

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير

أثر إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية المملكة العربية السعودية - الخبر

سكينة سعيد الجشي

221002313

مشروع ماجستير

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. الفیصل عبدالحمید محمد حسن

د. فايز جراد

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام 2026

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أولاً: المقدمة	4
ثانياً: مشكلة الدراسة	5
ثالثاً: أهمية الدراسة	6
رابعاً: أهداف الدراسة	7
خامساً: تساؤلات الدراسة	8
سادساً: فروض الدراسة	9
سابعاً: الدراسات السابقة	10
ثامناً: الفجوة البحثية	13
تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة	14
عاشراً: المنهجية وطرق البحث	15
حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة	16
ثاني عشر: أداة الدراسة	17
ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي	21
رابع عشر: حدود الدراسة	22
خامس عشر: المراجع	23

ملخص

يهدف هذا المقترح البحثي إلى دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية في مدينة الخبر بالمملكة العربية السعودية. ينطلق البحث من فرضية أساسية مفادها أن قدرة المدرسة على توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها تمثل رافعة مهمة لتحسين القرارات الإدارية والتربوية، خصوصاً في بيئة تعليمية تتوسع فيها المنصات الرقمية والبيانات المدرسية مثل نظام نور ومنصة مدرستي.

يركز البحث على أربعة أبعاد لإدارة المعرفة: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. كما يقيس جودة اتخاذ القرار من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الاعتماد على البيانات والمعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وفعالية القرار وتوقيته. وسيستخدم المنهج الكمي الوصفي الارتباطي، مع استبانة موجهة إلى قادة وكلاء المدارس الحكومية بمدينة الخبر، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

أولاً: المقدمة

يشهد العصر الحالي تحولات معرفية وتقنية متسارعة جعلت من المعرفة مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد المالية والبشرية. وفي المؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، لم تعد المدرسة مجرد وحدة تنفيذية لتقديم التعليم، بل أصبحت نظاماً اجتماعياً معرفياً ينتج الخبرة، ويوثق الممارسات، ويحلل البيانات، ويستثمرها في تحسين التعلم والبيئة المدرسية.

تُعد إدارة المعرفة Knowledge Management مدخلاً إدارياً حديثاً يهدف إلى تنظيم عمليات توليد المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها داخل المؤسسة، بحيث تتحول الخبرات الفردية والمعلومات المتناثرة إلى رصيد مؤسسي قابل للاستخدام في التخطيط وحل المشكلات واتخاذ القرار. وقد أكد نموذج Nonaka و Takeuchi أن المعرفة التنظيمية تنشأ من التفاعل المستمر بين المعرفة الضمنية والخبرة الموثقة، وهو ما يجعل المدرسة بيئة مناسبة لتطبيق هذا المدخل.

في المملكة العربية السعودية، تتسق أهمية إدارة المعرفة في التعليم مع مستهدفات رؤية 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية، اللذين يؤكدان على تطوير منظومة تعليمية تسهم في بناء الإنسان وتنمية مهاراته وقيمه. كما أن توسع وزارة التعليم في المنصات والأنظمة الرقمية، مثل نظام نور ومنصة مدرستي، أتاح لقادة المدارس مصادر واسعة من البيانات والمعلومات التي يمكن أن تدعم قراراتهم اليومية والاستراتيجية.

وتبرز أهمية القرار المدرسي لأنه يمس عناصر متعددة: الطلاب، والمعلمين، وأولياء الأمور، والموارد، والبيئة التعليمية، ومؤشرات الأداء. وكلما استند القرار إلى معرفة موثقة وبيانات دقيقة ومشاركة مهنية، زادت احتمالات فعاليته وعدالته وقابليته للتنفيذ.

من هنا تأتي هذه الدراسة لتبحث أثر إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر، من خلال إطار يجمع بين البعد المعرفي والبعد القيادي، ويسعى إلى تقديم إضافة علمية وتطبيقية للبيئة المدرسية السعودية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن كثيراً من القرارات المدرسية قد تتأثر بالاجتهادات الفردية والخبرة الشخصية غير الموثقة، في حين أن المدرسة الحديثة تحتاج إلى قرارات مبنية على بيانات ومعرفة مؤسسية قابلة للتتبع والتحقق. ورغم وجود أنظمة رقمية تعليمية توفر بيانات مهمة عن الطلاب والحضور والتحصيل والتقويم، فإن الاستفادة الفعلية من هذه البيانات في صنع القرار قد تختلف من قائد مدرسة إلى آخر بحسب مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة.

كما أن المدارس الحكومية في مدينة الخبر تعمل ضمن بيئة تعليمية متغيرة تتأثر بالنمو السكاني، والتحول الرقمي، وتنوع احتياجات الطلاب، ومتطلبات جودة الأداء المدرسي. وهذا الواقع يجعل القرار المدرسي أكثر تعقيداً، ويزيد الحاجة إلى إدارة منهجية للمعرفة تساعد قائد المدرسة على تحديد البدائل، وتقويم المخاطر، واختيار القرار الأنسب في الوقت المناسب.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر؟

مؤشرات المشكلة

- وجود تباين محتمل في توظيف البيانات المدرسية في القرارات الإدارية والتربوية.
- ضعف توثيق الخبرات والممارسات الناجحة داخل بعض المدارس، مما يؤدي إلى فقدان المعرفة عند انتقال المعلمين أو القادة.
- الحاجة إلى تعزيز القرارات المبنية على الأدلة بدلاً من الاقتصار على الخبرات الشخصية.
- ندرة الدراسات الميدانية الحديثة التي تناولت قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر تحديداً في ضوء التحول الرقمي التعليمي.

ثالثاً: أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة التربوية من خلال الربط بين إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار في البيئة المدرسية.
- تقديم إطار نظري يستند إلى نموذج SECI لخلق المعرفة ونظرية العفالية المقيدة في اتخاذ القرار.
- سد فجوة بحثية مرتبطة بدراسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر تحديداً.
- توفير نموذج مفاهيمي يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة داخل إدارات التعليم والمدارس.

ب) الأهمية التطبيقية

- مساعدة إدارات التعليم على تشخيص مستوى ممارسة إدارة المعرفة داخل المدارس الحكومية.
- تقديم أداة قياس يمكن الاستفادة منها في تقييم ممارسات قادة المدارس المرتبطة بالمعرفة والقرار.
- توجيه برامج التدريب القيادي نحو مهارات توظيف البيانات والمعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرار.
- تعزيز ثقافة مشاركة المعرفة بين قائد المدرسة والوكلاء والمعلمين والمشرفين التربويين.

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف العام

قياس وتحليل أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر.

الأهداف الخاصة

1. تحديد مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في المدارس الحكومية بمدينة الخبر.
2. تحديد مستوى جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر من حيث الاعتماد على البيانات، والمشاركة، والفعالية والتوقيت.
3. قياس الأثر المستقل لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
5. تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات إدارة المعرفة ودعم القرار المدرسي في التعليم العام.

خامساً: تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية بمدينة الخبر؟
2. ما مستوى جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر؟
4. أي عملية من عمليات إدارة المعرفة هي الأكثر تأثيراً في جودة اتخاذ القرار؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة تعزى إلى الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة القيادية، أو المرحلة الدراسية؟

سادساً: فروض الدراسة

نظراً لاعتماد الدراسة على المنهج الكمي، تم صياغة الفرضيات في صورتين: الفرضية الصفرية H_0 والفرضية البديلة H_1 ، عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

نوع الفرضية	نص الفرضية
H_0 الرئيسية	لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر.
H_1 الرئيسية	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات إدارة المعرفة مجتمعة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر.
H_{1a}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في جودة اتخاذ القرار.
H_{1b}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في جودة اتخاذ القرار.
H_{1c}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعرفة في جودة اتخاذ القرار.
H_{1d}	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة في جودة اتخاذ القرار.
H_{1e}	توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

سابعاً: الدراسات السابقة

تم ترتيب الدراسات السابقة ترتيباً موضوعياً، بحيث تعرض الدراسات المرتبطة بإدارة المعرفة في التعليم، ثم الدراسات المرتبطة باتخاذ القرار المدرسي، ثم الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين.

1. دراسة الدعجاني (2025)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تحسين مهارات صناعة القرار الإداري لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله المسحي والارتباطي، وجمعت البيانات من عينة بلغت 165 قيادياً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية جداً بين تطبيق إدارة المعرفة وامتلاك مهارات صناعة القرار، وأن تطبيق المعرفة كان أكثر الأبعاد إسهاماً في تحسين القرار الإداري.

العلاقة بالبحث الحالي: تدعم هذه الدراسة اختيار موضوع البحث في البيئة السعودية، لكنها ركزت على القيادات الإدارية في الوزارة، بينما يركز البحث الحالي على قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر.

2. دراسة التمام (2016)

تناولت الدراسة درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية. استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة، وطبقت على وكلاء المدارس الثانوية بمحافظة ينبع. توصلت إلى أن ممارسة إدارة المعرفة جاءت بدرجة عالية، وأن فاعلية اتخاذ القرار جاءت أيضاً بدرجة عالية، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين المتغيرين.

العلاقة بالبحث الحالي: تمثل مرجعاً سعودياً مباشراً في ربط إدارة المعرفة بالقرار المدرسي، إلا أن البحث الحالي يطور السياق زمنياً ومكانياً ويضيف تحليل الأثر باستخدام الانحدار المتعدد.

3. دراسة الزامل والشويعر (2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض. اعتمدت على المنهج الوصفي وأداتي الاستبانة، وتوصلت إلى نتائج تؤكد أهمية إدارة المعرفة في تحسين عملية اتخاذ القرار وتحديد معوقات تطبيقها داخل المدارس.

العلاقة بالبحث الحالي: تؤكد أهمية الموضوع في المدارس الحكومية السعودية، لكنها اقتصرَت على مديرات المدارس المتوسطة في شمال الرياض، بينما يتناول البحث الحالي مدارس الخبر بمراحلها المختلفة.

4. دراسة الذبياني وشريف (2018)

بحثت الدراسة العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. أظهرت النتائج أن ممارسة إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

العلاقة بالبحث الحالي: توضح أن إدارة المعرفة ترتبط بنتائج إدارية إيجابية في المدارس السعودية، مما يدعم تضمينها كمتغير مستقل مؤثر في جودة القرار.

5. دراسة Petrides وGuiney (2002)

قدمت الدراسة إطاراً بيئياً لإدارة المعرفة في المدارس، موضحة كيف يمكن تحويل البيانات المدرسية المتفرقة إلى معلومات ومعرفة قابلة لدعم التخطيط والقرار. ركزت على دور قادة المدارس في بناء مدارس مفكرة تستثمر المعرفة في تحسين التعلم.

العلاقة بالبحث الحالي: توفر أساساً نظرياً لفكرة انتقال المدرسة من جمع البيانات إلى توظيفها في القرار.

6. دراسة Cheng (2021)

اختبرت الدراسة أثر عمليات نموذج SECI لخلق المعرفة في تحسين القدرة على التخطيط الاستراتيجي المدرسي. شملت الدراسة 42 قائداً مدرسياً و392 معلماً في 42 مدرسة، وأظهرت أن عمليات خلق المعرفة تفسر جانباً مهماً من جودة التخطيط المدرسي.

العلاقة بالبحث الحالي: تدعم اعتماد نموذج SECI في بناء الإطار النظري وأبعاد الاستبيان.

7. دراسة Chu (2016)

استكشفت الدراسة قيادة إدارة المعرفة في مدرسة ثانوية، وبينت أن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يحتاج إلى قيادة مدرسية تشجع توثيق الخبرات ومشاركة المعرفة وتحويلها إلى ممارسات عملية.

العلاقة بالبحث الحالي: تعزز دور قائد المدرسة بوصفه فاعلاً رئيسياً في تفعيل إدارة المعرفة داخل المدرسة.

8. دراسة Shaked وSchechter (2019)

درست كيفية انعكاس التفكير المنظومي على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس. وأظهرت أن القادة الذين يمتلكون رؤية منظومية يتخذون قرارات أكثر شمولاً لأنهم يأخذون في الاعتبار مصادر معرفة متعددة وتأثيرات

القرار على النظام المدرسي ككل.

العلاقة بالبحث الحالي: تدعم بعد جودة القرار القائم على تحليل المعلومات المتعددة ومراعاة آثار القرار.

9. دراسة Alharbi و(2024) Aloud

حللت الدراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في أداء قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية، وركزت على إنشاء المعرفة والتقاطها ومشاركتها وتطبيقها. أظهرت النتائج أن عمليات إدارة المعرفة ترتبط بتحسين الأداء التشغيلي والجودة والابتكار.

العلاقة بالبحث الحالي: توفر دليلاً حديثاً من السياق السعودي على أهمية إدارة المعرفة في مؤسسات الخدمة، ويمكن إسقاط منطقتها على الخدمة التعليمية مع مراعاة اختلاف طبيعة القطاع.

ثامناً: الفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى معالجتها في الآتي:

- **الفجوة المكانية:** ندرة الدراسات التي ركزت على قادة المدارس الحكومية في مدينة الخبر تحديداً، رغم أهمية المدينة ضمن النطاق التعليمي للمنطقة الشرقية.

- **الفجوة الزمنية:** الحاجة إلى دراسة حديثة في ظل توسع استخدام المنصات والأنظمة الرقمية التعليمية بعد جائحة كوفيد-19 وتسارع التحول الرقمي في التعليم.

- **الفجوة المنهجية:** كثير من الدراسات السابقة ركزت على العلاقة الارتباطية، بينما يضيف البحث الحالي اختبار الأثر النسبي لكل عملية معرفية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

- **الفجوة التطبيقية:** الحاجة إلى أداة قياس موجهة للمدرسة الحكومية السعودية تجمع بين إدارة المعرفة وجودة القرار في إطار واحد.

وبذلك تتمثل إضافة البحث الحالية في تقديم نموذج ميداني يقيس أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار لدى قادة المدارس الحكومية بمدينة الخبر، مع بناء أداة قابلة للتطبيق والتطوير داخل إدارات التعليم.

تاسعاً: المنطلقات النظرية للدراسة

1. نموذج SECI لخلق المعرفة

يعتمد نموذج Nonaka و Takeuchi على فكرة أن المعرفة التنظيمية تُخلق من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة عبر أربع عمليات: التنشئة الاجتماعية Socialization، والتجسيد Externalization، والدمج Combination، والتذويت Internalization. وفي المدرسة، تظهر هذه العمليات عندما تتحول خبرة المعلم أو قائد المدرسة إلى ممارسات موثقة، ثم تُشارك وتُدمج في الخطط والإجراءات، ثم تصبح جزءاً من السلوك المؤسسي اليومي.

2. نظرية العقلانية المقيدة في اتخاذ القرار

تشير نظرية Simon إلى أن متخذ القرار لا يمتلك دائماً معلومات كاملة أو وقتاً كافياً أو قدرة عقلية غير محدودة، ولذلك تكون قراراته مقيدة بالموارد المعرفية المتاحة. ومن هذا المنطلق، فإن إدارة المعرفة تساعد قائد المدرسة على توسيع قاعدة المعلومات، وتقليل الغموض، وتحسين جودة البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار.

3. منظور المدرسة كمُنظمة معرفية

ينظر هذا المنظور إلى المدرسة بوصفها منظمة تتعلم من بياناتها وخبراتها وممارسات أعضائها. فالمدرسة الفاعلة لا تكتفي بتنفيذ الإجراءات، بل تبني ذاكرة تنظيمية، وتوثق التجارب الناجحة، وتشارك المعرفة مهنيّاً، وتستخدم البيانات في تحسين القرار والأداء.

النموذج المفاهيمي للدراسة

المتغير	الأبعاد
المتغير المستقل: عمليات إدارة المعرفة	توليد المعرفة - تخزين المعرفة - مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة
المتغير التابع: جودة اتخاذ القرار	الاعتماد على البيانات والمعلومات - المشاركة في صنع القرار - فعالية القرار وتوقيته
المتغيرات الديموغرافية والوظيفية	الجنس - المؤهل العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة القيادية - المرحلة الدراسية

عاشراً: المنهجية وطرق البحث

نوع البحث

بحث وصفي ارتباطي تفسيري، يهدف إلى وصف مستوى ممارسة إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار، ثم اختبار العلاقة والأثر بين المتغيرات.

المنهج

يعتمد البحث على المنهج الكمي، لأن طبيعة المشكلة تتطلب جمع بيانات رقمية من عينة مناسبة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات وقياس حجم الأثر.

خطوات التنفيذ

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة المعرفة والقرار المدرسي.
2. بناء الاستبيان في صورته الأولية بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة.
3. عرض الاستبيان على محكمين متخصصين للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى.
4. إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة لحساب الثبات الداخلي للأداة.
5. توزيع الاستبيان إلكترونياً أو ورقياً على عينة الدراسة المستهدفة.
6. تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.
7. استخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة وتقديم التوصيات.

حادي عشر: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من قادة المدارس والوكلاء والوكيلات في المدارس الحكومية بمدينة الخبر التابعة لإدارة تعليم المنطقة الشرقية، في مراحل التعليم العام: الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية.

عينة الدراسة

تُقترح عينة عشوائية طبقية تراعي المرحلة الدراسية والجنس والمسمى الوظيفي، بحيث يتراوح حجم العينة المستهدف بين 150 و200 مبحوث من قادة المدارس والوكلاء والوكيلات. ويساعد هذا الحجم على إجراء التحليلات الوصفية والارتباطية وتحليل الانحدار المتعدد بدرجة مناسبة من الثبات الإحصائي.

مبررات اختيار العينة

- تمثيل المراحل الدراسية المختلفة داخل مدينة الخبر.
- إدراج القادة والوكلاء بوصفهم مشاركين فاعلين في صنع القرار المدرسي.
- مناسبة حجم العينة للتحليل الكمي واختبار الفرضيات.
- إمكانية الوصول إلى أفراد العينة عبر القنوات المدرسية الرسمية أو الاستبيانات الإلكترونية.

ثاني عشر: أداة الدراسة (الاستبيان)

تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ويتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية. يستخدم الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي، وفق الآتي:

الاستجابة	الدرجة
لا أوافق بشدة	1
لا أوافق	2
محايد	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

- الجنس: ذكر / أنثى.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس / دبلوم عالٍ / ماجستير / دكتوراه.
- المسمى الوظيفي: قائد/قائدة مدرسة / وكيل/وكيلة مدرسة.
- سنوات الخبرة القيادية: أقل من 5 سنوات / 5-10 سنوات / 11-15 سنة / أكثر من 15 سنة.
- المرحلة الدراسية: ابتدائية / متوسطة / ثانوية.

الجزء الثاني: عمليات إدارة المعرفة (المتغير المستقل)

توليد المعرفة

1. تشجيع إدارة المدرسة المعلمين على ابتكار أساليب تدريسية وإدارية جديدة.
2. تنفيذ المدرسة من تحليل المشكلات السابقة في توليد حلول ومعارف جديدة.

3. تخصص المدرسة وقتاً لمجتمعات التعلم المهنية وتبادل الأفكار.
4. يحرص قائد المدرسة على متابعة الأبحاث والتجارب التربوية الحديثة.
5. تُستخدم نتائج الطلاب وتقارير الأداء في إنتاج معرفة تساعد على تحسين العمل المدرسي.

تخزين المعرفة

1. توثق المدرسة التجارب الناجحة للمعلمين والإداريين بطريقة منظمة.
2. يسهل الوصول إلى التعاميم واللوائح والقرارات السابقة عند الحاجة.
3. تمتلك المدرسة أرشيفاً رقمياً منظماً للخطط ومحاضر الاجتماعات.
4. تحافظ المدرسة على الخبرات المتراكمة عند انتقال أو تقاعد العاملين.
5. تستخدم المدرسة الأنظمة الإلكترونية في حفظ البيانات التعليمية والإدارية بفاعلية.

مشاركة المعرفة

1. تعقد المدرسة اجتماعات وورش عمل دورية لتبادل الخبرات بين العاملين.
2. تسود داخل المدرسة ثقافة التعاون وتبادل المعلومات بدلاً من احتكارها.
3. يشجع قائد المدرسة على استخدام القنوات الرقمية لتبادل المعرفة المهنية.
4. تستفيد المدرسة من تجارب المدارس الأخرى من خلال الزيارات أو اللقاءات المهنية.
5. يشارك المعلمون والمعلمات مخرجات الدورات التدريبية مع زملائهم داخل المدرسة.

تطبيق المعرفة

1. تُستخدم المعارف والخبرات المتوفرة في تطوير الخطط التشغيلية للمدرسة.
2. تُعدل الإجراءات المدرسية بناءً على التغذية الراجعة والمعلومات المحدثة.
3. يعتمد قائد المدرسة على بيانات نظام نور والتقارير المدرسية في اتخاذ القرار.
4. تُوظف المعرفة المكتسبة من التدريب في تحسين الممارسات الإدارية والتعليمية.
5. تُحوّل الأفكار الإبداعية المطروحة في الاجتماعات إلى مبادرات قابلة للتنفيذ.

الجزء الثالث: جودة اتخاذ القرار (المتغير التابع)

الاعتماد على البيانات والمعلومات

1. يعتمد قائد المدرسة على البيانات الدقيقة قبل اتخاذ القرارات المهمة.
2. يتجنب قائد المدرسة اتخاذ القرارات بناءً على الانطباعات الشخصية فقط.
3. يجمع قائد المدرسة معلومات من مصادر متعددة قبل حسم القرار.
4. تُستخدم تقارير الأداء ونتائج الطلاب كمراجع أساسية في القرارات التربوية.
5. تتم مراجعة التجارب السابقة المشابهة قبل اتخاذ قرارات جديدة.

المشاركة في صنع القرار

1. يُشرك قائد المدرسة المعلمين والإداريين ذوي الخبرة في القرارات المهمة.
2. تؤخذ آراء أولياء الأمور والطلاب في الاعتبار عند القرارات التي تمس البيئة المدرسية.
3. يستشير قائد المدرسة المشرفين التربويين أو أصحاب الخبرة عند القرارات المعقدة.
4. يفوض قائد المدرسة بعض القرارات التشغيلية للوكيل أو رؤساء اللجان عند الحاجة.
5. تُعقد اجتماعات تشاورية قبل اتخاذ القرارات المؤثرة في سير العملية التعليمية.

فعالية القرار وتوقيته

1. تتسم القرارات المدرسية بالوضوح وقابلية التنفيذ.
2. تُتخذ القرارات في الوقت المناسب دون تأخير يضر بمصلحة العمل.
3. يتابع قائد المدرسة تنفيذ القرارات وقيس نتائجها.
4. تحقق القرارات توازناً بين مصلحة المدرسة واحتياجات الأطراف المختلفة.
5. يستفيد قائد المدرسة من القرارات السابقة غير الموفقة في تحسين قراراته المستقبلية.

اختبارات صدق وثبات الأداة

- الصدق الظاهري وصدق المحتوى: بعرض الاستبيان على محكمين متخصصين في الإدارة التربوية والقياس والتقويم.
- الثبات الداخلي: بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان.
- الاتساق الداخلي: بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور.
- الدراسة الاستطلاعية: بتطبيق أولي على عينة محدودة قبل التوزيع النهائي.

ثالث عشر: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات، وفق الأساليب التالية:

الأسلوب الإحصائي	الغرض من الاستخدام
التكرارات والنسب المئوية	وصف خصائص أفراد العينة.
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	تحديد مستوى ممارسة إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار.
معامل ألفا كرونباخ	اختبار ثبات أداة الدراسة ومحاورها.
معامل ارتباط بيرسون	قياس قوة واتجاه العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة اتخاذ القرار.
تحليل الانحدار الخطي المتعدد	اختبار أثر عمليات إدارة المعرفة في جودة اتخاذ القرار وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً.
اختبار T لعينتين مستقلتين	اختبار الفروق حسب المتغيرات الثنائية مثل الجنس.
تحليل التباين الأحادي ANOVA	اختبار الفروق حسب المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية.
اختبارات المقارنات البعدية مثل Tukey	تحديد مصدر الفروق عند وجود فروق دالة إحصائية.

كما يمكن استخدام مؤشرات إضافية مثل معامل تضخم التباين VIF للتحقق من عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.

رابع عشر: حدود الدراسة

أ) الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على قياس أثر عمليات إدارة المعرفة: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة في جودة اتخاذ القرار، ممثلة في الاعتماد على البيانات والمعلومات، والمشاركة في صنع القرار، وفعالية القرار وتوقيته.

ب) الحدود المكانية

تطبق الدراسة على المدارس الحكومية بمدينة الخبر في المملكة العربية السعودية.

ج) الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على قادة وقائدات المدارس والوكلاء والوكيلات في المدارس الحكومية المستهدفة.

د) الحدود الزمنية

تطبق الدراسة خلال العام الدراسي 2026، وفق الجدول الزمني المتاح لجمع البيانات وتحليلها.

هـ) حدود التعميم

تُعمم نتائج الدراسة في حدود عينة البحث وخصائصها، ولا يجوز تعميمها على جميع المدارس السعودية إلا بحذر منهجي أو من خلال دراسات لاحقة على نطاق أوسع.

خامس عشر: المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الدعجاني، أسماء راشد. (2025). دور تطبيق إدارة المعرفة في تحسين مهارات صنع القرار لدى القيادات الإدارية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. *Journal of Educational and Human Sciences*، (47)، 244-264. <https://doi.org/10.33193/JEAHS.47.2025.685>
- التمام، عبد الله بن علي. (2016). درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية. *مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر*، 35(169)، ج3، 192-272.
- الزامل، مها عثمان، والشويعر، نوره بنت خالد بن سليمان. (2024). دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الحكومية المتوسطة في شمال مدينة الرياض. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 21(21)، 497-566. <https://doi.org/10.21608/jyse.2024.351912>
- الذبياني، محمد عبد الله صالح، وشريف، شريف محمد. (2018). إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة أسيوط*، 34(12)، 511-546.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (د.ت.). برنامج تنمية القدرات البشرية. البوابة الرسمية لرؤية المملكة 2030.
- وزارة التعليم السعودية. (د.ت.). نظام نور: نظام المعلومات التعليمية. وزارة التعليم.

• وزارة التعليم السعودية. (د.ت.). منصة مدرستي. وزارة التعليم.

• وزارة التعليم السعودية. (د.ت.). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام. الرياض: وزارة التعليم.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Alharbi, G. L., & Aloud, M. E. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: Evidence from Saudi Arabia. Humanities and Social Sciences Communications, 11, Article 378.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02876-y>

Alnashri, A. A. (2015). Application reality of knowledge management processes practice in learning resources centres: Case study of learning resources centres in Makkah Al-Mukarramah schools in Saudi Arabia. Procedia Computer Science, 65, 192-202.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.108>

Cheng, E. C. K. (2021). Knowledge management for improving school strategic planning. Educational Management Administration & Leadership, 49(8), 840-824.
<https://doi.org/10.1177/1741143220918255>

Chu, K. W. (2016). Leading knowledge management in a secondary school. Journal of Knowledge Management, 20(5), 1104-1147.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0390>

Jones, B. D. (2002). Bounded rationality and public policy: Herbert A. Simon and the decisional foundation of collective choice. *Policy Sciences*, 35(3), 269-284

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press

Petrides, L. A., & Guiney, S. Z. (2002). Knowledge management for school leaders: An ecological framework for thinking schools. *Teachers College Record*, 104(8), 1702-1717. <https://doi.org/10.1111/1467-9620.00217>

Shaked, H., & Schechter, C. (2019). Exploring systems thinking in school principals' decision-making. *International Journal of Leadership in Education*, <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1481533> .596-573 ,(5)22

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513