصالح العملية التعليمية والتربوية، تحمل ضغط العمل، الإيمان والثقة بقدرات الآخرين، تطوير مهارات وقدرات العاملين والطلبة، وتعمل رانية أهم الصفات والمهارات بالآتي: طويل البال ورحب الصدر، التعامل بناء على الفروق الفردية لكل شخص، الأمانة والإنسانية في العمل، المرونة، القدرة على التعامل مع المشكلات بطريقة سلسة وإيجابية، وتشير حنان إلى أهم الصفات والمهارات كالاتي: الامام بالبيانات المختلفة ومعالجتها والاحتفاظ بها كمعلومات وتصنيفها بشكل يسهل الوصول اليها عند الحاجة، والقدرة على ادارتها وتبويبها وتحديثها ومتابعة أي جديد، وترى سمية أن المهارات الأساسية الإدارية تتمحور حول الخبرة، التنبؤ، القدرة على استخدام التكنولوجيا والوسائط ذات العلاقة، ويشير عدنان إن الصفات والمهارات تتمحور حول: القدرة على استخدام وتنظيم البيانات، استخدام الوسائط التكنولوجية، مهارة الحاسوب، التوثيق، ويرى وليد أن أهم المهارات والصفات تتمثل بالآتي: مهارة الاتصال والتواصل، وقدرته على تقديم التغذية الراجعة لمن يشرف عليهم، القدرة على التشبيك والتنسيق مع جميع منظومة التربية والتعليم، مساعدة المعلم على تطوير مهاراته المهنية، لديه الرغبة والانتباه لعمله، متفاني في عمله، القدرة على استخدام الأمور التقنية والمحوسبة والتعامل معها.

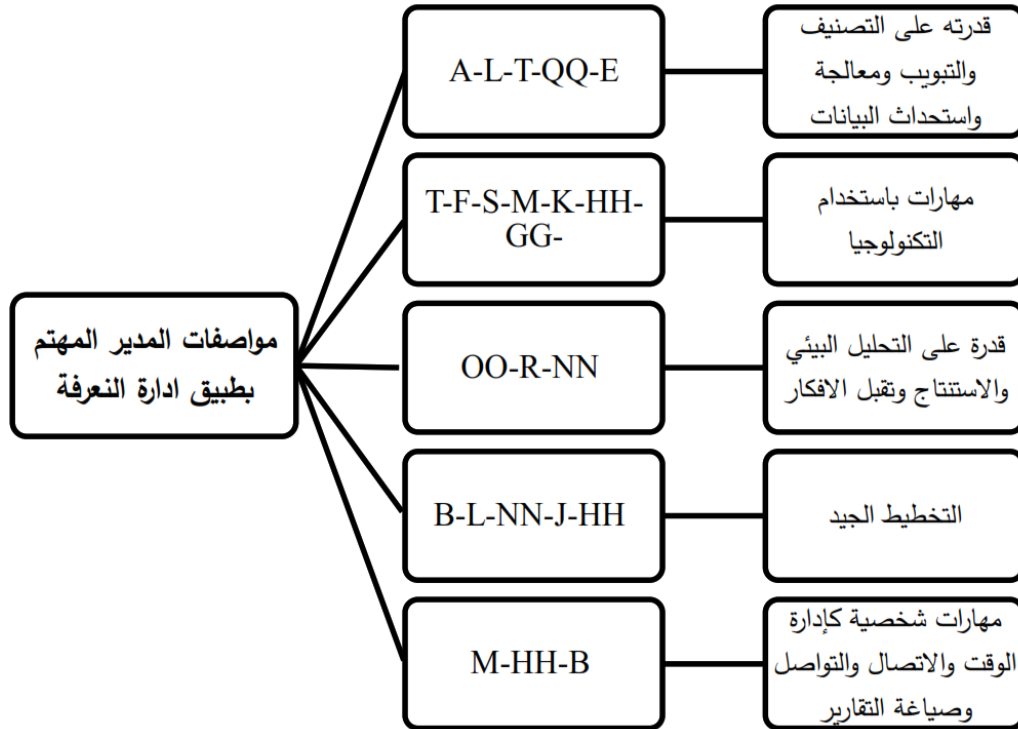
وتشير هبة أن أهم الصفات والمهارات تتمثل بالآتي: معرفة كيفية التعامل مع المعلمين والطلبة وتكوين مفاتيح لهم، والامام بكل المعارف داخل وخارج المدرسة من بيئة داخلية وخارجية، ويرى عبدالله أن المهارات والصفات تتمحور كالاتي: القدرة على التخطيط الجيد، القدرة على استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لسهولة الرجوع والتعديل على أي بيانات، ويجمال شادي المهارات والصفات كالاتي: معرفة عميقة بالتكنولوجيا للوصول للمعلومات والمعرفة اللازمة للقيام بالمهام الإدارية، القدرة على التشبيك مع المجتمع

المحلي ومناقشة قضايا الخاصة بالمدرسة، ويرى مراد أن المهارات والصفات تتمثل بالآتي: مهارات تنظيم المعلومات، مهارة حل المشكلات التي تواجهه في عمله، إدارة الوقت وتنظيمه، ويشير عبدالله أن أهم الصفات والمهارات كالاتي: القدرة على التخطيط، القدرة على صياغة التقارير، القدرة على استخدام الحاسوب، القدرة على التعامل مع البرامج الوزارية، فيما يرى إباد أنه يمكن تحديد أهم الصفات والمهارات كالاتي: القدرة على تحليل البيانات وتوظيفها في اعداد الخطط القابل للتطبيق، والعمل على حل المشكلات التي تواجه المدرسة، القدرة على بناء الخطط، والقدرة على التواصل بطريقه سلسه وسليمة مع العاملين، التعامل مع العاملين والطلبة وفق احتياجاتهم وظروفهم، ويجمل علاء أهم الصفات والمهارات بالآتي: القدرة على تحليل البيانات والمعلومات، القدرة على تكوين علاقات اجتماعية إيجابية مع المجتمع المحلي واولياء الامور، ان يكون لديه رساله ورؤيه ايضا واضحة المعالم يعمل على صياغتها وتطبيقها وتحولها لخطه إجرائيا، وترى آيات أن المهارات والصفات تتمحور حول: القدرة على متابعة وتوظيف الأعمال المدرسية بشكل مدروس ومنقن مما يتيح الإبداع فيه، ويرى مؤمن بالإمكان إجمال الصفات والمهارات بالآتي: القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمرونة لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه. أيضا مدير المدرسة كقائد تربوي يفترض أن تتوفر لديه كفايات متعددة تتعلق بممارسته للعمل في مختلف المجالات التي يعمل بها، فهو رجل التطوير والتغيير والقيادة وعليه يقع عبء ممارسة دور الموجه للعمل الجماعي، والمستشار الذي يزود الآخرين بالخبرة اللازمة فضلا عن أنه القائد الإداري الذي ينظم أمور الجماعة ويحافظ على تماسكها ويعمل على رفع الروح المعنوية ويحث أفرادها على العمل، فيما يجمل معاذ الصفات والمهارات بمدى معرفة المدير بالتكنولوجيا، وكيفية تصنيف المعلومة وترتيبها وتبويبها للرجوع اليها عند الحاجة والبناء عليها للاستفادة منها، وترى مرام أن المهارات والصفات تتمثل بالآتي: تبويب الملفات وتصنيفها حسب الأهمية، وقدرته على استخدام التكنولوجيا، وقدرته على صياغة المعلومات لاستخدامها في المراسلات سواء مع الجهات المسؤولة او مراسلة المجتمع المحلي لتبادل المعلومات والمشاركة وغيرها.

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان، بالتالي: التنظيم والترتيب والتبويب واستحداث البيانات، استخدام الحاسوب والتقنيات التي تساعد على تنظيم المعلومات، الدراسة والتحليل والاستنتاج والمرونة لتقبل أفكار الآخرين، التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه، تحليل البيانات وتوظيفها في اعداد الخطط القابل للتطبيق، والعمل على حل المشكلات التي تواجه المدرسة، بناء الخطط، التواصل بطريقة سلسه وسليمة مع العاملين، التعامل مع العاملين والطلبة وفق احتياجاتهم وظروفهم. التخطيط الجيد، استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لسهولة الرجوع والتعديل على أي بيانات. مهارة الاتصال والتواصل، تقديم التغذية الراجعة لمن يشرف عليهم، استخدام الوسائط التكنولوجية، مهارة الحاسوب، التوثيق الأمانة والإنسانية في العمل، المرونة، القدرة على التعامل مع المشكلات بطريقة سلسة وإيجابية، يمكن ايجاز ما تقدم بالجدول التالي حيث يوضح الرموز واستجابات المبحوثين وتكراراتها.

شكل (2)

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثاني



3.2 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الثاني

ما مدى توفر الابداع الإداري في المدارس الحكومية وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي الثاني تفرع منه مجموعة من أسئلة المقابلة من أجل الإجابة عليه، وهي كالاتي:

سؤال المقابلة الثالث: من وجهة نظرك كم مدير للمدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بالإبداع الإداري في

مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك لمثل هذا السلوك في المدرسة؟

أولاً: ماهية الإبداع الإداري

من خلال استجابات المبحوثين نرى أن الإبداع الإداري هو الاستغلال الأمثل لطاقت وتخصصات المعلمين، وتطوير الكفاءات للعاملين في المؤسسة، واستغلال الموارد البشرية والمادية للوصول لأفضل النتائج، وابتكار أساليب جديدة او معلومات جديدة تواكب التطورات والعصر الحالي. وتحسين في سياسة التعليم من خلال ابتكار أساليب وأدوات جديدة من اجل الوصول لجودة الأداء حسب الإمكانيات المتاحة داخل مكان العمل والوصول للهدف المنشود بمرونة وروح الفريق. وأفكار إبداعية ملهمة مبادرات جديدة داعمة في مجال الإشراف، أي عمل او فكرة تطبق على ارض الواقع لم تطبق من قبل بالنسبة الي هي ابداع اداري، والاستغلال الأمثل لنقاط القوة لدى المعلمين والتخلص من نقاط الضعف، وحث فريق العمل لاستغلال أفضل ما عنده، كما أكد عدنان " بتصور انه عبارة عن أفكار إبداعية ملهمة مبادرات جديدة داعمة في مجال الإدارة، أي عمل او فكرة تطبق على ارض الواقع لم تطبق من قبل بالنسبة الي هي ابداع اداري " وقد تنوعت الإجابات ربما يعزى ذلك للخلفية الفكرية والمعتقدات والخبرات الشخصية للمدير أو المشرف.

كما تطرق المستجيبون الى شروط لحدوث الإبداع الإداري يمكن اجمالها بعدة معايير وفقاً لوجهات نظرهم، كما يلي:

1. معرفة المدير بواجباته وأساسيات الإدارة من التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فأشار مراد العمل

الإداري يتطلب جهد عقلي وقدرة على التنظيم والترتيب حتى توصل لأفكار جديدة"

2. لا يتم الابداع دون فريق عمل وقد اتفقت غالبية الاستجابات على ذلك فلا ابداع اداري بدون تظافر الجهود فأشار عبد الرحمن" يحدث ما بين المدير والمعلمين وجميع الطاقة من المدرسة حتى مع الطلاب اولياء الامور تقصير طرف يؤدي الى تقصير الجميع نجاح طرف يؤدي نجاح الجميع لأنه المدرسة كفريق واحد".

3. نمط الإدارة الديمقراطي فمشاركة المعلمين بأفكارهم ويتبادل المشكلات مع باقي أفراد الفريق ليتحقق الابداع الإداري كما قالت مرام: "لا يمكن أن يكون هناك ابداع اداري دون مشاركة الافراد من معلمين او طلاب او افراد مجتمع".

4. خبرة المدير القادرة على تزويد وتوجيه أفراد الفريق نحو الابداع فقد أشار مؤمن "الابداع الاداري يحتاج الى العلم والمعرفة اضافة الى التجربة والخبرة لكي يحقق أهدافه بالشكل المطلوب" وقالت سميرة: "من خلال ابتكار أساليب وأدوات جديدة من اجل الوصول لجودة الأداء حسب الإمكانيات المتاحة داخل مكان العمل والوصول للهدف المنشود بمرونة وروح الفريق".

5. السمات الشخصية الخاصة بالمدير كالانتماء للعمل والمرونة والطلاقة وقدرة على الاحساس بالمشكلات والتعامل مع الازمات فقالت سميرة " وشخصية المدير المهمم بالتطور المهني القائد القدوة المنتمي والمتقبل للأفكار الجديدة والنقد ورحابة الصدر تحقق الابداع الإداري".

6. ايمان المدير بفريق العمل وبقدراتهم والثقة بهم فقد وضح مؤمن انني أؤمن بمواهب العاملين وقدراتهم، هذا الأمر يساعدهم على الابتكار والإبداع. كما أن الاهتمام بالبعد الإنساني للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية، يساعد على خلق بيئة إبداعية".

ثانياً: خطوات تطبيق الابداع الإداري

من خلال إجابات المستجيبين تبين أن هناك خطوات لحدوث الإبداع الإداري يمكن تلخيصها بالتالي:

1. التحضير: وهي جمع بيانات ومعلومات حول المؤسسة وتدوينها وتحديد نقاط القوة والضعف كما وضحا معاذ مثلاً أبحث عن المواهب" وقالت هبة: " في نقاط ضعف وقوة وقديش بقدر ابرزها وابين نقاط القوة من هون يبدأ الابداع " ووضح رامي: " يظهر هذا الابداع على النتائج المعرفي".
2. الحضانة: وضحا المستجيبون أنها مرحلة استيعاب الحاجة أو المشكلة لإحداث تغيير فأشار عبد الرحمن: " في الفترة الاخيرة حصل تقصير بسبب بعض الطلاب غير مستجيبين للتعليمات او للمعلمين" من الإحساس بالمشكلة يبدأ استمطار الأفكار للبحث عن حلول وبدائل.
3. التطبيق: بعد المشاركة وتبادل الأفكار والمناقشة يتم تطبيق البديل الأنسب والاقرب لتحقيق الابداع الإداري وخدمة الأهداف التربوية، فوضحت رانيا" أي معلمة عندها أفكار جديدة ندرسها ومنشوف هل بالإمكان تنفيذها او لا اذا كان فيها مصلحة للطلاب او المدرسة منفذها اذا فيها معيقات بسيطة نحاول انه نتجنبها" وأشارت مرام " تطبيق أفكار غير عادية وغير تقليدية في المدرسة تلائم الظروف وتخدم العملية التعليمية ككل".

ثالثاً: وجهة نظر المدراء في ممارسة الابداع بمدارسهم

من خلال الاطلاع على استجابات المبحوثين نرى أنهم يمتلكون مهارات إبداعية حيث أشار عدنان الى أن هناك أفكار إبداعية ملهمة ومبادرات جديدة داعمة في مجال الإدارة، وأضافت رانيا أن الابداع يبدأ من تطبيق الأعمال الإدارية بالشكل الأمثل من خلال المشاركة والتوجيه، من وجهة نظر الباحثة أن المدراء يحاولون بصورة او بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة وبأعلى المستويات، مما يجعلهم يسلكون سلوكاً إبداعياً في إدارتهم لمدارسهم، بالإضافة إلى رغبة هؤلاء المدراء بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل، كما يرى مديري المدارس أن التغيير ظاهرة طبيعية

ويشجعون على وضع خطط مستقبلية للتطوير، ويرون أن واجب المدرسة أن تتعامل مع التغيير بمرونة وتكيف حيث أكدت سمية أن هناك طرق مختلفة لحل المشكلة مع وجود المرونة للوصول للهدف ، ويفضلون إيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل وأوجزت حنان انه بالإمكان ابتكار أساليب جديدة او معلومات لمواكبة التطورات والتغيرات مع وجود التخطيط والتوجيه.

رابعاً: الدلائل التي تشير إلى ممارسة الإبداع الإداري في المدارس

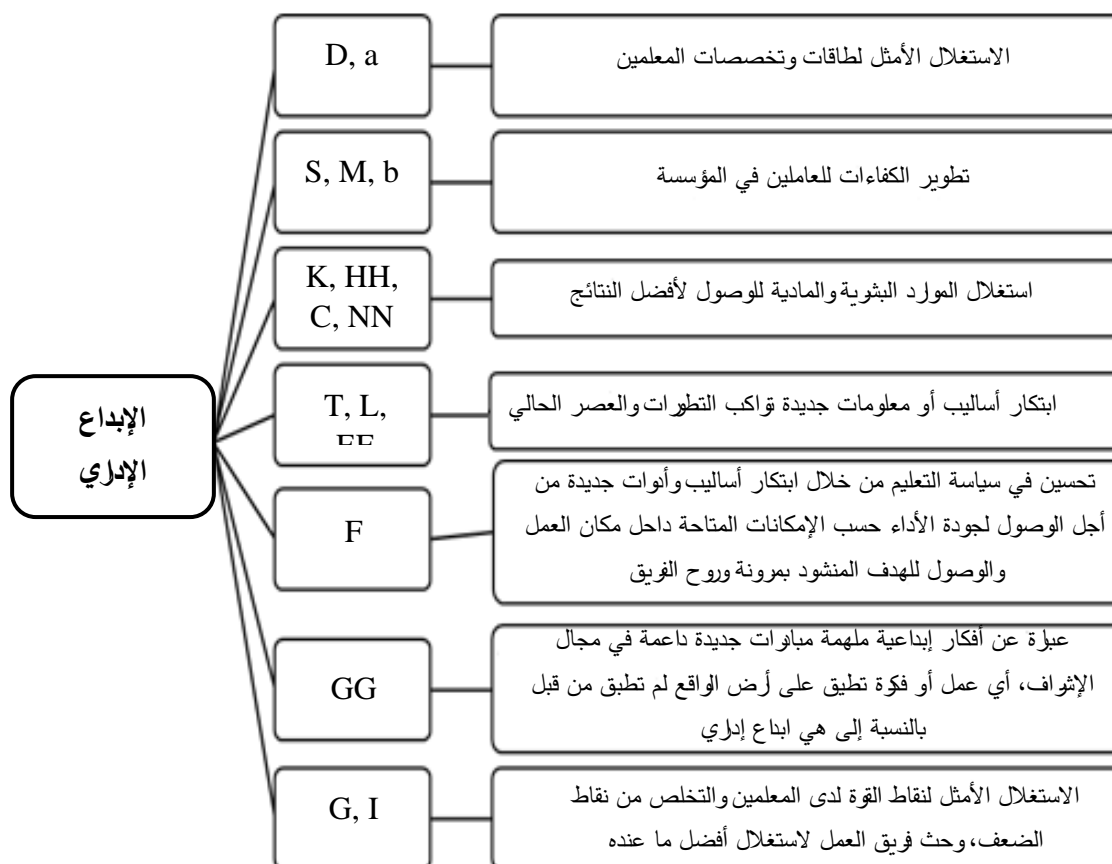
أفاد المبحوثين هناك بعض الدلائل التي تؤكد على ممارسة الإبداع الإداري في المدارس حسب وجهات نظرهم

1. يرى أحمد أنه يمكن ممارسة الإبداع الإداري من خلال قدرة المدير على توظيف مهارات وطاقات المعلمين والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتصنيفها حسب الفائدة منها.
2. ويشير خالد أن ممارسة الإبداع الإداري تبدأ من خلال توفير عناصر هامة هما الأصالة والابتكار والتطوير، ومن خلالهم يمكن العمل على توريد الإبداع من المدير إلى العاملين داخل المدرسة من خلال التعاون والعمل الجماعي وتبادل الأفكار والمناقشات الإيجابية البناءة التي تعمل على خلق أفكار وإبداعات مختلفة تهدف إلى تطوير البيئة المدرسية.
3. وتذكر سعاد ورائية ومعاذ، أن تحقيق وممارسة الإبداع الإداري يتم من خلال استغلال الموارد البشرية والمادية للوصول إلى أفضل النتائج، إذ ترى أن الإبداع الإداري يكمن في خلق فريق عمل ناجح يعمل على تطوير العمل داخل المدرسة.
4. فيما ترى حنان وسمية وعدنان ومراد، أن ممارسة الإبداع الإداري يتم من خلال ممارسة أساليب جديدة مبتكرة وتطوير معلومات وخلق فرص للتطور بين العاملين، حيث أن مواكبة التطورات يؤدي إلى خلق أساليب جديدة ذات طابع مبدع وأصيل، إذ تقول حنان " انا كمشرفة بلمس الابداع الإداري من خلال المبادرات وارتقاء المعلمات من بداية العام الدراسي".

5. ويشير وليد أن الإبداع الإداري يمكن من خلال توفير بيئة صافية ومدرسية تحسن من مستوى الخدمات التي بحاجة لها كل من الطلبة والمعلمين، من خلال الانتقال من نظام المركزية إلى اللامركزية في العمل والتخطيط والتطوير .
6. ويرى عبدالله وشادي وعبدالرحمن ومرام ان ممارسة الإبداع الإداري يتم من خلال الانتقال في العمل من المألوف إلى اللا مألوف ويتم ذلك من خلال التركيز على نقاط القوة والتميز لكل عامل داخل المدرسة والاستفادة من هذه الجوانب في تطوير العاملين.
7. ويرى إباد أن ممارسة الإبداع الإداري يتم من خلال الاستغلال الأمثل للبيانات التي يمتلكها المدير والعمل بناء على نتائجها ووضع الخطط وتنفيذها ومن ثم الارتقاء بالبيئة المدرسية بشكل أفضل.
8. ويشير مؤمن أن السلوك الإبداعي داخل المدرسة يجب أن يتبناه المدير ولتبنى هذا السلوك الإبداعي لابد من توفر مقومات للإبداع وهي الانتماء للمؤسسة مما يساعد في اخلاص الفرد للمؤسسة وتزداد لديه الرقابة الذاتية مما يدفعه للإبداع نحو التغيير والتجديد. العمل الإداري يحتاج الى العلم والمعرفة اضافة الى التجربة والخبرة لكي يحقق أهدافه بالشكل المطلوب.

شكل (3)

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الثالث



لا يوجد تعريف محدد للإبداع الإداري كما الكثير من المصطلحات والتعاريف تتعدد وتختلف، الجدول السابق يظهر رموز المستجيبين واستجاباتهم ويبين تعدد وجهات النظر كان الأكثر تكراراً 4 مستجيبين عرفوه على أنه استغلال للموارد البشرية والمادية وثلاث مستجيبين أشاروا الى انه ابتكار لأساليب جديدة ومعلومات للوصول لجودة الأداة والعمل بروح الفريق واثان اتفقوا على انها الاستغلال الأمثل لنقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف وواحد اعتبر أي مبادرة جديدة ابتكارية هي ابداع وكذلك ثلاثة منهم اعتبروا ان الابداع هو مجرد تطوير كفاءة العاملين وترى الباحثة أن هناك وجود تشابه محدود بين المستجيبين حول الإبداع الإداري لأن المصطلح العلمي ليس بجديد والاختلاف كان محدوداً لاختلاف خلفياتهم العلمية وانماط تفكيرهم المختلفة.

سؤال المقابلة الرابع: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان؟

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان حول الموضوعات والأفكار الآتية: يشير أحمد أن أهم المهارات والصفات التي يتعين على المدير أن يهتم بها بالإبداع الإداري كالاتي: العدالة بين الهيئة التدريسية كافة، التعامل مع العاملين بعيداً عن المحسوبيات والوساطات، توزيع المهام بموضوعية، القدوة، القيادة، القدرة على اتخاذ القرار، الانتماء للمهنة، فيما يرى خالد أن أهم المهارات والصفات تتمحور حول: الاستغلال الأمثل للوقت، الثقة المتبادلة بين العاملين، العمل بروح الفريق، توزيع المهام والأدوار بشكل عادل، التجدد والتنوع في العمل، الإيمان بأهمية العمل، وترى سعاد أن أهم المهارات والصفات يمكن إجمالها كالاتي: وجود صلاحيات غير محدودة تسمح للمدير بالإبداع الإداري، الشخصية القيادية، وتجمل رانية أهم الصفات والمهارات بالآتي: الشخصية القيادية، التميز، المرونة، الثقة، القدرة على التأثير على العاملين، القدرة على توجيه القدرات، تحقيق الأهداف، التعاون، العمل بروح الفريق، وتشير حنان إلى أهم الصفات والمهارات كالاتي: اتباع أسلوب قيادي، القدوة، بناء علاقات إنسانية إيجابية، الثقة، التحفيز، الابتعاد عن التكرار، العمل ضمن فريق، وترى سمية أن المهارات الأساسية الإدارية تتمحور حول الاتصال والتواصل، الشغف وحب العمل، الحضور، الحزم بالقرار وعدم التردد، تقدير الموظفين، الذكاء العاطفي والاجتماعي، التفكير الناقد، القدرة على حل المشكلات، التحلي بأخلاقيات العمل، ويشير عدنان إن الصفات والمهارات تتمحور حول: الديمقراطية، والتشارك في العمل، العمل بروح الفريق، المرونة، تنظيم المعلومات، الإيمان بقدرات العاملين، تحمل ضغط العمل، الاستماع الجيد، تبادل الخبرات، ويرى وليد أن أهم المهارات والصفات تتمثل بالآتي: الشخصية القيادية، المحبة والألفة بين العاملين، القدرة على تقديم التغذية الراجعة، أن يكون مبادر، ما تشير هبة إلى أهم الصفات والمهارات يمكن إجمالها بالآتي: الصبر، اتخاذ القرار بالوقت المناسب، الحزم والمرونة حسب الموقف، القدوة، الالمام بالمعارف المختلفة.

ويرى عبدالله أن أهم الصفات والمهارات يمكن تناولها كالاتي: الإلهام، القيادة، صياغة المعرفة، القدرة على اكتشاف الأخطاء وإصلاحها، التجدد في العمل، القدرة على الإنجاز، الصبر، التحمل، العمل ضمن الفريق، التعاون، إنساني، ويحمل شادي المهارات والصفات كالاتي: العمل خارج أوقات الدوام، التعاون مع المجتمع المحلي، الشخصية القيادية، الديمقراطية في العمل، تقبل آراء الآخرين، اتخاذ القرار، ويشير مراد أن أهم الصفات والمهارات كالاتي: صبور، حكيم في التصرف، والتعامل مع القضايا المختلفة التي تواجهه في إدارة المدرسة، الحكمة، عدم التسرع في اصدار القرارات، والتعاون والمشاركة، والعمل بروح الفريق، العمل بروح القانون، المرونة، والاهتمام بالجانب الإنساني مع مراعاة الجانب الإداري، عدم التقصير، التعاون، الأفكار الجديدة، والإنسانية في التعامل، والاهتمام بقضايا المعلمين، ويعزي عبدالرحمن المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بالاتي: الحزم واللين، القدرة على بناء علاقات إيجابية مع العاملين، الانتماء، العدالة، والتشارك في العمل، فيما يرى إياد أنه يمكن تحديد أهم الصفات والمهارات كالاتي: الاتصال والتواصل، القدرة على الاقتناع، القدرة على توظيف الامكانيات المادية والبشرية، ويحمل علاء أهم الصفات والمهارات بالاتي: القيادة، القدرة على توجيه المعلمين، القدرة على الاقتناع، العمل بروح الفريق، إيجاد حلول مبتكرة، القدرة على تحليل البيانات والاستفادة منها، القدرة على تحليل البيئة المدرسية، القدرة على الاستثمار الجيد للمصادر الموجودة في المدرسة، ديمقراطي، الاهتمام برأي الآخرين، التعاون، القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة، المرونة في التعامل، ويرى رامي أن أهم الصفات والمهارات تتمحور كالاتي: القيادة، الرغبة في الإدارة، الرغبة في الإبداع، العمل الدؤوب، العلاقات الإيجابية مع الآخرين، الاتصال والتواصل، العمل ضمن الفريق، القوة في العمل، المرونة، وترى آيات أن المهارات والصفات تتمحور حول: القدوة، القيادة، تحمل ضغط العمل، القدرة على استيعاب الآخرين، ويرى مؤمن بالإمكان إجمال الصفات والمهارات بالاتي: يجب أن يتحلى مدير المدرسة بالثقة بالنفس وبالآخرين، وأن تكون لديه القدرة على مواكبة التغيير والتطوير، بث روح التعاون بين عناصر المنظومة التعليمية، التعامل مع أكثر من مهمة في وقت واحد والابتعاد عن النمط التسلطي، والربط بين ما

يمتلكه من خبرات سابقة مع خبراته الجديدة، وأن يمتلك زمام المبادرة دائماً، والعمل على ابتكار أساليب جديدة لتنمية الموارد المالية بالمدرسة وزيادة مداخيلها بما يساعدهم على تلبية الاحتياجات وإنجاز الأعمال، ووضع خطة مبتكرة لاستخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدرسة، والتدريب الجيد على الاستخدام والصيانة، فيما يجمل معاذ الصفات والمهارات، الهدوء، والحكمة، التركيز على الجانب المضيء بفريق العمل واستثماره، والإيمان بفريق العمل، والقوة، إضافة للتحفيز والتشجيع وسعة الصدر، والقدرة على حل المشاكل، وترى مرام أن المهارات والصفات تتمثل بالآتي: الاتصال والتواصل، التأثير بالآخرين، القوة، القدرة على حل المشكلات، الإلهام، التنبؤ بالمشكلات.

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان، بالتالي: العدالة بين الهيئة التدريسية كافة، التعامل مع العاملين بعيداً عن المحسوبيات والوساطات، القوة، القيادة، القدرة على اتخاذ القرار، الانتماء للمهنة. الاستغلال الأمثل للوقت، الثقة المتبادلة بين العاملين، العمل بروح الفريق، توزيع المهام والأدوار بشكل عادل، التجدد والتنوع في العمل، الإيمان بأهمية العمل، وجود صلاحيات غير محدودة تسمح للمدير بالإبداع الإداري، التميز، المرونة، القدرة على التأثير على العاملين، القدرة على توجيه القدرات، تحقيق الأهداف، التعاون، بناء علاقات إنسانية إيجابية، الثقة، التحفيز، الابتعاد عن التكرار، العمل ضمن فريق. الاتصال والتواصل، الشغف وحب العمل، الحضور، الحزم بالقرار وعدم التردد، وتقدير الموظفين، تمتع المدير بالذكاء العاطفي والاجتماعي، والتفكير الناقد، والقدرة على حل المشكلات، والتخلي بأخلاقيات العمل. الديمقراطية، والتشارك في العمل، تنظيم المعلومات، تحمل ضغط العمل، الاستماع الجيد، تبادل الخبرات، المحبة والألفة بين العاملين، القدرة على تقديم التغذية الراجعة، الامام بالمعارف المختلفة. الإلهام، القدرة على اكتشاف الأخطاء وإصلاحها، التجدد في العمل، القدرة على الإنجاز. العمل خارج أوقات الدوام، التعاون مع المجتمع المحلي، تقبل آراء الآخرين.

خلاصة الاستجابات تشير الى أن صفات المدير المبدع الأكثر تكراراً يمكن توضيحها بالشكل التالي
ويلاحظ ان الإجابات تشير الى المدير صفات المدير القائد وقد انقسمت الى:

أولاً: صفات شخصية (القائد)

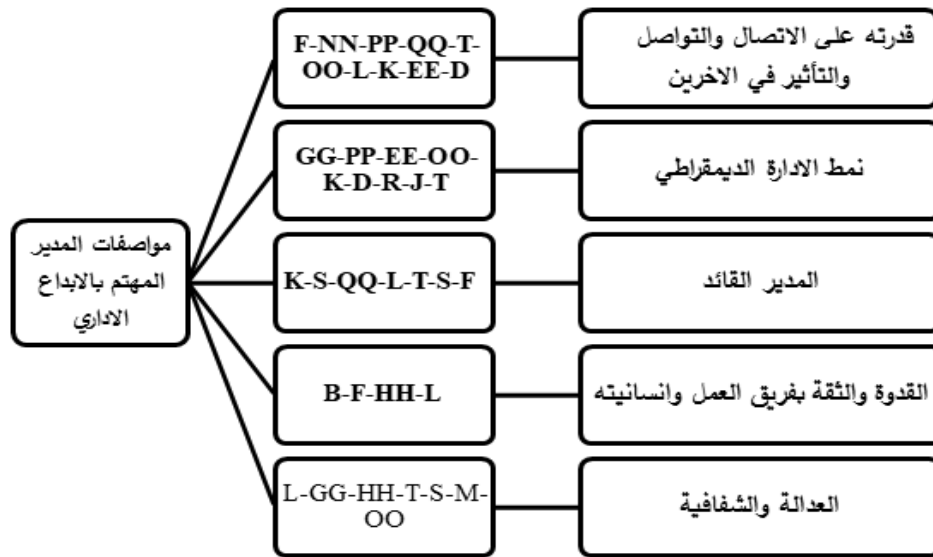
يمكن اجمال الصفات انه قدوة مؤثر، يمتلك مهارة الاتصال والتواصل، ملهم، يتنبأ بالمشكلات، قدرته على حل المشكلات، سعة الصدر، الثقة بالنفس وبفريق العمل، شغفه بالتغيير والتطوير لديه انتماء لعمله، مرن انساني يفكر تفكيراً ناقداً يؤمن بفريق العمل، ويعمل بروح الفريق. فقال علاء: " قائد عنده كاريزما عنده قدره على توجيه المعلمين عند القدرة على الاقناع قائد يستطيع توجيه الفريق العمل بروح الفريق بساعدهم على الابداع وايجاد حلول مبتكره لأفراد فريقه ليس تقليدي".

ثانياً: صفات مكتسبة

وهي صفات لها علاقة بالخبرة والمعلومات الإدارية التي يتلقاها المدير من خلال التدريب وورشات العمل لكنها لا تكتمل بدون شخصية قيادية. كما اشارت سعاد: " المعرفة تحصيل حاصل وسهل من الدورات تأتي من الخبرات الموجودة والتجارب لكن شخصيته هي الأساس اذا ما عنده شخصية لو هو برفسور ما بنفع".

شكل (4)

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الرابع



في ضوء الجدول السابق الذي يظهر إجابات المبحوثين ورموزهم حيث أجملوا مواصفات المدير المهتم بالإبداع الإداري ويمكن اجمالها بنمط الإدارة والقدرة على الاتصال والتواصل وشخصية المدير القائد والقدرة والثقة بفريق العمل وانسانيته والتسلح بالعدالة والشفافية ليحكم على المدير انه مهتم بالابداع الإداري.

3.3 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيسي الثالث

ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة على خلق إبداع إداري من وجهة المديرين والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم؟

للإجابة عن السؤال الرئيسي الثالث تفرع منه مجموعة من أسئلة المقابلة من أجل الإجابة عليه، وهي كالآتي:

سؤال المقابلة الخامس: باعتقادك ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد في خلق إبداع إداري من وجهة نظرك؟

من خلال استجابات افراد العينة أجمعت غالبيتهم أن لا إبداع اداري بدون إدارة للمعرفة باعتبار المعرفة بأنواعها حجر الأساس لحدوث الابداع الإداري فوضحت مرام: " هل يمكن ان تنجح إدارة بلا معرفة؟ {استتكار} المعرفة هي المعلومة يعني الحجر الأساس اللي ننطلق منه لنبني أفكار وانشطة وامور تقودنا الى الابداع الإداري" من خلال:

اولاً: التحليل البيئي وهو دراسة الموارد المادية والبشرية وحصرها بدقة لتساعدنا في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات ونفصلها بما يلي:

1. تحديد نقاط القوة لاستثمارها من خلال جمع المعلومات وادارتها بالشكل الملائم وتوظيفها في تحقيق

الابداع الإداري فقال خالد: " إدارة المعرفة نستغلها في معرفة الطاقات الموجودة سواء كانت مادية او

بشرية ... والبيئة المدرسية الهدف الأساسي من إدارة المعرفة هي رفع الكفاءة في المدرسة فيكون في

تقدم ويجاد قيادات تؤدي للإبداع الإداري".

2. تحديد نقاط الضعف لتذليلها وربما استثمارها لحدوث ابداع اداري كلبنة أساسية توجهنا نحو الابداع
فطرحنا سعاد مثالا: "طالبات تاسع مشاغبات ومتعبات للمعلمات استغليتهن واعملت منهم فريق
تطوعي فرغوا طاقاتهم بالرسم والنظافة وكل يوم يقترحن اشي جديد يشتغلونه لخدمة المدرسة"

ثانياً: توطيد العلاقات الإنسانية لتوظيفها في تحقيق الابداع الإداري بعد التعاون وتظافر الجهود فلا يمكن
أن نوظف المعلومات دون ادارتها ولا يمكن الاستفادة من إدارة المعرفة دون استثمارها في تحقيق الابداع
الإداري فقد أشار معاذ: انا والفريق الموجود معي في المدرسة المدير لوحده لا يمكن ان ينجح بدون
معلومات وبدون مشاركته من فريق العمل او الاهل يعني مثلا في بعض الطلاب عندهم مواهب الاهل ما
حكوا لنا اياها واحنا ما اكتشفناها بالملاحظة اكتشفناها بوقت متأخر وعن طريق الصدفة لثم اهدارها وقتل
الموهبة" كما أن معرفة المدير بطبيعة كل معلم وشخصيته وميوله وايمانه بوجود فروق فردية بينهم يساعده
في تحقيق الابداع الإداري كما وضحت هبة "معرفة مفتاح لكل معلم وفي طريقة لكل معلم بالتعامل كل حدا
فيها معلمين مختلفين وطلاب مختلفين اذا اكتشفت ميزات المعلمين ومفتاح كل معلم بساعدك لتحقيقي
ابداع اداري".

ثالثاً: خبرة المدير في العمليات الإدارية الأساسية التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه كلها تصب في إدارة
المعرفة والخطوة الأولى نحو الابداع الإداري فقال احمد: "يأتي الابداع بعد إدارة المعرفة ولا تتم إدارة المعرفة
دون اتقان المدير للعمليات الإدارية الأساسية الأربعة".

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابته عن مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد على خلق إبداع
إداري حول الموضوعات والأفكار الآتية:

إذ يرى أحمد أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وذلك من خلال العمل على استغلال
المعارف الخاصة بالمدير في تحقيق الإبداع الإداري الذي يهدف إلى تحسين المخرجات التعليمية للطلبة،
ويشير خالد أن إدارة المعرفة والإبداع الإداري متداخلات ومكملات لبعضهما البعض، ويمكن مساهمة إدارة

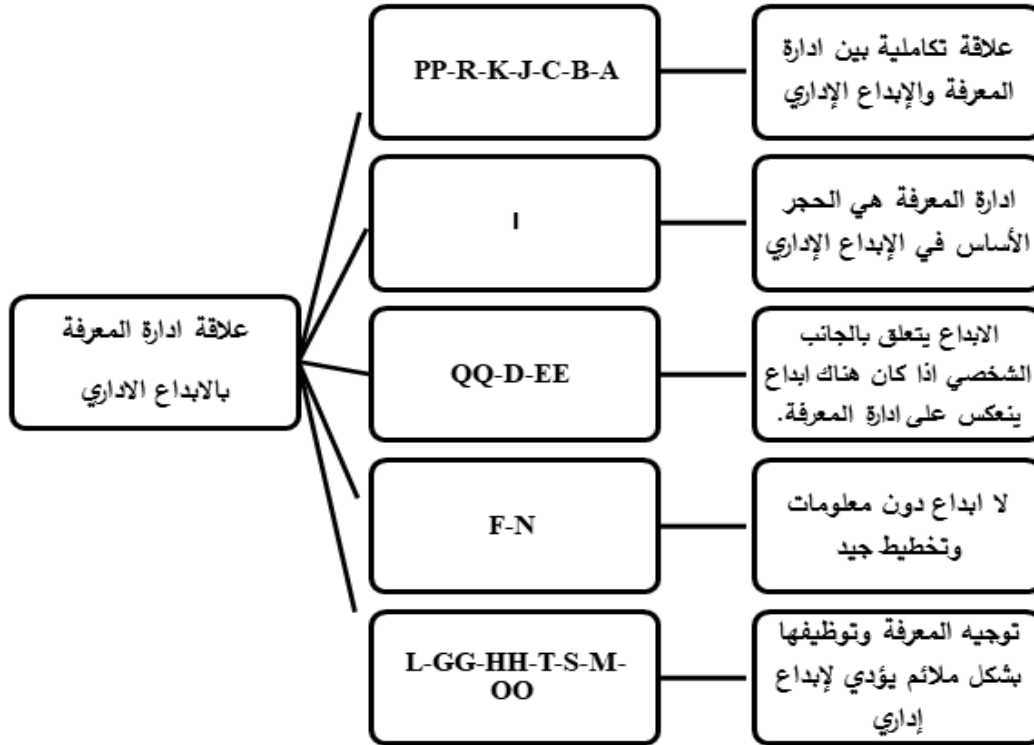
المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري من خلال استغلال الطاقات الموجودة سواء كانت مادية تتمثل بالأدوات والوسائل والبيئة التعليمية أو بشرية تتمثل بالعاملين في المدرسة والطلبة، وبالتالي العمل على رفع الكفاءات وإيجاد قيادات تؤدي إلى الإبداع الإداري، وترى سعاد أن إدارة المعرفة تسهم في تحقيق الإبداع الإداري من خلال قدرة المدير في توزيع المهام والأدوار، وتشير رانية وهبة أن تحقيق الإبداع الإداري من خلال إدارة المعرفة تتم من خلال معرفة الفروق الفردية للمعلمين، ومعرفة الفروق الفردية تسهم في تحقيق الإبداع الإداري من خلال العمل على تشكيل فريق عمل يساعد على تطوير الإبداعات سواء كانت للمدير أو المعلمين أو الطلبة، كما تشير حنان أن المدير المبدع يسمح بتوليد أفكار جديدة ويتعد عن التكرار، وبالتالي العمل على تحقيق الإبداع الإداري ضمن فريق عمل مبدع، وترى سمية ومراد أن تحقيق الإبداع الإداري من خلال إدارة المعرفة يتم من خلال خلق بيئة إيجابية وروح التنافس والارتقاء بالعملية التعليمية وتحسين الأداء وتطوير العاملين وزيادة القدرة التنافسية بين العاملين والتعاون بينهم والارتقاء بالتعليم بناء على معلومات تساعد في حل المشكلات.

ويرى عدنان أن تنظيم المعارف وعمل سياسات وبرامج لاستثمار هذه المعارف، وذلك لا يتم إلا من خلال إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة ركن أساسي لتحقيق الإبداع الإداري التي تسهم في خلق مبادرات وتكوين فريق قادر على التفكير خارج الصندوق، أما وليد يرى أن الإبداع لا يأتي من فراغ وإنما يأتي من خلال هذه المعرفة وتوجيه هذه المعرفة نحو الأهداف المنشودة وبالتالي يحدث إبداع والعلاقة تكاملية وطردية كل ما زادت إدارة المعرفة زاد الإبداع، ومن وجهة نظر عبدالله وشادي، إذ يروا أن الإبداع الإداري يتم من خلال جمع البيانات الخاصة بالطلبة والمعلمين وأولياء الأمور، إذ يرى أن تكوين معرفة عن طبيعة العاملين والطلبة سواء كانت على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي أو التفوق أو المواهب، إذ هذه المعارف تساعد مدير المدرسة في خلق بيئة إدارية مبدعة، كما يرى عبد الرحمن وإياد ومعاذ، أن الإبداع الإداري لا يتم إلا من خلال جمع المعارف الخاصة بالبيئة التعليمية، إذ يرى أن تحليل البيئة المدرسية واستغلال الطاقات والخبرات الخاصة بالعاملين تعمل على خلق بيئة إدارية ذات طابع إبداعي، فيما يشير علاء أن الإبداع

الإداري في المدارس يتم من خلال الاستفادة واستثمار البيانات الموجودة، والسجلات الخاصة بالعاملين، والخطط، وملاحظة الأداء، وبالتالي يعد إدارة المعرفة الخاصة بالبيئة المدرسية عامل أساسي في خلق الإبداع الإداري، كما يرى رامي أن الإبداع الإداري ينتج عن سلوك معرفي بطريقة إبداعية، وذلك من خلال توجيه السلوك المعرفي بطريقة إيجابية تؤدي إلى إبداع إداري، من خلال استغلال البيئة المادية والبشرية، فيما ترى آيات أن الإبداع الإداري يتعلق بالجانب الشخصي لمدير المدرسة ومدى نجاح هذه الشخصية في قيادة المدرسة، ومدى قدرته على إدارة المعرفة من خلال امتلاك الأساليب والوسائل المتاحة وتوجيه المعلومات واستثمارها في تحقيق الإبداع الإداري، ويشير مؤمن أن هناك علاقة كبيرة بين الإبداع وإدارة المعرفة، وذلك من خلال ربط الإبداع الإداري بالمعلومات والبيانات ومعالجتها، إذ يرى أن الإبداع يتم بناء على خطوات متعددة ومتسلسلة تعمل على بناء وخلق إبداع إداري، فيما ترى مرام أن لا يوجد نجاح لإدارة دون معرفة، فالمعرفة هي المعلومات والحجر الأساس لبناء أفكار وأنشطة تقودنا إلى الإبداع الإداري بناء على حصر المعلومات وتحليلها.

شكل (5)

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة الخامس



يبين الجدول السابق رموز المستجيبين واستجاباتهم حول إدارة المعرفة ودورها بتنمية الإبداع الإداري وتجمل الاستجابات أن هناك دور واضح بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري بجميع الاستجابات إذ لا يوجد ابداع بلا معلومة دقيقة واستغلالها ونرى أن 7 مستجيبين وصفوها بالعلاقة التكاملية 3 منهم حددوها بشخصية المدير المدرسي و7 مستجيبين رأوا أن توجيه وتطبيق المعرفة يؤدي بشكل تلقائي إلى أفكار إبداعية خلاقة وبالتالي حدوث إبداع إداري ،و2 من المستجيبين قالوا لا إبداع دون معلومات وواحد قال أن إدارة المعرفة هي حجر الأساس للإبداع.

سؤال المقابلة السادس: ما معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري في

المدارس من وجهة نظرك كقائد تربوي/مشرف تربوي؟

يمكن اجمال ما سبق من الاستجابات بأن تطبيق إدارة المعرفة يلازمه عدة معوقات وصعوبات سواء أثناء تطبيق إدارة المعرفة أو قبلها ومنها العزلة فقد يعمل الأشخاص المنفذون لإدارة المعرفة في معزل عن أفراد الفريق وسيادة نمط الإدارة الدكتاتورية والبعد عن المشاركة مع أفراد الفريق كما وضح مؤمن قائلًا: "الاسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين" ورأي وليد موافقاً لرأي مؤمن فقال: "إن نمط المدير الدكتاتوري لا يسمح لقدرات المعلم بأن تتطور" وبالتالي لن تستخدم إدارة المعرفة بصورتها الكاملة، وعدم توفر الكادر البشري المؤهل بمهام إدارة المعرفة يعني نقص ببرامج التدريب النوعية الهادفة، وعدم توفر البنية التحتية اللازمة فهذا بدوره يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء المؤسسة، وخلق فجوة بين الإمكانيات والطموح حيث أنه يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة الإبداعية التي تطمح وتسعى إليها أي مؤسسة للارتقاء بالعملية التعليمية، كما أن قلة الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدرسة تحد من تحقيق الإبداع الإداري وضعف الاتصال والتواصل العمودي.

أنواع المعوقات المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة والإبداع الإداري

من الطبيعي وجود معوقات وتحديات بأي عمل كان، وضح المستجيبون أن هناك معوقات يمكن اختزالها بما يلي:

معوقات تتعلق بالعاملين من نقص الخبرة والمهارات والمؤهلات أو مشكلات شخصية فقال اياد "وجود بعض المعلمين المعيقين ممكن عنده مشكلات صحية ممكن غيابات متكررة وغيره"، ومعوقات تتعلق بقلة الموارد: قلة المورد تعيق عملية الإبداع لأنه المورد لا تكفي لتطبيق أفكار جديدة فأوضح اياد: "المعلقات المادية كثيرة والتزامات والمتطلبات المادية والتشغيلية للمدرسة كبيره جدا مقارنة مع دخل، ومعوقات تتعلق بالصلاحيات الممنوحة: أيضا القوانين اللي بتعطي الطالب اريحية أكثر ما بتعطيه ضبط

او عقوبة للإساءة عارف الطالب شو ما يغلط اخرته مش محاسب وايضاً الترسيب في اله نسبه محددة ولكن أخرى الطالب اللي يقدم أي عذر بنجح نرجع نحكي صلاحيات المدير محدودة، ومعوقات تتعلق بطروف طارئة كالأضرابات وكورونا سابقاً" وقال معاذ "عدم استقرار العملية التعليمية سواء من الاحتلال او من الاضرابات او من الظروف المحيطة وحتى ظروف كورونا اثرت علينا صرنا بدنا نرتب اولوياتنا كان فريق العمل كل تركيزه صحه الطالب ممنوع يفوت على المدرسة يعني صار اهميتنا الصحية وما في مجال انه نفكر فيه الانشطة والافكار الجديدة والابداع...الاضراب مؤثر بشكل سلبي أيضاً"، ومعوقات تتعلق بقلة الحوافز: كما افاد شادي: "معوقات نفسية انه مساواة جميع مدرء المدارس بنفس الراتب رغم انه عدد ساعات العمل مختلفة والراتب واحد وما في حوافز تشجعنا نستمر ونبدع" فالمهم عند الجهات المسؤولة ان يطبق المدير المهارات الإدارية دون النظر الى الأنشطة اللامنهجية أو العبء الذي يعيق تطبيق الابداع الإداري لان المدير يفتقد للحوافز التي تعززه وبالتالي يؤثر على ادائه بشكل إيجابي، ومعوقات تتعلق بمقاومة التغيير فأشار معاذ: "الخوف من التغيير من معوقات إدارة المعرفة والتطبيق الإداري" ووضح اباد في حديثه قائلاً: " وجود بعض المعلمين المعيقين المعلم ما بده يتطور معلم والقضية الاخطر ان يكون المعلم يعتقد انه يمتلك درجة عالية من الكمال هي اخطر مشكله لأنه يرفض التغيير وعنده مقاومه للتغيير"، ومعوقات تتعلق بنمط الإدارة فقال مؤمن حول الموضوع: "الاسلوب الاداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين، وسيطرة الثقافة التسلطية" او قلة خبرة المدير كما قال علاء: " وبعض المعوقات ممكن تكون قد يكون المدير نفسه ما عنده قدره على التخطيط" مشاركة العاملين تجعلهم أكثر انتماء ومسؤولية تجاه المدرسة والمدير القائد يوازن بين الحاجات الإنسانية وحاجات العاملين، ومعوقات تتعلق بثقافة المجتمع: فأشار عبد الله ان لثقافة المجتمع دور في تحديد ابراز المواهب التي قد تخلق ابداع عند الطلبة فقال: "خلفية الاهل مؤثر خارجي مثلا ما بسمح تشارك بنتهم او ابنهم بالدبكة فبجهد ابداع أولادهم" فالعادات والتقاليد التي يتمسك بها أهلي الطلبة تقيد وتحث من الابداع ولا يشاركون المعلمين في تحديد نقاط القوة او مواهب أولادهم، ومعوقات خاصة كمشكلات داخل المدرسة: فقد

اوضحها علاء: "المشكلات الموجودة داخل المدرسة خاصة الثانوية وغيره بتخلي المدير يضيع وقته في حل هذه المشكلات وبالتالي ما في وقت ليعمل انشطه او يفكر بابتكار ويفكر في ابداع" هناك مشكلات خاصة بمدارس بعينها كالظروف غير ملائمة او ثقافة المجتمع المحلي محدودة، ومعوقات تتعلق بالقوانين فلا قانون يوقف معلم غير مؤهل عن العمل او إيجاد بديل عن وظيفته لعدم تأهيله كما افاد شادي "المعلم ضعيف الأداء فش اجراء لإزالته من موقعه لموقع اخر" فوجود المعلم ضعيف الأداء من شأنه أن يؤثر سلباً على الطالب والمدرسة ككل فهو جزء منها، ومعوقات تتعلق بالاحتلال: فموقع المدرسة القريب من الجدار تخلق توتر وعدم استقرار داخل المدرسة فيقل الابداع والأنشطة والأفكار كما أشار علاء "في عنا بعض المدارس بتوقع في مشكلات لأنها قريبة على الجدار احتلال له علاقه في ذلك طبعا وهذا بتلاقيه في المناطق اللي جنب المستوطنات وجنب الجدار في كذلك هناك حقيقه نحكيها بكل صراحة من احد المعوقات "فالجهود تتجه نحو خطط الطوارئ والحماية فيندم الاستقرار وبالتالي يحدث توتر من شأنه انعدام الابداع الإداري، ومعوقات تتعلق بضعف المهارة في استخدام التكنولوجيا: فسر عبد الله المعيق المتعلق باستخدام التكنولوجيا بصعوبة الوصول مقارنة بالمعلومات المحفوظة إلكترونياً التي تحتاج لكبسة زر لاسترجاعها بدلا من اهدار الوقت في البحث فقال: "ضعف قدرتهم على استخدام التكنولوجيا وبالتالي استخدام الأساليب التقليدية في حفظ المعلومات وربما صعوبة الوصول وتعقيد التصنيف مقارنة بالمعلومات المصنفة إلكترونياً".

وعدم وضوح الخطة والاهداف للعاملين: عدم وضوح الخطة والاهداف تجعل العمل يسير بضبابية وعشوائية وتخبط وتضعف الانتماء والمسؤولية عند العاملين فقد قال خالد "ان عدم الوضوح معوق حقيقي للخطة والاهداف"، وسوء اختيار المدير فعدم وجود معايير واضحة لاختيار المدير وشروط معينة تجعل من هو اقل خبرة في منصب فضفاض عليه كما قالت سعاد: "عدم اختيار المدير على حجم معرفته فقط فالمعرفة تحصيل حاصل يمكن اكتسابها لكن الاختيار على أساس الشخصية هي الأساس".

دارت استجابات أفراد العينة عند إجاباتهم عن معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع

الإداري في المدارس من وجهة نظرك كقائد تربوي امشرف تربوي حول الموضوعات والأفكار الآتية:

يشير أحمد إلى أن أهم المعوقات هي كالاتي: عدم استجابة المعلم لتوجيهات المدير كون المعلم عنصر أساسي في الابداع الإداري، عدم تمكن المدير من توفير مستلزمات مادية أو من الكادر نفسه، فيما يرى خالد أن أهم المعوقات تتمحور حول: عدم وجود تخطيط، عدم وجود اهداف واضحة، عدم وجود الوضوح معوق حقيقي للخطة والاهداف، عدم توفر المرونة، وترى سعاد أن قلة الصلاحيات الممنوحة للمدراء هي المعوق الرئيسي لتطبيق إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وتجمال رانية وحنان أهم المعوقات يمكن حصرها بالآتي: قلة المعرفة بالبيئة المحيطة به، التدخلات الخارجية، عدم تجاوب الطاقم التعليمي، قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير، وترى سمية أن أهم المعوقات تتمحور حول معوقات مادية، عدم تجهيز البيئة الفيزيقية بشكل جاذب، تدني الأداء لبعض المعلمين، عدم تعاون المجتمع المحلي، ويشير عدنان أن هناك كثير من المعوقات كالقوانين التي يقيد بها مدير المدرسة هي من الامور التي تحد من الإبداع الإداري للمدير، ويرى وليد أن نمط المدير الدكتاتوري لا يسمح لقدرات المعلم بأن تتطور، او البيئة المادية من غرف صغيرة التهوية غير جيدة غير تخصصية، وطبيعة المدير والارهاق الكبير الملقى على المعلم جميعها تعتبر معوقات تحد من إدارة المعرفة والإبداع الإداري، كما تشير هبة إلى أن اختلاف بيئات المعلمين واختلافهم، قلة الموارد المادية او التكنولوجية وعدم تعاون المجتمع المحلي جميعها معوقات تحد من إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ويرى عبدالله أن أهم المعوقات يمكن تناولها كالاتي: مقاومة التغيير والرتابة والروتين، ويجمل شادي أهم المعوقات كالاتي: قلة الصلاحيات الممنوحة لمدراء المدارس، عدم وجود حوافز للمدراء ومساواتهم جميع المدراء بغض النظر عن إبداعهم، ويشير مراد أن أهم المعوقات هي كالاتي: عدم التعاون بين العاملين والإدارة، تضارب المصالح، قلة الموازنات المالية الممنوحة للمدارس ومحدودية صرفها، ويعزي عبدالرحمن المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري وإدارة المعرفة بالآتي: قرب المدرسة من الجدار العنصري وما يمثله من تحديات تؤثر على سير العملية التعليمية، تداخل الصلاحيات في تحديد المهام،

عدم توافر الإمكانيات المادية، قلة التواصل مع أولياء الأمور، فيما يرى إيراد ورامي أنه يمكن تحديد أهم المعوقات كالاتي: قلة تعاون المعلمين مع الإدارة، قلة تعاون المجتمع المحلي وأولياء الأمور، عدم توفر الإمكانيات المادية.

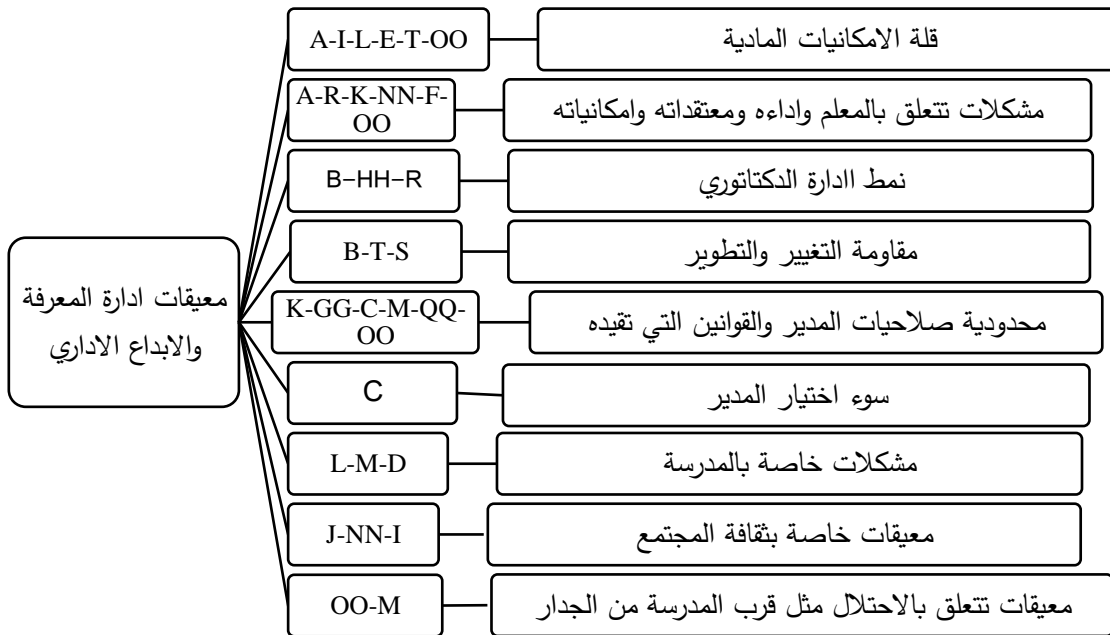
ويجمل علاء أهم المعوقات بالآتي: عدم تعاون الطاقم التعليمي، كثرة المشكلات داخل المدرسة، قلة الإمكانيات المادية، عدم تعاون المجتمع المحلي، البيئة المدرسية الغير جاذبة للتعليم، عدم قدرة المدير على التخطيط والتطوير، جائحة كورونا، وترى آيات أن المعوقات تتمحور حول: القوانين التي يقيد بها مدير المدرسة، عدم وجود مرونة في التعامل مع المعلمين، ويرى مؤمن بالإمكان إجمال أهم المعوقات بالآتي: الاسلوب الاداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين، وسيطرة الثقافة التسلطية التي تكبح المشاركة في المعرفة، الجهل بأهمية نقل المعرفة نتيجة الانشغال بالعمل التنفيذي اليومي، لا يوجد كادر بشري مدرب مرتبط بإدارة المعرفة، ضعف شبكة اتصال الانترنت والانترنت في المدارس، لا يوجد الوقت الكافي للنشر المعرفة، عدم دعم الجهات العليا لإدارة المعرفة، فيما يجمل معاذ المعوقات بالآتي: الخوف من التغيير، وقلة تزودنا بالمعلومات من الاهداف، عدم استقرار العملية التعليمية سواء من الاحتلال او من الاضراريات او من الظروف المحيطة، الثقافة المجتمعية التي تحد من إبداع المدراء ونقل الإبداع للآخرين، وترى مرام أن المعوقات تتمثل بالآتي: قلة الوعي، التمسك بالعقلية التقليدية، محدودية الصلاحيات للمدير، قلة الدعم المادي، مقاومة التغيير.

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال أهم معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس، بالتالي: قلة الوعي، التمسك بالعقلية التقليدية، محدودية الصلاحيات للمدير، قلة الدعم المادي، مقاومة التغيير، عدم وجود تخطيط، عدم وجود اهداف واضحة، عدم وجود الوضوح معوق حقيقي للخطة والاهداف، عدم توفر المرونة، قلة المعرفة بالبيئة المحيطة به، التدخلات الخارجية، عدم تجاوب الطاقم التعليمي، عدم تجهيز البيئة الفيزيائية بشكل جاذب، تدني الأداء لبعض المعلمين، عدم تعاون المجتمع

المحلي. نمط المدير الدكتاتوري لا يسمح لقدرات المعلم بأن تتطور، او البيئة المادية من غرف صغيرة التهوية غير جيدة غير تخصصية، وطبيعة المدير والارهاق الكبير الملقى على المعلم جميعها تعتبر معوقات تحد من إدارة المعرفة والإبداع الإداري. اختلاف بيئات المعلمين واختلافهم، عدم وجود حوافز للمدراء ومساواتهم جميع المدراء بغض النظر عن إبداعهم، تضارب المصالح، قلة الموازنات المالية الممنوحة للمدارس ومحدودية صرفها. قرب المدرسة من الجدار العنصري وما يمثله من تحديات تؤثر على سير العملية التعليمية، تداخل الصلاحيات في تحديد المهام، البيئة المدرسية الغير جاذبة للتعليم، عدم قدرة المدير على التخطيط والتطوير، جائحة كورونا. الاسلوب الاداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين، وسيطرة الثقافة التسلطية التي تكبح المشاركة في المعرفة، الجهل بأهمية نقل المعرفة نتيجة الانشغال بالعمل التنفيذي اليومي، لا يوجد كادر بشري مدرب مرتبط بإدارة المعرفة، ضعف شبكة اتصال الانترنت والانترنت في المدارس، لا يوجد الوقت الكافي للنشر المعرفة، عدم دعم الجهات العليا لإدارة المعرفة.

شكل (6)

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة السادس



من خلال الجدول التالي الذي يبين رموز المستجيبين واستجاباتهم يتضح أن هناك الكثير من المعوقات لطببق إدارة المعرفة والابداع الإداري وتكررت الاستجابات من وجهة نظر الباحثة أن هناك لتشابه الظروف والأوضاع والمجتمع ذاته وكذلك الأنظمة والقوانين كان أعلاها تكراراً محدودية صلاحيات المدير والمشكلة تتعلق بالمعلم وأدائه ومعتقداته وقلة الإمكانيات المادية.

سؤال المقابلة السابع: ما السبل التي تراها مناسبة من وجهة نظرك كمدير/كمشرف لتلافي مثل تلك

المعوقات؟

دارت استجابات أفراد العينة عند إجابتهم عن السبل التي تراها مناسبة من وجهة نظرك كمدير/كمشرف لتلافي مثل تلك المعوقات حول الموضوعات والأفكار الآتية:

يشير أحمد أن أهم السبل لتلافي المعوقات كالاتي: التكيف والملائمة مع الإمكانيات والماديات المتوفرة داخل المعرفة، فيما يرى خالد أن أهم السبل تتمحور حول: اقناع العاملين بالتغيير والابداع، منح الثقة والانتماء وحب العمل للعاملين، توضيح استراتيجيات العمل للعاملين في المدرسة، التعاون في تحقيق الأهداف، تحفيز العاملين ومكافئتهم، وترى سعاد أن أهم السبل هي بث العدالة بين جميع العاملين ودعمهم، وتعمل رانية أهم السبل من خلال إنجاز المهام والأعمال دون التقيد بأوقات العمل، وتشير حنان إلى أهم السبل كالاتي: استخدام التكنولوجيا في تنظيم المعلومات وتبويبها، عقد دورات توضح أهمية إدارة المعرفة لكل من المعلمين والمدراء، ويشير عدنان إن أهم السبل تتمحور حول: عقد دورات للمدراء والمشرفين والمعلمين توضح لهم أهمية إدارة المعرفة وأثرها على سير العملية التعليمية والابداع الإداري، عقد زيارات متبادلة بين المدراء لتبادل الخبرات ثم توثيق ذلك والخروج بتوصيات ونتائج البناء عليها، ويرى وليد أن أهم السبل لتلافي المعوقات تتمثل بالآتي: دورات للتوعية على موضوع إدارة المعرفة والابداع الإداري بحيث يتم توضيحهم للوصول الى افضل نتيجة ممكنة، نشرات للمعلمين والمدراء للوصول الى التطوير، طرح الموضوع بشكل واضح من قبل الوزارة وذلك لتوعية المدراء بأهمية الموضوع، عقد لقاءات

دورية من خلال برنامج التميز، ويرى عبدالله أن أهم السبل يمكن تناولها من خلال التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي ومجلس أولياء الأمور وذلك لوضع خطط تعمل على النهوض بالبيئة المدرسية.

ويجمل شادي السبل من خلال اعتبار المدرسة وحدة مستقلة واحدة قادرة على اتخاذ القرارات المناسبة بناء على احتياجاتها وذلك للتغلب على المشكلات والمعوقات، ويشير مراد إلى أهم السبل كالاتي: الانتماء للمؤسسة التعليمية، والعمل بشكل عادل والابتعاد عن المحسوبيات، والتعاون بين جميع العاملين، ويعزي عبدالرحمن وإياد أهم السبل التي تساعد في تلافي المعوقات من خلال بناء علاقات إيجابية مع المجتمع المحلي وتعزيز لغة الاتصال والتواصل، بالإضافة إلى عقد ندوات ودورات توضح أهمية إدارة المعرفة والإبداع الإداري، ويجمل علاء أهم السبل كالاتي: تقسيم العمل وتفويض بعض المهام، دورات للمدراء توعوية مستمرة لتزويدهم بأي جديد، الاتصال والتواصل مع المعلمين والوزارة والمجتمع المحلي، عمل أنشطة للتغلب على المشكلات وتوعيتهم بذلك، ويرى رامي أن أهم السبل تتمحور كالاتي: بث روح التعاون والتنافس بين العاملين في المدرسة، الاطلاع بشكل اكبر على تجارب الاخرين والاستفادة منها، وترى آيات ان السبل تتم من خلال إعطاء صلاحيات اكبر لمدراء المدارس من قبل الوزارة والتعامل معها كمؤسسة مستقلة نوعا ما، ويرى مؤمن بالإمكان إجمال السبل كالاتي: يجب أن تتوفر في المدرسة وحدة إدارية تعمل على تجهيز مختلف الأقسام بالبيانات والمعلومات الحاسوبية المطلوبة، توفير كافة الاليات التي تسهم في نقل وتطبيق المعرفة وذلك لزيادة القدرات الابداعية للعاملين في المدرسة، جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المدرسة أو خارجها، حيث يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وأن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة ويجب أن يكون هناك تشجيع من المدراء والمشرفين للعاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات، والعمل على توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتنوعة التي تساعد العاملين على اكتساب المعرفة، وتشجيع العاملين على إجراء البحوث العلمية التي تشكل إضافة معرفية كمصدر أساسي لتوليد المعرفة في العديد من المجالات. العمل على تبني الافراد المبدعين ومساندتهم ماديا ومعنويا، ويجب العمل على عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات

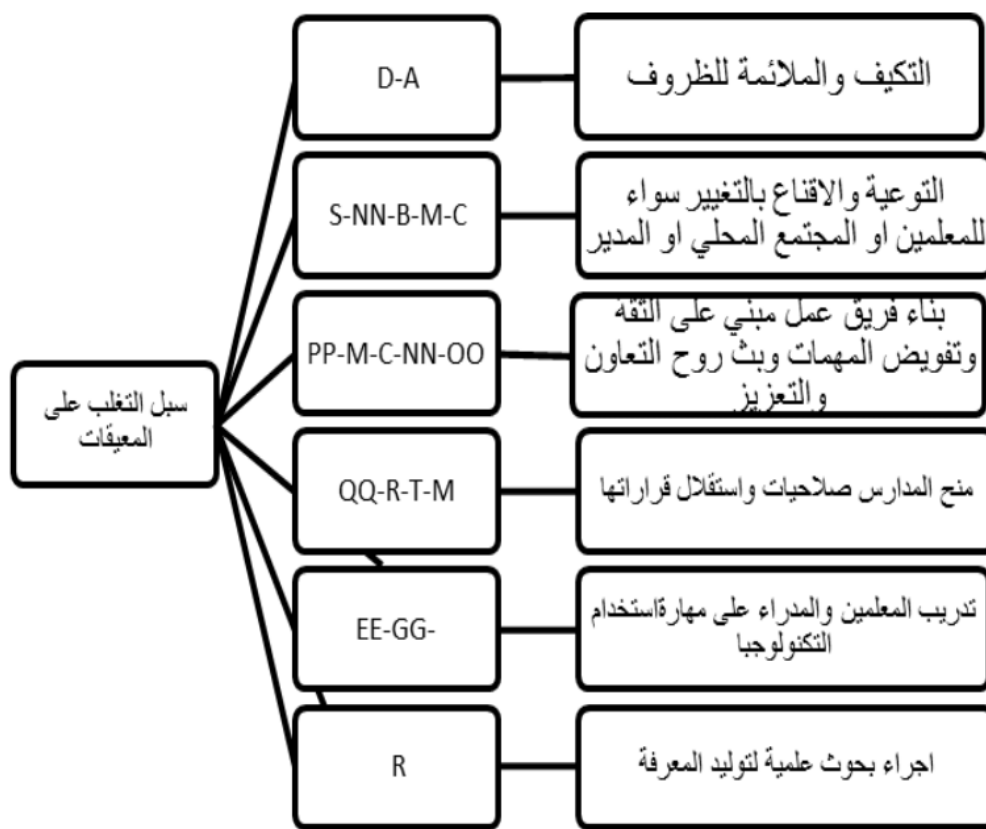
التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لما لها من أثر ايجابي كبير وفعال في زيادة وعي أعضاء الهيئة التدريسية وتحسين جودة الأداء. والعمل على إزالة العقبات وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين عند استخدامهم للمعرفة المكتسبة في تنفيذ مهام عملهم، فيما يجمل معاذ أهم السبل من خلال توعية المعلمين بميول الطلاب، توعية المعلمين وتشجيعهم بضرورة التغيير والمشاركة المجتمعية، وترى مرام أن أهم السبل تتمحور حول مشاركة المجتمع المحلي، توعية كل من له علاقة بأهمية التغيير واستنباط أفكار ودراستها على محمل الجد لتحقيق الابداع الاداري.

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال أهم السبل لتتلاقى مثل تلك المعوقات، كما أجمله مؤمن فيما سبق كالآتي:

يجب أن تتوفر في المدرسة وحدة إدارية تعمل على تجهيز مختلف الأقسام بالبيانات والمعلومات الحاسوبية المطلوبة، توفير كافة الآليات التي تسهم في نقل وتطبيق المعرفة وذلك لزيادة القدرات الابداعية للعاملين في المدرسة، جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المدرسة أو خارجها، حيث يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وأن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة ويجب أن يكون هناك تشجيع من المدراء والمشرفين للعاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات، والعمل على توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتنوعة التي تساعد العاملين على اكتساب المعرفة، وتشجيع العاملين على إجراء البحوث العلمية التي تشكل إضافة معرفية كمصدر أساسي لتوليد المعرفة في العديد من المجالات. العمل على تبني الافراد المبدعين ومساندتهم ماديا ومعنويا، ويجب العمل على عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لما لها من أثر ايجابي كبير وفعال في زيادة وعي أعضاء الهيئة التدريسية وتحسين جودة الأداء. والعمل على إزالة العقبات وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين عند استخدامهم للمعرفة المكتسبة في تنفيذ مهام عملهم.

شكل (7)

استجابات المبحوثين على سؤال المقابلة السابع



الفصل الرابع

تفسير النتائج ومناقشتها

يتناول هذه الفصل عرضاً لنتائج الفرضيات، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة.

4.1 تفسير نتائج السؤال الدراسة الرئيسي الأول ومناقشته

نص سؤال المقابلة الأول على: من وجهة نظرك كقائد تربوي في المدرسة/مشراف تربوي، ما رأيك بإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك/ممارسة المدير، لإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟

في ضوء ما تقدم يمكن اختزال إجابات المبحوثين حول واقع إدارة المعرفة والدلائل التي تشير إلى ممارسة إدارة المعرفة من قبل مدير المدرسة، إذ ترى الباحثة أن إدراك مديري المدارس الحكومية في محافظة طولكرم لأهمية إدارة المعرفة كمدخل مهم في التعامل مع الانفجار المعرفي والتقني الذي يحتاج عالمنا المعاصر، وهذه يشير إلى حقيقة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه، وإلى أن مديري المدارس يقدمون تسهيلات ويبدلون كل ما يمكن من أجل تطبيق إدارة المعرفة، كما يتناغم هذا مع السياسة المعلنة من قبل وزارة التربية والتعليم نحو تعميم التكنولوجيا وبناء المختبرات الحاسوبية في المدارس ورفع الكفايات لدى العاملين وتدريبهم.

حيث تمحورت استجابات أفراد العينة حول إدارة المعرفة على أن مصطلح "المعرفة" معروفة منذ الأزل لكن مفهوم إدارة المعرفة كمفهوم مستقل حديث رغم أن المدراء يديرون المعرفة ضمناً دون تسمية تنفيذ العمل الإداري بمصطلح "إدارة المعرفة"، والمعرفة في عصر التطور الهائل في المعلومات أصبح من الضروري إبراز المصطلح بشكل مستقل، كما قسم المستجيبون مصادر جمع المعرفة إلى مصادر داخلية وخارجية،

وأشكال المعرفة إلى حسب الأولوية، الاستخدام الزمني، المكان، نوع تخزينها، وأهمية إدارة المعرفة إلى تسهيل تحليل البيئة المدرسية، سهولة الوصول للمعرفة، المساهمة في التخطيط الجيد، اتخاذ القرار.

لاحظت الباحثة قصور في مفهوم إدارة المعرفة لدى مدرء المدارس والمشرفين رغم إدارتهم لمعارفهم ضمناً من خلال العمليات الاشرافية والإدارية المختلفة وكان ربطها بالابداع الإداري لإبراز أهمية المعلومات في حدوث ابداع إداري.

وترى الباحثة أنه لا يمكن إدارة أي عمل بلا معلومات سواء العمل الإداري الروتيني من التنظيم والتخطيط والرقابة والتقييم أو أي ابداع إداري اخر بلا معلومات تمت ادارتها من خلال تنظيمها وتبويبها وترتيبها لسهولة الوصول اليها والاستفادة منها، سواء كانت منظمة الكترونية أو ورقية وضرورة تحديث المعلومات وتحليل البيئة بشكل جيد ويظهر من خلال النتائج أن المدرء يطبقون إدارة المعرفة دون ابراز المصطلح بشكل واضح ولا يوجد معايير واضحة تتضمن بند إدارة المعرفة بشكله الواضح في العمل الإداري، وإذا ما تم توضيح إدارة المعرفة وأثرها الإيجابي سينعكس على العمليات الإدارية ككل وبالتالي يظهر أثره على كافة جوانب العملية التعليمية وتحديدًا الطالب محور العملية التعليمية، وهو ما أكدته الزطمة (2011)، أن أغلب الباحثون اتفق على أن هذه العمليات لا تخلو من أربع عمليات جوهرية هي: تشخيص المعرفة، وتوليدها، وتوزيعها، وتطبيقها، وخبزها، كما قسم باحثون آخرون عمليات المعرفة إلى: اكتشاف المعرفة، واكتسابها، وتطبيقها، ومشاركتها، وتجميعها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الفطيمات (2022)، إذ بينت نتيجة الدراسة وجود درجة مرتفعة من إدارة المعرفة، ودراسة السليمان وآخرون (2022)، إذ بينت نتيجة الدراسة أن هناك درجة مرتفعة لإدارة المعرفة.

دراسة Tazeen & Riffat (2021)، ودراسة الربيع وإبراهيم (2020)، ودراسة Chenari, Mojaveri & Heydari, (2016)، إذ بينت جميع هذه الدراسات أهمية إدارة المعرفة في النهوض بالعمل الإداري

داخل المؤسسات التعليمية وأن هناك أثر إيجابي عند تطبيق إدارة المعرفة.

نص السؤال المقابل الثاني على: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان؟

حيث دارت استجابات أفراد العينة حول مجموعة من المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان، من أهمها التنظيم والترتيب والتبويب واستحداث البيانات، استخدام الحاسوب والتقنيات التي تساعد على تنظيم المعلومات، الدراسة والتحليل والاستنتاج والمرونة لقبول أفكار الآخرين، التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه، تحليل البيانات وتوظيفها في اعداد الخطط القابل للتطبيق، والعمل على حل المشكلات التي تواجه المدرسة، بناء الخطط، التواصل بطريقه سلسه وسليمة مع العاملين، التعامل مع العاملين والطلبة وفق احتياجاتهم وظروفهم. التخطيط الجيد، استخدام التكنولوجيا وتوظيفها لسهولة الرجوع والتعديل على أي بيانات. مهارة الاتصال والتواصل، تقديم التغذية الراجعة لمن يشرف عليهم، استخدام الوسائط التكنولوجية، مهارة الحاسوب، التوثيق. الأمانة والإنسانية في العمل، المرونة، القدرة على التعامل مع المشكلات بطريقة سلسلة وإيجابية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهارات والصفات التي يتم استخدامها او اتباعها في المدارس الحكومية لإنجاز المدير واجباته بكفاية واثقان، تعد من الأمور الأساسية التي تساعد مديري المدارس في تطبيق وتوليد إدارة المعرفة داخل المدارس الحكومية، وبالتالي لا بد من توافرها والعمل على تطويرها وتخزينها وتفنيدها من أجل المساهمة في تطوير المعارف والاستغلال الأمثل لها.

4.2 تفسير نتائج السؤال الدراسة الرئيسي الثاني ومناقشته

نص سؤال المقابل الثالث على: من وجهة نظرك كمدير للمدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بالإبداع الإداري في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك لمثل هذا السلوك في المدرسة؟ وهذا ما أكدته نتائج المقابلة والتي بينت أن مدير المدرسة يقوم بتحويل الأهداف إلى مجموعة من النشاطات يوزعها على المعلمين حسب تخصصاتهم وخبراتهم لإنجازها في الوقت المحدد، مما يعزز لدى

المعلمين من الفرص التي تمكنهم من المشاركة في صنع القرارات، وتُعزّي الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس ينفذون التعليمات من خلال التواصل الإداري المتسلسل مع مديرية التربية والتعليم والتي بدورها تتواصل مع الوزارة التربوية فيبقى على إطلاع دائم بكل ما هو جديد من تعليمات من أجل تحويلها إلى مهام وأنشطة يعممها على المعلمين في المدرسة للقيام بأداء المهام التي يكلفها بهم يقومون بإنجازها ضمن وقت محدد، كما أن مدير المدرسة يعزز لدى المعلمين قدراتهم على تقديم الاقتراحات حول قرارات تهم العملية التعليمية نابعة عن خبرتهم التدريسية وتعاملهم مع الطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المحلي.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة من خلال النظر إلى استجابات المبحوثين حول الإبداع الإداري، إذ أن ممارسة الإبداع الإداري يتم من خلال الانتقال في العمل من المألوف إلى اللامألوف ويتم ذلك من خلال التركيز على نقاط القوة والتميز لكل عامل داخل المدرسة والاستفادة من هذه الجوانب في تطوير العاملين، والعمل على الاستغلال الأمثل للبيانات التي يمتلكها المدير والعمل بناء على نتائجها ووضع الخطط وتنفيذها ومن ثم الارتقاء بالبيئة المدرسية بشكل أفضل، وهو ما أكده الغامدي (2020)، أن الإبداع الإداري أحد المداخل المهمة لكي تتسم الإدارة المدرسية بدرجة عالية من المبادأة والمرونة والابتكارية في تقديم الحلول والقدرة على حل المشاكل بدون انتظار لتعليمات تأتي من المستويات الإدارية الأعلى حيث يعطي الفرصة، للقادة بل ولجميع العاملين داخل المدرسة، من مدراء ومعلمين ومساعدين، في إطلاق طاقاتهم الإبداعية عند تطبيق المعارف والأفكار والأساليب الإدارية التي تسهم في الرفع من فعالية الإدارة المدرسية. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة مرشود ومربوع (2020)، ودراسة الحجوج وأبو علي (2018)، ودراسة Alawawdah (2016)، إذ بينت جميع هذه الدراسات وجود درجة مرتفعة من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس.

كما لاحظت الباحثة اختلاف في وجهات نظر المستجيبين وعند العودة للرموز للبحث عن سبب الاختلاف وجدت أن الاختلاف بين المدراء والمشرفين حول تطبيق الإبداع الإداري فقد وضح المشرف علاء أن مؤشرات الإبداع قليلة جداً وغير واضحة الا بنسبة قليلة جداً وأكد على ذلك المشرف وليد فقال "مع كل اسف الابداع قليل جداً في المدارس على عكس إجابات المدراء الذين أكدوا ان هناك ابداع حقيقي كلٌ بمدرسه وربما يعزى هذا الاختلاف بسبب التحيز الشخصي لذاته ومدرسه أما المشرف فيقارن بين العديد من المدارس أما المدير يتكلم عن ذاته ومدرسه فيتحيز لذاته.

نص سؤال المقابلة الرابع على: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان؟

حيث دارت استجابات أفراد العينة حول مجموعة من المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واثقان، بالتالي: العدالة بين الهيئة التدريسية كافة، التعامل مع العاملين بعيداً عن المحسوبيات والوساطات، القدوة، القيادة، القدرة على اتخاذ القرار، الانتماء للمهنة. الاستغلال الأمثل للوقت، الثقة المتبادلة بين العاملين، العمل بروح الفريق، توزيع المهام والأدوار بشكل عادل، التجدد والتنوع في العمل، الإيمان بأهمية العمل، وجود صلاحيات غير محدودة تسمح للمدير بالإبداع الإداري، التميز، المرونة، القدرة على التأثير على العاملين، القدرة على توجيه القدرات، تحقيق الأهداف، التعاون، بناء علاقات إنسانية إيجابية، الثقة، التحفيز، الابتعاد عن التكرار، العمل ضمن فريق. الاتصال والتواصل، الشغف وحب العمل، الحضور، الحزم بالقرار وعدم التردد، تقدير الموظفين، الذكاء العاطفي والاجتماعي، التفكير الناقد، القدرة على حل المشكلات، التحلي بأخلاقيات العمل. الديمقراطية، والتشارك في العمل، تنظيم المعلومات، تحمل ضغط العمل، الاستماع الجيد، تبادل الخبرات، المحبة والألفة بين العاملين، القدرة على تقديم التغذية الراجعة، الامام بالمعارف المختقة. الإلهام، القدرة على اكتشاف الأخطاء وإصلاحها، التجدد في العمل، القدرة على الإنجاز، العمل خارج أوقات الدوام، التعاون مع المجتمع المحلي، تقبل آراء الآخرين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يتقهمون هيكلية التغيير وتهيئة البيئة المناسبة لدعم الإبداع التي ينتهجها مدير المدرسة، لتهيئة وخلق بيئة العمل وظروفها بما يتيح فرصاً للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، وتشجيع مدير المدرسة كقائد للتغيير بإيجاد الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للمعلمين للإفادة من خبراتهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي العمل سويماً على استثمار الفرص في خلق أجواء تشجع الإبداع داخل المدرسة.

4.3 تفسير نتائج السؤال الدراسة الرئيسي الثالث ومناقشته

نص سؤال المقابلة الخامس على: باعتقادك ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد على خلق إبداع إداري من وجهة نظرك؟

من خلال الاطلاع على استجابات المبحوثين حول مساهمة إدارة المعرفة في خلق الإبداع الإداري ومدى وجود علاقة بينهما، ترى الباحثة وجود آليات لتشجيع الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم لا سيما توافر المعارف التي تسهم في تنمية وخلق الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، كما تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال عملياتها التي تستهدف تشخيص وتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق المعرفة الموجودة والتي تساهم في خلق مستويات عالية من الإبداع الإداري.

كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الحكومية يمنحون لعمليات إدارة المعرفة اهتماماً واضحاً وأنه يجب أن يتم إيلاء اهتمام أكبر لعمليات إدارة المعرفة من قبل المدراء للوصول إلى الإبداع الإداري، كما أن دور مديري المدارس الحكومية في إدارة المعرفة يتمثل في توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها ومن ثم تحفيز الطاقم التعليمي على إنتاج أفكار وممارسات جديدة تتسم بالأصالة والمرونة والطلاقة، ومن ثم يتحول رأس المال الفكري إلى رأس مال إبداعي، وهذا يؤدي إلى أن إدارة المعرفة خبرة موجهة لتحقيق إبداع متعدد لدى المدراء والمعلمين، وهذا من يلقي على عاتق مديري المدارس القيام بفعاليات وأنشطة تساهم في تنمية الإبداع الإداري نظراً إلى أنها تمثل الأرضية الخصبة لتنمية الإبداع، وهو ما أكدته

بلواني (2008)، بأن الإبداع في المدارس يعتمد على مقومات أخرى غير تخصص المدير، مثل السمات الشخصية بالإضافة إلى كمية المعارف التي يمتلكها مدير المدرسة إذ أنه يستطيع تنمية الإبداع في المدارس من خلال الدورات المختلفة التي تطور لديه السمات الشخصية والمهنية.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الفطيمات (2022)، ودراسة السليمان وآخرون (2022)، ودراسة السيانى (2021)، ودراسة عواد (2018)، إذ بينت جميع هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

نص سؤال المقابلة السادس على: ما معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس من وجهة نظرك كقائد تربوي/مشرف تربوي؟

حيث دارت استجابات المبحوثين عند إجابتهم عن المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية حول التالي: قلة الوعي، التمسك بالعقلية التقليدية، محدودية الصلاحيات للمدير، قلة الدعم المادي، مقاومة التغيير، عدم وجود تخطيط، عدم وجود أهداف واضحة، عدم الوضوح معوق حقيقي للخطة والأهداف، قلة المعرفة بالبيئة المحيطة به، التدخلات الخارجية، عدم تجاوب الطاقم التعليمي، عدم تجهيز البيئة الفيزيائية بشكل جاذب، تدني الأداء لبعض المعلمين، عدم تعاون المجتمع المحلي، عدم وجود حوافز للمدراء ومساواتهم جميع المدراء بغض النظر عن إبداعهم، تضارب المصالح، قلة الموازنات المالية الممنوحة للمدارس ومحدودية صرفها، الأسلوب الإداري المركزي الذي لا يساعد في نقل وتبادل المعرفة بين العاملين، وسيطرة الثقافة التسلطية التي تكبح المشاركة في المعرفة، الجهل بأهمية نقل المعرفة نتيجة الانشغال بالعمل التنفيذي اليومي.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة في ضوء ما تقدم إلى العديد من الأمور التي تعمل على الحد من تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري وهو ما ذكره المبحوثين بأن هناك مجموعة من المعوقات ومنها الافتقار إلى فهم بعض العاملين لمبادئ إدارة المعرفة بشكل صحيح بسبب الاتصال غير الفعال، ووجود مشاكل في الدمج

والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة، نقص الموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة والإبداع الإداري بالمدارس الحكومية، نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة والإبداع الإداري، محدودية وضوح الأدوار لبعض العاملين فيما يخص الإبداع الإداري وإدارة المعرفة، قلة نضوج البعد التقني داخل المؤسسات التعليمية، محدودية توفر الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام نظام إدارة المعرفة والإبداع الإداري وتنفيذه، ضعف التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة وتطبيق الإبداع الإداري وتبادلها، ضعف البنية التحتية والإدارية والقيادية الداعمة لإدارة المعرفة والإبداع الإداري، نقص التكنولوجيا المناسبة لإدارة المعرفة وتطبيق الإبداع الإداري بالمدارس الحكومية، مقاومة بعض الأفراد للتغير، الاكتفاء بالنتائج المتواضعة من قبل الإدارة المدرسية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة كل من Joseph et al. (2021)، التي أظهرت نتائج الدراسة أن من العوائق التي يواجهها مديرو المدارس الاتصال والتواصل مع الجهات العليا المشرفة على المدارس، وتفويض الصلاحيات التي يعتبرونها محدودة، والمركزية في العمل. ودراسة سرحان (2021)، التي كشفت النتائج عن وجود مجموعة من المعوقات تواجه تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية ومن أهمها سيطرة الثقافة التي تكبح التشارك في المعرفة بمدارس مرحلة التعليم الأساسي، وقلة وعي العاملين بمدارس مرحلة التعليم الأساسي بمدخل إدارة المعرفة.

نص سؤال المقابلة السابع على: ما السبل التي تراها مناسبة من وجهة نظرك كمديراكمشرف لتلافي

مثل تلك المعوقات؟

حيث دارت استجابات المبحوثين عند إجابتهم عن السبل المناسبة لتلافي المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس الحكومية حول التالي: أن تتوفر في المدرسة وحدة إدارية تعمل على تجهيز مختلف الأقسام بالبيانات والمعلومات الحاسوبية المطلوبة، توفير كافة الآليات التي تسهم في نقل وتطبيق المعرفة وذلك لزيادة القدرات الإبداعية للعاملين في المدرسة، جلب العنصر البشري القادر على

توليد المعرفة سواء من داخل المدرسة أو خارجها، حيث يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وأن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة وتهيئ لهم الظروف المناسبة ويجب أن يكون هناك تشجيع من المدراء والمشرفين للعاملين على المشاركة في نقل المعارف والخبرات، والعمل على توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والمتنوعة التي تساعد العاملين على اكتساب المعرفة، وتشجيع العاملين على إجراء البحوث العلمية التي تشكل إضافة معرفية كمصدر أساسي لتوليد المعرفة في العديد من المجالات. العمل على تبني الافراد المبدعين ومساندتهم ماديا ومعنويا، ويجب العمل على عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية، والمؤتمرات في مجال إدارة المعرفة لما لها من أثر ايجابي كبير وفعال في زيادة وعي أعضاء الهيئة التدريسية وتحسين جودة الأداء. والعمل على إزالة العقبات وتذليل الصعوبات التي تواجه العاملين عند استخدامهم للمعرفة المكتسبة في تنفيذ مهام عملهم.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة في ضوء ما تقدم إلى العديد من السبل لمواجهة المعوقات التي قد تواجه تطبيق إدارة المعرفة والإبداع الإداري كما ذكره المبحوثين فيما يلي: تنمية مهارات العاملين بالمدرسة والخاصة بأساليب الإبداع الإداري وإدارة المعرفة، توفير التعاون والشراكة مع المؤسسات المجتمعية التي يمكن أن تفيد في اكتساب المعرفة والابداع الإداري، توفير الوقت الكافي لتعلم كيفية استخدام نظام إدارة المعرفة والإبداع الإداري وتنفيذه، توفير التدريب للمديرين والعاملين بالمدرسة المرتبط بالإبداع الإداري وإدارة المعرفة، التوعية بدور الإبداع الإداري وإدارة المعرفة وفوائده لجميع العاملين بالمدرسة، تبني إدارة المعرفة لرؤية واضحة فيما يتعلق بأهداف ووسائل وإجراءات مداخل إدارة المعرفة، توفير التكنولوجيا المناسبة بالمدارس الحكومية، توفير مصادر الإبداع الإداري وإدارة المعرفة اللازمة داخل المدارس الحكومية، توفير البنية التحتية والإدارية والقيادة الداعمة لإدارة المعرفة والإبداع الإداري، توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتفعيل إدارة المعرفة والإبداع الإداري لتطوير العمليات الإدارية داخل المدارس الحكومية، تبني المدارس الحكومية لوجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة والإبداع الإداري، لامركزية الإدارة المدرسية

وإعطاء المدارس الفرصة للتطوير والتغيير، دعم القيادة العليا لإدارة المعرفة والإبداع الإداري بالمدارس الحكومية.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة السلیمان وآخرون (2022)، التي أوصت بزيادة الدورات التدريبية التي تقام للمعلمات داخل المدرسة والتي تخدم الابتكار. ودراسة السیانی (2020)، التي أوصت الدراسة بإجراء محاكاة مع الجامعات العريقة وتبادل الزيارات لتعزيز مستوياتها المعرفية، وإجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة، ودراسة المصاروة والمصاروة (2017)، إذ أوصت الدراسة إعداد وتصميم برامج تدريبية لتطوير أداء مديري المدارس على ممارسة مهارات الإبداع الإداري، وضع خطة مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة وقادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل.

أما من حيث النتائج: أظهرت الدراسات السابقة أن درجة الإبداع الإداري جاء بمستوى مرتفع ووجود علاقة بين الإبداع الإداري وإدارة المعرفة مثل دراسة الفطيمات (2022)، أما دراسة السلیمان، سیف، والسحیم (2022)، فقد توصلت توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر معلمتهن كانت عالية جداً، أما سرحان (2021) فقد أظهرت نتيجة دراسته أن هناك معوقات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية، ودراسة قرعان وحسونة (2020) أظهرت النتيجة أن هناك درجة تطبيق عالية لطبق إدارة المعرفة ووجود علاقة إيجابية ارتباطية بين إدارة المعرفة ومستوى قيادة التمييز، كما وأظهرت نتيجة دراسة السیانی (2021) ووجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في الجامعات الخاصة، ودراسة Tazeen & Riffat (2021) كانت نتیجتها ان هناك أثر كبير لممارسة إدارة المعرفة على فاعلية أداء معلم الجامعات، أما نتيجة دراسة الربیع والابراهيم (2020)، وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وبين الأداء الدراسي في جميع المجالات، وأظهرت دراسة عواد والحواري (2018) أن هناك أثر وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع الإداري، كما جاءت نتيجة دراسة مرشود

ومربوع (2021) إلى أن درجة التوافر الكلية لجميع مجالات الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة، ودراسة الحجوج وأبو علي (2018) أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس للإبداع الإداري من وجهة نظرهم كانت كبيرة، أما دراسة المصاروة والمصاروة (2017) وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية قد جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة دراسة العواودة Alawawdah (2016) توجد علاقة بين الإبداع و مواجهة الأزمات في المدارس الثانوية في فلسطين وبناء على نتائج الدراسات السابقة مثل دراسة الفطيمات (2022)، ودراسة السليمان، سيف، والسحيم (2022)، وسرحان (2021)، ودراسة قرعان وحسونة (2020) ودراسة السيانى (2021)، ودراسة تازين ورفعت Tazeen & Riffat (2021) أظهرت نتائج هذه الدراسات ووجود علاقة إيجابية بين الإبداع الإداري وإدارة المعرفة، لذلك أرتأت الباحثة البحث أكثر عن موضوع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم.

4.4 التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، انبثقت توصيات ومقترحات عدّة، وهي كالاتي:

1. أن تسعى وزارة التربية والتعليم إلى تطبيق ودعم وتبني مفهوم إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس الفلسطينية.
2. عقد الندوات والمحاضرات لمدراء المدارس والمشرفين التربويين حول أهم السبل التي تساهم في تطبيق إدارة المعرفة وتطبيق الإبداع الإداري في المدارس الحكومية.
3. توجه الطلبة في برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية لإجراء مزيد من الأبحاث والدراسات حول إدارة المعرفة في المدارس، وربطها بمفاهيم إدارية حديثة وناجحة.
4. من الضروري أن يحفز مدير المدرسة المعلمين على البحث العلمي من أجل الوصول إلى معارف جديدة، من خلال استخدام شبكات الانترنت للبحث المستمر عن مصادر المعرفة.

5. تفعيل دور المدراء والمشرفين من خلال منحهم الصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات في التعامل مع

معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس.

قائمة المراجع العلمية

القرآن الكريم

ابراهيم، سعيد. (2013). *الاتصال الإداري وإدارة المعرفة*. مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

أبو التايه، فحة. (2022). *عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية*

الجنوبية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). عمان : جامعة الشرق الأوسط.

أبو حمدي، إلهام. (2019). *واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من*

وجهة نظر العاملين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية،

10(27):73-86.

أبو سمرة، محمود والطيطي، محمد. (2022). *مناهج البحث العلمي بين التبين والتمكين*. عمان: دار

اليازوري العلمية.

أبو عفيفة، عبد الرحمن. (2019). *إدارة المعرفة وعلاقتها على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على بنك*

فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية)، فلسطين. غزة : جامعة الأزهر.

بلواني، انجود. (2008). *دور الإدارة المدرسية في تنمية الابداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال*

فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية،

فلسطين.

البلوي، زهور. (2021). *دمج استراتيجيات سكامبر في التعليم لتنمية التفكير الابداعي للأطفال الموهوبين*

والعاديين. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع .

الحجوج، أكرم وأبو علي، عبد القادر. (2018). واقع الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية ونوابهم بمحافظة خانيونس. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 2(7): 11-35.

خير الله، جمال. (2015). الابداع الإداري. عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.

الربيع، تمام والابراهيم، عدنان. (2020). إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة اربد وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر معلمي المدارس. *مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية*: 10-52.

ربيع، حمد. (2017). درجة ممارسة القيادة الموزعة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر معلمينهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين .

الزامل، مها. (2017). واقع تطبيق عناصر الابداع الاداري ومعوقاته لدى إدارات جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر الإداريات العاملین فيها. *المجلة التربوية جامعة سوهاج*، 48(48): 394-445.

الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة،.

زمار، سوزان زهير. (2021). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات العاملين فيها: عينة من مدارس مدينة طرابلس - شمال لبنان. *مجلة أوراق ثقافية*.

الزوايدة، محمد، والخصاونة، معن. (2022). اثر الابداع الاداري على مستوى اداء مدرء المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم محافظة العقبة في الاردن من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (34): 122-140.

سرحان، حسام. (2021). معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وسبل التغلب عليها. مجلة تطوير الأداء العلمي، 15(1): 289-311.

السعيدية، حمدة. (2011). متطلبات تطبيق الابداع الإداري في مدارس ولاية الرستاق بمنطقة الباطنه جنوب. مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، 9: 39-66.

سكارنة، بلال. (2011). الابداع الاداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلطان، حكمت وبامرني، هنار. (2021). إدارة الانتاج والعمليات نظم التصنيع المعاصرة والمتكاملة. عمان : شركة دار الأكاديميين للنشر والتوزيع.

السليمان، جواهر وسيف، ريما والسحيم، هيفاء. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحفيز الابتكار لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(27): 79-110.

السويدي، سناء. (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

السياني، ماجد. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة اليمينة). مجلة ربحان للنشر العلمي، (7): 49-77.

الشهري، سعد. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محایل من وجهة نظر الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية، 26(101): 201-236.

طاهر، شروق. (2018). مدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

الطوانة، مطر. (2020). واقع تطبيق الإدارة الابداعية بالمدارس التابعة لمكتب التعليم بمدينة سميراء من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، 1(185): 135-172.

عاشور، محمد وعبد الرحمن، إيمان. (2019). قدرة عناصر الإبداع الإداري على التنبؤ بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 7(1): 102-121.

عبد السلام، زهرة ومسعود، خالد وبن اسماعيل، غادة. (2019). واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بكليات جامعة مصراتة. المجلة العلمية لكلية التربية، 1(12): 86-112.

العطوي، نجاح. (2019). إدارة المعرفة في الإدارة التربوية. عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع .

عمر، محمد ومحمد، روش. (2017). عناصر الابداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك. المجلة الاكاديمية لجامعة نوروز، 6(2): 137-156.

عواد، أحمد والهوري، سليمان. (2018). أثر إدارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). الاردن: جامعة آل البيت.

عوض الله، مراد وعبيد، عاصم. (2021). عمليات إدارة المعرفة المتضمنة في نظم التعلم الذكية بجامعة فلسطين التقنية خضوري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 9(2): 62-84.

العوفي، عواطف والجبر، عروب. (2022). الإبداع الإداري للقادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة كلية التربية جامعة اسبوط، 38(1)، الصفحات 226-289.

الغامدي، عزة. (2021). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (32):251-304.

الغامدي، علي. (2020). الإدارة الذاتية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى قائدات المدارس من وجهة نظر المعلمات. *مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ*، 20(4):635-664.

غوار، جمال وبن خليفة، فتحي. (2019). أثر إدارة المعرفة على الدافعية لدى العاملين في المؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

القطيمات، عطفه. (2022). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة عجلون. *مجلة العلوم النفسية والاجتماعية*، 6(3):1-17.

الفهد، زهوة. (2020). تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى القيادات الجامعية. *المجلة العلمية بكلية التربية-جامعة أسيوط*، 36(7)، الصفحات 76-111.

قرعان، هيفاء وحسونة، أسامة. (2020). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط عمان. عمان.

كاظم، عمار. (2019). دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري : دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة بغداد. (115)25:288-307.

كافي، مصطفى. (2020). الاصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. سوريا: دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

مرشود، جمال ومربوع، سحر. (2021). درجة توافر الإبداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات الضفة الغربية من وجهة نظرهم. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 9(3): 470-499.

مرعي، علي وفريز، فاطمة وزيدان، الشناوي، وموسى، فاتن. (2014). مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية. *مجلة كلية التربية ببور سعيد*، 15(1)، الصفحات 390-434.

مسلم، عبدالله. (2015). *الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق*. عمان: دار المعنز للنشر والتوزيع. المصاروة، أحمد والمصاروة، عدي . (2017). درجة توافر الابداع الاداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث*، 31(9): 1526-1556.

المعاني، أيمن والخرابشة، عمر. (2016). أثر تطبيق القيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة التربوية*، 31(121): 117-169.

المغربي، محمد الفاتح. (2018). *السلوك التنظيمي*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

المغربي، محمد. (2020). *إدارة المعرفة*. القاهرة: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

الملكاوي، ابراهيم. (2007). *إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم*. عمان : دار الوراق للنشر والتوزيع .

الهوش، إيناس. (2018). *إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي*. مصر: دار حميثرا

للنشر والترجمة.

يوسف، محمد. (2022). أثر الإبداع الإداري في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات - دراسة تطبيقية على وزارة المالية والاقتصاد والاستثمار ولاية الخرطوم، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(10):35-55.

قائمة المراجع الأجنبية

- Donate, M., & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), pp. 890-914.
- Lee, H., & Choi, B. (2014). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), pp. 179-228.
- Adler, P., & Chen, C. (2011). Combining Creativity and Control: Understanding Individual Motivation in Large-Scale Collaborative Creativity. *Accounting, Organizations and Society*(36), pp. 63-85.
- Alawawdah, S. (2016). The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the View point of Headmasters. *Journal of Education and Practice*, 7(1), pp. 113-122.
- Antoncic, J., Antoncic, B., Gantar, M., Hisrich, R., Marks, L., Bachkirov, A., et al. (2018). Risk-Taking Propensity and Entrepreneurship: The Role of Power Distance. *Journal of Enterprising Culture*, 26(1), pp. 1-26.
- Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J., & Matsumoto, I. (2008). Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), pp. 16-29.
- Callystus, A., & Ikechukwu, D. (2018). Knowledge Management and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management Invention*(7), pp. 13-24.

- Chen, P., & Ding, W. (2008). *Knowledge Management for Agent-Based Tutoring Systems*. University of Houston: Downtown One Main Street.
- Clair, G. (2017). *Knowledge Services*. Columbia University, New York, USA.: Guy St. Clair, .
- David, N. (2009). Management Information Systems And Strategic Performance: The Role Of Top Team Composition. *International Journal of Information Management*, 2, pp. 104-110.
- Esther, L., Anumba, C., & Carrillo, P. (2005). *Knowledge management practices of construction project managers*. UK, Oxford: Blackwell Science Publishers.
- Jennex, m. (2005). What Is KM? *International Journal of Knowledge Management*, 1(4), pp. 1-13.
- Joseph, M., Saltiel, K., & Collen, M. (2021). Empowerment of the school management team by secondary schools' principals in Tshwane West District, South Africa. *16(4)*, pp. 93-103.
- Kandiko, C. (2019). *Strategic curriculum change: global trends in universities*. New York: Routledge.
- Kasasbeh, E., Harada, Y., Osman, A., & Noor, I. (2014). The impact of the transformational leadership in the administrative creativity: An Applicative Study on the industrial companies (Mining and Extraction) in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(5), pp. 382-394.
- Leidner, D., Alavi, M., & Kayworth, T. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), pp. 17-40.
- Liebowitz, J., & Frank, M. (2010). *Knowledge Management and E-Learning*. New York: Auerbach Publications.

- Mathew, V. (2008). Knowledge Management Progression, Issues and Approaches for Organization Effectiveness in Manufacturing Industry: An Implementation Agenda. *Journal of Knowledge Management*, 6(1), pp. 20-45.
- Mertins, K., Heisig, P., & Vorbeck, J. (2011). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. Berlin Heidelberg: Springer –Verlag .
- Nonaka, I., & Takenchi, H. (2017). *Hitosubashion Knowledge Management*. Singapore: John Wiley & Sons.
- Paschek, D., Ivascua, L., & Draghicia, A. (2018). Knowledge Management – The Foundation for a Successful. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(238), pp. 182-191.
- Perez, J., & de Pablos, P. (2013). : Knowledge management and organizational competitiveness: A framework for human capital analysis. *Journal of Knowledge*, 7(3), pp. 82-91.
- Shahnaei , S. (2015). The Review of Improving Innovation Performance through Human Resource Practices in Organization Performance. *Asian Social Science*, 11(9), pp. 52-59.
- Soleimani, N., & Tebyanian , E. (2011). A study of the relationship between principals' creativity and degree of environmental happiness in Semnan high schools. *International Conference on Education and Educational Psychology*(29), pp. 1869 – 1876.
- Supermane, S., & Mohd, L. (2018). An overview of knowledge management practice among teachers, Global Knowledge. *Memory and Communication*, 67(9), pp. 616-631.
- Sveiby , K., & Simons , R. (2002). Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study. *Journal of Knowledge Management*, 5(6), pp. 3-23.
- Swan, S., Newell, S., & Robertson, M. (1999). Central agencies in the diffusion and design of technology: a comparison. UK and Sweden: Organization Studies.

- Tazeen, A., & Riffat, A. (2021). Effect of knowledge management practices and leadership styles of heads of departments on university teachers' performance. *Bulletin of Education and Research*, 43(1), pp. 181-200.
- Wilson, R., Thompson, R., & Vazire, S. (2017). Are fluctuations in personality states more than just fluctuations in affect? *Journal of Research in Personality*, 69(9), pp. 110-123.
- Wilson, R., Thompson, R., & Vazire, S. (n.d.). Are fluctuations in personality states more than just fluctuations in affect? *Journal of Research in Personality*, 69(9), pp. 110-123.
- Yong, J., & Wilkinson, A. (2014). In Research of Quality: The Quality Management Experience in Singapore. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 18(8), pp. 827-843.
- Zhang, X. (2008). Understanding the Conceptual Framework of Knowledge Management in Government. Condensed Version .

الملاحق

الملحق (أ)

أسئلة المقابلة قبل التحكيم

أسئلة المقابلة المعتمدة كأداة لدراسة بعنوان " واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم".

أنا الباحثة عطاء فؤاد عبد الرحيم المصري، طالبة ماجستير "إدارة تربوية"، أعمل على إعداد رسالة الماجستير بإشراف الدكتورة: كفاح برهم، وهي بعنوان " واقع إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى مديري ومشرفي المدارس الحكومية في محافظة طولكرم"، نرجو من حضرتكم الإجابة عن هذه الأسئلة علماً أن البحث يتبع المنهج النوعي، وذلك استكمالاً لمتطلبات التخرج.

جميع البيانات التي سنحصل عليها من خلال مقابلتكم هذه سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي، كما أود التأكيد أن أسماءكم الحقيقية لن يتم ذكرها بالبحث وإنما سيتم ترميزها بحيث لا تعكس شخصكم.

هل لديكم استفسارات قبل البدء بالحديث؟

في البداية أُرغب في الحصول على موافقة شفوية من حضرتكم للمشاركة في المقابلة، علماً أن المقابلة ستسجل وهي اختيارية لأغراض البحث العلمي، هل ترغب بالمشاركة في البحث من خلال الإجابة على أسئلة المقابلة؟

شكراً....

1. ماذا تعمل؟ وما هو تخصصك؟
2. كم عدد سنوات الخبرة؟
3. ماذا يعني لك الإبداع الإداري؟ هل بالإمكان إعطاء مثال يعكس الإبداع الإداري حسب وجهة نظركم؟
4. ماذا تعني لك إدارة المعرفة؟ هل بالإمكان إعطاء مثال يعكس إدارة المعرفة حسب وجهة نظركم؟
5. هل تعتقد أن جميع المدراء يمتلكون نفس التعريف الذي تفضلت به حضرتكم للإبداع الإداري أو إدارة المعرفة؟

- إذا كان الجواب لا، لماذا هذا الاختلاف؟

6. هل هناك مرادف آخر أو مصطلح بديل لمفهوم إدارة المعرفة؟
7. ما مدى معرفة المدراء والمشرفين والجهات ذات العلاقة بمفهوم إدارة المعرفة من وجهة نظرك؟
8. ما دور وزارة التربية والتعليم في توصيل مفهوم إدارة المعرفة للجهات المعنية؟ وما الإجراءات التي قامت لتحقيق هذا الدور؟
9. الي أي مدى يمكن أن يسهم الإبداع الإداري بتطوير العملية التعليمية؟
10. من وجهة نظرك كيف تسهم إدارة المعرفة على حدوث الإبداع الإداري؟
11. هل هناك علاقة بين الإبداع الإداري وشخصية المدير كقائد تربوي أو مدير إداري؟
- إذا كان الجواب نعم، كيف ذلك؟
12. هل هناك معيار ولو ضمني ضمن تقييم المدير له علاقة بالإبداع الإداري أو إدارة المعرفة؟
13. ما مدى انعكاس إدارة المعرفة بالشكل الأمثل على المعلمين والمدرسة في عملهم؟ وعلى علاقتهم بالمدير سلباً أو ايجاباً
14. هل هناك تعاون بين الوزارة وبين إدارة المدرسة والمعلمين بشكل كافي لإدارة المعرفة؟ إذا كان الجواب نعم. ما مدى هذا الدور؟
15. ما مدى مطالبة الوزارة بتطبيق أمور تحقق الإبداع الإداري؟
16. ما الأثر الإيجابي الذي يتم تحقيقه في حال تم تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الصحيح؟
17. ما الأدوات التي يمكن استخدامها لتسهيل تطبيق إدارة المعرفة؟
18. هل لديكم أي اقتراحات أو أفكار أخرى يمكن إضافتها لتطوير إدارة المعرفة والإبداع الإداري في العملية التعليمية؟

ملحق (ب)

أسئلة المقابلة بعد التحكيم

قامت الباحثة بصياغة سبعة أسئلة مقننة بنهاية مفتوحة، سؤال منها متعلق بالمعوقات التي تؤثر في تطبيق سياسات كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري، وثلاث أسئلة منها متعلقة بالإبداع الإداري، وثلاث أسئلة متعلقة بإدارة المعرفة، وكان نص هذه الأسئلة:

السؤال الأول: من وجهة نظرك كقائد تربوي في المدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك/ممارسة المدير، لإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟ ما إدارة المعرفة من وجهة نظر المدير والمشرفين التربويين؟

السؤال الثاني: من وجهة نظرك ك مدير للمدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بالإبداع الإداري في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك لمثل هذا السلوك في المدرسة؟

السؤال الثالث: باعتقادك ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد على خلق إبداع إداري من وجهة نظرك؟

السؤال الرابع: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان؟

السؤال الخامس: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان؟

السؤال السادس: ما معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس من وجهة نظرك كقائد تربوي/مشرف تربوي؟

السؤال السابع: ما السبل التي تراها مناسبة من وجهة نظرك كمدير/كمشرف لتلافي مثل تلك المعوقات؟

ملحق (ج)

قائمة السادة المحكمين

الرتبة العلمية	التخصص	مكان العمل	أسم المحكم
أستاذ مشارك	علم نفس	جامعة فلسطين التقنية	د. ظافر حسونة
أستاذ مساعد	إدارة تربوية	جامعة فلسطين التقنية	د. جعفر أبو صاع
أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة النجاح الوطنية	أ.د. غسان الحلو
أستاذ مساعد	مناهج وطرق تدريس	جامعة النجاح الوطنية	د. محمود الشمالي
أستاذ مساعد	تعليم الرياضيات	جامعة النجاح الوطنية	د. يمان صليح

ملحق (د)

استجابات المبحوثين

<p>السؤال الأول: من وجهة نظرك كقائد تربوي في المدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير الى ممارستك/ممارسة المدير، لإدارة المعرفة في مدرستك/المدارس المزورة؟</p>		
أحمد	A	<p>ضرورة جمع وتنظيم وترتيب كل الملفات فيما يخص تبويبها وترتيبها وتنظيمها وما يخص شؤون المدرسة جميعها والهدف سهولة الوصول وتنظيم الأعمال الإدارية في هذا الموضوع، الدلائل الموجودة عنا هي الملفات زي ما انت شايفة كل بند تحت المسمى أي كتاب محتاجه يكون موجود في لحظة بيجي أي واحد سواء المشرفين أو تنظيم الأداء أو أي حدا بشوف الملف اللي بخصه بدل ما ندور بكل الملفات صعب الموضوع ضرورة تبويب كل الملفات حسب البنود بأسماء الملفات الموجودة عندك فمنسوب كل الملفات في هذا الموضوع.</p>
<p>السؤال الثاني: من وجهة نظرك ك مدير للمدرسة/مشرف تربوي، ما رأيك بالإبداع الإداري في مدرستك/المدارس المزورة؟ وما هي الدلائل التي تشير إلى ممارستك لمثل هذا السلوك في المدرسة؟</p>		
أحمد	A	<p>يبدأ الإبداع الإداري عند المدير انه كيف بدو يدير الأمور الإدارية يبدأ من المعلم بحيث استغلال طاقة المعلمين كل معلم له طاقات وكل معلم له تخصص هلا وين في جوانب بالمعلم يمكن استغلالها برأيي هذا هو الإبداع الإداري، طالب مثلاً عنده موهبة تساعد المعلم كيف ننمي هذا الإبداع هلا الإبداع الإداري كمان أطلب من معلم أشياء في ضمن المعقول قابل للتنفيذ وأوفر له البيئة المناسبة يعني مثلاً استخدام تقنيات تربوية وما عنده بالصف نت أو شاشة وينشغل بتشغيل وشبك الانترنت والكهرباء ويضيع الوقت هذا خلل لازم نهين المعلم وتطلب على قدر استطاعته أنا ما بطلب من معلمة بسن كبير مثلاً استخدام تقنيات وهي لا تعلم بالتقنيات تحتاج لدورات تدريبية واطلب دورات تدريبية هذا بده تقبل من المعلم عشان يحقق الإبداع الإداري أما المؤشرات بدأنا بإصلاحات للصفوف المدرسية لتهيئة البيئة المناسبة، كانت غير ملائمة من كل النواحي سواء كانت جدران سواء كانت طاوولات أو اضاءة أو تقنيات أو شبابيك كله تم تغييره في هذه الفترة، بدأنا نشتغل على بيئتين بيئة مادية وبيئة الأشخاص الموجودين بالكادر وهذا ينعكس على المخرج التعليمي.</p>
<p>السؤال الثالث: باعتقادك ما مدى مساهمة تطبيق إدارة المعرفة بشكل جيد على خلق إبداع إداري من وجهة نظرك؟</p>		
أحمد	A	<p>إدارة المعرفة لها علاقة بالإبداع الإداري اللي كل هدفه المخرج التعليمي اللي هو الطالب هو الهدف يكون مهينة فإبداع المدير متعلق بالمخرجات التعليمية اللي هو الطالب مهو كل شغل الإدارة يصب في هدف واحد المخرج التعليمي بالمدرسة للطالب فإدارتنا للمعلومات عن الطالب بتساعدنا بعلاقتنا سواء كانت علاقة مع الأهل أو المجتمع المحلي أو التربية أو مشرفين أو معلمين كله يصب في مصلحة الطالب لتحقيق الإبداع الإداري، المخرج التعليمي يعكس الإدارة</p>

<p>المبدعة مع الأخذ بعين الاعتبار معلومات عن مستويات الطلاب وتوجهاتهم وتحصيلهم ومن أين بدأت نقطة البداية مهمة ، وكم ارتقيت فيه مثلاً صف نسبة النجاح 50% ما يقارنه بصف نسبة النجاح 90% بناء على معلومات أن بدأت لاحقق الابداع الإداري أو مثلاً عنا مشكلة عامة عنا ضعف القراءة هاي انا بعنبر الهدف مش سهل اني اعالج مشكلة قراءة في هدف عام وأهداف فرعية يسهل التعامل معها بدنا نشغل عكل المدرسة كل الكادر كل الإمكانيات والمواد ولازم الكل يتعاون لنقدر نتخطى المرحلة ويصير عنا طالب بعرف يقرأ ويفهم المقروء ، يأتي الابداع بعد إدارة المعرفة ولا تتم إدارة المعرفة دون اتقان المدير للعمليات الإدارية الأساسية الأربعة.</p>		
<p>السؤال الرابع: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بإدارة المعرفة أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان؟</p>		
<p>قدرته على التنظيم والترتيب والتبويب واستحداث البيانات، لأبد ان يكون مؤهل أيضا قدرته على استخدام الحاسوب والتقنيات التي تساعد على تنظيم المعلومات كالاكسل او البرامج المدرسية مثل الايسكول لمتابعة المعلمين ونتائج الطلاب وغيرها</p>	A	أحمد
<p>السؤال الخامس: باعتقادك ما المهارات والصفات التي يتعين على المدير الذي يهتم بالإبداع الإداري أن يتصف بها لإنجاز واجباته بكفاية واتقان؟</p>		
<p>العدل بين الهيئة التدريسية كافة بميزان واحد بعيد عن المحسوبيات وعن الوساطات والشلة المقرية من المدير لازم الكل يكون عارف بهالاشي ان ان وجدت هاي تبعت بكل موازين المدرسة بناء على معرفة لما نقسم الجدول او الاشغال او التقسيمات لازم يكون كل اشئ موضوعي وفي عدالة ان زاد نصاب معلم ما يعوض بشئ اخر احياناً بضطر أزيد نصاب معين بس براعيي بأشياء ثانية، ولازم يمون عنده قيادة شخصية الشخصية تقسم لقسمين تنزلي لمسوى المعلم ما تكوني بنظرة فوقية وتتعامل مع المعلم كإنك معلم مثلهم هلا هو قدوة بيوم كان معلم لازم ما ينسى انه كان معلم أنا ما بصير لاته عن خلق وتأت بمثله عار عليك اذا فعلت عظيم.</p> <p>مثلاً ضبط ساعات الدوام وانا اجي متأخر، بتمر ظروف تأخير لكن مش يوميا المهم أكون قدوة الانضاط بالطابور وبالوقت كله حق الطالب حق المعلم مش اقضبها عالفيس وامنع المعلمات مثلاً هلاً هذه الصفات العدل والقدوة والقيادة والقدرة على اتخاذ قرار بدون تراجع مثلاً اخذت قرار بحقق يطبق عالجميع منرجع للعدالة مش سهل اتخاذ قرار وعدالة في موضوع ما وينفذ يعني قابل للتنفيذ هي صعبة شوي والصدر الرحب او رحابة الصدر تتسع لكل مشاكل المعلمات كمان عندك معلمات من كل الفئات كل معلم له مفتاح في التعامل من ناحية إنسانية وإدارة مثلاً احنا في مرحلة اضراب في معلمة مضرية لكن بتعطي حصص وتسجل انها مضرية وفي ناس بالعكس واخذت حق طالب في تباين ما بصير اتعامل بنفس الأسلوب، هاي بتعطي بالطالب وهديك بتجمع صفوف وبتوخذ حق طالب لما الأولى بدها مغادرة ما بتعامل معها بنفس الأسلوب الانتماء واهتمامها بمصلحة الطالب مقياس والانتماء مطلوب من القيادة انتماء للمهنة أيضا.</p>	A	أحمد

السؤال السادس: ما معوقات اعتماد سياسة تطبيق كل من إدارة المعرفة والإبداع الإداري في المدارس من وجهة نظرك كقائد تربوي/مشرف تربوي؟

أحمد	A	عدم استجابة المعلم لتوجيهات المدير كون المعلم عنصر أساسي في الإبداع الإداري أو عدم تمكن المدير من توفير مستلزمات مادية أو من الكادر نفسه يعني ممكن أوفر هالبيئة والمعلم لا يرغب بالتعاون لخلق ابداع اداري لانهن مرتبطات يعني مثلا إلي 5 شهور صف يكون مهيب انه اشغل فيه تقنيات تربوية بدة وقت طويل وهذا معيق عدم توفر الإمكانيات وتقبل المعلمين.
------	---	---

السؤال السابع: ما السبل التي تراها مناسبة من وجهة نظرك كمدير اكمشرف لتلافي مثل تلك المعوقات؟

أحمد	A	التكيف والملائمة مع الماديات المتوفرة والاشياء الموجودة عندك شو موجود عندي بالمدرسة بدي استغله واتكيف معه
------	---	---

ملحق (هـ)

كتاب تسهيل المهمة

الرقم: و ت / ١٣ / ١٤٤

التاريخ: 2023/02/26 م

لمن يهمه الأمر

" تسهيل مهمة باحثة "

يهديكم مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

" عطاء فؤاد عبد الرحيم المصري "

من جامعة النجاح الوطنية للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

" واقع إدارة المعرفة ودورها بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس

الحكومية والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم".

ملاحظات:

- تتضمن الدراسة تطبيق استبيان على عينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين في مديرية طولكرم.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- يتم تطبيق أدوات البحث عبر النماذج المحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- سترسل العينة لإيميل الباحثة للتواصل عبر الإيميل مع مديري المدارس برابط الأداة البحثية المحوسب.
- تنويه: مركز البحث غير مسؤول عن جودة أدوات الدراسة.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة: عطوفة وكيل الوزارة المحترم.

عطوفة الوكيل المساعد للشؤون التعليمية المحترم.

السيد مدير عام التربية والتعليم في مديرية طولكرم المحترم.

د. كفاح حسن/المحترم/ع/ المشرف/ع على الدراسة- بريد الكتروني: kefahbarham@najah.edu



التاريخ : 2023/2/12م

حضرة السيد الدكتور مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم
وزارة التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد ،

الموضوع: الطالبة عطاء فؤاد عبد الرحيم المصري، رقم تسجيل (12154117)

تخصص ماجستير الإدارة التربوية

الطالبة/ عطاء فؤاد عبد الرحيم المصري، رقم تسجيل (12154117) تخصص ماجستير الإدارة التربوية، هي إحدى طلبة كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح، وهي بصدد اعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان:

واقع إدارة المعرفة ودورها بالإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين في محافظة طولكرم

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمتها في جمع بيانات من خلال اجراء مقابلات مع مديري المدارس والمشرفين التربويين في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم التابعة لمحافظة طولكرم، وذلك لاستكمال مشروع البحث.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

مع وافر الاحترام ،،،

020194000
جامعة النجاح الوطنية
كلية الدراسات العليا
د. كفاح برهم
رئيسة قسم كلية الدراسات العليا
للعلوم الانسانية



An-Najah National University
Faculty of Graduate Studies

**THE REALITY OF KNOWLEDGE
MANAGEMENT AND ITS ROLE IN
DEVELOPING ADMINISTRATIVE
CREATIVITY AMONG PUBLIC SCHOOL
PRINCIPALS AND SUPERVISORS IN
TULKARM GOVERNORATE**

By
Ata' Fouad AbdullRahim Al-Masri

Supervisor
Dr. Kefah Ahmad Barham

**This is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of
Master of Educational Administration, Faculty Graduate Studies, An-Najah
National University, Nablus, Palestine.**

2023

THE REALITY OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND ITS ROLE IN DEVELOPING ADMINISTRATIVE CREATIVITY AMONG PUBLIC SCHOOL PRINCIPALS AND SUPERVISORS IN TULKARM GOVERNORATE

By
Ata' Fouad AbdullRahim Al-Masri
Supervisor
Dr. Kefah Ahmad Barham

Abstract

The study aimed to identify the reality of knowledge management and its role in developing administrative creativity among public school principals and supervisors from their point of view in Tulkarm Governorate. The descriptive, analytical, phenomenological approach based on interviews was used by asking open-ended questions. It consisted of an available sample of twenty principals and supervisors, and they are thirteen male and female managers, and seven male and female supervisors.

The results of the study indicated that there is a widespread application of knowledge management in government schools in Tulkarm Governorate. The results indicated that administrative creativity can be applied in schools by providing an appropriate environment, and that the application of knowledge management contributes well to create administrative creativity and it helps to highlight the positive role between knowledge management and cognitive creativity, and here are the most important skills and qualities that a manager should be acquainted with to accomplish their duties efficiently and skilfully:

Organizing, arranging, tabulating, creating data, and using computers and techniques that help organize information. The results also indicated the most important skills and qualities that a manager is interested in such as in administrative creativity that they must possess to accomplish their duties efficiently and professionally are: Justice among all teaching staff, dealing with employees away from favoritism and mediation, showing role models, leadership, the ability to make decisions, and professional belonging. The results also indicated that the most important obstacles to adopt a policy for implementing both knowledge management and administrative creativity in schools are: lack of awareness, adherence to the traditional mentality, limited powers and control of the principal, lack of financial support, resistance to change, lack of planning, lack of clarity; this is considered

a real obstacle to the plan as well as goals; and the physical environment is also not equipped in an attractive manner, so many important procedures can be done to avoid such obstacles.

The most important recommendations were: activating the role of principals and supervisors by giving them appropriate powers to make decisions in dealing with obstacles in order to apply knowledge management in schools.

Keywords: knowledge management, administrative creativity, principals and supervisors in public schools.