



مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في

إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد

عبدالله سعود حنف المطيري

إشراف

الدكتورة عونيه طالب أبوسنينه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية

تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2011

ب

تفويض

أنا عبدالله سعود المطيري، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالابحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : عبدالله سعود المطيري

التاريخ : 2011/12/21

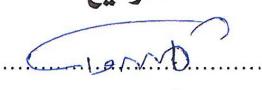
 التوقيع :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها (مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها)

وأجيزت بتاريخ 2011/12/13

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	الجامعة	أعضاء لجنة المناقشة
	الشرق الأوسط	رئيساً ومحرفاً الأستاذ الدكتور كمال سليم دواني
	الأردنية	عضوًداً داخلياً الأستاذ الدكتور هاني عبد الرحمن الطويل
	الشرق الأوسط	عضوًداً خارجياً الدكتورة عونية طالب أبو سينينة

شكر وتقدير

**شكر وتقدير إلى أساتذتي الكرام الذين قدموا لي الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل
الغد لتبث الأمة من جديد**

**و قبل أن أمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا طريق العلم والمعرفة.... إلى جميع
أساتذتي الأفاضل**

وأخص بالتقدير والشكر والعرفان:

الدكتورة عونيه طالب أبوسنيه مشرفاً

كما أني أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة وأخص بالذكر :

- الاستاذ الدكتور: كمال دواني

- الاستاذ الدكتور: هاني عبد الرحمن الطويل

الباحث

عبد الله سعود المطيري

الإهداء

إلى أمي . . . وأبي الغاليين

إلى زوجتي وأم

أولادي

إلى أبنائي

وبناتي

أهدي جهدي المتواضع هذا

فهرس المحتويات

صفحة	الموضوع
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	إلاداء
و	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
كـ	فهرس الملحق
لـ	الملخص باللغة العربية
سـ	الملخص باللغة الانجليزية
٩ - ١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
١	مقدمة الدراسة
٣	مشكلة الدراسة
٤	هدف الدراسة واستئثارها
٥	أهمية الدراسة
٧	مصطلحات الدراسة
٩	حدود الدراسة ومحدداتها

41-10	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
28	الدراسات السابقة
49-42	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
42	منهج الدراسة
42	مجتمع الدراسة
43	عينة الدراسة
44	أداة الدراسة
45	صدق أداة الدراسة
46	ثبات أداة الدراسة
49	المعالجة الإحصائية
86-50	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
106-87	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
104	التوصيات
107	المراجع
116	قائمة الملحقات

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
43	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	1
44	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	2
48	مجالات الاستبانة	3
49	درجة الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة	4
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تناظرياً.	5
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام ولكل مجال من مجالات إدارة الدراسة مرتبة تناظرياً	6
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال اكتساب المعرفة مرتبة تناظرياً	7
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر	8

	العاملين لفقرات مجال خرائط المعرفة مرتبة تنازلياً	
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال المكتبات الالكترونية مرتبة تنازلياً	9
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال الانترنت مرتبة تنازلياً	10
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال التنقيب عن البيانات مرتبة تنازلياً	11
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال قواعد البيانات مرتبة تنازلياً	12
66	معامل الارتباط بين مستوى القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون	13
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار $t-test$ للعينات المستقلة للفروق في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للجنس	14
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	15
70	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات	16

	المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة	17
72	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة	18
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار <i>t-test</i> للعينات المستقلة للفروق في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للرتبة الوظيفية	19
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار <i>t-test</i> للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للجنس	20
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	21
78	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	22
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة	23
82	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة	24
84	اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة	25

	في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة	
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار <i>t-test</i> للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للرتبة الوظيفية	26

قائمة الملحقات

الرقم الصفحة	محتوى الملحق	الرقم
117	استبانة القيادة الابداعية بصورتها الأولية	1
223	استبانة إدارة المعرفة بصورتها الأولية	2
129	قائمة أسماء المحكمين	3
130	استبانة القيادة الابداعية بصورتها النهائية	4
134	استبانة إدارة المعرفة بصورتها النهائية	5

"مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة المعرفة"

في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين

"فيها"

إعداد

عبدالله سعود المطيري

إشراف

الدكتورة عونيه طالب أبوسنينه

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة المعرفة

في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.

تكونت عينة الدراسة من (75) رئيس قسم وبنسبة (50%) من مجتمع الدراسة الكلي

بواقع (350)؛ تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، في حين كانت نسبة المشرفين تساوي

(%) من المجتمع الكلي في كل منطقة تعليمية بواقع (350). وتم تطوير أداة القيادة الإبداعية، وأداة لإدارة المعرفة بغرض جمع البيانات ، وبعد تطبيق الاستبانة وجمع البيانات، أجريت المعالجات الإحصائية الازمة واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام الاختبار الثاني لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وأن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين بشكل عام كانت متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كافة مجالات درجة تطبيق إدارة المعرفة، وبين الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية وأن هذه العلاقات جميعها كانت موجبة.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للجنس، وكان الفرق لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

ن

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للرتبة الوظيفية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة السعي إلى تدريب مديري الإدارات التعليمية ورفع مستوى القيادة الإبداعية لديهم، ونشر ثقافة إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت.

**the The level of Practicing creative leadership and its relationship to
degree of applying knowledge management in school district
administrations in the State of Kuwait from the employees' point of
view**

Prepared By

Abdalla Sood Almotayri

Supervised by:

Dr. Awnia Taleb Abu Sneineh

Abstract

The study aim to explore the level of the creative leadership and its relationship with the degree of implementing knowledge management in the administrations of the educational regions in Al-Kuwait State from the point of view of their employees. This will be achieved through answering the following questions:

First question: What is the level of practicing creative leadership in the administrations of the educational regions in Al-Kuwait state from the point of view of their employees?

Second question: What is the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state from the point of view of their employees?

Third question: Is there any statistically significant relationship at level ($0.05 \leq \alpha$) between the level of the creative leadership and the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state from the point of view of their employees?

ξ

Fourth Question: Are there any significant differences at the level of significance ($0.05 \leq \alpha$) in the level of practicing creative leadership in the administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to the variables like; sex, educational qualification, number of experience years and position rank?

Fifth Question: Are there any significant differences at the level of significance ($0.05 \leq \alpha$) in the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to the variables like; sex, educational qualification, number of experience years and position rank?

The sample was chosen by the stratified random method in a percentage equal to (50%) of the heads of administrative departments with a number of (75), while the percentage of supervisors is equal to (40%) of the total population in each educational region with a number of (350).

To answer the questions of the study, the researcher utilizes the SPSS statistical program processors by the use of averages, standard deviations, and Pearson's correlation; moreover, t-test has been used, independent samples and analysis of t-test has been used variance, Scheffe' Test once Alpha Value is statistically significant.

The results of the study shows that the level of the innovative leadership in the administrations of the educational regions in Al-Kuwait state from the point of view of their employees was moderate, and the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state from the point of view of their employees generally was moderate. And the results demonstrates that the relationship statistically significant at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the level of the innovative leadership and the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state from the point of view of their employees was positive. In addition, it was noted that the relationship statistically

ف

significant at the level ($\alpha \leq 0.05$) between all the fields of implementing knowledge management and the overall degree of the level of innovative leadership was all positive.

And also the results indicates that there is a statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the level of innovative leadership in the administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to sex which was in favor of females and there is not any significant differences at the level of significance ($0.05 \leq \alpha$) in the level of the innovative leadership in the administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to educational qualification and number of experience years.

Furthermore, the results shows that there is a statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the level of innovative leadership in the administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to position rank.

There are not any significant differences at the level of ($0.05 \leq \alpha$) in the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to sex, educational qualification.

There is a significant difference at the level of ($0.05 \leq \alpha$) in the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to the number of experience years .

There are not any significant differences at the level of ($0.05 \leq \alpha$) in the degree of implementing knowledge management in administrations of the educational regions in Al-Kuwait state attributed to position rank.

The study recommended the need of training directors of the educational administrations and the development of their innovative leadership level to become high rather than medium and publish the culture of knowledge management in the educational organizations.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

مقدمة

شهدت نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين تسارعاً في وتيرة التغير نحو الاقتصاد المعرفي، إذ إن إنتاج المعرفة كان من أولويات المنظمات العاملة في دول العالم المختلفة. ذلك أن المعرفة من الأساسية لتحريك النمو الاقتصادي في الدول المختلفة. وأن الاعتراف بالمعرفة كموجدات غير ملموس، شكل مجموعة تحديات أمام إدارة المعرفة، مما دفع لإعادة ترتيب أولوياتها، خاصةً أن التطور المعرفي في جميع أنحاء العالم نتج عنه استحداث العديد من التطبيقات التكنولوجية المفيدة التي أدت إلى إمكانات وتدفقات هائلة في المعلومات عن المنظمات . (National Information Technology Council, 2004)

وتعزى القيادة الإبداعية بأنها المقدرات التي يتمتع بها القيادي والتي تجعله قادراً على ابتكار الأساليب والأفكار المحفزة للعاملين، وتوجيهها نحو تحقيق الرؤية التربوية المنشودة بحيث تصبح تلك الرؤية غايات وأهداف تشكل برضاء العاملين، وبشكل يسهم في إيجاد أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، كذلك نشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والإنسانية في حركتها (عباس، 2004).

وتعد القيادة الإبداعية واحدةً من أهم عناصر السلوك الإنساني، فهي تمثل أحد الركائز المساعدة في تنمية الإبداع لدى الموظفين في المؤسسات التعليمية، إذ إن توفر البيئة المناسبة للإبداع والذي بدوره يعمل على تقديم المؤسسة وازدهارها. لذلك لم تكن نجاحات المؤسسات

وليدة الصدفة، ولكنها تعزى إلى تلك العوامل التي تحركها عقول قيادات مبدعة في إدارة مؤسساتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة وال العامة. حيث أن تطوير المؤسسات التربوية يتطلب وجود قيادات يمتلكون مهارات وكفايات، تمكنهم من تأدية أدوارهم ومهماتهم خير أداء، ويعملون على تلبية الاحتياجات الإدارية والفنية للعاملين في المدرسة، والمعالمين معها من أبناء المجتمع المحلي، وبما يتماشى مع السياسة التربوية، والرؤية المتمثلة في إعادة تشكيل الأنماذج التربوي الذي يركز على استراتيجيات القيادة والإدارة، القائمة على الاستخدام الأمثل لما توفره المعلوماتية والتكنولوجيا المعاصرة من وسائل تطوير لإدارة التربوية(السميري،2003).

ويرى كل من (Song,M & Bij.,H & Weggeman M., 2006: 173) "أن إدارة المعرفة كأحد الموضوعات الحديثة في عالم الإدارة أصبحت تحظى باهتمام كبير، وأن لها تطبيقات في المنظمات المختلفة". وقد عرفها باتريديس (patrides,2002,70) إدارة المعرفة على أنها "عملية يتم من خلالها إيجاد المعلومات كنتيجة للتصنيفات متعددة الأبعاد للمعلومات في العديد من البيئات المختلفة بواسطة مستخدمين متعددين". كما أخذت إدارة المعرفة تشكل مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكنها من مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الثالثة" . (Alavi,M & Leidner.,D,2006,190)

وتمثل إدارة المعرفة سلاح المنظمات في نموها واستمرارها، وقد عدها الكثير من الاقتصاديين عنصراً من عناصر الإنتاج التي تنتشر بالمشاركة وتزداد وتترافق بالممارسة والاستخدام عبر عملية التوليد، كما وتعتبر المعرفة مهمة في نجاح المنظمات المختلفة ومنها المؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها، وزيادة على كونها مورداً اقتصادياً وقطاعاً قائداً

من قطاعات الاقتصاد المعاصر، فإنه يجري تداولها بشكل غير محدود بين المنظمة والمنظمات الأخرى بشكل عام، وبين العاملين في هذه المنظمات بشكل خاص.

تمثل إدارة المعرفة عصب الحياة بالنسبة للمنظمات الحديثة، في سعيها المستمر إلى التكيف مع كل مرحلة من مراحل التطور في الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر. كما أصبحت نظم المعلومات الالكترونية تشكل أساساً للعمليات في المنظمات، وتلعب دوراً واضحاً في العمليات ذات العلاقة بأهداف المنظمات وأعمالها، ومن هنا تأتي أهمية دراسة واقعها لاسيما في ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المنظمات في القرن الحادي والعشرين، والتحديث المستمر الذي أصبح سمة بارزة من سمات هذا العصر وبما يتناسب مع التطورات الهائلة في أنظمة المعلومات الالكترونية العالمية، وما تتطلبه عملية جمع البيانات الكترونياً من ممارسة أنشطة التنظيم والتبويب والمعالجة لها، وصولاً إلى إنتاج معلومات مفيدة يؤدي تراكمها وامتزاجها إلى توليد المعرفة التي يفترض أن تصب في مصلحة المنظمة المعنية.

لذلك فإن هذه الدراسة تسعى إلى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين في هذه المناطق.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور المعرفي الهائل في الدول المتقدمة فإن الدول النامية ومن ضمنها دولة الكويت، ما زالت تقدم ببطء نحو استيعاب المعرفة وتوليدها بشكل يمكنها من اللحاق بركب الدول المعرفية. كما وأن هذه الدول ما زالت تعاني من مشكلة التنمية المتأخرة. إذ رأى ويوج (Wiig, M, 2002) أن مجتمع المعرفة ليس ولد لحظة وإنما جاء نتيجة

تراكمات تاريخية، وهذا التطور التكنولوجي ما زال في المهد وخاصة في الدول النامية. كما يشير هوفستد وهيكسون وبيو (Hofstede, 1991; Hickson & Pugh, 1995) أن المؤسسات التربوية في هذه الدول لم تحقق التحول اللازم في أساليب القيادة واتخاذ القرار.

ورغم سعي الكويت حثيثاً ومنذ العقد الأخير لمواكبة التطورات العالمية في التوجه نحو الاقتصاد القائم على المعرفة من خلال توفير بيئة مناسبة وبنية تحتية ملائمة وتطوير سياسات التعليم، إلا أن بعض المناطق التعليمية في دولة الكويت ما زالت تعاني من ضعفٍ في توظيف إدارة المعرفة في أساليب الإدارة المركزية السائدة التي أدت إلى انخفاض مستويات القيادة الإبداعية لدى العاملين في هذه المناطق تجاه التحولات والمتغيرات البيئية (معهد الكويت للأبحاث العلمية، 2010)، التي تتجه إلى زيادة فرص التعامل والتكيف مع معطيات مفهوم إدارة المعرفة، بوصفها الأساس الجوهرى الذي تستند عليه الممارسات التربوية الواسعة التي تقوم بها العديد من المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة، في محاولاتها لترسيخ القناعات والاعتقادات إزاء الأهمية البالغة لهذا المفهوم.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بإدارة المعرفة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: ما درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)؟

السؤال الخامس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، و الرتبة الوظيفية؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من كونها تحاول التعرف إلى مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، في الوقت الذي أصبح فيه اعتماد المنظمات على المعرفة لقيام بدورها على المستوى الوطني والعالمي من خلال رفع مستوى أداء القيادات فيها، وما يرافقها من آثار إيجابية لدعم هذا الموقف.

ومن الناحية النظرية فإن أهمية الدراسة الحالية تأتي من كونها تتناول موضوعاً حيوياً وحديثاً في مجال توظيف التكنولوجيا الحديثة في المنظمات لتنمية الطاقات والموارد البشرية، بالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه هذا النظام كواجهة للمعلومات المعرفية التي تحتاجها المنظمات، وذلك من خلال دراسة حالة إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، الأمر الذي يقتضي دراسة العوائق والمشكلات التي تعترض سبل التعامل مع معطيات هذا النظام المعرفية، ورفع كفاءته وفعاليته ليتكامل مع بقية أركان الوزارة بما يمكنه من رفع وتيرة الأداء. كما تظهر أهميتها عند الحديث عن متطلبات الأطراف الخارجية المتعاملة مع المناطق التعليمية سواءً بالداخل أو بالخارج، والتي ترصد أداءها وترقب مستقبلها بالشكل الذي يساعدها في توسيع مجالاتها، واتخاذ قراراتها وتوجيهه أعمالها وتنظيمها على أسس علمية وفق أعلى مستوى لمؤشرات الفعالية الاقتصادية. كما وتنكب هذه الدراسة أهميتها في الاعتبارات الآتية:

1- يمكن اعتبار هذه الدراسة من الدراسات الإدارية المهمة التي تتناول مستوى القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها.

3- تتناول الدراسة المناطق التعليمية في دولة الكويت باعتبارها الأكثر تعاطياً مع وظائف إدارة المعرفة، وهي بذلك تأتي كمساهمة في التعريف بأهمية تعامل هذه المناطق باقتصاديات المعرفة.

4- يمكن أن تقدم الدراسة إضافة علمية متواضعة في مجال دراسة العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة المعرفة، وتتوفر كذلك جانبًا لا باس به من المعلومات والبيانات حول هذا الموضوع، مما يسهم في إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الكويتية بشكل خاص.

مصطلحات الدراسة

القيادة الإبداعية: "هي المقدرة على إيجاد وابتكار أساليب وأفكار تعمل على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتحجير طاقاتهم وتجيبيها نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بحيث تصبح تلك الأهداف غايات لدى العاملين" (عباس، 2009، ص158) .

كما يعرفها (عاقل،2000،35) " بأنها القيادة التي تسعى باستمرار إلى تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم وتحتاج إلى استجابتهم بشفافية ووضوح واهتمام وحسن خلق في سبيل إرضاء العملاء وتطوير وتميز المنتشرة".

التعريف الأجرائي للقيادة الإبداعية :

المقدرة على ابتكار أساليب وأفكار تعمل على حفز العاملين على العمل وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها القادة من خلال أجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بمستوى القيادة الإبداعية المستخدمة في هذه الدراسة .

إدارة المعرفة (Knowledge Management): "عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، وتقديرها واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الأهداف

الموضوعة بشكل نظمي مقصود وهادف، والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة
كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي" (8: Skyrm, 2000).

التعريف الأجرائي لإدارة المعرفة :

هي إدارة العمليات والأساليب والأفكار الازمة للأنشطة الإدارية والتي تتضمن اتخاذ القرار
وحل المشكلات وتقاس بالدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال الإجابة عن فقرات
الاستبانة المتعلقة بتطبيق إدارة المعرفة .

المنطقة التعليمية: منطقة يتبع لها مجموعه من المدارس الحكومية ، بما فيها الطلبة
والمعلمون والمرشدون النفسيون والمديريون والمشرورون التربويين، وتنقسم المناطق
التعليمية في دولة الكويت إلى ست مناطق تعليمية، حسب عدد محافظات الدولة .

إدارة المنطقة التعليمية : جهة حكومية تهتم بالإدارة المحلية للتعليم في مدارس المنطقة،
والتركيز على الدور الذي تقوم به الإدارة التعليمية في رفع مستوى التعليم من الناحية الإدارية
والفنية. وتحليل هيكل الإدارة التعليمية، والإلمام بواجبات ومسؤوليات وصلاحيات مديرى
التعليم والخبرات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم ل القيام بمهامهم التربوية، وكذلك الاهتمام
بدراسة حجم المنطقة التعليمية والخدمات التي تقدمها وعلاقتها بالبيئة المحلية(المجلس الاعلى
للتعليم، 2011).

العاملون : هم الأشخاص الذين توكل إليهم مهاما تصريف وتنسيق المهام الخاصة بين
المراكز التعليمية وإدارة شؤون الطلبة بإدارة المناطق التعليمية.

ويقصد بهم في هذه الدراسة الأشخاص الذين يقومون بأداء الواجبات المناطة بهم بما يتعلق بالوظائف القيادية والإشرافية ورؤساء الأقسام، وبباقي الوظائف الإدارية العامة.

حدود الدراسة ومحدداتها

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت في المناطق السنتين خلال العام الدراسي 2010/2011.

أما محدداتها فستتحدد نتائج هذه الدراسة بدلالات صدق أداتي الدراسة وثباتهما والتي تتحدد بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة، كما أن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد ميدان الإدارة المدرسية من ميادين الدراسات الحديثة التي ظهرت في القرن العشرين، وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية تطوراً سريعاً بفضل تطور مفاهيم علم الإدارة من جانب وتوافر كثير من الدراسات والبحوث في مجال الإدارة المدرسية من جانب آخر (العميان، 2000).

وتعد الإدارة المدرسية الناجحة مهمة في العملية التعليمية والتربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق، وتثير السبل أمام العاملين في الميدان، للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي تضع الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال، ومتابعة النتائج متابعة هادفة مما يساعد على إعادة النظر في التنظيمات والأنشطة والتشريعات وتعديلها، أو النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة (بطاح والسعود ، 1994) .

ويعد الإبداع أحد الأشكال الراقية للنشاط الإنساني حيث أن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه دون تطوير مهارات التفكير الإبداعي عند الإنسان كما أن تطور الإنسانية وتقدمها مرهون بما يمكن أن يتوافر لها من مقدرات إبداعية تمكناها دوماً أن تقدم مزيداً من الإبداع والإسهامات التي تستطيع من خلالها مواجهة ما يعترضها من مشكلات ملحة و متغيرة يوماً بعد يوم (أحمد، 2005).

المبحث الأول: القيادة الإبداعية.

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تتمثل بالنمو الاقتصادي السريع، والتسارع التكنولوجي الهائل، والشخصية، والعلمة، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل. وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال، أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء هو أهم عناصر الانتاج .

وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي، لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري، من أجل توجيهه أعمالها وتوفير الخدمات المادية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. وقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل، هي أداة الإبداع الرئيسية وأداة التغيير والتطوير والتحسين. ومن هنا اتجهت الأنماط نحو الفرد وعلاقته بالجامعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية. ومن أبرز الأمثلة على ذلك نظام الإدارة اليابانية الذي يدور حول فلسفة إدارية وثقافة تنظيمية مؤادها، إيجاد العامل السعيد في عمله من خلال تطبيق مبدأ الرعاية الشاملة، وذلك برعاية شؤون الفرد العامل داخل المنظمة وخارجها (العميان,2000)، ونظرا للأهمية الكبرى التي تلعبها المؤسسات التعليمية كمؤسسات تربوية في المجتمع، فإنها تحتاج إلى من يقودها ويدبرها ويتبع أعمالها، ويوجه العاملين فيها ويشرف عليها، وينسق جهودها، ويعمل على تحسين أدائها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لها. من هنا يمكن الحكم على أهمية المركز الذي يتبوأه القائد في إدارة المؤسسات التعليمية(القربيوني,2000).

كما يرى (عباس، 2004) أن هنالك ضرورة ملحة تتطلب إكساب مهارات القيادة الإبداعية للمديرين وذلك من أجل مواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والتربيوية، وخاصة تلك التحديات التي تتطلب المواجهة من خلال الأداء الإداري الإبداعي والمتميز الذي يجب السعي إليه.

وبناء على ما سبق نلاحظ أن تنمية الإبداع لدى القادة الإداريين أحد أهم أساليب التطوير الإداري، وأحد مرتكزاته التي يستند عليها، كما أنه الأساس في تنمية النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة.

مفهوم الإبداع القيادي:

لقد تعددت مفاهيم الإبداع وتبينت وجهات النظر حول تحديد ماهية الإبداع ، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتنوع المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك منهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية (جود، 2000).

مفهوم الإبداع:

عرف حنوره (2000، ص12) الإبداع بأنه عمل يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملاءمة وإمكانية التطوير، كما عرفه بأنه الإنتاج غير المألف من خلال فرد أو مجموعة عمل صغيرة والمتسم بالجدية والتميز بالأفكار الملائمة والقابلة للتنفيذ والتوظيف في استخدام أو استخدامات محددة، أو هو استحداث شيء جديد وهو قرین الابتكار، كما يشير مفهوم الإبداع إلى الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد

وأصيل وذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة، وهو العملية التي تؤدي إلى منتج أو مخرجات ذات قيمة والاتيان بجديد، ومقدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، كما يتميز بالمقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والمقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه المقدرة يمكن تتميّتها وتطوّرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات، أي أن الإبداع عبارة عن مدخلات Inputs وعمليات Process ومخرجات Output حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال المقدرات التفكيرية لدى الأفراد وتمكنهم من إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن تم بينها تركيبات أو علاقات في حين يظهر العمل الابداعي من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية.

كما عرفه العاجز وشلдан(2010) بأنه عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما، أو يقبله على أنه مفيد، ويتميز بالاتجاه الأصلي، والانشقاق عن التسلسل العادي وهي التفكير إلى تفكير مخالف كلياً.

كما عرف الباز(2002) الإبداع بأنه الابتكار الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات جديدة والذي يملك فيه الفرد أفكاراً جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة.

كما عرف الصيدلاني الإبداع بأنه : مجموعة المهارات والمقدرات والأفكار والدراسات غير المسبوقة التي يمكن من خلالها المساهمة في تفعيل الاداء المتعلق باتخاذ القرار في المنظمات الادارية (الصيدلاني،1421).

وعرف جواد الإبداع بأنه : تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة التي تحمل في طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل والاستفادة (جواد، 2000)، أما محمود فيرى أن الابداع هو: محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والمقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤشرات أو المتغيرات بيئية من القيام بانتاج من القيام بانتاج سلع او تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع (حمود، 2002)، وينظر الشمري(2002) الإبداع على أنه : عبارة عن توظيف أمثل للقدرات الفعلية والفكرية والتي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والمقدرة على التحليل، حيث ينتج عن ذلك المشكلات والمقدرة على التحليل، حيث عن ذلك تكوين ترابطات واكتشاف علاقات جديدة أو أفكار أو أساليب عمل جديدة.

ويرى الباحث أن الابداع هو قدرة الفرد على الابتكار والتجديد، واستثمار كل الطاقات وتوظيفها في حل المشكلات، والمقدرة على التحليل والتخطيط والتنفيذ.

مفهوم الإبداع الإداري

عرف عبدالفتاح(1995) الإبداع الإداري بأنه ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

وصنف (عساف، 1995 والحقياني، 1997 والسليم، 2002) مجموعة من التعريفات للإبداع وفقاً للمحاور الخمسة التالية:

المحور الأول : التعريف الذي تنظر إلى الإبداع من زاوية عملية .

المحور الثاني : التعريف الذي تركز على الانتاج الإبداعي، وحل المشكلات.

المحور الثالث : التعاريف التي ترتكز على السمات أو الخصائص للاشخاص المبدعين.

المحور الرابع : التعاريف التي تتناول الإمكانيات الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية.

المحور الخامس : التعاريف التي تنظر إلى المراحل التي يمر بها العمل الإبداعي. والذي يتم من خلال أربع مراحل : مرحلة الإعداد، مرحلة الإختيار، مرحلة الإشراق، مرحلة التحقق. وقد يسبق هذه المراحل مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة.

وهناك من ينظر إلى الإبداع من خلال المدخل البيئي، حيث تؤكد العديد من الدراسات على تأثير البيئة والتشكل الاجتماعية وخبرات الأفراد على قدراتهم الإبداعية، فيتوفر مناخ الحرية والاستقلالية والاعتماد على النفس لدى أسر المبدعين، بجانب نوعية هواياتهم وميول الآباء وارتفاع مستوى تحصيلهم العلمي ونوعيته و علاقاتهم الاجتماعية وأنشطتهم الترفيهية، إنما تتيح بلا شك للمبدعين مناخاً يساعدهم على تنمية و تعدد ميولهم واهتماماتهم، ويعرف (اندروز في هيجان، 1999) الإبداع بأنه العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته، والتي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته، كما أنها تعبر عن فريديته وتفرده.

أهمية الإبداع الإداري :

تواجه المنظمات العديد من التحديات، نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا وما نتج عنه من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب منها إما التكيف مع هذه التحديات، أو الفشل والاندثار (العازمي، 2006).

فالتغيير أصبح حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات، فقد أشار ريتشارد بيكمارڈ في الطجم (2000) إلى أن محیط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكّنها من تجديد نشاطها والاستفادة

من قدراتها" ، وهذه إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغيير، وقد ربط رسل (Russel, 1992) بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير، ذلك أن التغيير ما هو إلا أحد مظاهر الإبداع (القططاني، 2001)، كما تظهر أهمية الإبداع وال الحاجة إليه عندما يدرك متذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب، مما يحثها على دراسة تبني طرق وأساليب جديدة (العيمان، 2000)، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية، واستخدامها كأداة للتغيير والتطوير وحل المشاكل التي قد يعني منها التنظيم، لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية.

وبناء على ما سبق يرى الباحث أن أهمية الإبداع الإداري تظهر من خلال التفكير وعمل العقل الذي يؤثر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وينتج عنها فكر أو سلوك أو عمل جديد يتمتع بمجموعة من الخصائص منها الطلاقة والمرونة والأصلحة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته، وبالمقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام، والمقدرة على تكوين ترابطيه واكتشافات وعلاقات جديدة، وهذه المقدرة الإبداعية من الممكن تعميتها وتطويرها حسب مقدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

القيادة الإبداعية:

هناك العديد من التعريفات للقيادة الإبداعية فهي تعرف على أنها مقدرة القائد على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشاكل العمل، التي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وإعطاء أعضاء المجتمع التعليمي المزيد من الاستقلالية والحياة التي تمكّنهم من تغيير بيئته المنظمة وتطوير الأداء، وتزويد المعلمين بالأنشطة المختلفة التي تمكّنهم من تحقيق أهدافهم التعليمية واتخاذ القرارات وحل المشاكل بطريقة أكثر سهولة، وتقديم حلول مبتكرة (سهيله، 2004).

ويعرف القائد الإبداعي بأنه الشخص قادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها بعضاً بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة ، وجعلها بؤرة إبداع، والدور" القيادي ينبع من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وفراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة"(السليم، 2002، ص18).

سمات القيادة الإبداعية وخصائص القادة المبدعين

توجد علاقة وثيقة تربط بين الإبداع والعمل القيادي ويتمثل ذلك بالآتي: الانفتاح نحو التغيير، الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية، المقدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها، الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية، احترام اختيارات الغير، الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة، تقدير إنجازات الآخرين، التوجه نحو المستقبل(سهيله، 2004).

وتوجد المقدرات الابداعية بدرجات متقاومة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات، ويرى بعضهم أن هناك غريرة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية، وهي السبب الأول والمحرك الرئيس للسلوك، بالإضافة إلى المقدرات الإبداعية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم والتوجيه أو الخبرة العملية في المجال الذي يعمل فيه الفرد، إن مثل هذه الأساليب تبني المقدرات الابداعية وتلتصقها وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها، وغني عن الذكر أن التعليم والتدريب قد لا يجديان نفعاً إذا لم يوجد عند الفرد حد أدنى من الاستعداد والمقدرة على تدريب التفكير الخلاق(الشمرى, 2002)، ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين الباحثين حول المكونات الأساسية للمقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، التي بدونها لا يمكن التحدث عن

وجود إبداع؛ وذلك لأنّ أهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ولقد تناول أغلب الباحثين في دراساتهم السمات والخصائص التالية للإبداع، والقادة المبدعين:

- **الحساسية للمشكلات** : وهي المقدرة على مواجهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وتعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقادة(سليم،2002).
- **المثابرة** : تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميبل للأعمال التي فيها تحد وصبر، وهي إحدى سمات الشخصية المبدعة المهمة والفرد المبدع يحب روح المخاطرة مستقل ومثابر وعالٍ الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقدر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة(الآغا،2003).
- **المبادرة** : المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إداري مهم وهو المقدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الوعي وال سريع في مختلف الواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادرة(عبد الجود،2000).
- **الطلقة** : ويقصد بها المقدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متوفّق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه مقدرة عالية على سهولة الأفكار وسهولة توليدتها (السليم,2002).

- **المرونة:** ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها (الصيرفي، 2003). ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:

1. **المرونة التكيفية :** ويقصد بها مقدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم (السميري، 2003).

2. **المرونة التلقائية :** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبه الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متعدد (الحبناني، 1997).

• **الاصالة :** ويقصد بها المقدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالقائد المبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية لل المشكلات. فالاصالة تعني التجديد أو الانفراد بالافكار ، فالقائد المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع. وتعد الاصالة من أهم المقدرات المكونة للتفكير الابداعي، وبالنظر إلى الاصالة في ضوء عوامل الطلقـة والمرـونـة والحسـاسـية للمـشـكـلات يلاحظ أنها تختلف عن كل منها في الآتي:

1. الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الابداعية، بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجيئتها، وهذا يميزها عن الطلقـة.

2. إن الأصلة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصياً كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، و هذا ما يميزها عن المرونة.

3. الأصلة لا تتضمن شروطاً تقويمية في النظر إلى البيئة، كما أنها لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات وهذا ما يميزها عن الحساسية المشكلات التي تحتاج إلى قدر مرتفع من التقويم سواء في تقويم البيئة، وتعد السمات السابقة من السمات الرئيسية المكونة لمقدرة الذات الإبداعية لدى القادة، ولكن هناك سمات أخرى يضيفها بعض الكتاب إلى عناصر الإبداع وهي:

• الاحتفاظ بالتوجه والمقدرة على مواصلته: حيث يتميز القائد المبدع بالتركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، ويتميز بالمثابرة والنفس الطويل الذي يتتيح له السبل الهدية ومعاينتها، بالإضافة إلى احتفاظ القائد المبدع المبتكر بطاقة البدنية والنفسية لتساعده على الاستمرار في عمله. وتنظر هذه المقدرة لدى القائد المبدع في إمكانيته ومقدراته على متابعة هدف معين وتحفيز المغواقات والالتفاف حولها بأسلوب يتسم بالمرونة. والاحتفاظ بالاتجاه مع المقدرة على المواصلة يعني في حقيقته عدم التنازل عن الهدف والاصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، و محاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

• المقدرة على التحليل: ويقصد بها أي انتاج ابداعي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتقدير أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها. فالقائد المبدع يتمتع باكتفائة بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه المقدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة فالمقدرة على التحليل تعني المقدرة على التوصل إلى العناصر

التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر (السميري، 2003).

- **المقدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات:** ويقصد بها المقدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي المقدرة على إدراك العلاقات بين السبب والأثر وتفسيرها، ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة.
- **المخاطرة :** ويقصد بها أن القائد المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها، وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المستويات المترتبة على ذلك (الحربي، 2003).
- **الخروج عن المألوف :** ويعني المقدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والمقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين (الجامدة) وتطويعها للواقع العملي، ويتطلب ذلك شجاعة في الخروج عن المألوف أحياناً. فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنمط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد(التغيير) المستمر (السليم، 2002)
- **النزع إلى التجريب:** يميل القائد المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاداً مسلماً بها، بل إنه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها، ولذا فإن عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعتبر من الصفات الذاتية الملزمة لسلوكه مع الآخرين (حmod، 2002)

- **النقد الذاتي:** يميل القائد المبدع غالباً إلى تقويم ذاته وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم والأفكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي وال النفسي و عدم الركون لأية صورة لا تنسجم مع التطلعات الهدافة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقويمها باستمرار.
- **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** و تعد من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية القيادية الإبداعية إذ إنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والموقف، وعدم الخضوع لموافقات الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يتغيه من طموحات خلاقة (حمود، 2002).

المبحث الثاني : ادارة المعرفة

ازداد الاهتمام بالمعرفة في وقتنا الحالي، وذلك لأنها دخلت جميع مجالات الحياة، إذ يطلق على العصر الذي نعيش به " عصر المعرفة " و " عصر المعلومة ". (السامرائي، 2004).

وفي هذا الصدد يرى أبو فارة (2004) أن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة والمناطق التعليمية يفتح لها آفاقاً واسعةً، ويعزز الإمكانيات والمقدرات التنافسية في المنظمة، فهي أداة فعالة تساعد المنظمات على الدخول إلى عصر المعرفة والمعلومات. كما تناول العديد من الباحثين مفهوم إدارة المعرفة من جوانب متعددة، فبعضهم تناولها من منظور مصطلح تقني، وبعضهم الآخر أشار إلى أنها ثقافة تنظيمية، وبعضهم الآخر ينظر إليها كمصطلح مرادف لإدارة المعلومات (الشمرى والدوري، 2004)

ويجب أن نفرق بين بعض المصطلحات فقد أشارت بعض الدراسات والبحوث ومنها دراسة (أبو Barnes.2002, Davenport & Prusak.2000) و (Wiig.1993، Fara، 2004) أنه يوجد نوع من الخلط لدى بعضهم في مفهوم كل من المعرفة، والبيانات، والمعلومات، حتى أن الكثيرين يعتبرون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً. لذلك ينبغي التعرف أولاً على البيانات والمعلومات وما طبيعة العلاقة بينها وبين المعرفة.

البيانات : Data

يوضح (المغربي، 2004) معنى كلمة بيانات فهي " مشقة من الكلمة "بين" وهي البيان أي ما يتبعه الشيء من الدلالة، وبذلك تمثل حقائق وبراهين وآراء ورموزاً وارقاماً ". وأشار إليها حجازي" بأنها مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث، وبالتالي فهي تصف جزءاً مما حدث، ولا تقدم أحکاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل" (جازي، 2005، ص 19).

ويبيّن المشرقي المشار إليه في الوديناني أن البيانات تمثل حقائق وأرقاماً وخرائط وكلمات وإشارات تعبّر عن الفكرة التي يتم معالجتها وحفظها بواسطة الإنسان أو الآلة لتحويلها إلى نتائج يمكن الاستفادة منها (الوديناني، 2007، 23)، وذكر (العلي وآخرون، 2006) أنها مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.

المعلومات :Information

إن مصطلح المعلومات (Information) له عدة معانٍ منها ما أورده (ياسين، 2004) بأنها كلمة لاتينية هي في الأصل عملية الاتصال أو ما يتم إيصاله أو تلقينه. والجزء الأول من الكلمة Inform يعني يخبر أو يعلم أو يبلغ عن شيء وعندما يضاف لها حرف الشمول تتحول إلى الاسم بدلاً من الفعل لتصبح Information يعني المعلومات، وهي تعني شيئاً ما قيل أو حقائق عرفت كما تعني أيضاً الأخبار أو المعرفة وهي تعني أيضاً نقل أو تلقي المعرفة أو الذكاء، ومعرفة اكتساب من خلال التحقيق أو التعلم أو الدراسة وأيضاً هي حقائق أو بيانات. وهي كما يذكرها (المغربي، 2004) نتائج عمليات المعالجة التي تجري على البيانات أو بمعنى آخر هي بيانات تم معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها في اتخاذ القرار.

المعرفة :Knowledge

يرى (أبو فارة، 2004) أن المعرفة أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتدرج إلى بيانات ثم إلى معلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الابتكار. ويعرف المعرفة بأنها " مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات القرینية وبصيرة الخبرة ". (Hickson, & Pugh, 1995,p56)

أنواع المعرفة:

تنقسم المعرفة بدورها إلى نوعين رئисيين:

أولاً: المعرفة الضمنية (implicit knowledge): وهي المعرفة المعقدة غير المكتوبة التي لا يمكن رؤيتها أو التعبير عنها بسهولة علاوة على أنها معرفة شخصية جداً يصعب تشكيلها والحصول عليها وبالتالي يصبح نقلها أو التشارك فيها أمراً صعباً. كما أنها تتعلق بالمعرفة الضمنية والمهارات التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين. وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية. وتتألف المعرفة الضمنية من :

* الحقائق والبيانات الثابتة و الأنماط الذهنية.
 * وجهات النظر، والأشكال والصور والمفاهيم ورداً في دراسة كل من (الصاوي، 2007
 وياسين، 2007 وحجازي، 2005).

ثانياً: المعرفة الظاهرة (explicit)

وقد أشار كل من نوناكا و تاكوشى Nonaka and Takeuchi 1995 (أن الأصول غير الملمسة كالقيم، والصورة الذهنية للمنظمة، الحدس، الاستعارات، ونفاد البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة. كما أنها تتعلق بالمعلومات الموجودة والمحزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتيبات المتعلقة بالسياسات، والإجراءات، المستندات، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات اللقاءات والكتب.

تعريف إدارة المعرفة (Knowledge management) :

هناك العديد من التعريفات لإدارة المعرفة فيعرفها (المطيران) بأنها إيجاد الطرق للابداع وللإدارة معرفة المؤسسة للحصول عليها والاستفادة منها والمشاركة فيها ونقلها إلى العاملين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبفاءة وباستخدام الامكانيات الحديثة وتقنية المعلومات بأكبر قدر ممكن (المطيران، 2006، ص15)، وعرفها (الملأك، 2002) أنها العملية التي تتضمن تجميع وتنظيم وتصنيف ونشر المعلومات في جميع أجزاء المنظمة وجعلها هادفة ومفيدة لاستخدام الأفراد الذين يحتاجون لها، وعبر عنها دافت Daft بأنها الجهد المبذولة من القياديين والمديريه لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو ما يمكن أن نسميه بـ "رأس المال الفكري" الذي تمتلكه المنظمة التعليمية (Daft,2001)، ويعرف إلى (Allee,p8) إدارة المعرفة بأنها "إدارة نظمية، معلنة، وواضحة للأنشطة والمارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة" (أبو فارة، 2004، ص25).

كما وتعرفها (الزامل، 2003، ص33) بأنها "العمليات التي تساعده المنظمات على توليد المعرفة، و اختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي".

مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية: هي العملية التي تستهدف تجسيد العمليات التنظيمية بين الأفراد العاملين في المؤسسات التعليمية، التي يجعل المؤسسة تحصل على قيمة كبيرة من المعرفة المتوفرة، و تعمل على تطوير وتنمية الخبرات والكفايات التي

تساعد على تسهيل انتقال المعرفة والتشارك فيها و توليدها، وذلك من أجل استثمارها في مختلف الأنشطة الإدارية لحل مشكلات العاملين في المؤسسة التعليمية، واتخاذ القرارات وبناء الخطط والاستراتيجيات المقترحة لرفع الكفاءة الانتاجية للمؤسسة التعليمية(الغانم،1429).

ويعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات فضلا عن خبرات وتجارب سابقة يحملها الأفراد والعاملون، كما أنها مزيج من الخبرات والتجارب والقيم والمعلومات التي تقود الفرد إلى تحقيق أهدافه بحكمة و موضوعية.

اهداف إدارة المعرفة :

يشير (الملاكي) إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى: التوصل للمعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها، وإلى العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر، وإلى السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، وتولي عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة. كما تهدف إدارة المعرفة إلى حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها، كما وتسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل، وتعتبر دليلاً للعمل الجيد، وتسهل عملية تقاسم المعرفة. وبصورة أكثر تحديداً إن إدارة المعرفة تساعده على: وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك، والاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث استقطابهم ورعايتهم، والاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها، وتوفير الوسائل الإبداعية اللازمة للأفراد، والاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية، وإعداد البنية التحتية اللازمة

للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال الالزمة(الملكاوي،2007)، كما أشار حجازي(2005) أن إدارة المعرفة تسهم بالعديد من الفوائد منها تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخدت من قبل المستويات الإدارية العليا، وتتفيد القرارت التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ إنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات، ولأن حلقات الاتصال تكون أقصر، ويصبح المستخدمون أكثر مقدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة (القريبة) من وظائفهم، ونتيجة ذلك، يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح المبادرات لإجراء تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات أسرع تتعلق بعمليات الأعمال، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية، ويصبح المستخدمون أكثر وعيًا وأفضل خبرة، وبالتالي يستطيعون تقديمهم عمل ذي جودة أفضل، ويعلمون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى مراقبة الجودة، ويصبح المستخدمون أكثر وعيًا بما يحدث في موقع العمل، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل، وتتحفظ نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية.

الدراسات السابقة ذات الصلة

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، من أجل إعطاء خلفية وافية لها، والاستفادة من المواقف التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكيل بعض المنطقات التي يمكن البناء عليها، ومن هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات السابقة ذات الصلة بالقيادة الإبداعية:

كما أجرت الباز (2002) دراسة هدفت إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات وأهم مراحلها ورصد وتحليل أهم آليات إدارة الأزمات. والتعرف على خصائص وقدرات القيادة الإبداعية وأيضاً القيادة التقليدية وإبراز دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، والدور الاستراتيجي والدور التكتيكي، كما هدفت أيضاً إلى التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بنوعية وخصوصية المنظمات التي ترأسها القيادات الإبداعية والوصول إلى بعض الاستراتيجيات. وقد انتهت الباحثة بإثبات فرضية الدراسة القائمة على وجود علاقة ضمنية بين قدرة القيادة على التكامل مع الموقف الأزموي وفاعلية إدارة الأزمة، فالإدارة الفعالة للأزمات لا تستطيع أن تضطلع بها سوى القيادات الإبداعية فهي فقط القادرة على التكامل والتعامل مع الموقف الأزموي .

وأجرت مرضاح، (2006) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرءوسين، وجاءت هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني بهدف التعرف على مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات. وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات. تكونت عينة الدراسة من ٣٢٢ مفردة من الموظفات الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبياً عند الموظفات في عينة الدراسة، غالباً ما تهتم القيادات الإدارية بالإنتاج اهتماماً عالياً، ووجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي

والدخل والحالة الاجتماعية) على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما تبين وجود علاقة طردية ضعيفة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري (حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة. بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري (روح المخاطرة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة.

وأجرى العاجز وشلдан (2010) دراسة هدفت إلى معرفة دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع في ظل التطورات العالمية التي طالت جميع المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي التعليمي. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (303) بنسبة (11%) من المجتمع الأصلي البالغ (3416). توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المستوى المعرفي لدى المعلمين على درجة واحدة من الاهتمام ، كما أن القيادة المدرسية من خلال التوجيهات والإرشادات تساوي بين جميع المؤهلات دون تمييز، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخدمة الأقل قد التحقوا الجامعات وحصلوا على دبلوم تربية والالتحاق بالعديد من الدورات المكثفة التي تعقدتها الإدارة التعليمية، فتساووا جمعياً مع ذوي سنوات الخدمة الطويلة، وأنه لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية حول دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين لمتغير التخصص في البكالوريوس، ويعزو الباحثان ذلك إلى أن القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين التخصصات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في الدورات التدريبية، أو في التوجيهات الفنية للمعلمين لارتقاء بمستوى الإبداع لديهم.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة

أجرى بولتس **(Politis, 2001)** دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة المعرفة داخل المنظمات وبين أنماط القيادة السائدة داخل هذه المنظمات. تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الصناعية في مدينة سيدني في أستراليا. واستخدم الباحث الاستبيانة من أجل تحقيق أهداف الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة : أن نمط قيادة الإدارة التشاركية والذاتية **Participative and Self-Management Leadership** هما النمطان اللذان يعملان على تشجيع وتسهيل إدارة المعرفة. كما أنهما النمطان اللذان يشتملان على التفاعل الإنساني، ويشجعان عملية اتخاذ القرار بصورة تشاركية، والتي ترتبط إيجابياً بالمهارات والصفات الضرورية اللازمة لإدارة المعرفة. كما أن الإدارة الوسطى ينظر إليها على أنها حارس بوابة المعرفة والمعلومات، وبالتالي فإن على الإدارة العليا أن تقود عملية التغيير الثقافي الحذري بهدف توليد المعرفة، وأن على هذه الإدارة أن تشرك المستخدمين كافة في هذه العملية لتكون عملية تغيير ثقافي ناجحة. كما أن أفراد الإدارة العليا في المنظمات المبحوثة لا يقومون بإدارة المعرفة، وإنما يقومون باستخدام المعرفة الموجودة في مجموعة من المواقع التقليدية في مختلف أنحاء المنظمة. وأن هؤلاء القادة يعملون على تشجيع

عمليات: الاتصال والتفاوض والشراكة في المعرفة وتعزيز عمليات التفاعل لاكتساب المعرفة، بالإضافة إلى تشجيع المستخدمين على جمع المعلومات والمعرفة المطلوبة لمراقبة الأداء.

قام الفي وليندر Alavi & Leidner, (2001) بدراسة هدفت إلى عمل مراجعة شاملة لإدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة ونظم إدارة المعرفة، وبينت النتائج أن المعرفة كمفهوم مجرد وواسع عرف كموضوع جدل في الحضارة الإغريقية القديمة، لكن في السنوات القليلة الماضية تزايد الاهتمام به وخاصة في معالجة المعرفة كمورد تنظيمي، وتبثورت إدارة المعرفة من هذا الاهتمام وركزت بحوث نظم المعرفة على نظم معلومات إدارة المعرفة الهدافة إلى دعم تكوين ونقل وتطبيقات إدارة المعرفة في المنظمات. وتوصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها تعدد المعرفة وتعقد موقع وجودها، وأن إدارة المعرفة عملية معتمدة على بعضها وأن تكنولوجيا المعلومات لعبت دوراً مهماً في دعم عملياتها.

وأجرى كل من لاسزلو ولاسلزو Laszlo and Laszlo, (2002) دراسة هدفت إلى التعرف إلى تطور إدارة المعرفة ودورها وإدارتها في تغيير العالم. أجريت هذه الدراسة في المكسيك، حيث تبين من نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة مررت بثلاثة أجيال هي: الجيل الأول: الذي ركز على ماهية المعرفة وإدارتها من خلال اكتساب الذكاء المتمثل في تكنولوجيا رأس المال الفكري. الجيل الثاني: ركز على الموجود من إدارة المعرفة لاقتراح ما ستكون عليه من خلال عمليات التعلم والابتكار وقد هذا الجيل المنظمات المتعلمة ومKen العاملين والجماعات من الإبداع والتوجه نحو الجيل الثالث. أما الجيل الثالث فقد ركز على استكشاف المستقبل بالتركيز على ما ينبغي أن تكون عليه إدارة المعرفة، وهو الجيل الذي يتطلب من

الأعمال ما بات يعرف بالمواطنة التنظيمية القوية، والتوجه نحو ديمقراطية المعرفة من خلال اخراط العاملين ومشاركتهم نحو المزيد من (معرفة - كيف) ونحو تغيير العالم.

كما أجرى كل شان وفورد Chan & Ford (2002) دراسة هدفت إلى فحص العلاقات بين الفروق الثقافية عبر الوضع الحضاري للشركات المبحوثة وبين عملية نقل المعرفة وإدارتها داخل فروع المنظمات في الدول الأخرى. وأجريت هذه الدراسة حول التشارك في المعرفة في إحدى المنظمات اليابانية التي تعمل في غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: أن هناك مجموعة من القضايا ذات الأهمية لدى المديرين الذين يرغبون في تنفيذ عمليات التشارك في المعرفة، وفي إدارة المعرفة بشكل رسمي في فروع المنظمة التي تتأثر بتعددية الثقافات نتيجة التوظيف متعدد الجنسيات. وأن تعددية اللغات في المنظمة وفروعها هو العائق الأساسي أمام عملية تدفق المعرفة وانتقالها، وأن أفضل الطرق لتخفيض النتائج السلبية الناجمة عن هذا العائق هو التركيز على مهارات الاستماع الفعال والصبر والفهم ودعم المستخدمين في مجال تعلم لغات أخرى تؤثر في تدفق المعرفة وانتقالها. وأن هناك فرقاً بين الثقافة المحلية للمنظمة المركز في اليابان وبين الثقافة المحلية لفروع المنظمة العاملة في الولايات المتحدة وأن هذه الفروق الثقافية بين فروع المنظمة تؤثر في تدفق المعرفة وانتقالها عبر مرافق المنظمة بفروعها.

دراسة بونز Ponzi (2003) دراسة هدفت إلى دراسة التطور الفكري ودوره في إدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية، كذلك تحليل نظامي للأدبيات الأكاديمية لإدارة المعرفة خلال الأعوام (91-2001) للتزود بهم أفضل لثورة إدارة المعرفة وتطورها الفكري. وأن إدارة المعرفة قد مررت بثلاث مراحل من التطور المتميز هي كما يلي: المرحلة

الأولى امتدت من (1991-1995) وعكست أصل نظم إدارة المعرفة والمعلومات وكانت ممهدة لبدء ميلاد إدارة المعرفة بعد تجربة (Nonaka and Takeuchi's) مع نهاية عام 1995. والمرحلة الثانية وشملت الفترة الممتدة من (1996-1999) وشهدت وصول الأدبيات إلى مستويات أساسية من التقدم. أما المرحلة الثالثة فكانت من (2000-2001) وهي الفترة التي شهدت تراجعاً وانكماساً.

دراسة كل من مولينا ويونج (Molina & Yoong 2003) . أجريت الدراسة على عدد من المنظمات في نيوزيلاند، حيث قام الباحثان بدراسة استكشافية لمعرفة العوامل المؤثرة في التشارك في المعرفة بين أعضاء عدد من المجموعات من المنظمات المختلفة. أوضحت الدراسة أن القادة الذين أجريت عليهم الدراسة عملوا على تشجيع التشارك في المعلومات والمعرفة من خلال كونهم أول من قام بهذا الأمر، مما أوجد ثقة كبيرة بين أعضاء مجموعات المنظمات، وعمل على تعزيز الإيمان بأهمية التشارك في المعرفة، وتطوير علاقات الاحترام المتبادل وعلاقات الثقة بين الأعضاء: فقد اقترح أعضاء المجموعة وافقوا على الحاجة إلى وجود مستوى من الاحترام المتبادل بين الأعضاء وبين المجموعات أيضاً، وإيمان المشاركين بأهمية التعاون إذ اتفق المشاركون على حاجتهم إلى الإيمان بالتعاون من أجل التشارك في المعرفة، ذلك أنهم توقيعوا من خلال التعاون الوصول إلى العقود والمشاريع الدولية. ومن خلال هذه النتائج توصلت الدراسة إلى مجموعة من الحقائق أهمها: أن هناك حاجة للقيام بعملية مسح لمجموعات الأعمال كافة العاملة في نيوزيلاند، و الذي يتوقع منه تعزيز صحة العوامل الثلاثة المشار إليها سابقاً.

دراسة أبو قبة (2004) هدف الدراسة التعرف إلى مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب عليها وعلاجها. وتكون مجتمع الدراسة من (566) مديرًا ورئيس قسم، وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (303) مديرين ورئيس قسم، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: تأكيد تطبيق الوزارات المركزية لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات، باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية، وأن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة، تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتُسهم في تفعيل الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية.

وأجرى (الشمرى والدوري، 2004) دراسة هدفت إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز عملية اتخاذ القرار . وقد تم اعتماد 65 استبانة وزعت على عينة من مديري المنظمات الصناعية في بغداد، وبتحليل إجابات الاستبيانات إحصائياً تبين أن متizzie القرارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الإستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفطري أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحددات تتعلق بالمديرين والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة. بالإضافة إلى أن معظم مديري عينة البحث مدركون ومتذكون في الرأي حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة وهياكلها بما تعنيه من معارف ظاهرة لديها ودورها المهم في عملية التخطيط المستقبلي للمنظمة، وتذكى مستوى الإدراك وفهم المعرفة الضمنية والمتمثلة بمهارات الخبرات والمقدرات التي يمتلكها أفراد المنظمة في الوصول إلى الأهداف المرسومة ومواجهة التحديات ضمن البيئة

التنافسية لمنظمهما. وأخيراً، وبالرغم من أن متذدي القرارات الإستراتيجية للمنظمة الصناعية يدركون أهمية استخدام المعرفة وتوظيفها في عملية بناء وصنع القرار الاستراتيجي، إلا أن الاستخدام الفعلي أو الاستثمار الأمثل لإدارة المعرفة في القطاع الصناعي لا يزال محدوداً بسبب وجود معوقات ومحدودات تتعلق بالمديرين والقيادات والإمكانات الفنية والمعلوماتية والمادية المتاحة.

دراسة المؤمني (2005) هدف هذه الدراسة هدفت إلى التعرّف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، من خلال التركيز على دراسة عدد من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة وإن كانت توفر بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة أم لا من وجهة نظر المديرين، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات العامة في الأردن والبالغ عددهم (2566) وقد خلصت نتائج الدراسة إلى ما يلي: أن هناك اتجاهات إيجابياً، وبمستوىً فوق المتوسط، لدى القائمين على المؤسسات العامة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وأن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط، ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة، وأن جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط، ما عدا عنصر الاستعداد التكنولوجي كان دون المتوسط، ولا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة.

دراسة حجازي (2005) هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها،

خاصة وأن مدخل إدارة المعرفة أصبح يسهم إلى حد كبير في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية. وقد أجريت الدراسة في (21) منظمة أردنية، من القطاع العام، ومن القطاع الخاص، واهتمت الدراسة بفحص أثر عمليات إدارة المعرفة في توظيفها، من خلال عدد من المتغيرات الوسيطة الفرعية المتمثلة في: توليد المعرفة، والمشاركة فيها، والتعلم المنظمي. وتكونت أداة الدراسة من الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة تدرك ما إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادها من حيث: المفهوم والدور والموارد والأهداف والفوائد وقيادة المعرفة والثقافة المنظيمية، وأن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد والمشاركة والتعلم. وأن المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن كان ذلك بدرجة محدودة تقريباً. وأن الثقافة المنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

دراسة كل من تشانج ولி (Chang & Lee 2007) هدفت إلى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية والآليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. واستكشفت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي، وتأثير آليات إدارة المعرفة في الإبداع التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (5000) منظمة رائدة في مجال الأعمال في تايوان، كما تم تصنيفها في عام (2005)، حيث تم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة من (800) منظمة كبيرة عشوائية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والمبدعة، لها تأثير إيجابي كبير في امتلاك المعرفة وتوزيعها، وعلى الإبداع الإداري والفنى، كما أن تخزين المعرفة وامتلاكها وتوزيعها، له تأثير إيجابي كبير في الإبداع الإداري والفنى.

دراسة كل من شان وشو (2008) هدفت إلى الكشف عن قدرة إدارة المعرفة على ملء فجوة المعرفة، في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم، في دول عديدة، مع الأخذ بعين الاعتبار الدور التخصصي المهم الذي تلعبه هذه المنظمات، التي غالباً ما تواجه عدم التأكّد والتهديد المحتمل للفشل، لا سيما أن المعرفة ومنذ زمن طويل تعتبر أداة تناصيّة مهمة من أجل البقاء. وقد طبّقت الدراسة في هونغ كونغ، وتم اختيار عينة الدراسة من (68) منظمة، لديها مبادرات في إدارة المعرفة منذ أعوام عدّة، وقد تم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: وجود الوعي في إدارة المعرفة، ووجود خطط عمل لإدارة المعرفة، إذ أشارت (49,2%) من الاستجابات إلى أن الهدف الرئيس من إدارة المعرفة هو إدارة مصادر المعرفة، و(41,3%) لكسب الميزة التنافسية. وأكدت الدراسة إمكانية أن يلعب المديرون دوراً في تسهيل إدارة المعرفة، من خلال إشراك العاملين كافة، وتحويل المعرفة التي لديهم إلى آخرين، مع أهمية استخدام الإنترانت، لتمكين العاملين من المشاركة في الخبرات وتوزيع النتائج ونشرها.

دراسة باسردة (2009) هدف هذه الدراسة إلى التعرف على موضوع تقانة إدارة المعرفة والفوائد التي تحصل عليها المنظمة التعليمية من تطبيقها، وكذلك سبل الوصول إليها، بالإضافة إلى تحديد دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة. واتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العلاقة بين المتغيرات. وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن التطبيقات في مجال التقانة عامة، وتقانة المعلومات خاصة، أسهمت بشكل كبير في تبلور مفهوم إدارة المعرفة وتطوره من جهة، وأوضحت ركيزة أساسية وعنصراً مهماً من عناصر إدارة المعرفة، وجزءاً لا يتجزأ منها من جهة أخرى، وهو ما يمكن أن يطلق عليه مصطلح "تقانة إدارة المعرفة" لتمييزه من تقانة المعلومات الأخرى، وأن

الانتقال من نمط المنظمة التقليدية التي تعمل في بيئة ثابتة نسبياً إلى منظمة متعلمة تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التقلب، يتم من خلال إحداث تغييرات في إستراتيجية المنظمة وهيكلها وأفرادها وثقافتها، وتعد إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة والإبداع طرائق مناسبة للقيام بتلك التغييرات، وأن هناك قصوراً في استعمال شبكات المعلومات الداخلية والخارجية في جامعة عدن، وقصوراً في التشجيع على إقامة المؤتمرات عن بعد، والاستعانة بنظم أتمتة المكتب عند اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام في الجامعة.

دراسة عثمان (2010). هدفت إلى الكشف عن اتجاهات مديرى المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى المدارس الحكومية الثانوية في المحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددهم (640) مديرًا ومديرة. تكونت من عينة طبقية عشوائية بلغت (229)، وتم تطبيق الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج أن مديرى المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية فلسطين كانت ايجابية، إذ وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية ، لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديرى المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة الإدارية، التخصص، المؤهل العلمي، موقع المدرسة وتوجد فروق في درجة اتجاهات مديرى المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، تعزى لمتغير موقع المحافظة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة، بين محافظات شمال الضفة ووسطها ولصالح شمال الضفة.

ملخص الدراسات السابقة

من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة توصل إلى:

- استخدمت الدراسات السابقة الاستبانة لتحقيق أهدافها .
- كما أن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.
- تكونت عينة الدراسة لجميع الدراسات من مديرى المنظمات والمسؤولين والعاملين فيها، وكذلك الدراسة الحالية التي اختارت عينة من العاملين في إدارات المناطق التعليمية.
- كما أنه من خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة وجد أن نمط قيادة الإدارة التشاركية والذاتية Participative and Self-Management Leadership هما النمطان اللذان يعملان على تشجيع وتسهيل إدارة المعرفة Politis, (2001).
- تلعب إدارة المعرفة دوراً كبيراً في حل مشكلات القادة وإدارة الأزمات، واتخاذ القرارات السليمة والصائبة، وتسهم في إدارة التغيير، والتوصل إلى قرارات ابداعية، واتباع سلوك المواطننة التنظيمية كما في دراسة الباز (2002)، ودراسة (الشمرى والدوري،2004)، ودراسة المؤمني (2005)، ودراسة مرضاح، (2006)، دراسة كل من لاسزلو ولاسزلو Laszlo and Laszlo, (2002) . ودراسة مولينا ويونج Molina & Yoong (2003)، ودراسة أبو قبة (2004)، دراسة حجازي (2005)
- أن مقاومة التغيير تشكل أحد العوامل المعيبة للإبداع في المنظمات ، ويتمثل الحرث على المأثور والالتزام بالأفكار النمطية السائدة أكثر عناصر هذا العامل قوة من حيث الموافقة عليه من قبل أفراد عينة الدراسة، وأن فقدان روح العمل الجماعي لا يشكل أحد العوامل المعيبة للإبداع في المنظمات، وأن عدم الوضوح في أهداف المنظمة

يشكل أحد العوامل المعايق للإبداع في المنظمات كما في دراسة السميري (2003) العاجز وشلдан (2010). كما بينت الدراسات السابقة تعقد المعرفة وتعقد موقع وجودها، وأن إدارة المعرفة عملية معتمدة على بعضها وأن تكنولوجيا المعلومات

لعبت دوراً مهماً في دعم عملياتها الفي وليندر، Alavi & Leidner (2001)

- هناك ستة عوامل تكافية تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة نجاحاً أو إخفاقاً، وهذه

العوامل هي: نظم المعلومات، هيكل المنظمة، أنظمة المكافأة والتعويض، العمليات،

الأفراد، والقيادة. وأن هذه العوامل تثير حالة البدء لدى المديرين لتقدير قدرة منظماتهم

واستعداداتها لتنفيذ وإدامة مبادرات إدارة المعرفة. وكذلك فإن تعديدية اللغات في

المنظمة وفروعها هو العائق الأساسي أمام عملية تدفق المعرفة وانتقالها، وأن أفضل

الطرق لتخفيف النتائج السلبية الناجمة عن هذا العائق هو التركيز على مهارات

الاستماع الفعال والصبر والفهم ودعم المستخدمين في مجال تعلم لغات أخرى تؤثر

في تدفق المعرفة وانتقالها. كما في دراسة شان وفورد (Chan & Ford 2002)،

ودراسة هولويزكي Holowetzki (2002). وأن الثقافة التنظيمية الداعمة

والابداعية، لها تأثير إيجابيّ كبير في امتلاك المعرفة وتوزيعها، وعلى الإبداع الإداريّ

والفنيّ، كما أن تخزين المعرفة وامتلاكها وتوزيعها، له تأثير إيجابيّ كبير في الإبداع

الإداري والفنى. كما في دراسة تشانج ولி Chang & Lee (2007)، دراسة باسردة

(2009).

- أهمية تحفيز الموظفين، للعمل على خلق المعرفة المتوفّرة لديهم ونقلها وتطبيقاتها

بطريقة جماعية، حتى وإن كانت بيئـة المنـظـمة جـاهـزة وبـشكـلـها الأمـثلـ لـذـلـكـ، فـبدـونـ

تقـديـمـ الـحـواـفـرـ فإـنـ التـزـامـ الـموـظـفـينـ تـجـاهـ المـشـارـكـةـ بـالـمـعـرـفـةـ لـنـ يـكـونـ بالـشـكـلـ المـطـلـوبـ.

كما في دراسة بلانسامي Palanisamy (2008)، دراسة شان وشو &

Chao (2008)، دراسة كوتلارشكى واخرون(2008).

- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت متغيرين مهمين وهما

مستوى القيادة الابداعية وإدارة المعرفة، إذ إن العديد من الدراسات تناولت موضوع

الابداع، ومتغير إدارة المعرفة كمتغيرين مستقلين. وهذه الدراسة تسعى إلى البحث في

العلاقة بين هذين المتغيرين.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ووصفاً للطريقة والإجراءات المعتمدة في هذه الدراسة، والإجابة عن الأسئلة التي تضمنتها مشكلة الدراسة، ويقدم كذلك وصفاً لنوع الدراسة وطبيعتها و اختيار مجتمعها وعينتها ووحدة المعاينة فيها، ويتضمن أداة جمع البيانات الاستبانة وتحديد ثباتها وصدقها، ويتضمن تحديداً للأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات وعلى

النحو الآتي:

منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الميدانية التي اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تشخيص الحالة كما هي في الواقع، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة وبيان نتائج ونوصيات الدراسة والنابعة من دراسة العلاقة بين مستوى القيادة الإبداعية وبين إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، وبالتالي الوقوف على إمكانيات هذه الإدارات في التعامل مع معطياتها.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، في محافظات (العاصمة، الفروانية، الجهراء، مبارك الكبير، الأحمدي، حولي)، والجدول رقم (1) يبين مجتمع الدراسة من القيادات وكذلك الرؤساء والمشرفين في المناطق المشمولة بالدراسة.

جدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الرؤساء والمشيرفين				المحافظة
المشيرفين		الرؤساء		
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
118	40	16	14	العاصمة
80	60	14	12	الفروانية
71	61	12	10	الجهراء
66	66	12	12	مبارك الكبير الكبير
86	36	12	12	الأحمدي
60	56	12	12	حولي
481	319	78	72	المجموع
800		150		المجموع الكلي

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وبنسبة (50 %) من رؤساء الاقسام الادارية، في حين كانت نسبة المشيرفين تساوي (40 %) من المجتمع الكلي في كل محافظة تعليمية.

جدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرؤساء والمشيرين				المحافظة
المشرفين		الرؤساء		
إناث	ذكور	إناث	ذكور	
47	32	8	7	العاصمة
37	24	7	6	الفروانية
34	23	6	5	الجهراء
32	21	6	6	مبارك الكبير الكبير
32	21	6	6	الأحمدي
28	19	6	6	حولي
210	140	39	36	المجموع
350		75		المجموع الكلي

أداتا الدراسة:

تم استخدام أداتين الأولى لقياس مستوى ممارسة القيادة الإبداعية. والثانية لقياس مدى تطبيق إدارة المعرفة، وقد تم بناء الأداة الأولى من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمستوى ممارسة القيادة الإبداعية، أما الأداة الثانية، فتم بناؤها لقياس درجة تطبيق المعرفة وذلك من خلال الأدب النظري و الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة. وفيما يلي عرض لهذه الأدوات:

أولاً: استبانة القيادة الابداعية

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث باختبار الصدق الظاهري وكذلك تم التعرف على الصدق الداخلي ومدى

ترابط الأسئلة ببعضها بعضاً، وذلك للتأكد من مدى اتساق إجابتها حتى تعكس أهداف الدراسة

وتساؤلاتها، وذلك بعرض الاستبانة على محكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية

المترادفة من أساتذة الجامعات الأردنية والكويتية العامة والخاصة، حيث تم الأخذ بالمقترنات

والتوصيات التي تتفق عليها أكثر من 80% من المحكمين لأداة الدراسة الواردة منهم حول

عباراتها، وأجري التعديل وفقاً لآرائهم. كما تم تطبيق الاستبانة على عينة من العاملين في

إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت. وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من :

أولاً: المتغيرات الديمografية وتكونت من :

الوظيفة ولها مستويان: رؤساء، ومسرفيون -

الجنس ولهم مستويان: ذكر ، وأنثى. -

العمر: (25 سنـه فأقل)، (25-35 سنـه)، (أكثر من 35 سنـه). -

المؤهل العلمي: (دبلوم)، (بكالوريوس)، (ماجستير أو دكتوراه). -

الخبرة العملية: (5 سنـوات فأقل)، (5-11 سنـه)، (أكثر من 11 سنـه). -

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتكونت الاستبانة من 33 فقرة، الاستجابة عنها ضمن مقياس ليكرت الخماسي وهي (بدرجة قليلة جداً، بدرجة قليلاً، بدرجة متوسطة، بدرجة كبيرة، بدرجة كبيرة جداً). حيث تم إعطاء الدرجة (1) للمدير الذي يمتلك المهارة بدرجة قليلة جداً، و(2) للمدير الذي يمتلك المهارة بدرجة قليلاً، و(3) تدل على أن المدير الذي يمتلك المهارة بدرجة متوسطة، (4) المدير الذي يمتلك المهارة بدرجة كبيرة، و(5) المدير الذي يمتلك المهارة بدرجة كبيرة جداً.

ثبات الأداة

للتأكد من الثبات اعتمد الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم توزيع الأداة على (25) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة خارج عينتها، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وكانت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.85).

ثانياً: استبانة إدارة المعرفة

صدق أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من الصدق الظاهري للأداة وذلك من خلال عرض الاستبانة على (10) من المحكمين من أصحاب الخبرات العلمية والعملية المتراكمة من أساتذة الجامعات

الأردنية وال الكويتية العامة والخاصة من ذوي الخبرة والاختصاص بعلم الإدارة والعلوم

التربيوية. حيث تم الأخذ بالمقترنات والتوصيات التي اتفق عليها 80% فأكثر حول سلامة

اللغة ودرجة فهم العبارة وانتمائها للمجال، وأجري التعديل وفقاً لآرائهم. كما تم تطبيق

الاستبانة على عينة من العاملين في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت. وقد تكونت

الاستبانة بصورتها النهائية من :

أولاً: المتغيرات الديمغرافية وتكونت من :

الوظيفة ولها مستويان: رؤساء، ومسرفيون -

الجنس ولهم مستويان: ذكر ، وأنثى. -

العمر: (25 سنـه فأقل)، (25-35 سنـه)، (أكثر من 35 سنـه). -

المؤهل العلمي:(دبلوم)، (بكالوريوس)، (ماجستير أو دكتوراه). -

الخبرة العملية: (5 سنوات فأقل)، (5-11 سنـه)، (أكثر من 11 سنـه). -

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

بموضوع الدراسة. كما تكونت الاستبانة من 34 فقرة، صنفت ضمن مقياس ليكرت

الخمسائي وهي(بدرجة قليلة جداً، بدرجة قليله، بدرجة متوسطة، بدرجة كبيرة، بدرجة

كبيرة جداً). حيث تم إعطاء الرقم(1) للادارة التي تمتلك المهارة بدرجة قليلة جداً،

و(2) للادارة التي تمتلك المهارة بدرجة قليله، و(3) تدل على الادارة التي تمتلك

المهارة بدرجة متوسطة، (4) للادارة التي تمتلك المهارة بدرجة كبيرة، و(5) للادارة التي تمتلك المهارة بدرجة كبيرة جداً. وكذلك تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من ستة مجالات: وهي:

الجدول (3)

مجالات الاستبانة

رقم المجال	اسم المجال	عدد الفقرات
الاول	التقريب عن البيانات	5
الثاني	قواعد البيانات	7
الثالث	خرائط المعرفة	5
الرابع	اكتساب المعرفة	7
الخامس	الانترنت	4
السادس	المكتبات الالكترونية	6
المجموع		34

ثبات الأداة

للتأكد من الثبات اعتمد الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم توزيع الأداة على (25) من أفراد مجتمع الدراسة من خارج عينتها، وإعادة تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبلغت قيمة كرونباخ الفا (0.91)، ومعامل ارتباط بيرسون (0.91)؛ والجدول (3) يبيّن درجة الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة:

جدول (4)

درجة الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة

الرقم	المجال	كرونباخ الفا	معامل بيرسون
1	التقريب عن البيانات	0.93	0.88
2	قواعد البيانات	0.88	0.85
3	خرائط المعرفة	0.81	0.90
4	اكتساب المعرفة	0.82	0.83
5	الانترنت	0.86	0.88
6	المكتبات الالكترونية	0.90	0.87
	الدرجة الكلية	0.91	0.91

المعالجة الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بين بيرسون.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار الثنائي لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي واختبار شيفيه عندما تكون القيمة الفائية دالة إحصائية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة

عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه " ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ومستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، ويظهر الجدول (5) ذلك.

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط	الانحراف	الرتبة	مستوى
2	يتبنى الأفكار الجديدة.	3.79	0.90	1	مرتفع
5	يقوم بمواكبة أعمال إبداعية لامتلاكه روح المجازفة.	3.70	0.90	2	مرتفع
20	يضع الخطط المستقبلية للتطوير.	3.66	1.02	3	متوسط
13	يعد رائداً في تجربة الأفكار.	3.65	0.92	4	متوسط
3	يفسر النشرات الواردة من ادارات المناطق التعليمية	3.64	0.88	5	متوسط
22	يستشير الخبراء في عملية صناعة القرار.	3.62	0.94	6	متوسط

متوسط	7	0.97	3.59	يخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكاره.	15
متوسط	7	0.95	3.59	يحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	21
متوسط	9	1.04	3.55	يبحث عن المعلومات التي يحتاجها.	9
متوسط	10	1.01	3.53	يستطيع إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.	11
متوسط	11	0.95	3.51	يستطيع تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهه في أثناء عمله.	7
متوسط	11	0.93	3.51	يتطلع للعمل في فريق تسوده روح المغامرة.	23
متوسط	11	0.96	3.51	يشجع العاملين للتعبير عن آرائهم.	29
متوسط	14	1.01	3.48	يشجع العامل الذي يحقق إنجازاً مبدعاً.	12
متوسط	14	1.09	3.48	يتعامل مع التغيير بمرؤنة.	16
متوسط	14	0.94	3.48	يتحمل النتائج عند تطبيق الأفكار الجديدة.	25
متوسط	17	1.01	3.47	لديه طموح للارتفاع الوظيفي.	17
متوسط	17	1.05	3.47	يشارك في مناقشة آراء المديرين في المناطق التعليمية أثناء الاجتماعات.	18
متوسط	19	0.97	3.46	يتبني التخطيط الاستراتيجي.	4
متوسط	19	0.96	3.46	يكون انطباع عند زملائه بأنه شخص يمتلك أفكاراً جديدة إبداعية.	19
متوسط	21	0.92	3.44	يبالغ في مقدراته على التطوير والتغيير.	14
متوسط	22	0.90	3.42	يقدم التسهيلات الالزمة لجذب العاملين المدعين إلى إدارات المناطق التعليمية.	30
متوسط	23	0.97	3.41	يحل البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.	24
متوسط	23	0.98	3.41	يعمل لقاءات غير رسمية لمناقشة المشكلات الخاصة	28
متوسط	23	1.02	3.41	يشجع أصحاب الأفكار الجديدة.	31
متوسط	26	0.97	3.40	يستخدم التكنولوجيا في إنجاز أعماله.	32

متوسط	27	1.12	3.38	يتبع المشكلات التي يعاني منها العاملون في إدارات المناطق التعليمية.	8
متوسط	27	1.06	3.38	يستطيع تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	10
متوسط	29	1.03	3.36	يتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قصيرة.	6
متوسط	29	0.92	3.36	يُوسع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المناطق التعليمية.	26
متوسط	31	0.97	3.33	يشجع العاملين في إدارات المناطق التعليمية للابتعد عن الروتين.	33
متوسط	32	0.85	3.23	يُجرب الأفكار الجديدة البناءة.	1
متوسط	33	1.16	3.22	يطور علاقاته مع ذوي الاختصاص من العاملين في المناطق التعليمية.	27
متوسط		0.66	3.51	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (5) أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وانحراف معياري (0.66)، وجاءت الفوارق بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 - 3.79)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يُبنى الأفكار الجديدة"، بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.90)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على "يقوم بمواكبة أعمال إبداعية لامتلاكه روح المجازفة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "يُجرب الأفكار الجديدة البناءة" بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص

على" يطور علاقاته مع ذوي الاختصاص من العاملين في المناطق التعليمية " بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.16).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

لإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد الرتبة ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها ، وكل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (6) ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها بشكل عام وكل مجال من مجالات اداة الدراسة مرتبة تنازلياً

رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
4	اكتساب المعرفة	3.70	0.71	1	مرتفعة
3	خرائط المعرفة	3.63	0.83	2	متوسطة
6	المكتبات الالكترونية	3.59	0.83	3	متوسطة
5	الانترنت	3.53	0.79	4	متوسطة
1	التقىب عن البيانات	3.46	0.62	5	متوسطة
2	قواعد البيانات	3.41	0.74	6	متوسطة
الدرجة الكلية					متوسطة

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) وانحراف معياري (0.59)، وجاءت مجالات أداة الدراسة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41 - 3.70)، وجاء في الرتبة الأولى مجال اكتساب المعرفة ، بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.71)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال خرائط المعرفة بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.83)، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال التقريب عن البيانات بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (0.62)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال قواعد البيانات بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (0.74)، أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:-

1- مجال اكتساب المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (7) يبيّن ذلك

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال اكتساب المعرفة

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
20	الاحتفاظ بسجلات لتدوين موجودات المعرفة التي يمتلكونها.	3.86	1.01	1	مرتفعة
22	توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من	3.82	0.95	2	مرتفعة
19	تشجيع العاملين على تطوير المعرفة لديهم والمعرفة الخاصة بإدارتهم.	3.71	1.01	3	مرتفعة
21	توفير سياسات عمل لحرية البحث العلمي.	3.71	0.97	4	مرتفعة
23	العمل على تطوير الموجود من المعرفة لدى العاملين	3.65	0.96	5	متوسطة
18	دعم الأفكار الجيدة لتنمية المنافسة.	3.64	1.04	6	متوسطة
24	وضع ميزانية مناسبة لدعم مشروعات إدارة المعرفة.	3.51	1.00	7	متوسطة
الدرجة الكلية					
0.71					

يلاحظ من الجدول (7) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية

في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال اكتساب المعرفة كانت مرتفعة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.70) وانحراف معياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 - 3.86)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "الاحتفاظ بسجلات لتدوين موجودات المعرفة التي يمتلكونها" ، بمتوسط حسابي (1.01)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (22) التي تنص على "توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترنات من العاملين" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.95)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (18) التي تنص على "دعم الأفكار الجيدة لتنمية المنافسة" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.04)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على "وضع ميزانية مناسبة لدعم مشروعات إدارة المعرفة" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.00).

2- مجال خرائط المعرفة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (8) يبيّن ذلك

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات

المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال خرائط المعرفة

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
13	تحتوي خرائط المعرفة على إرشادات وتعليمات تدل على مصادر المعلومات.	3.69	1.05	1	مرتفعة
15	القيادات الإدارية تستخدم خرائط المعرفة.	3.66	1.07	2	متوسطة
16	تساعد خرائط المعرفة على تسهيل عمل القائمين في إدارات المناطق التعليمية.	3.63	1.02	3	متوسطة
14	تساعد خرائط المعرفة الإرشادات و التعليمات في تسهيل الحصول على المعلومات بأقل تكلفة.	3.62	1.03	4	متوسطة
17	توظف خرائط المعرفة بشكل واضح في إدارات المناطق التعليمية.	3.53	1.09	5	متوسطة
الدرجة الكلية					
0.83					3.63

يلاحظ من الجدول (8) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية

في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال خرائط المعرفة كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.63) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت فقرات هذا المجال بين

الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.53 - 3.69)،

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "تحتوي خرائط المعرفة على إرشادات

وتعليمات تدل على مصادر المعلومات"، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري

(1.05)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) التي تنص على "القيادات الإدارية تستخدم خرائط المعرفة بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.07)، و جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (14) التي تنص على "تساعد خرائط المعرفة الإرشادات والتعليمات في تسهيل الحصول على المعلومات بأقل تكلفة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.03)، و جاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "توظف خرائط المعرفة بشكل واضح في إدارات المناطق التعليمية" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري .(1.09)

3- مجال المكتبات الالكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (9) يبيّن ذلك

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات

المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال المكتبات

الإلكترونية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
34	نظام المكتبات الإلكترونية فعال ومفيد لمواجهة المشكلات المعقدة والاستثنائية.	3.66	0.98	1	متوسطة
31	يستخدم القادةون نظام المكتبات الإلكترونية للمهام والأعمال غير الروتينية.	3.61	1.05	2	متوسطة
32	تدعم إدارات المناطق التعليمية وجود المكتبات الإلكترونية.	3.54	0.98	3	متوسطة
33	تحتاج المكتبات الإلكترونية إلى الاهتمام من قبل الإداريين المبدعين.	3.54	0.96	3	متوسطة
الدرجة الكلية					
		3.59	0.83		

يلاحظ من الجدول (9) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية

في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال المكتبات الإلكترونية كانت متوسطة،

إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) وانحراف معياري (0.83)، وجاءت جميع فقرات هذا

المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.54 - 3.66)،

وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على "نظام المكتبات الإلكترونية فعال ومفيد

لمواجهة المشكلات المعقدة والاستثنائية." ، بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري

(0.98)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (31) التي تنص على "يستخدم القياديون نظام المكتبات الإلكترونية للمهام والأعمال غير الروتينية. بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان (32) التي تنص على "تدعم إدارات المناطق التعليمية وجود المكتبات الإلكترونية." و (33) التي تنص على "تحتاج المكتبات الإلكترونية إلى الاهتمام من قبل الإداريين المبدعين " بمتوسط حسابي (3.54) وانحرافين معياريين (0.98)، و (0.96) على التوالي.

4- مجال الانترنت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال الانترنت مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
30	نظام الانترنت يلقى اهتماماً في وزارة التربية والتعليم.	3.60	0.93	1	متوسطة
29	تساعد الانترنت يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أفضل.	3.56	1.08	2	متوسطة
28	تشجع شبكة الانترنت التفاعل بين القياديين في الجوانب الوظيفية المختلفة.	3.55	1.10	3	متوسطة
27	يخفض الانترنت التكاليف المرتبطة على عمليات الاتصال.	3.52	1.04	4	متوسطة
25	يتوفر بإدارات المناطق التعليمية شبكة معلوماتية داخلية.	3.51	1.05	5	متوسطة
26	تساعد شبكة الانترنت الداخلية في الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أفضل.	3.46	1.00	6	متوسطة
الدرجة الكلية					

يلاحظ من الجدول (10) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية

في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال الانترنت كانت متوسطة، إذ بلغ

المتوسط الحسابي (3.53) وانحراف معياري (0.79)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في

الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.46 - 3.60)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على "نظام الانترنت يلقى اهتماماً في وزارة التربية والتعليم." ، بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.93)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (29) التي تنص على "تساعد الانترنت يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أفضل." بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (1.08)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على "يتوفر بإدارات المناطق التعليمية شبكة معلوماتية داخلية " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على "تساعد شبكة الانترنت الداخلية في الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أفضل " بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.00).

5- مجال التنقيب عن البيانات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات

المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال التنقيب عن

البيانات مرتبة تناظرياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
2	يستخدم قواعد البيانات الالكتروني في توفير المعلومات.	3.59	0.88	1	متوسطة
3	يساعد نظام التنقيب عن البيانات في تحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة العلمية.	3.55	0.85	2	متوسطة
5	يتم توظيف وسائل تقنية متعددة في هذا النظام.	3.44	0.91	3	متوسطة
4	يساعد في فهم المعلومات المرتبطة بالعمل.	3.36	0.88	4	متوسطة
1	تمتلك الإدارات قواعد بيانات تساعد المديرين في فهم المشكلات الإدارية.	3.35	0.78	5	متوسطة
الدرجة الكلية					
يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال التنقيب عن البيانات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35 - 3.59)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يستخدم قواعد البيانات الالكتروني في توفير المعلومات.." ، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يساعد نظام التنقيب عن البيانات في تحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة العلمية".					

يلاحظ من الجدول (11) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية

في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال التنقيب عن البيانات كانت متوسطة، إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال

في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.35 - 3.59)، وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يستخدم قواعد البيانات الالكتروني في توفير

المعلومات.." ، بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.88)، وفي الرتبة الثانية

جاءت الفقرة (3) التي تنص على "يساعد نظام التنقيب عن البيانات في تحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة العلمية".

ذات العلاقة بالمعرفة العلمية." بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.85)، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على "يساعد في فهم المعلومات المرتبطة بالعمل بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.88)، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة " (1) التي تنص على "تمتلك الإدارات قواعد بيانات تساعد المديرين في فهم المشكلات الإدارية بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.78).

6- مجال قواعد البيانات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال، والجدول (12) يبين ذلك

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال قواعد البيانات

مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التطبيق
12	يساعد قواعد البيانات في اتخاذ قرارات تنظيمية سلية.	3.68	1.10	1	مرتفعة
11	تسهم قواعد البيانات في عملية تحسين الإنتاجية.	3.54	1.05	2	متوسطة
6	توفر الإدارات التعليمية قواعد بيانات ضخمة لجميع إدارات المناطق التعليمية.	3.43	0.97	3	متوسطة

متوسطة	4	0.95	3.40	تقوم قواعد البيانات في إعداد التقارير للحصول على استفسارات الإدارات التعليمية حول العمل.	7
متوسطة	5	1.05	3.31	توجد كوادر مؤهلة لتخزين البيانات.	8
متوسطة	6	0.99	3.29	تساعد قواعد البيانات في نشر المعلومات التنظيمية.	9
متوسطة	7	0.99	3.25	توفر قواعد البيانات الأنظمة والتقنيات الحديثة للنشارك في المعرفة بين إدارات المناطق التعليمية.	10
متوسطة		0.74	3.41	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال قواعد البيانات كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41) وانحراف معياري (0.74)، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (-3.68 - 3.25)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على يساعد قواعد البيانات في اتخاذ قرارات تنظيمية سليمة." ، بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.10)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على "تسهم قواعد البيانات في عملية تحسين الإنتاجية." بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.05)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) التي تنص على "تساعد قواعد البيانات في نشر المعلومات التنظيمية." بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.99)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "توفر قواعد البيانات الأنظمة والتقنيات الحديثة للنشارك في المعرفة بين إدارات المناطق التعليمية " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.99).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟"

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (13) يبين هذه النتائج

جدول (13)

معامل الارتباط بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها باستخدام معامل ارتباط بيرسون

الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية		المجال
0.166**	معامل الارتباط	التنقيب عن البيانات
0.001	مستوى الدلالة	
0.298**	معامل الارتباط	قواعد البيانات
0.000	مستوى الدلالة	
0.187**	معامل الارتباط	خريطة المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	
0.194**	معامل الارتباط	اكتساب المعرفة

0.000	مستوى الدلالة	
0.235**	معامل الارتباط	الإنترنت
0.000	مستوى الدلالة	
0.255**	معامل الارتباط	المكتبات الالكترونية
0.000	مستوى الدلالة	
0.288**	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لتطبيق إدارة المعرفة
0.000	مستوى الدلالة	

* دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها إذ بلغ معامل الارتباط (0.288) وبمستوى دلالة (0.000) ، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.288) بين كافة مجالات درجة تطبيق إدارة المعرفة، بين الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية وان هذه العلاقات جميعها كانت إيجابية.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)؟

تمت الاجابة عن هذا السؤال على النحو الاتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (14) يبين النتائج.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t -test للعينات المستقلة للفروق في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للجنس

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.043	-2.031	0.65	3.46	256	ذكور
		0.68	3.59	169	إناث

$$(\alpha \leq 0.05)^*$$

تشير النتائج في الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للجنس ، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-2.031)، وبمستوى دلالة (0.043)، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (15) ذلك.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.65	3.47	69	دبلوم متوسط فأقل
0.66	3.53	325	بكالوريوس
0.75	3.40	31	ماجستير فأكثر
0.66	3.51	425	المجموع

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حصل أصحاب الفئة بكالوريوس على أعلى متوسط حسابي (3.53)، وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة ماجستير فاكثر إذ بلغ (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مُسْتَوِي الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.473	0.750	0.331	2	0.663	بين المجموعات
		0.442	422	186.382	داخل المجموعات
			424	187.044	المجموع

تشير النتائج في الجدول (16) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.750)، وبمستوى دلالة (0.473)، إذ كانت قيمة F غير دالة إحصائياً.

3- متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (17) ذلك.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة
0.63	3.42	90	أقل من 5 سنوات
0.73	3.60	66	من 6 - أقل من 11 سنة
0.66	3.52	269	11 سنة فأكثر
0.66	3.51	425	المجموع

يلاحظ من الجدول (17) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة ، إذ حصل أصحاب الفئة من 6 - أقل من 11 سنة على أعلى متوسط حسابي (3.60)، بليهم أصحاب الفئة من 11 سنة فأكثر إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.52)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.42)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول (18)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق

التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.220	1.521	0.669	2	1.338	بين المجموعات
		0.44	422	185.706	داخل المجموعات
			424	187.044	المجموع

تشير النتائج في الجدول (18) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة ، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (1.521)، وبمستوى دلالة (0.220)، إذ كانت قيمة F غير دالة إحصائياً.

4- متغير الرتبة الوظيفية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار " ت " لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، والجدول (19) يبيّن النتائج.

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للرتبة

الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الوظيفية
0.000	*6.472	0.48	3.94	75	إداري
		0.66	3.42	350	موجه فني

• دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً $\leq \alpha$ للرتبة الوظيفية، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (6.472) ، وبمستوى دلالة (0.000) ، وكان الفرق لصالح الإداريين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي عن المتوسط الحسابي للموجهين الفنيين.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس و المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، و الرتبة الوظيفية؟

تم الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (20) يبين النتائج.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t-test للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التقييم عن البيانات	ذكر	256	3.50	0.59	1.873	0.062
	انثى	169	3.39	0.66		
قواعد البيانات	ذكر	256	3.42	0.73	0.244	0.807
	انثى	169	3.40	0.74		
خرائط المعرفة	ذكر	256	3.57	0.76	-1.761	0.079
	انثى	169	3.71	0.92		
اكتساب المعرفة	ذكر	256	3.71	0.67	0.202	0.840
	انثى	169	3.69	0.77		

0.777	0.284	0.75	3.54	256	ذكر	الانترنت
		0.86	3.52	169	انثى	
0.469	-0.726	0.75	3.56	256	ذكر	المكتبات الالكترونية
		0.94	3.62	169	انثى	
0.992	-0.010	0.55	3.55	256	ذكر	الدرجة الكلية
		0.64	3.55	169	انثى	

تشير النتائج في الجدول (20) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (-0.010)، وبمستوى دلالة ≤ 0.05 للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.992) في كافة المجالات، إذ كانت قيم ت المحسوبة دالة احصائية.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، والجدول (21) يبيّن النتائج.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.53	3.47	69	دبلوم	التنقيب عن البيانات
0.64	3.46	325	بكالوريوس	
0.63	3.45	31	ماجستير فاعلي	
0.62	3.46	425	المجموع	
0.68	3.39	69	دبلوم	قواعد البيانات
0.75	3.41	325	بكالوريوس	
0.76	3.47	31	ماجستير فاعلي	
0.74	3.41	425	المجموع	
0.77	3.64	69	دبلوم	خرائط المعرفة
0.84	3.61	325	بكالوريوس	
0.83	3.77	31	ماجستير فاعلي	
0.83	3.63	425	المجموع	
0.71	3.73	69	دبلوم	اكتساب المعرفة
0.71	3.7	325	بكالوريوس	
0.73	3.67	31	ماجستير فاعلي	

0.71	3.7	425	المجموع	
0.79	3.54	69	دبلوم	الانترنت
0.79	3.53	325	بكالوريوس	
0.82	3.51	31	ماجستير فاعلى	
0.79	3.53	425	المجموع	
0.74	3.45	69	دبلوم	المكتبات الالكترونية
0.84	3.62	325	بكالوريوس	
0.90	3.57	31	ماجستير فاعلى	
0.83	3.59	425	المجموع	
0.56	3.54	69	دبلوم	الدرجة الكلية
0.59	3.55	325	بكالوريوس	
0.64	3.57	31	ماجستير فاعلى	
0.59	3.55	425	المجموع	

يلاحظ من الجدول (21) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، إذ حصل أصحاب الفئة ماجستير فأكثر على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.57)، يليهم أصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ (3.55)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دبلوم متوسط فاقل إذ بلغ (3.54)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way)

، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي :

جدول (22)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية

في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التقريب عن البيانات	بين المجموعات	0.663	2	0.331	0.75	0.473
	داخل المجموعات	186.382	422	0.442		
	المجموع	187.044	424			
قواعد البيانات	بين المجموعات	0.01	2	0.005	0.013	0.987
	داخل المجموعات	164.639	422	0.39		
	المجموع	164.649	424			
خرائط المعرفة	بين المجموعات	0.124	2	0.062	0.114	0.892
	داخل المجموعات	229.325	422	0.543		
	المجموع	229.449	424			
اكتساب المعرفة	بين المجموعات	0.788	2	0.394	0.571	0.565
	داخل المجموعات	291.177	422	0.69		
	المجموع	291.966	424			
الانترنت	بين المجموعات	0.112	2	0.056	0.111	0.895

		0.502	422	211.893	داخل المجموعات	المكتبات الالكترونية
			424	212.005	المجموع	
0.984	0.016	0.01	2	0.02	بين المجموعات	
		0.627	422	264.79	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			424	264.811	المجموع	
0.285	1.260	0.869	2	1.738	بين المجموعات	
		0.69	422	291.203	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			424	292.941	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (22) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.260)، وبمستوى دلالة (0.285) للدرجة الكلية، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) في أي مجال من المجالات، إذ كانت قيم ف غير دالة احصائياً.

3- متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (23) ذلك.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق

التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة	المجال
0.62	3.41	90	أقل من 5 سنوات	التفقيب عن البيانات
0.58	3.47	66	من 6 - أقل من 11 سنة	
0.63	3.47	269	سنة فأكثر 11	
0.62	3.46	425	المجموع	
0.69	3.34	90	أقل من 5 سنوات	قواعد البيانات
0.74	3.39	66	من 6 - أقل من 11 سنة	
0.75	3.44	269	سنة فأكثر 11	
0.74	3.41	425	المجموع	
0.86	3.44	90	أقل من 5 سنوات	خرائط المعرفة
0.79	3.64	66	من 6 - أقل من 11 سنة	
0.82	3.68	269	سنة فأكثر 11	
0.83	3.63	425	المجموع	
0.75	3.56	90	أقل من 5 سنوات	اكتساب المعرفة
0.73	3.80	66	من 6 - أقل من 11 سنة	
0.68	3.72	269	سنة فأكثر 11	

0.71	3.70	425	المجموع	
0.83	3.38	90	أقل من 5 سنوات	الانترنت
0.78	3.66	66	من 6 - أقل من 11 سنة	
0.77	3.56	269	11 سنة فأكثر	
0.79	3.53	425	المجموع	
0.83	3.36	90	أقل من 5 سنوات	المكتبات الالكترونية
0.77	3.58	66	من 6 - أقل من 11 سنة	
0.84	3.67	269	11 سنة فأكثر	
0.83	3.59	425	المجموع	
0.60	3.42	90	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.58	3.59	66	من 6 - أقل من 11 سنة	
0.58	3.59	269	11 سنة فأكثر	
0.59	3.55	425	المجموع	

يلاحظ من الجدول (23) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة من 6 - أقل من 11 سنة، و 11 سنة فأكثر على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.59)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.42)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت

نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول (24)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية

في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التنقيب عن البيانات	بين المجموعات	0.285	2	0.142	0.366	0.694
	داخل المجموعات	164.365	422	0.389		
	المجموع	164.649	424			
قواعد البيانات	بين المجموعات	0.725	2	0.362	0.669	0.513
	داخل المجموعات	228.724	422	0.542		
	المجموع	229.449	424			
خرائط المعرفة	بين المجموعات	4.049	2	2.025	*2.968	0.053
	داخل المجموعات	287.916	422	0.682		
	المجموع	291.966	424			
اكتساب المعرفة	بين المجموعات	2.69	2	1.345	2.712	0.068
	داخل المجموعات	209.315	422	0.496		
	المجموع	212.005	424			
الانترنت	بين المجموعات	3.357	2	1.678	2.709	0.068

		0.62	422	261.454	داخل المجموعات	المكتبات الالكترونية
			424	264.811	المجموع	
0.010	*4.630	3.145	2	6.289	بين المجموعات	
		0.679	422	286.652	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			424	292.941	المجموع	
0.052	*2.980	1.017	2	2.034	بين المجموعات	
		0.341	422	143.977	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			424	146.011	المجموع	

(*) دالة عند ($\alpha \leq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول (24) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.260)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.285$) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات الآتية: خرائط المعرفة، والمكتبات الالكترونية، ومن معرفة عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية وجاءت النتائج على النحو الذي يوضحه الجدول الآتي:

جدول (25)

اختبار شيفيي للمقارنات البعدية للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	ال المجال
من 6 - أقل من 11 سنة فأكثر	خرائط المعرفة
3.44	3.64
0.24*	3.68
--	3.64
-	3.44
أقل من 5 سنوات	المكتبات الالكترونية
من 6 - أقل من 11 سنة فأكثر	3.36
0.31*	3.67
-	3.58
-	3.36
أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
من 6 - أقل من 11 سنة فأكثر	3.42
0.17*	3.59
-	3.59
-	3.42

*($\alpha \leq 0.05$) دالة عند

يلاحظ من الجدول (25) أن الفرق كان لصالح أصحاب الخبرة 11 سنة فأكثر عند مقارنة متوسطهم مع المتوسط الحسابي مع فئة الخبرة أقل من 5 سنوات في مجال: خرائط المعرفة، والمكتبات الالكترونية، ولصالح أصحاب الخبرة 11 سنة فأكثر، و من 6 – أقل من 11 سنة عند مقارنة متوسطهما مع متوسط فئة الخبرة أقل من 5 سنوات في الدرجة الكلية.

4- متغير الرتبة الوظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية ، والجدول (26) يبين النتائج.

جدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار t -test للعينات المستقلة للفروق في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للرتبة الوظيفية

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الوظيفية	المجال
0.000	*5.576	0.54	3.81	75	إداري	التنقيب عن البيانات
		0.61	3.38	350	موجه فني	
0.000	*4.368	0.85	3.74	75	إداري	قواعد البيانات
		0.69	3.34	350	موجه فني	
0.005	*2.797	0.81	3.87	75	إداري	خرائط المعرفة

		0.83	3.57	350	موجه فني	
0.504	0.669	0.79	3.75	75	إداري	اكتساب المعرفة
		0.69	3.69	350	موجه فني	
0.755	0.312	0.80	3.56	75	إداري	الانترنت
		0.79	3.53	350	موجه فني	
0.028	*2.212	0.84	3.78	75	إداري	المكتبات الالكترونية
		0.83	3.55	350	موجه فني	
0.002	*3.166	0.67	3.74	75	إداري	الدرجة الكلية
		0.56	3.51	350	موجه فني	

($\alpha \leq 0.05$) دالة عند *

تشير النتائج في الجدول (26) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (3.166)، وبمستوى دلالة (0.002) للدرجة الكلية، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات الآتية: التقريب عن البيانات، قواعد البيانات، خرائط المعرفة، المكتبات الالكترونية إذ كانت قيم ت المحسوبة دالة إحصائية، وكانت الفروق لصالح الإداريين بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للموجهين الفنيين، في حين لم توجد فروق في مجال: اكتساب المعرفة، والانترنت، إذ كانت قيم ت المحسوبة غير دالة إحصائية

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها في ضوء أسئلتها التي هدفت إلى الكشف عن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، هذا وقد اشتملت الدراسة على خمسة أسئلة رئيسية، وفيما يأتي مناقشة تلك النتائج:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي ينص على "ما مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟"

أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يتبنى الأفكار الجديدة".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى قلة دعم القيادة الإبداعية وتبنيها من قبل العديد من أصحاب المكانة والمسؤولين إلا القليل منهم، لذلك نجد أن مستوى القيادة الإبداعية كان متوسطاً.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى إدراك العاملين في إدارات المناطق التعليمية لأهمية تبني الأفكار الجديدة والإبداعية التي تؤدي إلى استثمار كل ما هو جديد، إذ إنهم يدركون أن تبني الأفكار الإبداعية يؤدي إلى دفع العملية التعليمية وفهمها وتنسيقها، وتذليل العقبات أمام العاملين فيها، وخاصة أن الأفكار الجديدة في أغلب الأوقات تكون بناءة وتطويرية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) التي تنص على "يطور علاقاته مع ذوي الاختصاص من العاملين في المناطق التعليمية".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن مدير المدرسة يشكل المظلة الكبيرة والواسعة التي تستوعب كل من المعلم والطالب والمجتمع المحيط به دون السعي إلى تطوير علاقاته مع ذوي الاختصاص من العاملين في المناطق التعليمية، كما أنها لا تكون هناك فرصة لالتقائه مع غيره من العاملين في المناطق التعليمية إلا إذا كان هناك تكليف من قبل مديرية التربية أو من قبل الوزارة.

وهذا يتفق مع دراسة كل من بولتس, Politis, (2001)، الباز (2002)، بونز, Poniz, (2003)، السميري (2003)، دراسة (الشمرى والدورى، 2004)، دراسة العاجز وشلдан (2010). ودراسة وتختلف مع دراسة العاجز وشلдан (2010) التي ترى أن القيادة المدرسية لا تمارس أي نوع من التمييز بين التخصصات المختلفة في عملية تنمية الإبداع لدى المعلمين سواء كان في الدورات التدريبية، أم في التوجيهات الفنية للمعلمين للارتقاء بمستوى الإبداع لديهم.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه " ما درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين بشكل عام كانت متوسطة، وجاءت مجالات أداة الدراسة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وجاء في الرتبة الأولى مجال اكتساب المعرفة.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن عملية اكتساب المعرفة هي أساس أي تطور، وأساس العملية الابداعية، فبدون معرفة لا يحصل تطوير. كما أن اكتساب المعرفة هي أساس إحداث التغيير في السلوك.

وجاء في الرتبة الاخيرة مجال قواعد البيانات وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى عدم امتلاك الإدارات قواعد بيانات تساعد المديرين في فهم المشكلات الإدارية، وعدم توظيف قواعد البيانات الإلكتروني في توفير البيانات وتداولها، بالإضافة إلى قلة استخدامها في تحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة العلمية، وفهم المعاني والمعلومات المرتبطة بالعمل ومدلولاتها

وهذا يتفق مع دراسة هولويزكي Holowetzki, (2002) ، لاسزلو ولاسزلو Chan & Ford (2002)، دراسة كل شان وفورد Laszlo and Laszlo، (2003) Molina & Yoong ترسيخ اقتصاده وإدارة موارده. دراسة كل من مولينا ويونج دراسة كل من تشانجولي Palanisamy Chang & Lee (2007)، دراسة بلانسامي Chan & Chao (2008) ، دراسة كل من كوتلارشكى (2008) ، دراسة كل من شان وشو ، دراسة كل من Kotlarshky, et al (2009) ، دراسة باسردة . واخرون .

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- مجال اكتساب المعرفة

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال اكتساب المعرفة كانت مرتفعة، وجاءت فقرات هذا

المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) التي تنص على "الاحفاظ بسجلات لتدوين موجودات المعرفة التي يمتلكونها".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن الاحفاظ بسجلات لتدوين موجودات المعرفة من أهم المهام المطلوبة في مجال اكتساب المعرفة، فهذه السجلات تشكل أساساً يتم الاستقاد عليه في حال الطلب لأي من أعضاء المنظمة التعليمية.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على "وضع ميزانية مناسبة لدعم مشروعات إدارة المعرفة".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن مشروعات إدارة المعرفة من المشاريع التي تحتاج إلى تكاليف مادية باهظة وهذا يعد عبئاً على المنظمة التعليمية، لذلك وضع ميزانية مناسبة له من الممكن أن تؤثر على باقي المجالات المتعلقة بالمنظمة.

وهذا يتفق مع دراسة كل من بولتس Politis, (2001)، الباز (2002)، بونز Poniz، (2003)، السميري (2003)، دراسة (الشمربي والدوري، 2004)، ودراسة المؤمني (2005). التي أشارت جميعها إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية، ودرجة الممارسة لها كانت مرتفعة ومتوسطة.

2- مجال خرائط المعرفة

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفترات مجال خرائط المعرفة كانت متوسطة، وجاءت فترات

هذا المجال بين الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على "تحتوي خرائط المعرفة على إرشادات وتعليمات تدل على مصادر المعلومات".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن احتواء خرائط المعرفة على إرشادات وتعليمات تعد من أهم وسائل التوجيه والإرشاد التي يتم الاستناد إليها من أجل تسهيل الوصول إلى المعرفة والتأكد من صدقها وثباتها ودقتها، فاحتواء خرائط المعرفة على مصادر المعلومات يبعث الطمأنينة في نفس المتنقي للمعلومة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "توظف خرائط المعرفة بشكل واضح في إدارات المناطق التعليمية".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى عدم إدراك مفهوم خرائط المعرفة من قبل العديد من العاملين في المنظمات التعليمية مما يؤدي إلى عدم توظيفها بصورة واضحة وصححة في المنظمات التعليمية.

وهذا يتفق مع دراسة كل من بولتس, Politis (2001)، الباز (2002)، بونز Poniz، (2003)، السميري (2003)، دراسة (الشمربي والدوري، 2004)، ودراسة المومني (2005). التي أشارت جميعها إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية، ودرجة الممارسة لها كانت مرتفعة ومتوسطة.

3- مجال المكتبات الالكترونية

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال المكتبات الالكترونية كانت متوسطة، وجاءت

جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على "نظام المكتبات الإلكترونية فعال ومفيد لمواجهة المشكلات المعقدة والاستثنائية".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن استخدام إدارة المعرفة في المكتبات الإلكترونية تقلل من حجم المعاناة التي يواجهها الطالب والمختص، إذ إن استخدام نظام المكتبات الإلكترونية يسهل العثور على التصنيفات الخاصة بالكتب، وموقعها في المكتبة، وتتيح فرصة الاستعارة الذاتية دون الاعتماد على موظف المكتبة.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرتان (32) اللتان تنصان على "تدعم إدارات المناطق التعليمية وجود المكتبات الإلكترونية." و(33) التي تنص على "تحتاج المكتبات الإلكترونية إلى الاهتمام من قبل الإداريين المبدعين".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن المكتبات بشكل عام تعد المركز الرئيس للمعرفة، وهي مستودع لكافة الطاقات والجهود العلمية البشرية؛ لذلك لا بد من السعي الدائم إلى توجيه الطاقات الابداعية لدعم المكتبات وتنميتها.

كما أنه قد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن معظم الإداريين والمسؤولين لا زالوا يفضلون استخدام الوسائل التقليدية في المكتبات لإيمانهم بأهميتها ودورها في المحافظة على مقتنيات المكتبة وما فيها. وتجعل الأمور تحت سيطرة مسؤول المكتبة.

4- مجال الإنترانت

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

أظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال الإنترانت كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على "نظام الإنترانت يلقى اهتماماً في وزارة التربية والتعليم".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن شبكة الإنترانت أصبحت من أهم من الوسائل الحديثة التي تستخدم في العملية التعليمية وأصبحت عملية إدخالها ضرورة ملحة، ولكن نظراً لوجود العديد من العوائق التي تحول دون إدخال هذه التقنيات ومنها التكاليف المادية. وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (26) التي تنص على "تساعد شبكة الإنترانت الداخلية في الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أفضل".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى ضعف العاملين في المنظمات، وعدم تفعيل الشبكات كما يجب في الأنظمة الداخلية للمنظمة، كما أنه قد يكون مرد هذه النتيجة إلى ضعف العاملين في المنظمات وعدم إلمامهم واتقادهم لمهارات استخدام الإنترانت.

5- مجال التقىب عن البيانات

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال التقىب عن البيانات كانت متوسطة، و جاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (2) التي تنص على "يستخدم قواعد البيانات الالكتروني في توفير المعلومات...".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة حول التقىب عن البيانات في المنظمات تشكل مصدراً مهماً من مصادر المعلومات التي يتم الاستناد عليها من قبل العاملين في مختلف المنظمات.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (1) التي تنص على "تمتلك الإدارات قواعد بيانات تساعد المديرين في فهم المشكلات الإدارية ." .

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن معظم المنظمات التعليمية الكويتية المسؤولة لا تولي اهتماماً كبيراً لتوفير قواعد بيانات خاصة بالمنظمة، وذلك بسبب اعتماد الطرق التقليدية في بلورة المشكلات وحلها، إذ إن استخدام قواعد البيانات تستخدم لمواضيع إدارية أخرى كمواضيع الإجازات، والمغادرات.... إلخ.

6- مجال قواعد البيانات

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم تحديد درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لكل فقرة من فقرات هذا المجال.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين لفقرات مجال قواعد البيانات كانت متوسطة، وجاءت جميع فقرات هذا المجال في الدرجة المتوسطة باستثناء فقرة واحدة، كما جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "تساعد قواعد البيانات في اتخاذ قرارات تنظيمية سليمة".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن استخدام إدارة المعرفة في التقنيات التكنولوجية في معظم الظروف وأغلبها يسهم للوصول إلى قواعد البيانات بسهولة ويسر.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على "توفر قواعد البيانات الأنظمة والتقنيات الحديثة للنشارك في المعرفة بين إدارات المناطق التعليمية".

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى قلة عدد المختصين من ذوي الكفاءة والخبرة القادرين على تنظيم المعرفة، واستيعابها ومجاراتها.

كما أنه قد يكون مرد هذه النتيجة إلى ضعف التواصل المادي بين إدارات المناطق التعليمية، فكيف سيتم التواصل من خلال قواعد البيانات والأنظمة الحديثة.

وهذا يتفق مع دراسة كل من بولتس، Politis، (2001)، الباز (2002)، بونز Poniz، (2003)، السميري (2003)، دراسة (الشمربي والدوري، 2004)، ودراسة المومني (2005). التي أشارت جميعها إلى أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية، ودرجة الممارسة لها كانت مرتفعة ومتوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه " هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى القيادة الإبداعية ودرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها، كما يلاحظ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين كافة مجالات درجة تطبيق إدارة المعرفة، وبين الدرجة الكلية لمستوى القيادة الإبداعية وأن هذه العلاقات جميعها كانت إيجابية.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى الدور الكبير والفعال لتطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية، من خلال امتلاك القادة الابداعيين للادارة المعرفة وإطلاعهم على تلك القواعد والبيانات والاسترشاد بها. وهذا يتفق مع دراسة (الشمرى والدورى، 2004)، السميري (2003)، الباز (2002)، بونز (2003)، مرضاح، Poniz، (2006)، ودراسة هولويزكي (2002) Holowetzki.

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزى إلى المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1- متغير الجنس:

تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للجنس، وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن معظم الإناث في وقتنا الحاضر يسعين إلى إثبات وجودهن، ومواجهة كافة التحديات والعرقلات التي تقف حائلاً أمام تطورهن، وبالتالي نرى أن الإناث أكثر رغبة في تطوير أنفسهن، ومواكبة كل ما هو جديد من أجل استثمار طاقاتهن، ويمكن من الجهد الكبير ما يجعلهن ممارسات للقيادة الإبداعية.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

أظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب الفئة بكالوريوس على أعلى متوسط حسابي (3.53)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة ماجستير فأكثر إذ بلغ (3.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$). وأظهرت النتيجة تتفق مع دراسة العاجز وشلдан (2010).

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي لا يعد متطلباً أساسياً لتنمية القيادة الإبداعية، لأن ممارستها تعتمد بالدرجة الأولى على الدافع الداخلي من الفرد نحو تطوير نفسه؛ وممارسة كل ما هو مفيد في تطوير امكاناته، كما أن مستوى القيادة الإبداعية يعتمد على درجة امتلاك الفرد لمهارات التفكير وممارستها في مختلف الظروف.

3- متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة. وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة من (6 - أقل من 11 سنة) على أعلى متوسط حسابي (3.60)، يليهم أصحاب الفئة من 11 سنة فأكثر إذ بلغ متوسطهم الحسابي (3.52)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.42)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للخبرة.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن مستوى القيادة الإبداعية يعتمد على درجة توظيف كل ما هو جديد وتقني وحديث في تنظيم العملية التعليمية، وتسخير هذه التقنيات نحو رسم الاستراتيجيات التعليمية، والتخطيط لها، ورسم أهدافها ومحتوها، وتقويمها بطريقة إبداعية. وكل ما ذكر لا يعتمد على الخبرة وإنما يعتمد على درجة امتلاك القيادات للكفايات التقنية. وهذه الدراسة تتفق مع دراسة العاجز وشلдан (2010)

4- متغير الرتبة الوظيفية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين

لفحص الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً للرتبة الوظيفية، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة ، وكان الفرق لصالح الاداريين بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي عن المتوسط الحسابي للموجهين الفنيين.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى الأسس التي يتم اختيار الاداريين فيها، فمعظم الجهات المسئولة تحاول اختيار من هم من ذوي الكفاءة والمهارة العالية، فالمنصب الذي يتم توليه لا يكون وليد لحظة وإنما هو نتاج للمؤهل والخبرة والمهارة والتدريب ومواكبة كل ما هو جديد. وهذا يتفق مع دراسة العاجز وشلان (2010) .

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تعزيز لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والرتبة الوظيفية؟

1- متغير الجنس:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة أمراً لا بد منه بغض النظر عن جنس الفرد، لأن تطبيقها عامل تحفيز لكلا الطرفين، كما أن تطبيقها يحتاج إلى هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوليدها، من خلال اختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً نقل وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المنظمة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة، وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة، وحل المشكلات، والتعلم التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي. وهذا لا يشكل فروقاً بالنسبة لكلا الجنسين.

2- متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب الفئة ماجستير فأكثر على الدرجة الكلية على أعلى متوسط حسابي (3.57)، يليهم أصحاب الفئة بكالوريوس إذ بلغ (3.55)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة دبلوم متوسط فاقل إذ بلغ (3.54)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)؛ وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة لا يتعلق بمؤهل علمي، فالعديد من الفئات العمرية التي تحمل مؤهلات ليست بعالية تمتلك مهارات تقنية عالية والعكس صحيح، وبالتالي نجد أن ممارسة وتطبيق إدارة المعرفة تعتمد بالدرجة الأولى على رغبة وكفاءة الأفراد في تطبيق هذه التقنيات.

3- متغير عدد سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت ، تبعاً لمتغير الخبرة، وأظهرت النتائج وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الفئة من (6 - أقل من 11 سنة) ، و(11 سنة فأكثر) على الدرجة الكلية على أعلى مستوى حسابي (3.59)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الفئة أقل من 5 سنوات إذ بلغ (3.42)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA). وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت، تبعاً لمتغير الخبرة ، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات الآتية: خرائط المعرفة، والمكتبات الالكترونية، ومن معرفة

عائدية الفروق تم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البعدية. وأظهرت النتائج أن الفرق كان

لصالح أصحاب الخبرة 11 سنة فأكثر عند مقارنة متوسطهم مع المتوسط الحسابي مع فئة

الخبرة أقل من 5 سنوات في مجال: خرائط المعرفة، والمكتبات الالكترونية، ولصالح

أصحاب الخبرة 11 سنة فأكثر، و من 6 - أقل من 11 سنة عند مقارنة متوسطهما مع

متوسط فئة الخبرة أقل من 5 سنوات في الدرجة الكلية.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرة في هذا المجال ونتيجة لمعايشتهم

للظروف المختلفة وجدوا أن هناك ضرورة ملحة لتطبيق إدارة المعرفة، فهم من اطلع بحكم

خبرتهم على تجارب المنظمات التي لا توظف إدارة المعرفة، وقارنوها بينها وبين من توظف

إدارة المعرفة وجدوا أن الحاجة ماسة لتطبيقها من أجل النهوض بالمنظمات التعليمية.

4- متغير الرتبة الوظيفية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات

المناطق التعليمية في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص

الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة

الكويت تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية، استناداً إلى قيمة ت المحسوبة، وكذلك وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في المجالات الآتية: التقييم عن البيانات، قواعد

البيانات، خرائط المعرفة، المكتبات الالكترونية إذ كانت قيم ت المحسوبة دالة إحصائية،

وكانت الفروق لصالح الإداريين بدليل ارتفاع متوسطاتهم الحسابية عن المتوسطات الحسابية للموجهين الفنيين، في حين لم توجد فروق في مجالٍ: اكتساب المعرفة، والانترنت، إذ كانت قيم ت المحسوبة غير دالة إحصائياً.

وقد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن الإداريين بمختلف مواقعهم يكونون حرصين على تطبيق إدارة المعرفة لأنها من وجهة نظرهم هي لغة الحوار والتفاهم بين العديد من الأفراد والمنظمات، كما أنه قد يكون مرد هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يكون ضرورة ملحة للأفراد. فكلما زاد منصبهم زادت الحاجة إلى استخدام وتوظيف تقنيات التعليم.

الوصيات

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في إدارات المناطق التعليمية في

دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها كان متوسطاً، لذلك لا بد من:

- السعي إلى تدريب مديري الإدارات التعليمية وتنمية مستوى ممارسة القيادة الإبداعية لديهم

لتصبح مرتفعة وليس متوسطة.

- نشر ثقافة إدارة المعرفة في المنظمات التعليمية ، ويتضمن ذلك :

1. إعلاء قيمة المعرفة وأهميتها في جوانب العمل المدرسي ، والتأكيد على أن

أهمية المعرفة وقيمتها تكمن في نشرها واستخدامها وليس في الاحتفاظ بها.

2. وضع برامج تحفيز مناسبة تشجع على الإبداع والابتكار في العمل.

3. تفعيل الدور الإعلامي لوزارة التربية والتعليم في نشر ثقافة إدارة المعرفة .

- تطوير الهياكل والبني التنظيمية، ويتضمن ذلك :

1. مراجعة هيئات التخصصات العلمية في إطار مبدأ وحدة المعرفة وتكاملها .

2. تعزيز الاتصالات الأفقية، بما يسمح بتدفق المعرفة وانتشارها بين أطراف ووحدات العمل

المدرسي.

3. التدريب المستمر لمختلف أطراف العمل المدرسي، في مجال استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات وتطبيقاتها.

4. الاعتماد على فرق العمل المتعددة التخصصات في إنجاز الأعمال، بما ييسر توليد المعرفة وتطبيقاتها.

5. التحول إلى الإدارة الالكترونية، بما يساعد على سرعة جمع المعلومات ونشرها.

1. توفير البنى التحتية الالزمة لإدارة المعرفة ، ويتضمن ذلك : بناء القواعد المعلوماتية والمعرفية وربطها بالشبكات المحلية والشبكة العالمية، بناء مراكز تكنولوجية متقدمة بالتعاون مع المؤسسات ذات الخبرة، توفير الحاسوبات الآلية لأقسام ووحدات العمل المدرسي، وتوفير التمويل اللازم لإقامة البنية التكنولوجية والمعرفية .

- تطوير دور القيادة الابداعية المدرسية في إدارة المعرفة، ويتضمن ذلك :

1. تبني القادة المبدعين لمفهوم إدارة المعرفة والالتزام بمارساتها ، ونشر ثقافة إدارة المعرفة من خلال نموذج القيادة القدوة .

2. ابتكار طرق وأساليب جديدة من شأنها تطوير القاعدة المعرفية .

3. الانفتاح على المؤسسات الخارجية في إطار إدارة المعرفة .

4. تشجيع العمل الجماعي وحفز الإبداع والابتكار .

5. نشر ثقافة التعلم التنظيمي وقبل التغيير .

6. توفير آليات مناسبة لقياس مهارات الأفراد في إطار إدارة المعرفة .

توصيات تتعلق بعمليات إدارة المعرفة :

أ- عملية تشخيص المعرفة :

1. وضع استراتيجيات واضحة لتحديد الموجودات المعرفية التي تمتلكها المدرسة.

2. الاعتماد في تشخيص المعرفة على تطبيقات إدارة المعرفة، كنظم الخبرة وخرائط المعرفة.

3. بناء هيكل تنظيمية لموارد المعرفة .

4. جمع المعلومات الالزام عن المؤسسات ذات الصلة واحتياجات المجتمع .

ب - عملية تحديد أهداف المعرفة :

1. تدريب أطراف العمل المدرسي على التعامل مع تقنيات ونظم إدارة المعرفة.

2. مراجعة المعارف المتضمنة في المناهج الدراسية ومدى ملاءمتها لمجتمع المعرفة .

3. مراجعة أنشطة وفعاليات البحث العلمي ومدى ارتباطها بإدارة المعرفة .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- أبو فارة، يوسف (2004). "العلاقة بين استخدام مدخل ادارة المعرفة والاداء". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عن إدارة المعرفة في العالم العربي، للفترة بين 26-28/4/2004 ، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن.
- أبو قبة، عاحد جبر (2004). مدى تطبيق ادارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن: دراسة ميدانية، "رسالة ماجستير غير منشورة"، الجامعة الأردنية، عمان.
- احمد، مرزوق عبد المجيد (2005) . مهارات التفكير الابداعي لدى طلبة الحلقة الثانية من التعليم الاساسي ونظائرهم من طلبة التعليم العام بسلطنة عمان، مستقبل التربية العربية ، كلية التربية، جامعة عين شمس .
- الباز، عفاف محمد(2002). دور القيادة الابداعية في إدارة الأزمات، بحث منشور على الموقع <http://docs.google.com> متاح بتاريخ 2011/10/1
- باسردة، توفيق سريع (2009). دور تقانة إدارة المعرفة في إيجاد منظمة متعلمة(دراسة حالة جامعة عدن)، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الثالث للتعلم الإلكتروني من 6 – 8 أبريل 2010م، الناشر: مركز زين للتعلم الإلكتروني جامعة البحرين.
- البدرى، طارق (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.
- بطاح ،أحمد والسعود ، راتب(1994). أساليب تدريب مدير المدرسة الأردني و مواقعها وسبل تطويرها. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (17)، عدد(8)، ص ص 67 -87.
- جواد، شوقي ناجي (2000). ادارة اعمال من (منظور علمي)، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حجازي، هيثم (2005). إدارة المعرفة مدخل نظري، (ط1). عمان: الاهلية للنشر والتوزيع.
- الحربي، عصيب موسى محمد(2003). أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحبانى، تركى عبد الرحمن سعد(1997). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حمود، خضير كاظم(2002). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- حنوره، مصرى. (2000). التربية والإبداع: بوصلة الرؤية. التقدم العلمي، ع(30)، ص 26-29.
- خطاطبة، سهى محمود حسن(2002). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- رزوقى، نعيمة حسن جبر(2002). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعرفة والكافاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص. 275.
- الزامل، ريم(2003). ادارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة العالم الرقمي. العدد 16 نيسان 2003 .WWW.aljazirah.com . تاريخ الدخول (2011/2/7).
- السامرائي، سلوى. (2004) . "رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة". بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الرابع حول ندوة ادارة المعرفة في العالم العربي، الاردن، المنعقد خلال الفترة 26-28 ابريل ، عمان، الأردن.

- السليم، عبد الله يوسف الزامل (2002). اثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري للعاملين في الاجهزه الامنية، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- السميري، حامد عاتق مرزوق (2003). العوامل المؤثرة على الابداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة في محافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- سهيله ،عباس (2004). القيادة الابتكارية والاداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشافعي، احمد حسين (2003) . اسasيات مناهج البحث في علم النفس. جامعة القاهرة، حلوان.
- الشمري، ابراهيم. الدوري، محمد. (2004) "ادارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي". المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع عن إدارة المعرفة في العالم العربي، للفترة بين 26-28/4/2004 ، جامعة الزيتونة، عمان: الأردن.
- الشمري، فهد عايض (1423هـ). المدخل الابداعي لإدارة الازمات والكوارث. دار القلم للنشر والتوزيع.
- الصاوي، ياسر(2007). ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، (ط1). القاهرة: دار سحاب .
- الصيدلاني، خالد صالح أحمد(1421). المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- الصيرفي، محمد عبد الفتاح(2003). الإدراة الرائدة، ط1، عمان: دار الصفاء.
- الطجم، عبدالله(2000). التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

- العاجز، فؤاد علي و شلдан، فايز كمال (2010). دور القيادة المدرسية في تنمية الابداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة، المجلد الثامن عشر ، العدد الأول ، الدراسات الإنسانية، ص 37-1.
- العازمي، محمد(2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.
- عاقل، فاخر (2000) . الابداع و تربيته ، بيروت: دار العلم للملايين .
- عبد الجود، محمد أحمد(2000). كيف تبني مهارات الابتكار والابداع الفكري. مصر: طنطا: دار البشير .
- عثمان، علان محمد خليل(2010). اتجاهات مديرى المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- عبدالفتاح، نبيل. (1995م). مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري، مسقط، ع(60)، ص ص 49-79.
- عريفح، سامي سلطني (2004) الإدارة التربوية المعاصرة، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عساف، عبد المعطي(1995). مقومات الابداع الإداري في المنظمات المعاصرة، الإداري، السنة17 ، العدد62، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمري، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة، ط(1)، عمان: دار المسيرة.
- العميان، محمد .(2000). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل للنشر،الأردن.

- الغامدي، سعيد(1421). **القيادة التحويلية في الجامعات السعودية**، مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكademية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

- الغانم، غانم بن سعد (1429) **الإشراف التربوي في عصر المعرفة**، وكالة الوزارة للتعليم الادارة العامة للإشراف التربوي، وزارة التربية والتعليم المملكة العربية السعودية.

- القحطاني، سالم(2001). **القيادة الادارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي**، الرياض: دار القلم.

- القربيوي، محمد.(2000). **السلوك التنظيمي**, دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان دار الشروق للنشر والتوزيع.

- المجلس الأعلى للتعليم(2011). إدارة المناطق التعليمية، الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي. متاح بتاريخ 2011/9/25 <http://docs.google.com/viewe>

- معهد الكويت للأبحاث العلمية (2010). ادارة المعرفة، تم زيارته عبر موقع معهد الكويت للأبحاث العلميةar.wikipedia.org/wikil

- مرضاح، نجوى بنت سالمين(2006). **العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين**: دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز .

- المطيران، مطيران (2006). ادارة المعرفة. WWW.Arabhrm.com/Modules/ متاح بتاريخ 2011/2/4 2011/8/10 News/article.

- المغربي، عبد الحميد (2004). **معوقات الإشراف التربوي كما يراها المشرفون والمشرفات في محافظة إحساء التعليمية**. مجلة البحث التربوية، جامعة قطر: الدوحة، العدد 12 السنة 6.

- الملك، ساهرة والأثري، أحمد (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات: التنموية

للمنظمات، بحث منشور. مستقبل التربية العربية. المجلد الثامن (العدد 26) ص ص

.157-143

- الملکاوي, ابراهيم (2007) . ادارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، (ط1) . الوراق : عمان.

- المؤمني، حسان عبد مفلح(2003). اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

- هيجان، عبدالرحمن (1999م). معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة،

ع(1)، ص ص 1-77.

- الوذيناني، جواهر (2007). ادارة المعرفة مدخل لتحقيق نموذج الجامعة المنتجة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، كلية التربية، السعودية : مكة المكرمة.

- ياسين، سعد (2007). ادارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات. (ط1). دار المناهج: عمان.

- ياسين، سعد غالب،(2004)، صناعة تكنولوجيا المعلومات لمؤسسات الأعمال الصغيرة: دراسة تحليلية مقارنة ،المؤتمر العلمي السنوي الخامس ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الإمارات المتحدة، العين.

المراجع الأجنبية :

- Alavi,M & Leidner,D. (2001). “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues”. MIS Quarterly, Vol. 25, www.EBSKO.host.com, 17/10/2010.
- Chan , Chao(2008). knowledge management small and medium - sized enterprises, International Journal of Information Management ,Volume 28, Issue 1, P p 61-67.

- Chan, Yolande and Ford, Dianne (2002). **Knowledge Sharing in A Cross – Cultural Setting: A Case Study**, Queen's KBE Centre for Knowledge – Based Enterprises, www.business.queensu.ca/kba, Retrieved octeber, 13, 2010.
- Chang, Su-Chao & Lee, Ming-Shing, (2007), The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational innovation: An Empirical Study in Taiwan, **the Business Review**, Volume 7, No(1), Pp: 295-305. Available at:
- http://www.li.mahidol.ac.th/library_km/images/Data/Article/KMcu_lt3.pdf. Cited on 17/10/2010.
- Daft, R. & Noe, R. (2001). “**Organizational Behavior**”, Sandiego, Dryden press, Harcourt College Publishers.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational Citizenship Behavior In Schools And Its Relationship To School Climate. **Journal Of School Leadership**, 11, 424-447.
- Gareth R. Jones, Jennifer M. Georg & Charles W.L. Hitt;(2000). **Contemporary Management**^{2nd} (U.S.A) The Me Graw – Hill Co.,Inc).
- Hickson, D., & Pugh, D. S. (1995). **Management Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations Around The Globe**, London: Penguin Books.
- Hofstede, G. (1991), **Cultures and Organizations, Software of the Mind**, London, McGraw-Hill Book Co.
- Laszlo, A & Laszlo, K. (2002). “**Evolving Knowledge For Development: The Role Of Knowledge Management In A Changing World**”. (JKM vol. 6).

- Molina, Maria and Yoong, Pak (2003). **Knowledge Management and Business Clusters , 7th Pacific Asia Conference on Information Systems**, Adelaide, South Australia, Queen's Centre for Knowledge-Based Enterprises, www.business.queensu.ca/kbe, Retrieved Oct., 13, 2010.
- National information technology council (NITC). (2004). **Malaysia, (K-Economy – introduction and background)**, www.nitc.org.
- Palanisamy, Ramaraj (2008). Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study, **Journal of Computer Information Systems**, 48(2), pp: 100-120. Available at: (EBSCO). Cited on 17/10/2010.
- Politis, John D. (2001). The relationship of Various Leadership Styles to Knowledge Management, **Leadership & Organization Development Journal**, V.22,No.8 , pp. 354 – 364, www.mcbup.com, Retrieved October, 13, 2010.
- Patrides, Lisa (2002). **Organizational Learning and the Case for Knowledge**. Based Systems:pp.69
- Ponzi, L. (2003). **The Evaluation and Intellectual Development of Knowledge Management**, PhD, Digital Dissertation , Long IslandUniversity,C.W.Post Center.wwwLib.umi.com/dissertations/search 17/10/2010.
- Skyrme,David.(2000).“**Knowledge,Commerce ,Commercializing Organization Knowledge**”. www.Skyrme.com. 27/11/2010.
- Song, Michael & Bij, Hans & Weggeman, Mathieu (2006), Factors for Improving The Level of Knowledge Generation in New Product, **R & D Management**, Vol. 36, No. 2, pp. 173-187. Availabe at: www.ssrn.com. Cited on 17/10/2010. - Steve, Barth.

- Wiig, Karl M. (2002) . **Knowledge Management Has Many Facets, Short Note from Knowledge Research Institute, Inc.**
Available at:
http://www.krii.com/downloads/Four_KM_Facets.pdf. Cited on
1/7/2008

الملحق

ملحق (1)

استبانة القيادة الابداعية

الأستاذ الدكتور تحية طيبة.

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان "مستوى ممارسة القيادة الابداعية وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودرأية في مجال البحث العلمي، فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً بتحكيم الاستبانة وبيان رأيك ومقترناتكم في صدق الفقرات وصلاحيتها، علماً بأن الاستجابة على فقرات الاستبانة ستأخذ الشكل التالي:

بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جداً
1	2	3	4	5

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في تحكيم الاستبانة

الباحث

عبدالله سعود المطيري

معلومات عامة:

الجنس : ذكر  اثنى 

العمر : 25 سنة وما دون  35 - 26 سنة 

 26 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس 

 ماجستير أو دكتوراه

الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  11-6 سنة 

 12 سنة فأكثر

الجزء الأول: القيادة الابداعية

يرجى وضع إشارة (✓) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الرقم	الفرات	مدى ملاءمة الفقرة لقياس ما وضعت لقياسه	وضوح الفقرة		التعديل المناسب
			غير ملائمة	ملائمة	
			غير واضحه	واضحه	
1	يُجرب الأفكار الجديدة البناءة، ولا يحكم عليها مسبقاً.				
2	يتبنى الأفكار الجديدة المعقوله.				
3	يفسر الاتصالات الواردة من ادارات المناطق التعليمية بتروٍ.				
4	يتبنى التخطيط الاستراتيجي.				
5	يقوم بمواكبة أعمال إبداعية لامتلاكه روح المجازفة.				
6	يتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قصيرة نسبياً.				
7	يستطيع تحديد درجة الغموض في المواقف التي				

					تواجدهه أثناء عمله.	
					يتابع المشكلات التي يعاني منها العاملون في إدارات المناطق التعليمية.	8
					يبحث عن المعلومات التي يحتاجها ويصل إليها بسرعة.	9
					يستطيع تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	10
					يستطيع بإيجاد طرق جديدة وفعالة لتنفيذ العمل.	11
					يثنى على العامل الذي يحقق إنجازاً مبدعاً.	12
					يعتبر رائد في تجربة الأفكار والطرق الجديدة.	13
					يبالغ في قدرته على التطوير والتغيير.	14
					يخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكاره أو مشاريعه الخاصة.	15
					يتعامل مع التغيير بمرؤنة وتكيف.	16
					لديه طموح للارتفاع الوظيفي.	17
					يشارك في مناقشة آراء المديرين في المناطق	18

					التعليمية أثناء الاجتماعات.	
					يكون انطباع عند زملائه في إدارات المناطق التعليمية بأنه شخص يمتلك أفكاراً جديدة ابداعية.	19
					يشجع ويضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير.	20
					يحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.	21
					يستشير الخبراء والمختصين في عملية صناعة القرار.	22
					يتطلع للعمل في فريق تسوده روح المغامرة.	23
					يجمع ويحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.	24
					يتحمل النتائج عند تطبيق الأفكار الجديدة.	25
					يوسع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المناطق التعليمية القريبة التي ينتمي إليها.	26
					يطور علاقاته مع ذوي الاختصاص العاملين في المناطق التعليمية.	27

					يُعَمِّل لقاءات غير رسمية لمناقشة المشاكل الخاصة بالمناطق التعليمية.	28
					يُنفَذ البناء للأفكار الجديدة.	29
					يشجع العاملين للتعبير عن آرائهم ومقترناتهم.	30
					يُقْدِم تسهيلات مادية ومعنوية؛ لجذب العاملين المبدعين إلى إدارات المناطق التعليمية.	31
					يشجع ذوي الأفكار الجديدة.	32
					يُسْتَخَدِم تقنية التكنولوجيا في إنجاز أعماله.	35
					يُسْتَطِعُ الإشراف على العاملين المبدعين في إدارات المناطق التعليمية.	34
					يشجع العاملين في إدارات المناطق التعليمية للابتعد عن الروتين.	35

(2) ملحق

استبانة إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية. الأستاذ

الدكتور تحية طيبة.

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان "مستوى ممارسة القيادة الابداعية وعلاقتها بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودرأية في مجال البحث العلمي، فإن الباحث يتوجه إليكم راجياً بتحكيم الاستبانة وبيان رأيكم ومقرراتكم في صدق الفقرات وصلاحيتها، علماً بأن الاستجابة على فقرات الاستبانة ستأخذ الشكل التالي:

بدرجة منخفضة جداً	بدرجة منخفضة	بدرجة متوسطة	بدرجة عالية	بدرجة عالية جداً
1	2	3	4	5

شكري لكم حسن تعاونكم والمشاركة في تحكيم الاستبانة

الباحث

عبدالله سعود المطيري

معلومات عامة:

الجنس : ذكر  اثنى 

العمر : 25 سنة وما دون  35 - 26 سنة 

26 سنة فأكثر 

المؤهل العلمي: دبلوم  بكالوريوس 

ماجستير أو دكتوراه 

الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات  11-6 سنة 

12 سنة فأكثر 

يرجى وضع إشارة (✓) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

التعديل المناسب	مدى ملاءمة الفقرة لقياس ما صنعت لقياسه		وضوح الفقرة		الفرات	الرقم
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحه	واضحه		

المجال الأول: التقريب عن البيانات

					تمتلك الإدارات قواعد بيانات تساعد المديرين في فهم المشكلات الإدارية.	1
					يستخدم قواعد البيانات الالكترونية في توفير المعلومات.	2
					يساعد نظام التقريب عن البيانات في تحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة العلمية.	3
					يساعد في فهم المعلومات المرتبطة بالعمل.	4
					يتم توظيف وسائل تقنية متعددة في هذا النظام.	5

المجال الثاني: مخازن البيانات

					توفر الإدارات التعليمية مخازن بيانات(قواعد) كبيرة تضم جميع البيانات والمعلومات المرتبطة بمهام وأهداف ادارات المناطق التعليمية.	6
					تقوم مخازن البيانات في إعداد التقارير والحصول على إجابات لكثير من استفسارات الادارات التعليمية حول العمل.	7

					توجد كوادر مؤهلة لتخزين البيانات.	8
					تساعد مخازن البيانات في نشر المعلومات التنظيمية.	9
					توفر مخازن البيانات الأنظمة والتقنيات الحديثة للمشاركة في المعرفة بين ادارات المناطق التعليمية.	10
					تشتمل مخازن البيانات في عملية تحسين الإنتاجية.	11
					يساعد مخازن البيانات في اتخاذ قرارات تنظيمية سليمة.	12
المجال الثالث: خرائط المعرفة						
					تحتوي على إرشادات وتعليمات تدل على مصادر المعلومات.	13
					تساعد هذه الإرشادات والتعليمات في تسهيل الحصول على المعلومات بأقل تكلفة ووقت ممكن.	14
					القيادات الادارية تستخدم خرائط المعرفة، وتومن بوجودها.	15
					تساعد على راحة العاملين في ادارات المناطق التربوية.	16
					توظف خرائط المعرفة بشكل واضح المعالم في ادارات المناطق التعليمية.	17
المجال الرابع: اكتساب المعرفة						
					دعم الأفكار الجيدة وابداعية لتنمية الميزة	18

					التنافسية.	
					اشتراك كل إدارات المناطق التعليمية في المعلومات.	19
					تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة.	20
					تشجيع العاملين على تطوير المعرفة لديهم والمعرفة الخاصة بإدارتهم وتحديثها.	21
					الاحتفاظ بسجلات تدوين فيها موجودات المعرفة التي يمتلكونها.	22
					توفير سياسات عمل دعمة لحرية البحث العلمي.	23
					توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترنات بين العاملين.	24
					العمل على تطوير موجودات المعرفة لدى العاملين.	25
					وضع ميزانية مناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة.	26
المجال الخامس: الانترانت						
					يتوفر بإدارات المناطق التعليمية شبكة معلوماتية داخلية.	27
					تساعد شبكة الانترنت الداخلية من الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أفضل.	28
					يخفض الانترنت التكاليف المترتبة على عمليات الاتصال.	29

					تشجع الانترنت من تفاعل القياديين في الجوانب الوظيفية المختلفة.	30
					توفر الانترنت في إتخاذ القرارات بشكل أفضل.	31
					هذا النظام فعال في ادارات المناطق التعليمية ويلقى إهتماماً كبيراً من وزارة التربية والتعليم.	32
المجال السادس: المكتبات الالكترونية						
					يستخدم القياديون نظام المكتبات الإلكترونية للمهام والأعمال غير الروتينية.	33
					تساعد المكتبات الإلكترونية في إتخاذ القرارات الخاصة.	34
					ادارات المناطق التعليمية تدعم وجود المكتبات الإلكترونية حيث أنه مفيد لأداء المهام المطلوبة.	35
					هذا النظام بحاجة إلى اهتمامات من قبل الاداريين المبدعين.	36
					لمواجهة المشكلات المعقدة والاستثنائية فإن نظام المكتبات الإلكترونية فعال ومفيد.	37

ملحق (3)

اسماء المحكمين

الاسم	التخصص
الاستاذ الدكتور : كمال الدواني	ادارة وقيادة تربوية
الأستاذ الدكتور : عباس الشريفي	ادارة وقيادة تربوية
الدكتور : غازي جمال خليفة	مناهج وطرق تدريس
الاستاذ الدكتور : عبد الجبار البياتي	ادارة وقيادة تربوية
الكتور : خالد الصرايرة	ادارة وقيادة تربوية
الدكتور : سعود الخرشا	ادارة وقيادة تربوية
الدكتور : عبد المحسن الصالحي	أصول تربية
الدكتور : حجاج العجمي	أصول تربية
الدكتور : احمد الصانع	أصول تربية
الدكتور : مشاري الحسيني	أصول تربية

ملحق (4)

استبانة القيادة الابداعية بصورتها النهائية

ملحق (2)

أخي الفاضل / أخي الفاضلة

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان "مستوى ممارسة القيادة الابداعية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

ارجو منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة من خلال وضع إشارة (✓) أما الخيار المناسب، علمًا بأن هذه الإجابة ستكون لغايات البحث العلمي فقط.

شكري لكم حسن تعاؤنكم والمشاركة في تحكيم الاستبانة

الباحث

عبدالله سعود المطيري

معلومات عامة:

الوظيفة: رؤساء مشرفين

الجنس : ذكر انشى

العمر: 25 سنة فأقل 35 - 25 سنة

أكثر من 35 سنه

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير أو

دكتوراه

الخبرة العملية: 5 سنوات فأقل 11-6 سنة

أكثر من 11 سنة

الجزء الأول: القيادة الإبداعية

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يُجرب الأفكار الجديدة البناءة.					
2	يتبني الأفكار الجديدة.					
3	يفسر النشرات الواردة من ادارات المناطق التعليمية بتراو.					
4	يتبني التخطيط الاستراتيجي.					
5	يقوم بمواكبة أعمال إبداعية لامتلاكه روح المجازفة.					
6	يمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قصيرة.					
7	يستطيع تحديد درجة الغموض في المواقف التي تواجهه في أثناء عمله.					
8	يتبع المشكلات التي يعاني منها العاملون في إدارات المناطق التعليمية.					
9	يبحث عن المعلومات التي يحتاجها.					
10	يستطيع تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.					
11	يستطيع إيجاد طرق جديدة لتنفيذ العمل.					
12	يشجع العامل الذي يحقق إنجازاً مبدعاً.					
13	يعد رائداً في تجربة الأفكار.					
14	يبالغ في مقدراته على التطوير والتغيير.					
15	يخصص وقتاً كافياً لمتابعة أفكاره.					
16	يتعامل مع التغيير بمرؤنة.					
17	لديه طموح للارتفاع الوظيفي.					
18	يشارك في مناقشة آراء المديرين في المناطق التعليمية أثناء الاجتماعات.					
19	يكون انطباع عند زملائه بأنه شخص يمتلك أفكاراً جديدة إبداعية.					
20	يضع الخطط المستقبلية للتطوير.					
21	يحاول اكتشاف المشكلات بهدف حلها.					
22	يستشير الخبراء في عملية صناعة القرار.					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرات	الرقم
					يتطلع للعمل في فريق تسوده روح المغامرة.	23
					يحلل البيانات المتعلقة بالمشكلة قبل اتخاذ القرار.	24
					يتحمل النتائج عند تطبيق الأفكار الجديدة.	25
					يوسع مجال اتصالاته الوظيفية خارج حدود المناطق التعليمية.	26
					يطور علاقته مع ذوي الاختصاص من العاملين في المناطق التعليمية.	27
					يعمل لقاءات غير رسمية لمناقشة المشكلات الخاصة بالمناطق التعليمية.	28
					يشجع العاملين للتعبير عن آرائهم.	30
					يقدم التسهيلات اللازمة لجذب العاملين المبدعين إلى إدارات المناطق التعليمية.	31
					يشجع أصحاب الأفكار الجديدة.	32
					يستخدم التكنولوجيا في إنجاز أعماله.	33
					يشجع العاملين في إدارات المناطق التعليمية لابتعاد عن الروتين.	34

(5) ملحق

استبانة إدارة المعرفة بصورتها النهائية

أخي الفاضل / أخي الفاضلة

يقوم الباحث بإجراء دراسة تحت عنوان "مستوى ممارسة القيادة الابداعية وعلاقته بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

أرجو منكم الإجابة عن فقرات الاستبانة من خلال وضع إشارة (✓) أما الخيار المناسب، علمًا بأن هذه الإجابة ستكون لغايات البحث العلمي فقط.

شكري لكم حسن تعاؤنكم والمشاركة في تحكيم الاستبانة

الباحث

عبدالله سعود المطيري

معلومات عامة:

الوظيفة: رؤساء  مشرفين 

الجنس : ذكر  اثني 

العمر: 25 سنة فأقل  35 سنة - 25 سنة 

أكثر من 35 سنه 

المؤهل العلمي: بكالوريوس  ماجستير أو دكتوراه 

الخبرة العملية: 5 سنوات فأقل  11-6 سنة 

أكثر من 11 سنة 

الجزء الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في إدارات المناطق التعليمية.

يرجى وضع إشارة (✓) في المكان المناسب الذي ينطبق على حالتك أو وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال الأول: التقىب عن البيانات						
1	تمتلك الإدارات قواعد بيانات تساعد المديرين في فهم المشكلات الإدارية.					
2	يستخدم قواعد البيانات الإلكتروني في توفير المعلومات.					
3	يساعد نظام التقىب عن البيانات في تحديد الفجوات القائمة ذات العلاقة بالمعرفة العلمية.					
4	يساعد في فهم المعلومات المرتبطة بالعمل.					
5	يتم توظيف وسائل تقنية متعددة في هذا النظام.					
المجال الثاني: قواعد البيانات						
6	توفر الإدارات التعليمية قواعد بيانات ضخمة لجميع إدارات المناطق التعليمية.					
7	تقوم قواعد البيانات في إعداد التقارير للحصول على استفسارات الإدارات التعليمية حول العمل.					
8	توجد كوادر مؤهلة لتخزين البيانات.					
9	تساعد قواعد البيانات في نشر المعلومات التنظيمية.					
10	توفر قواعد البيانات الأنظمة والتقييمات الحديثة للتعاون في المعرفة بين إدارات المناطق التعليمية.					
11	تسهم قواعد البيانات في عملية تحسين الإنتاجية.					
12	يساعد قواعد البيانات في اتخاذ قرارات تنظيمية سلية.					
المجال الثالث: خرائط المعرفة						
13	تحتوي خرائط المعرفة على إرشادات وتعليمات تدل على مصادر المعلومات.					
14	تساعد خرائط المعرفة الإرشادات والتعليمات في تسهيل الحصول على المعلومات بأقل تكلفة.					
15	القيادات الإدارية تستخدم خرائط المعرفة.					
16	تساعد خرائط المعرفة على تسهيل عمل القائمين في إدارات المناطق التعليمية.					
17	توظف خرائط المعرفة بشكل واضح في إدارات المناطق التعليمية.					
المجال الرابع: اكتساب المعرفة						
18	دعم الأفكار الجيدة لتنمية المنافسة.					
19	تشجيع العاملين على تطوير المعرفة لديهم والمعرفة الخاصة بإدارتهم.					
20	الاحتفاظ بسجلات لندوين موجودات المعرفة التي يمتلكونها.					
21	توفير سياسات عمل لحرية البحث العلمي.					
22	توفير آليات لاستقبال الآراء والمقترحات من العاملين.					
23	العمل على تطوير الموجود من المعرفة لدى العاملين.					
24	وضع ميزانية مناسبة لدعم مشروعات إدارة المعرفة.					
المجال الخامس: الانترنت						
25	يتوفر بإدارات المناطق التعليمية شبكة معلوماتية داخلية.					

					تساعد شبكة الانترنت الداخلية في الوصول إلى البيانات والمعلومات بشكل أفضل.	26
					يخفض الانترنت التكاليف المتترتبة على عمليات الاتصال.	27
					تشجع شبكة الانترنت التفاعل بين القياديين في الجوانب الوظيفية المختلفة.	28
					تساعد الانترنت يساعد في اتخاذ القرارات بشكل أفضل.	29
					نظام الانترنت يلقى اهتماماً في وزارة التربية والتعليم.	30
المجال السادس: المكتبات الالكترونية						
					يستخدم القياديون نظام المكتبات الالكترونية للمهام والأعمال غير الروتينية.	31
					تدعم إدارات المناطق التعليمية وجود المكتبات الالكترونية.	32
					تحتاج المكتبات الالكترونية إلى الاهتمام من قبل الإداريين المبدعين.	33
					نظام المكتبات الالكترونية فعال ومفيد لمواجهة المشكلات المعقدة والاستثنائية.	34