

Received on (27-02-2023) Accepted on (21-03-2023)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.5/2024/10>

Participatory Leadership in the light of Knowledge Management for Female Secondary School Leaders in North of Riyadh

Alanoud A. Alqasem

Department College of Education - Princess Nourah bint Abdulrahman University - Kingdom of Saudi Arabia

*Corresponding Author: zamil123@gmail.com

Abstract:

The study aimed to reveal the role of participatory leadership in the light of the knowledge management processes of the leaders of public secondary schools in the north of Riyadh. The teachers' point of view, The researcher used the descriptive survey method, and the questionnaire as a tool for the study, and it was distributed to the study population, which are the teachers of public secondary schools in the north of Riyadh, and the study sample included (222) female teachers. The study found the following results: that the degree of approval of the study sample about the reality of activating the leaders of public secondary schools for participatory leadership in the north of Riyadh in the light of knowledge management came to a high degree, and that the degree of approvals of the study sample about the "challenges facing the leaders of public secondary schools in the north of Riyadh in activating Participatory leadership in the light of knowledge management came to a high degree, as well as the absence of statistically significant differences at the level (0.05) The level of activation of public secondary school leaders for participatory leadership in the light of knowledge management is attributed to the following variables: (educational qualification, years of service). Ensuring the rehabilitation of school leaders through training programs for knowledge management processes that contribute to improving their leadership performance, and continuous improvement of operations and administrative procedures.

Keywords: participatory leadership knowledge management processes

القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة لدى قائدات المدارس الثانوية شمال مدينة الرياض

العنود عبد العزيز القاسم

قسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة الأميرة نورة - المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية شمال مدينة الرياض. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيعها على مجتمع الدراسة وهم معلمات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، واشتملت عينة الدراسة على (222) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة موافقات عينة الدراسة حول واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض للقيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن درجة موافقات عينة الدراسة حول "التحديات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض في تفعيل القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستوى تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وقدمت الدراسة عدد من التوصيات منها: ضرورة تعزيز ثقة قائدة المدرسة في المعلمات لتفويض بعض الصلاحيات لهن مما يتيح الاستفادة من مخزون المعرفة لديهن، والحرص على تأهيل قائدات المدارس من خلال برامج تدريبية خاصة بعمليات إدارة المعرفة التي تساهم في تجويد أدائهن القيادي، والتحسين المستمر للعمليات وللإجراءات الإدارية. كلمات مفتاحية: القيادة التشاركية - عمليات إدارة المعرفة.

مقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية في الوقت الحالي تطوراً بالغاً في التعليم، وذلك إيماناً منها بأن العلم وسيلة لتقدم المجتمعات على المستويات كافة، كما واكب التطور اهتمام واسع من الدول بالمؤسسات التعليمية سواء على التعليم العام أو التعليم العالي بكافة مراحله ومستوياته، وتوفير الوسائل والأساليب الحديثة التي تسهم في مواكبة هذا التطور (آل حسين، 2018).

وتعدُّ المرحلة الثانوية مرحلة إعداد الطلبة؛ لكونها حاضنة الحاضر وصانعة المستقبل؛ لهذا يُولي لها اهتمام متزايد من حيث التأسيس والأهداف والمناهج والنمو المهني للمعلمين، والقيادات المدرسية التي تحتل مكان الصدارة والريادة في قيادة المدرسة (أبو مصطفى، 2017).

ونظراً للدور الفاعل للقيادة المدرسية، كان لا بد لها من تبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من القيام بدورها بكفاءة عالية والعمل بصورة مهنية، من خلال التحول للمجتمع المعرفي واتخاذ عمليات إدارة المعرفة منهجاً لها؛ لمواجهة الكم الهائل من المعرفة والمعلومات (المطيري، 2019).

حيث تعدُّ إدارة المعرفة إحدى الاتجاهات الحديثة الذي يركز على تقديم المعرفة ذات قيمة بعد استقطابها من مصادرها الخارجية والداخلية، وإتاحتها لجميع الموظفين في المنظمة والمستفيدين خارجها فهي عملية يتم اكتساب المعرفة بها من مصادر مختلفة، من خلال العمليات التي تُغذيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها، والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد إعادة الاستخدام (العسكر، 2016).

وأشار (KAI-WIG CHU, 2016) إلى أنَّ القيادة المدرسية ضرورية لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة، من خلال تبادل المعلومات ورعاية ثقافة المشاركة والحوار بين مديري المدارس والعاملين بها من ناحية، والعاملين بعضهم البعض من ناحية أخرى.

ولقد كشفت العديد من الدراسات في مجال العلوم الإدارية أنَّ القيادة من أبرز العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة، وتؤدي دور المسهل أو المعيق لخلق ومشاركة المعرفة (yaghoubi, 2014)، فبدون القيادة التي تتصرف كنموذج يُحتذى به فإنَّ العاملين لن يكونوا محفزين للمشاركة في برامج وعمليات إدارة المعرفة (الشنقيطي، 2017).

وفي إطار القيادة التربوية تؤكد الاتجاهات الحديثة حاجة الاهتمام برأس المال الفكري، عن طريق الكشف عن القدرات والإمكانات التي تُمكن العناصر البشرية من توظيفها التوظيف المناسب واستثمارها الاستثمار الأمثل، وتعدُّ مدخل القيادة التشاركية من أهم الاتجاهات لتطوير الإدارة المدرسية، عن طريق فتح نطاق أكبر للمعلمين وكافة المنتمين في المدرسة لتولي المسؤولية والمشاركة الفعَّالة، حيث يحقق لهم الرضا الوظيفي والانتماء المدرسي، وإحساسهم بأهميتهم داخل المدرسة كما يُعطي قدرة أكبر للعاملين في المؤسسات التعليمية والمستفيدين للمشاركة في إدارتها وإظهار مقترحاتهم، في اكتشاف قدراتهم واتجاهاتهم بما يساعد لتحقيق اتجاهاتها (الغامدي، 2014).

وأشار (كنعان، 1980) أنَّ القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية التي تُضفي على العلاقات الإنسانية الطيبة بين القيادة والمرؤوسين، وذلك من خلال تفهم مشاعر العاملين ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الإنسانية؛ حيث تقوم فلسفة هذا الاتجاه بتشجيع المرؤوسين على التشاركية في اتخاذ القرارات وتنفيذها وتطويرها، لتكون جماعة متعاونة بشكل إيجابي، وكذلك رفع الروح المعنوية وزيادة الكفاءة الإنتاجية. كما أوصى (الشمري، واللوكان، 2018) بتشجيع الأفكار التي تحسن نمط القيادة التشاركية في المدرسة وتحفيز المرؤوسين على اتباع أسلوبها.

وبناءً على ذلك تسعى هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة لدى قائدات المدارس الثانوية شمال الرياض.

مشكلة الدراسة:

اهتمت المملكة العربية السعودية بقطاع التعليم بشكل خاص؛ ليكون أنموذجاً مضيئاً وركيزة أساسية للاستثمار والحراك التنموي، بما يتوافق مع التنمية المستدامة وذلك من خلال رفع وتجويد أداء قيادات التعليم على كافة المستويات، حيث كشفت دراسة (Coleman, 2014) جوانب عديدة ذات أهمية بالغة؛ نتيجة ممارسة القيادة التشاركية بالمدارس منها: إحداث التغيير داخل المدرسة، وإيجاد شعور مشترك بالمسؤولية، والعمل على تحسين فاعلية القرارات، كما أسهمت في التخفيف من حدة المقاومة والعناد ودعمها للعمل الجماعي بالمدرسة.

وأشار كلٌّ من: (الحربي، 2008، والسيفاني، 2012) إلى أنَّ القيادة التشاركية لها فوائد عديدة منها: تجويد القرارات وتطوير مهارات العاملين في اتخاذ القرار وتشجيع العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وبناء جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين، وتنمية روح الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، كما أنَّها تسهم في الحدِّ من الشكاوى من جانب العاملين. وأشارت العديد من الدراسات أنَّ القيادة التشاركية هي الأفضل في المؤسسات التعليمية، وهذا ما أكدته دراسة (عسكر، 2012) التي كشفت عن وجود علاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية في المدارس، ودراسة (العرايد، 2010) التي أشارت إلى أنَّ ممارسة القيادة التشاركية تسهم في حل المشكلات، أمَّا دراسة (العجمي، 2010) فأكدت أنَّ ممارسة المديرين للقيادة التشاركية تساعد على تحسين الأداء، وأمَّا دراسة (شقيير، 2011) فأكدت أنَّ ممارسة القيادة التشاركية تُعزِّز الرضا الوظيفي.

وقد أوصت العديد من الدراسات السابقة بتطوير أداء المدرسة على ضوء إدارة المعرفة، منها دراسة (الحياني، 2009) التي أكدت على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها وإتاحتها للاستخدام الفعَّال؛ لدعم العمليات الإدارية والتنظيمية للمدرسة.

وفي هذا الصدد أوصى (الدويري، 2019)، و(موسى، 2012) بتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بوجهٍ خاص، وضرورة عقد دورات تدريبية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية. ومن هذا المنطلق فإنَّ وجود قيادات إدارية فعَّالة تمتلك من المعرفة والدَّراية الكافية بالعمل الإداري وكيفية التعامل مع الآخرين ولاستثماره الأمثل لكافة الموارد المتاحة من خلال استشراف المستقبل كفيلة إلى حدٍّ ما بأن تصل المؤسسات التربوية إلى النجاح والتفوق (عباس، 2013).

ومن هنا جاءت هذه الدراسة؛ للتعرف على دور القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة لدى قائدات المدارس الثانوية بشمال الرياض.

أسئلة الدراسة:

ما دور القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة لدى قائدات المدارس الثانوية شمال مدينة الرياض؟

وينتفع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض للقيادة التشاركية بعدد (العلاقات الإنسانية - تفويض السلطة - اتخاذ القرار) في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(a \leq 0.05)$ بين مجموعة إجابات عينة الدراسة عن تفعيل القيادة التشاركية بأبعادها: (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية وفقاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة) في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟
3. ما المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتضمن شقين؛ حيث يشكلان محور اهتمام كبير، وهما: القيادة التشاركية، وعمليات إدارة المعرفة؛ حيث لا يزال الموضوعان يحظيان باهتمام متزايد في الفكر الإداري الحديث والاتجاهات الحديثة؛ حيث أصبح نجاح القائد مرهوناً بفهم وممارسة المفاهيم والإستراتيجيات الحديثة.
- تتضح أهمية هذه الدراسة في أنها تقدم إطاراً فكرياً ونظرياً لعمليات إدارة المعرفة.
- قد تسهم الدراسة في مساعدة قائدات المدارس الثانوية في تعزيز مفهوم القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- تعدُّ الدراسة محاولة لتسليط الضوء على دور القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة لدى قائدات المدارس الثانوية شمال الرياض.

الأهمية التطبيقية:

- قد تفيد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها القيادات في وزارة التعليم في تطوير الأداء القيادات المدرسية في مجال القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- قد تسهم هذه الدراسة في الكشف عن التحديات التي تواجه تطبيق القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- تقديم مقترحات لتفعيل القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- قد تسهم هذه الدراسة في تزويد الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة المدرسية بأفكار تربوية وتنظيمية.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة لدى قائدات المدارس الثانوية شمال الرياض من خلال:
- التعرف على واقع قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بشمال الرياض لبعد العلاقات الإنسانية وتقويض السلطة واتخاذ القرار في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات.
- التعرف على توافر الفروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعة إجابات عينة الدراسة عن تفعيل القيادة التشاركية بأبعادها: (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تقويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية وفقاً للمتغيرات الآتية: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة) في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- تقديم المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها: (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تقويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة التشاركية: هي مشاركة المدير للمرؤوسين والاجتماع بهم؛ لعرض مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تصادفهم، والسعي لمعالجتها بأفضل الحلول لتعزيز الثقة فيما بينهم (القيسي، 2010).
- عمليات إدارة المعرفة: هي العمليات التي تدعم المؤسسات في إنتاج المعرفة، عن طريق اكتسابها وتنظيمها واستعمالها ونشرها، وكذلك نقل المعلومات الأساسية والخبرات التي تمتلكها المؤسسة ودمجها وتنظيمها في الأنشطة الإدارية المتنوعة واستغلالها في اتخاذ القرارات وصنعها، ومعالجة المشكلات والتخطيط الإستراتيجي (نور الدين، 2010).

حدود الدراسة:

- الحدود البشرية: معلمات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض.
- الحدود المكانية: المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض.
- حد الموضوع: تمثلت في التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل القيادة التشاركية من ثلاثة أبعاد: (العلاقات الإنسانية- تفويض السلطة- اتخاذ القرار) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي الثاني (1443هـ/ 2022م).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

المبحث الأول: القيادة التشاركية

أورد الباحثون والمهتمون مجموعة من التعاريف عن القيادة التشاركية وذكر منها (لهلوب، والصرايرة، 2012) بأنها: "مشاركة القائد للمرؤوسين فاتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وتفويض السلطة للمهام المسموحة لهم بما يناسبهم دون مركزية، وتوفير أنظمة اتصال فعالة، وإثارة دافعية الموظفين بما يمتلكونه من قدرات إبداعية وابتكارية". وعرف (القرشي، 2013) القيادة التشاركية بأنها: "تمتد من الأنماط الديمقراطية، التي تهتم في شخصية الفرد، في مشاركته بصنع القرارات، وإدارة بعض المهام القيادية للعاملين من خلال تفويض". وأضاف (الرننيسي، 2015) بأنها: "المشاركة عملية نفسية سلوكية، تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم، وتحقيق ذواتهم ورفع تقديرهم الاجتماعي، وكذلك تشعرهم بأن لهم دورًا مهم في توجيه العمل واتخاذ القرارات، وتعد المشاركة بالإدارة مطلبًا ديمقراطيًا، تزيد من فاعليته، وتنمي المرؤوسين وتدريبهم، ويعني ذلك أن المشاركة تدعم بشكل مباشر في تحقيق جوهر من العلاقات الإنسانية، ويعتبر من الضروري مشاركة المرؤوسين في كل ما يتعلق بالعمل من التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، وتنفيذه، ومتابعته، بما يتيح إشراكهم في كل خطوات العملية الإدارية". وأشار (العميم، 2019) بأنها: "أحد الأساليب الإدارية التي تعتمد على مشاركة المدير لمرؤوسيه في صنع واتخاذ القرارات، وعرض الآراء والمقترحات، والأخذ بالشورى في تيسير مهام العمل؛ لتحقيق الاستفادة لما يملكونه من قدرات وإمكانيات". وأضاف (حجازي، وقشوع، 2021) بأنها: "إحدى الأنماط القيادية التي يتبعها القائد الإداري لمرؤوسيه، والتي تركز على تفويض الصلاحيات المخولة لهم، وإتاحة المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير أنظمة الاتصال مرنة وفعالة، وتشجيعهم على طرح ابداعاتهم وابتكاراتهم، التي تمكنهم من الارتقاء بالعمل وتجويده". ومما سبق يمكن القول بأن القيادة التشاركية نمط من الأنماط الديمقراطية؛ لأنها تقوم على مبدأ التفاعل مع الآخرين والمشاركة في الرأي واتخاذ القرارات والتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسين لتيسير أمور العمل، ورفع الروح المعنوية المرؤوسين، وتعزيز الثقة لديهم وزيادة الإنتاجية.

أهمية القيادة التشاركية:

تتبع أهمية القيادة بدورها المهم في تحقيق أهداف المنظمة، واستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق جهود، ورسم السياسات بمشاركة العاملين، سعيًا لتحقيق الأهداف المشتركة. والقائد يُعد من عوامل النجاح أو فشل المنظمة، وكذلك قياس مدى فعالية الأنماط القيادية المستخدمة (المخلافي، 2008).

حيث يحدد (سليمان، 2015) أهمية القيادة التشاركية في أنها تساعد على تنمية القيادات في المستويات الدنيا من المنظمة وتضفي على المرؤوسين شعوراً بأهميتهم وكيانهم، فالإدارة تضع آراءهم موضع الاعتبار والتطبيق وهذا ما يُؤد شعوراً بالمسؤولية.

وتبرز أهمية القيادة التشاركية في واقع المنظمات التربوية بشكل رئيس، وذلك لكثرة تعدد المهام ومسؤوليات العمل لدى القائد، وهذا يدل على أنه مهما كانت قدرات الفرد فإنه لا يستطيع الإنجاز وتحقيق الأهداف دون إشراك مرؤوسيه في إنجاز الأعمال التي على عاتقه، ومن أبرز عوامل نجاح القائد والمنظمة هو استخدامه الأسلوب التشاركي لتحقيق أهداف المنشودة (العراييد، 2010).

مما سبق يتضح أن أهمية القيادة التشاركية تمكن في أنها قائمة على العمل بروح الفريق في عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات بكل جدارة واقتدار، كما أنها تنمي وتطور الشعور بالمسؤولية، واستثمار قدرات العاملين لصالح المنظمة.

أهداف القيادة التشاركية:

ذكر (المحمادي، 2014) من أهم أهداف القيادة التشاركية أنها تتمثل عن مدى تطبيق الجودة الشاملة في كافة المؤسسات التعليمية، وثم تحقيق نوعية فريدة من المخرجات التعليمية ، ودعم الروابط بين إدارة المؤسسات التعليمية، وكذلك المهتمين بقضايا التعليم على كافة مستوى المجتمع المحلي المحيط بالمؤسسات التعليمية، وتفسيرها بموضوعية، ثم إعادة صياغة العديد من الحلول المبكرة في حل كثير من المشاكل الإدارية، وبما يسهم في تطوير الأداء بالمؤسسة التعليمية، وزيادة فعاليتها، وربط المؤسسة التعليمية بالمجتمع، بصورة أوثق؛ بحيث تصبح المؤسسة التعليمية مركزاً تنموياً بارزاً، وهذا يمكن من اتخاذ القرارات، و توسع المؤسسة التعليمية للمجتمع والاستفادة من كافة مرافقها ؛ لتصبح مركز إشعاع حقيقي في البيئة المحلية، وتعزيز العلاقات فيما بين المؤسسة التعليمية والمؤسسات الأخرى ، تربوية كانت أم اقتصادية، بالإضافة إلى تشجيعهم على الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين في المؤسسة التعليمية، وتعزيز أسلوب التقويم الذاتي في بيئة العمل، بما يحقق تحفيز المرؤوسين نحو الإصلاح، وتطوير النظم التربوية من خلال استخدام الأساليب العلمية الحديثة، والتطلع إلى المستقبل وإمكانية التعامل مع متغيراته والحرص على المحافظة ثوابت الأمة وقيمها.

ويضيف (القيسي، 2010) أن من أهداف القيادة التشاركية أنها تنمي القيادات الإدارية في مستويات الدنيا وتزخرهم بمدى أهميتها وفعاليتها بالتنظيم، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتقديم مقترحاتهم، وصولاً إلى تحسين العلاقة فيما بينهم وبين الإدارة ورفع روح المعنوية لديهم، وكذلك ترشيد عملية اتخاذ القرار، عن طريق المشاركة التي تسهم في تحسين نوعية القرارات المتخذة، والاستفادة من الافراد ذوي الخبرة في إحدى اختيار البدائل.

مما سبق يتضح أن القيادة التشاركية هي المحور الرئيسي في التأثير على سلوك الافراد العاملين داخل بيئة العمل، وتحديداً عندما يتم وضع الأهداف بصورة جماعية تمكنهم من التعبير عن مقترحاتهم وأفكارهم، وكذلك ترشيد اتخاذ القرار عن طريق المشاركة التي تسهم في تحسين نوعية القرارات المتخذة ومما تطور الأداء في المنظمة، وتحفيز العاملين على أداء أعمالهم بجودة عالية.

أبعاد القيادة التشاركية:

أولاً: اتخاذ القرار:

يعرف القرار اصطلاحاً بأنه الاختيار ما بين بديلين أو أكثر من خلال إتباع الخطوات وتوزيع المشكلة وإدراكها، وتحديد البدائل المتوافرة وتحليلها واختيار البديل الأكثر فاعلية في تنفيذ أهداف المؤسسة وتحقيقها (النصار، 2018). وكذلك يعرف القرار بأنه عبارة عن الاختيار المدرك للأهداف التي لا تكون عادة رد فعل مباشر أو استجابات أوتوماتيكية، فهو عبارة عن منهج للتصرف يختار فيه متخذ القرار بين عدد من البدائل من أجل تحقيق نتيجة محددة وإحداث أثر (الضيدان، 2017).

وأشار (زيارة، 2019) بأن القرار هو ذلك الاختيار المدرك والواعي بين البدائل لمتاحة في موقف معين، هو ليس استجابة تلقائية أو ردة فعل مباشرة، إنما هو اختيار بوعي قائم على التدبر والحساب للغاية المراد تحقيقها والوسيلة التي ينبغي استخدامها.

ويرى مفكر الإدارة "شستر بارنارد" بأن اتخاذ القرار يمثل جوهر عمل التنظيم الرسمي كونه يعد عملية تكيف مقصودة في استخدام الوسائل وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة (العنزي، 2019).

ثانياً: العلاقات الإنسانية:

يعني مفهوم العلاقات الإنسانية تلك الأساليب السلوكية التي تتمكن من إثارة دافعية الأفراد للعمل وتحفيزهم على زيادته (عمر، 1971).

ويعرفها (حسين وزيدان، 1976) بأنها "عملية تنظيم علاقة الفرد بمجتمعه الضيق أو الواسع بحيث يمارس نشاطه فيه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق".

وفسر (فهيم، 1974) العلاقات الإنسانية بأنها ذلك "السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد واعتباره قيمة عليا في حد ذاته".

وهناك من يرى أن العلاقات الإنسانية هي العمل على "توفير الفرص أمام الفرد في الجماعة لإشباع حاجته إلى الأمن والطمأنينة والاستقرار، وحاجته إلى العمل والإنتاج والنجاح والتقدير، والحاجة إلى النمو والاطلاع، والحاجة إلى تأكيد أهميته، وتقبل الغير له، ومعاملته معاملة عادلة تليق بإنسانيته" (شعلان وآخرون، 1971).

ويعرف (درويش وتكلا، 1972) العلاقات الإنسانية بأنها "ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد - باعتباره إنساناً - نتيجة إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية".

ثالثاً: تفويض السلطة:

التفويض يعني بتعيين المهام للمرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام بحرية واستقلالية وإصدار القرارات المتعلقة بها، مع استعدادهم لتحمل المسؤولية، وللمفوض هنا حق إصدار القرارات التي فوض باتخاذها (الطويل، 2010). وقد عرفه (المعاني، وأخو أرشيدة، 2009) بأنه "ما يعهده الرئيس الإداري من اختصاصاته لأحد الموظفين في المستويات الإدارية المتتالية".

وعند الحديث عن القيادة التشاركية نجد أن عملية التفويض يجب أن تتم إلى أقل مستوى إداري بالتالي هو يتطلب التوسع في عملية التفويض مما من شأنه أن يتيح للعاملين في المستويات الإدارية الأقل صلاحيات واسعة من تحديد للأهداف واتخاذ للقرارات ومنح الحرية للتصرف والمشاركة الفعالة في إدارة المنظمة.

وإذا نظرنا إلى وضع القادة التربويين نجد أن وظيفتهم الأساسية تسيير الأمور ومتابعتها لذلك عليهم ممارسة أمر تفويض السلطة حيث إنهم ليس لديهم الوقت الكافي للقيام بجميع الأعمال والمهام، كما أن التفويض يظهر ثقة القائد بمرؤوسيه

وكلما كان التفويض يتم بالشكل الصحيح والمناسب فإن نتائجه تنعكس على المستفيدين والمرؤوسين والمديرين والمنظمة كاملة (القاضي، 2009).

المبحث الثاني: إدارة المعرفة:

المعرفة لغة: الأصل في كلمة المعرفة اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس (الفيروزآبادي، 1995).

أمّا المعرفة اصطلاحاً: فقد عرّفها معجم مصطلحات إدارة المعرفة: بأنها حصيلة من عمليات التعلم والمعلومات والخبرات التي يتم تطبيقها وتحويلها لممارسات فعلية (دياب، 2016).

وقد اجتهد الباحثون والكتّاب في تعريف مصطلح إدارة المعرفة ومن هذه التعريفات: بأنها (الشيباوي، 2020) "مجموعة العمليات التي تشمل تحديد الفجوة المعرفية والتتقيب عن المعرفة، وتطويرها وتخزينها وتفعيلها ونشرها واستثمارها وتقويمها؛ من أجل تحويل الموارد التنظيمية إلى موارد ذات قيمة عالية تنعكس، من خلال تحقيق رأس مال معرفي فاعل يمكن أن يسهم في ازدهار المنظمة وديمومتها".

وتُعرّف بأنها "إطار أو نظام تمكن الموظفين في المؤسسة التربوية؛ لتطوير عددٍ من الأنشطة والممارسات لجمع المعلومات ومشاركتها وتحويلها إلى سلوكيات تؤدي إلى تحسين مستوى الإداء في المؤسسات التعليمية" (محمد، 2017).

وذكر (الثبتي، 2020) بأنها: "من عمليات التي تسهم في تشخيص المعرفة، وإنتاجها، وكذلك تخزينها وتوزيعها لتحقيق الاستفادة من مصادرها الداخلية والخارجية ودمجها في الأنشطة والمهام، مما تنعكس بشكل إيجابي على تطوير الأداء في المنظمة".

وأضاف (طاهر، 2018) بأنها: "تلك العمليات التي تمكن المنظمات على إنتاج المعرفة، واختيارها وترتيبها، واستخدامها، ونشرها، ونقل البيانات والمعلومات إلى أنشطة الإدارية متعددة مثل اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتدريب، وتخطيط الإستراتيجي، وترتبط إدارة المعرفة بالعمليات التي تقوم المنظمات عن طريق إيجاد قيمة جديدة؛ للوصول إلى أفضل الممارسات العملية، ولتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وكما تستخدم المعرفة لضمان عدم ازدواجية الجهود".

ومما سبق يتضح لنا بأن إدارة المعرفة حزمة من الأنشطة والعمليات التي تمكن المنظمات من توليد المعارف، ومشاركتها وتخزينها وإعادة استخدامها، وكذلك العمل على تحويل المعرفة بما فيها من البيانات والمعلومات، والخبرات إلى منتجات يمكن الاستفادة منها، أو توظيف مخرجات إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتكيف مع المتغيرات المتجددة، وبناء منظومة متكاملة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أهداف إدارة المعرفة:

ذكر (محمد، 2017) أهداف إدارة المعرفة على النحو الآتي:

1. العمل على إيجاد قيمة مضافة للأعمال، عن طريق التخطيط الجيد وجودة العمليات وإدارة التطوير للمرؤوسين وتقييم النتائج.
2. العمل على توفير قيادة فعّالة تسهم في بناء وتطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات التربوية، والتحكم بالعمليات المتعلقة بإدارة المعرفة.
3. القدرة على توليد المعرفة اللازمة لعمل وأداء المؤسسة التربوية.
4. تشجيعهم على الابتكار والإبداع والثقافة والقيم تنظيمية التي تدعم مشاركة المعرفة لتحقيق أهداف المؤسسة.

5. تساعد المؤسسات التربوية في التغلب على المشكلات، والإسهام في مواكبة متطلبات تغيرات العصر الحالية؛ لتطوير وتحسين أداء كوادرها البشرية وزيادة فاعليتها.
6. تنمي إدارة المعرفة العديد من الجوانب منها الجانب الاجتماعي والثقافي والتنظيمي للمؤسسات التربوية.
7. المشاركة في المناقشات الخاصة بالعمليات والإجراءات وكذلك رسم السياسات في الإدارة، وتطوير البنية التحتية لإفراد المعرفة.
8. تهدف إدارة المعرفة إلى وضع البيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات علاقة بمجتمع المعرفة للاستفادة منها.
9. تنمي المهنية والتعليمية للمرؤوسين والمختصين في إدارة المعرفة.
10. تهدف إلى تسهيل عمليات وتبادل ومشاركة المعرفة بين جميع المرؤوسين في المؤسسات التربوية.
11. تهدف إدارة المعرفة إلى توفير بيئة متفاعليه؛ وذلك لجمع وتخزين وتبادل الخبرات التراكمية التي يتم اكتسابها في الممارسات اليومية.
12. تساعد القيادات وصانعي القرار على توظيف موارد المتاحة في المؤسسات التربوية بالطريقة الصحيحة، مع الأشخاص ذوي الحكمة والذكاء عند التطبيق دون معاناة أو جهد كبير، وبإضافة إلى الوقت المناسب.
13. تساهم إدارة المعرفة في النهوض بمستوى أداء المرؤوسين والإداريين بالمؤسسات التربوية.
14. تهدف إدارة المعرفة إلى السماح بالتعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز؛ لتطويرها والتنافس عن طريق الذكاء البشري.

أهمية إدارة المعرفة:

لا تكمن أهمية المعرفة للمنظمات في المعرفة نفسها، بل بالقيمة المضافة فيها، والدور الذي تؤديه في تحويل المنظمات إلى منظمات ذات صبغة معرفية، وقائم على تعظيم رأس المال الفكري والتنافس عن طريق إمكانيات وقدرات الأفراد، وهذا ما أورده (عيسى، 2020) في أهمية إدارة المعرفة على النحو الآتي:

1. تعدُّ المعرفة المصدر الأساس للقيمة المضافة.
 2. تسهم في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية، وتؤمن بالتغيير للتكيف مع المهام والمسؤوليات وتعقيدها المتزايدة.
 3. زيادة المرونة في المنظمات من خلال التنسيق الجهود والتصميم والهيكلية.
 4. توجه قادة المنظمات إلى طرق إدارة مؤسساتهم.
 5. تشكل المعرفة القاعدة الأساسية للوصول إلى الميزة التنافسية والمحافظة على استمرارها.
 6. تعدُّ المعرفة الأساس الحقيقي؛ لكيفية ظهور المنظمات وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها مرة أخرى.
- ومما سبق يتبين لنا أن تطبيق إدارة المعرفة بأسلوب ناجح، يساهم في استغلال المعرفة بطريقة فعالة، ويمكن تفعيل إدارة المعرفة في حالة توظيف الإدارة الإلكترونية؛ لتطويرها وتسريع إمكانيات الحصول على المعرفة، كما تعمل إدارة المعرفة على تفعيل أداء المؤسسة، من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة والابتكار والجودة؛ حيث تُعزز من عملية صنع القرارات بصورة أفضل، وتقلل من تكرار العمل؛ لذا فإنَّ إدارة المعرفة من العناصر الحيوية لاستمرار تقدم المؤسسة، في حين يتم تحديد المعرفة كعامل أساس في الإدارة، كما تزيد إدارة المعرفة من تشجيع الثقافة القائمة على المعرفة، والتي فيها يتم تحفيز الابتكار والإبداع وتطوير الرغبة في النمو، والتي تحقق تأثير إيجابي على القدرة على الابتكار داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

دراسة (السليمان، سيف، والسحيم، 2022)، والتي هدفت إلى التعرف عن درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن بمدينة الرياض، وجرى اتباع المنهج الوصفي المسحي، وبلغ المجتمع (133) معلمة، طُبقت الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (97) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أنَّ درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر معلماتهن كانت عالية جدًا، ودرجة تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن كانت عالية، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن لصالح تخصص المواد الأدبية ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة تطبيق مديرات المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة ودرجة تحفيز الابتكار لدى معلمات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن تعزى لمتغير سنوات الخدمة، توجد علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحفيز الابتكار.

دراسة (المدني، والغامدي، 2021) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس الابتدائية بمكة المكرمة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، وكذلك التعرف على درجة ممارسة السلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الكمي بأسلوبه (المسحي، والارتباطي)، الاستبانة لجمع البيانات، ويتألف مجتمع في الدراسة الحالية من جميع معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة وبلغ (4737) معلمًا، والعينة الفرصة أُخِّيرت بالطرق الملائمة، وبلغ عدد أفرادها (382) ومن أبرز نتائجها: وجود علاقة طردية ارتباطية عالية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0، 01) بين درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.

دراسة (النوفل، 2021) بعنوان: والتي هدفت إلى التعرف درجة ممارسة قائدة المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكوَّنت عينة المجتمع من جميع المعلمين والإداريين وقائدي المدارس ووكلائهم في المدارس السعودية بالخارج، البالغ (275) واستخدام الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتمثلت الاستبانة كأداة لدراسته، أهم نتائج الدراسة: أنَّ قائدي المدارس السعودية في الخارج يمارسون أدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية بدرجة عالية جدًا، وجاء بُعد العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى بدرجة عالية جدًا، وأبرزها حرص قائد المدرسة على بناء علاقات إنسانية، ويشيد بإنجازات منتسبي المدرسة. يوافق أفراد العينة بدرجة متوسطة على المعوقات التي تحدُّ من ممارسة قائدي المدارس للقيادة التشاركية، وأبرزها غموض اللوائح التنظيمية والآليات المساعدة، ومحدودية البرامج التدريبية على الأساليب القيادية الحديثة.

دراسة (Thumbi, N.P., 2020)، والتي هدفت إلى معرفة تأثير اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات على أداء الموظفين في قطاع الضيافة في كينيا، وكانت العينة العشوائية الموجهة والطبقية، اتخذت الدراسة المنهج الوصفي والتفسيري، وتم اختيار (225) ليمثلوا العينة، من مجتمع (75) شركة ضيافة في كينيا، جُمعت البيانات باستخدام الاستبانة. أشارت النتائج إلى اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات له تأثير إيجابي بصورة ملحوظة على أداء الموظفين، وله تأثير أكبر على أداء الموظفين لتقديم الخدمات وزيادة كفاءتها. وأكدت النتائج على أهمية اكتساب المعرفة الجديدة، واستغلال المعرفة الموجودة، وتبادل المعرفة وتوزيع المعلومات لتحسين خدمة الكفاءة.

دراسة (أليك وآخرين، 2019، Ike et al)، والتي هدفت إلى معرفة التحديات التي تواجه إدارة المعرفة والاحتفاظ بالطاقت الأكاديمي في معاهد جامعية في جنوب شرق نيجيريا، تألف مجتمع عضو هيئة تدريس والبالغ عددهم (7423)، وتم اختيارهم عشوائيًا من (10) جامعات بجنوب شرق نيجيريا، وتمثلت العينة من (555) عضو هيئة تدريس، واعتمد الباحث الاستبيان كأداة لدراسة، ومن أهم النتائج: وجود تحدٍّ كبير في تنفيذ إدارة المعرفة والاحتفاظ بالطاقت التعليمي.

دراسة (Bell et al, 2018)، والتي هدفت إلى التعرف على تأثير القيادة التشاركية والتوجيهية على فاعلية الفريق لدى الموظفين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي بجنوب أفريقيا، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبيان أداة لدراسة، وتألف مجتمع الدراسة من (676) موظفًا إداريًا، وتمثلت عينة العشوائية (246) موظفًا، من أهم النتائج كالآتي: أنَّ القيادة التشاركية والتوجيهية لها تأثير كبير على فاعلية الفريق بين الموظفين الإداريين في الجامعة، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمديرين المشاركين في اتخاذ القرار، ووجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين.

دراسة (Osako, 2018) والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين القيادة التشاركية والتزام الموظفين في المدارس الثانوية الحكومية في مقاطعة سوروتي في أوغندا، عن طريق علاقة التفويض واتخاذ القرار التشاركي، والعلاقات من ناحية، والتزام الموظفين من ناحية أخرى، واعتمدت المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع الدراسة وعينتها من الموظفين في المدارس الحكومية في مقاطعة سوروتي، وصُممت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج: وجود علاقة إيجابية بين كل من التفويض واتخاذ القرار التشاركي، والعلاقات بين التزام الموظفين.

منهج الدراسة:

استخدم المنهج الوصفي المسحي لمناسبته لموضوع الدراسة وطبيعتها، والمنهج الوصفي كما يراه (العساف، 1408) هو كل منهج يرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، وأضاف (ملحم، 1434) أن من أهداف المنهج الوصفي تحديد ما يفعله الأفراد في ظاهرة ما، والاستفادة من أدائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية، واتخاذ القرارات المناسبة لمواقف مشابهة في المستقبل.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، والبالغ عددهن (720) للعام الدراسي 1443 هـ.

عينة الدراسة:

قامت الباحثتان بأخذ عينة عشوائية حيث بلغ حجم العينة (222) معلمة بنسبة 30%، كما هو موضح بالجدول رقم 1 والجدول رقم 2:

جدول (1): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (ن=222)

الفئة	ن التكرار	النسبة%
دبلوم	12	5.41
بكالوريوس	193	86.94
دراسات عليا	5	2.25
أخرى	12	5.41
المجموع	222	100.0

جدول (2): توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة (ن=222)

الفئة	ن التكرار	النسبة%
أقل من (5) سنوات	2	0.90
من (5 - أقل من 10) سنوات	23	10.36
(10) سنوات فأكثر	197	88.74

النسبة %	ن التكرار	الفئة
100.0	222	المجموع

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المساعدة في تحقيق أهداف هذه الدراسة وتعد الاستبانة من الوسائل المساعدة في جمع المعلومات والتي يمكن استخدامها على نطاق واسع أو ضيق، وبطبيعتها فهي تختلف في طولها ودرجة تعقيدها (الضامن، 2007). كما صممت بناءً على الدراسات السابقة والأدبيات التي بحثت في نفس الموضوع، لتجيب عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الأداة التأكد من أنها ستقيس ما صممت لقياسه (المحمودي، 2019) ويعني شمولها لكل عنصر من العناصر التي يجب أن تشتمل عليها الدراسة ووضوح مفرداتها وفقراتها، والمقصود بالثبات أن عباراتها ستعطي نتائج ثابتة ومستقرة بحيث أنه حتى عند تطبيقها مرة أخرى على عينة الدراسة لا تتغير حالتها. ويتم ذلك عن طريق حساب أنواع الصدق، الصدق الظاهري (الخارجي)، وصدق الاتساق الأصلي للأداة.

وتم قياس صدق أداة الدراسة من خلال:

1. الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

قامت الباحثة من أجل التحقق من الصدق الظاهري للاستبانة بعرض أداة الدراسة وهي (الاستبانة) في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال التربوي، وذوي الخبرة في الإدارة والتخطيط، وعددهم (10) محكمين من مختلف الجامعات داخل المملكة وخارجها، وذلك لإبداء رأيهم في مدى وضوح عبارات الاستبانة ومدى مناسبتها للمحور، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون من حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات وخاصة تلك التي لا تتناسب صياغتها مع أسئلة الدراسة، فقد تم اعتماد المحاور والفقرات والعبارات التي أجمع عليها غالبية المحكمين وإخراجها بشكلها النهائي.

2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة وللتأكد من صدق الاتساق الداخلي قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من وقوامها (30) معلمة تم استبعادهم من عينة الدراسة الأساسية، وبعد تكرار تطبيق الاستبانة على نفس العينة بعد مرور أسبوعين تم حساب معامل الارتباط بيرسون "person correlation" وقد تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بشمال الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة، ويتكون المقياس القيادية التشاركية من ثلاثة أبعاد، وهي البعد الأول "العلاقات الإنسانية" حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط لبعد العلاقات الإنسانية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معامل الارتباط للفقرات ما بين (0.672-0.917)، أما البعد الثاني "تفويض السلطة" فجاءت جميع قيم الارتباط له دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معامل الارتباط للفقرات ما بين (0.834-0.933)، والبعد الأخير للمحور الأول وهو بعد "اتخاذ القرار" فجاءت جميع قيم الارتباط له دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت قيم معامل الارتباط للفقرات ما بين (0.872-0.927).

المحور الثاني: التحديات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة، فجاءت جميع قيم الارتباط له دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وتراوح قيم معامل الارتباط للفقرات ما بين (0.404-0.863).

المحور الثالث: المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة، فجاءت جميع قيم الارتباط له دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيم معامل الارتباط للفقرات ما بين (0.603-0.897).

ثانياً: ثبات الأداة:

ثبات مقياس الأداة يعني أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة (العساف، 2012) ولقياس مدى الثبات لمحاوَر أداة الدراسة تم استخدام معاملات ثبات كرونباخ ألفا " α " لمحاوَر الاستبانة- تم حساب معامل الثبات للاستبيان ككل ولمحاوَر الاستبيان عن طريق حساب معامل ألفا كرونباخ، ويوضَح الجدول رقم (3) ذلك:

جدول (3): معاملات ثبات كرونباخ ألفا " α " لمحاوَر وأبعاد الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
بعد العلاقات الإنسانية بعد تفويض السلطة بعد اتخاذ القرار	12	0.95
	6	0.94
	11	0.93
المحور الأول: (واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في ضوء إدارة المعرفة)	28	0.97
المحور الثاني: التحديات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية في تفعيل القيادة التشاركية في ضوء إدارة المعرفة	16	0.93
المحور الثالث: المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة.	12	0.94
الاستبيان ككل	85	0.96

أظهرت نتائج الجدول رقم (3) أن جميع معاملات الثبات للمحاوَر على التوالي والاستبانة ككل (0.94-0.96-0.95-0.93-0.97) وهي قيم ثبات مرتفعة، مما يدل على صلاحية الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها:

السؤال الأول: ما واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعـد (العلاقات الإنسانية - تفويض السلطة - اتخاذ القرار) في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة على السؤال الأول والذي يمثل الأبعاد (العلاقات الإنسانية - تفويض السلطة - اتخاذ القرار) لمحور القيادة التشاركية حيث تم احتساب الإحصاءات الوصفية وذلك عن طريق احتساب التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف

المعياري ودرجة الاستجابة كما هو موضح بالجدول (4، 5، 6).

جدول (4): الإحصاءات الوصفية لبعدها العلاقات الإنسانية (ن=222)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة
1	تشجع قائدة المدرسة المعلمات لتبادل الخبرات المعرفية	4.06	0.89	مرتفعة
2	تزود قائدة المدرسة المعلمات بالمستجدات المعرفية باستمرار	4.00	0.87	مرتفعة
3	تعزز قائدة المدرسة مشاركة المعلمات للاستفادة من المعرفة الكامنة	3.96	0.90	مرتفعة
4	تستخدم قائدة المدرسة التقنية في نشر المعرفة بين المعلمات	3.91	0.97	مرتفعة
5	تحرص قائدة المدرسة على توثيق المعرفة الجديدة لاي مشروع	3.86	0.97	مرتفعة
6	توفر قائدة المدرسة المناخ المناسب للمعلمات لتبادل المعرفة	3.82	1.02	مرتفعة
7	تحرص قائدة المدرسة على كسب الثقة المتبادلة لتدفق المعارف	3.80	1.03	مرتفعة
8	تسعى قائدة المدرسة على نشر الثقافة المعرفية بين المعلمات	3.79	1.00	مرتفعة
9	تقدم قائدة المدرسة برامج تدريبية للمعلمات لتنمية قدراتهن المعرفية	3.73	1.05	مرتفعة
10	تقدم قائدة المدرسة حوافز لمشاركة المعرفة الضمنية	3.62	1.19	مرتفعة
11	توفر قائدة المدرسة قواعد معرفية لتعزيز التواصل مع المجتمع الخارجي	3.60	1.04	مرتفعة
12	تستعين قائدة المدرسة بخبرات جديدة من خارج المدرسة لنقل المعرفة للمعلمات	3.44	1.16	مرتفعة
العلاقات الإنسانية		3.81	0.86	مرتفعة

ويتضح من الجدول (4) بلغ المتوسط الكلي للبعد متوسط وقدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.86) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5). كما نلاحظ أن جميع العبارات حصلت على درجة استجابة (مرتفعة) والتي تم ترتيبها تنازلياً في الجدول من أعلى متوسط إلى أقل متوسط. وكانت أعلى ثلاث عبارات كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (1) " تشجع قائدة المدرسة المعلمات لتبادل الخبرات المعرفية "على أعلى متوسط وقدره (4.06) وبانحراف معياري قدره (0.89) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اهتمام القائدات في بناء علاقة إنسانية جيدة مع المعلمات لزيادة فاعليتهن في البيئة المدرسية لتبادل الآراء والأفكار التي تمكنهم من إثراء خبراتهم المعرفية مما يعزز دافعية المعلمات وزيادة إنتاجيتهن.
- حصلت العبارة رقم (2) " تزود قائدة المدرسة المعلمات بالمستجدات المعرفية باستمرار"، في المرتبة الثانية بمتوسط وقدره (4.00) وبانحراف معياري قدره (0.87) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن القائدات يبحثون عن المعلومات الجديدة الغير متوفرة في المدارس لمواكبة كل ما هو جديد لتحسين العملية التعليمية للارتقاء بها.
- حصلت العبارة رقم (3) " تعزز قائدة المدرسة مشاركة المعلمات للاستفادة من المعرفة الكامنة " في المرتبة الثالثة بمتوسط وقدره (3.96) وبانحراف معياري قدره (0.90) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى الاهتمام ببناء علاقات عمل بين القادة والمعلمات التي تعزز المشاركة وتأثيرها في إطلاق المعارف الكامنة لدى

المعلمات والاستفادة منها في تحقيق الأهداف.

بينما حصلت العبارات الثلاث التالية على أقل متوسط مرتبة كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (10) " تقدم قائدة المدرسة حوافز لمشاركة المعرفة الضمنية " على المرتبة العاشرة بمتوسط وقدره (3.62) وبانحراف معياري قدره (1.19) وبدرجة استجابة (مرتفعة).
 - حصلت العبارة رقم (11) " توفر قائدة المدرسة قواعد معرفية لتعزيز التواصل مع المجتمع الخارجي " في المرتبة الحادية عشرة وقبل الأخيرة بمتوسط وقدره (3.60) وبانحراف معياري قدره (1.04) وبدرجة استجابة (مرتفعة).
 - حصلت العبارة رقم (12) " تستعين قائدة المدرسة بخبرات جديدة من خارج المدرسة لنقل المعرفة للمعلمات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره (3.44) وبانحراف معياري قدره (1.16) وبدرجة استجابة (مرتفعة).
- وبذلك نستنتج أن مستوى واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعد العلاقات الانسانية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات مرتفع.
- واتفقت نتائج دراسة (Keeley, 2004) أن مؤسسات التعليم العالي التي قدمت بنية تحتية قوية من النظم والأجهزة التي تدعم المعرفة ضاعفت فرص الأفراد في المشاركة بالوسائل الإلكترونية أو المشاركة الفعلية وجها لوجه.
- واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Thumbi, et al., 2020)، أن اكتساب المعرفة وتوزيع المعلومات له أثر إيجابي بشكل ملحوظ على أداء الموظفين في تقديم الخدمات وزيادة كفاءتها.
- واتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Bell, et al., 2018)، أن القيادة التشاركية لها تأثير كبير على فاعلية الفريق بين الموظفين والإداريين، كما أنها لها علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين.
- وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (akpoviroro et al., 2018)، وجود علاقة موجبة مهمة بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز العاملين، ووجود علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة التشاركية وتحفيز الموظفين، وهذا ما أكدته دراسة (النوفل، 2021) بأن بعد العلاقات الإنسانية جاء بالمرتبة الأولى وبدرجة عالية جدا ومن أبرزها حرص قائد المدرسة على بناء علاقات إنسانية ويشيد بإنجازات منتسبي المدرسة.
- وكذلك اتفقت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Yigit dogan, 2014) في أهمية تفعيل التواصل والالتزام بعمليات إدارة المعرفة، واختلفت الدراسة مع نتائج (العمرى، 2019) بأن درجة توفر محور العلاقات الإنسانية جاءت بمتوسط لم تلق التقدير المناسب من وجه نظر المعلمات.

جدول (5): الإحصاءات الوصفية لبعد تفويض السلطة (ن=222)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة
13	تمنح قائدة المدرسة الصلاحيات لنشر المعرفة للمعلمات بقدر كافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم	3.82	0.95	مرتفعة
14	تحدد قائدة المدرسة الصلاحيات الممنوحة للمعلمات كتابياً	3.81	0.95	مرتفعة
15	تمنح قائدة المدرسة الصلاحيات للمعلمات لنشر المعرفة المطلوبة بمعايير واضحة ومحددة	3.78	0.96	مرتفعة
16	تستخدم قائدة المدرسة المعرفة المتاحة عند تفويض السلطة	3.71	0.99	مرتفعة
17	تتبع قائدة المدرسة روح التفويض لدى المعلمات	3.68	1.03	مرتفعة
18	تدعم قائدة المدرسة المعلمات في تفويض السلطة للاستفادة من المعارف الكامنة	3.67	1.03	مرتفعة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة
	تفويض السلطة	3.75	0.88	مرتفعة
	المتوسط الكلي لمحور القيادة التشاركية	3.78	0.79	مرتفعة

ويتضح من الجدول رقم (5) بلغ المتوسط الكلي للبعد متوسط وقدره (3.75) وانحراف معياري قدره (0.88) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5). كما نلاحظ أن جميع العبارات حصلت على درجة استجابة (مرتفعة) والتي تم ترتيبها تنازلياً في الجدول من أعلى متوسط إلى أقل متوسط. حيث كان ترتيب العبارات كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (13) " تمنح قائدة المدرسة الصلاحيات لنشر المعرفة للمعلمات بقدر كافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم " على أعلى متوسط وقدره (3.82) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى استئثار قائدة المدرسة بأهمية نشر المعرفة للمعلمات وتبادلها، مما يعود بالنفع على العملية التعليمية وإثرائها بالمعلومات والمعرفة الضمنية.

- حصلت العبارة رقم (14) " تحدد قائدة المدرسة الصلاحيات الممنوحة للمعلمات كتابياً " في المرتبة الثانية بمتوسط وقدره (3.81) وبانحراف معياري قدره (0.95) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى وجود سياسات وتعليمات واضحة بمهام هذه الفرق ومتابعتها وتقويمها وحدود صلاحياتها حيث لا يحدث لبس وتداخل في الصلاحيات الممنوحة للمعلمات.

- حصلت العبارة رقم (15) " تمنح قائدة المدرسة الصلاحيات للمعلمات لنشر المعرفة المطلوبة بمعايير واضحة ومحددة " في المرتبة الثالثة بمتوسط وقدره (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.96) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن قائدة المدرسة تسعى إلى تحديد ووصف دقيق لنشر المعرفة المطلوبة للمعلمات، حتى لا يؤدي ذلك إلى خلط المعارف وعدم الإلمام بالمعرفة الصحيحة وتحديد الأدوار والمهام والمجالات المرتبطة بإدارة المعرفة وسبل تحقيقها.

- حصلت العبارة رقم (16) " تستخدم قائدة المدرسة المعرفة المتاحة عند تفويض السلطة " على المرتبة الرابعة بمتوسط وقدره (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.99) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اهتمام القائدة المدرسة بإدارة المعرفة واستثمار هذه المعرفة والمعلومات عند تفويض السلطة ومنح الصلاحيات، مما يعزز الثقة والاستقلالية وتحمل المسؤولية.

بينما حصلت العبارات التالية على أقل متوسط مرتبة كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (17) " تنمي قائدة المدرسة روح التفويض لدى المعلمات " في المرتبة الخامسة بمتوسط وقدره (3.68) وبانحراف معياري قدره (1.04) وبدرجة متوسطة.

- حصلت العبارة رقم (18) " تدعم قائدة المدرسة المعلمات في تفويض السلطة للاستفادة من المعارف الكامنة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره (3.76) وبانحراف معياري قدره (1.03) وبدرجة استجابة (مرتفعة).

وبذلك نستنتج أن مستوى واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعد تفويض السلطة في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات مرتفع.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (San & Gamage, 2007) إن المساهمين الذين طبقوا الإدارة والقيادة المدرسية التشاركية بمستويات أعلى من التفويض مقارنة بالمجموعة الضابطة، وشعر مديرو المدارس والمعلمون بمزيد من

التفويض عن المساهمين الآخرين بعد سنة واحدة من تطبيق الإدارة والقيادة المدرسية التشاركية، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الرشدي، 2021) التوسع في منح الموظفين مزيداً من الحرية واتخاذ القرار من خلال منحهم صلاحيات أوسع لإنجاز مهامهم الموكلة إليهم.

واختلفت نتائج دراسة (مفيدة، 2016) أنهم لا يعطون أهمية لتفويض السلطة وتطبيق مبدأ العدالة في تعاملهم مع مرؤوسهم، وكذلك فرصة من أجل الإبداع في العمل ودفع المرؤوسين إلى التعرف على طرق جديدة للقيام بأعمالهم. وكما اختلفت أيضاً مع نتائج (حرب، 2019) حول واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لبعد تفويض السلطة جاءت بدرجة متوسطة، ومن أكثر المقترحات تفضيلاً لدى المعلمين لتطوير ممارسات المديرين لإبعاد القيادة التشاركية وهي العدالة والموضوعية عند توزيع المهام بين العاملين، والعمل على تنمية روح المسؤولية لدى العاملين. اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (العمرى، 2019) في حصول محور تفويض السلطة على درجة متوسطة ولم تصل درجة التفويض حد الكفاية.

جدول (6): الإحصاءات الوصفية لبعد اتخاذ القرار (ن=222)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة
19	تتعاون قائدة المدرسة مع المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالعمل لاتخاذ القرار صحيح	4.07	0.93	مرتفعة
20	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على الاستفادة من الخبرات المتراكمة لتوليد معرفة جديدة عند اتخاذ القرار	3.97	0.91	مرتفعة
21	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على الاستفادة من مخزون المعرفة لديهن عند اتخاذ القرار	3.91	0.88	مرتفعة
22	تحرص قائدة المدرسة والمعلمات على تحديد الفجوة المعرفية لاتخاذ القرار بشكل سليم	3.86	0.90	مرتفعة
23	تتشر قائدة المدرسة قراراتها كمعرفة صريحة معلنه	3.84	0.96	مرتفعة
24	تشجع قائدة المدرسة المعلمات على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لتكوين معرفة جديد عند اتخاذ القرار	3.77	0.91	مرتفعة
25	تشارك قائدة المدرسة المعلمات بالآثار المترتبة على عملية اتخاذ القرار	3.73	0.97	مرتفعة
26	توفر قائدة المدرسة قاعدة معلومات لتسهيل عملية اتخاذ القرار بشكل سليم	3.73	1.02	مرتفعة
27	توفر قائدة المدرسة مناخ تقني لدعم عمليات إدارة المعرفة وتسريع عملية اتخاذ القرار	3.71	0.99	مرتفعة
28	تستخدم قائدة المدرسة أسلوب المحاكاة المستقبلية لتوليد معرفة جديدة عند اتخاذ القرار	3.62	1.02	مرتفعة
29	توفر قائدة المدرسة منصة إلكترونية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في عملية اتخاذ القرار	3.55	1.09	مرتفعة
	اتخاذ القرار	3.80	0.76	مرتفعة

ويتضح من الجدول أعلاه (6) بلغ المتوسط الكلي للبعد متوسط وقدره (3.80) وانحراف معياري قدره (0.76) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5). كما نلاحظ أن جميع العبارات حصلت على درجة استجابة (مرتفعة) والتي تم ترتيبها تنازلياً في الجدول من أعلى متوسط إلى أقل متوسط. وكانت أعلى ثلاث عبارات كما يلي:

-حصلت العبارة رقم (19) وهي: " تتعاون قائدة المدرسة مع المعلمات في حل المشكلات المتعلقة بالعمل لاتخاذ القرار صحيح " على أعلى متوسط وقدره (4.07) وبانحراف معياري قدره (0.93) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن درجة مشاركة المعلمات في اتخاذ القرار في البيانات والمعلومات المتوفرة لديهم، وكلما زادت درجة تعقيد المشكلة موضوع القرار كلما زادت الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرار الرشيد.

- حصلت العبارة رقم (20) " تشجع قائدة المدرسة المعلمات على الاستفادة من الخبرات المتراكمة لتوليد معرفة جديدة عند اتخاذ القرار " في المرتبة الثانية بمتوسط وقدره (3.97) وبانحراف معياري قدره (0.91) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى استئجار قائدة المدرسة بأهمية تشجيع المعلمات الاستثمار طاقاتهم الفكرية والاستفادة من المعرفة الضمنية لديهن، والخبرات المتراكمة التي من شأنها أن تعود بالنفع على العملية التعليمية.

- حصلت العبارة رقم (21) " تشجع قائدة المدرسة المعلمات على الاستفادة من مخزون المعرفة لديهن عند اتخاذ القرار " في المرتبة الثالثة بمتوسط وقدره (3.91) وبانحراف معياري قدره (0.88) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن قائدة المدرسة تشجع المعلمات على الاستفادة من مخزون المعرفة لديهن، وتوظيفه لتوظيف الملائم من خلال توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها بعمليات اتخاذ القرار من أجل اتخاذ القرارات الرشيدة.

بينما حصلت العبارات الثلاث التالية على أقل متوسط مرتبة كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (27) " توفر قائدة المدرسة مناخ تقني لدعم عمليات إدارة المعرفة وتسريع عملية اتخاذ القرار " على المرتبة العاشرة بمتوسط وقدره (3.71) وبانحراف معياري قدره (0.99) وبدرجة استجابة (مرتفعة).

- حصلت العبارة رقم (28) " تستخدم قائدة المدرسة أسلوب المحاكاة المستقبلية لتوليد معرفة جديدة عند اتخاذ القرار " في المرتبة الحادية عشر وقبل الأخيرة بمتوسط وقدره (3.62) وبانحراف معياري قدره (1.02) وبدرجة استجابة (مرتفعة).

- حصلت العبارة رقم (29) "توفر قائدة المدرسة منصة إلكترونية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في عملية اتخاذ القرار " في المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره (3.55) وبانحراف معياري قدره (1.09) وبدرجة استجابة (مرتفعة).

وبذلك نستنتج أن مستوى واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بشمال الرياض لبعد اتخاذ القرار في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات مرتفع.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Olorunsola & Abidoun, 2011) أن معلمين المدارس الثانوية يشاركون مشاركة فعالة في اتخاذ القرارات، وأنهم يتمتعون بالقوة عند اتخاذ القرار، وهم موارد يتميزون بالخبرة يمكن اللجوء إليهم عند الحاجة.

واتفقت نتائج هذه الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (CHEUNG CHI,2008) أن المعلمين يفضلون إشراكهم في القرارات في مجال المناهج الدراسية ومجال الإدارة، وأن إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات له نتائج إيجابية مؤثرة في الرضا الوظيفي والالتزام وأدراك عبء العمل.

واتفقت كذلك مع نتائج الدراسة (FLORENCE MUINDI,2011) وجود ارتباط إيجابي بين الرضا الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (OMOBUDE,2012) أن مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار كانت بشكل أكبر في المدارس الخاصة وأقل في المدارس الحكومية.

واختلفت نتائج الحالية مع نتائج دراسة (Olga And Jorjans, 2013) أن الكفاءة الذاتية للمعلمين تزيد بسبب مشاركة في اتخاذ القرارات، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات جاءت بدرجة منخفضة فيما يختص بالقرارات الإدارية ، ولكن فيما يتعلق بشؤون الطلاب كانت عالية.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Sagnak,2016) حول القيادات التي تشجيع المعلمين على إيجاد فرص جديدة وتوليد المعلومات قيمة والتي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

وانتقلت الدراسة الحالية مع دراسة (Bell et al,2018) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والمديرون المشاركون في اتخاذ القرار.

وانتقلت الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Osako,2018) وجود علاقة إيجابية بين كل من التفويض واتخاذ القرار التشاركي والعلاقة بين التزام الموظفين.

وانتقلت نتائج دراسة الحالية مع نتائج دراسة (درويش، 2018) توجد علاقة طردية بين درجة ممارسة قائدات المدارس بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية ومستوى فعالية القرارات من وجهة نظر المعلمات.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حرب، 2019) حول واقع ممارسة مديري المدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية لبعث المشاركة اتخاذ القرارات جاءت ضعيفة. كما اختلفت مع دراسة (العمرى، 2019) حيث حصل محور مشاركة صنع القرار على درجة متوسطة ولم يبلغ حد الكفاية.

وبالتالي يتضح لنا استجابات أفراد الدراسة المتعلقة بالسؤال الرئيس والموضحة في الجدول (7).

جدول (7): الإحصاءات الوصفية لمحوّر واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية وأبعاده بشمال الرياض في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات (ن=222)

البعد	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاستجابة
العلاقات الإنسانية	3.81	0.86	1	مرتفعة
اتخاذ القرار	3.80	0.76	2	مرتفعة
تفويض السلطة	3.75	0.88	3	مرتفعة
المتوسط الكلي لمحوّر القيادة التشاركية	3.78	0.79	-	مرتفعة

ويتضح من الجدول أعلاه (7) بلغ المتوسط الكلي لمحوّر القيادة التشاركية متوسط وقدره (3.78) وانحراف معياري قدره (0.79) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5). كما نلاحظ أن جميع الأبعاد الثلاثة (العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار وتفويض السلطة) والتي تمثل المحور حصلت على درجات استجابة (مرتفعة) والتي تم ترتيبها تنازلياً في الجدول من أعلى متوسط إلى أقل متوسط.

حيث حقق بعد العبارة العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى وبأعلى متوسط وقدره (3.81) وانحراف معياري وانحراف معياري قدره (0.86) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5).

وحقق في المرتبة الثانية بعد اتخاذ القرار بمتوسط وقدره (3.80) وانحراف معياري وانحراف معياري قدره (0.76) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5).

بينما حقق بعد تفويض السلطة المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط وقدره (3.75) وانحراف معياري وانحراف معياري قدره (0.88) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5). انظر الشكل (4).

وانتقلت هذه النتائج مع دراسة (العنزي، 2018)، و(طيفور، 2020)، و(العنزي، 2020)، و(الشاملي، 2020) و(العجمي، 2020)، و(النوفل، 2021)، و(Antonio, Diosdado, Gamage, David, 2007)، في أن ممارسة القيادة

التشاركية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة مرتفعة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة (المطيري، 2015)، و(القرشي، 2013)، و(العمري، 2019)، و(الشمري، 2020) في أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة ماعدا دراسة (حرب، 2019) متوسطة في بعدي العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة، أما بعد اتخاذ القرار جاء بنسبة ضعيفة. كما بلغ مستوى واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية ككل في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات مرتفع وذلك بمتوسط وقدره (3.78) وانحراف معياري قدره (0.79).

تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مجموعة إجابات عينة الدراسة عن تفعيل القيادة التشاركية بأبعادها العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة - لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية وفقاً لمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخدمة)

قبل الإجابة على السؤال أعلاه من المهم جدا التحقق من التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة حيث تم التحقق من ذلك بتطبيق اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) على نتائج مقياس محور القيادة التشاركية كما هو موضح في الجدول رقم (8):

جدول (8): اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات

البعد/المحور	الإحصائية	الدلالة
العلاقات الإنسانية	0.065	0.023*
اتخاذ القرار	0.094	0.000**
تفويض السلطة	0.125	0.000**
القيادة التشاركية	0.079	0.002**
*دال احصائيا عند (0.05)، **دال احصائيا عند (0.01)		

يتضح من جدول رقم (8) أن توزيع الدرجات لمحور محور القيادة التشاركية لا يتبع التوزيع الطبيعي حيث جاءت قيمة الدلالات الاحصائية أقل من (0.05)، مما يدل على أن عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي وعليه يمكن الاستعانة بالاختبارات اللامعلمية لاختبار الفروق في درجات متوسطات الأبعاد والمتوسط الكلي للمحور وفقاً للمتغيرات الديموغرافية حيث تم استخدام اختبار كروسكال والاس وذلك لأن المتغيرات الديموغرافية مصنفة بثلاثة أبعاد فأعلى موضحة كما يلي:

أولاً: المؤهل العلمي: تم استخدام اختبار كروسكال والاس للكشف عن الفروق في درجات محور القيادة التشاركية وأبعاده تبعا لمتغير المؤهل العلمي كما يلي:

جدول (9): اختبار كروسكال والاس لكشف دلالة الفروق في محور القيادة التشاركية وأبعاده تبعا لمتغير المؤهل العلمي (ن=222)

المحور / البعد	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	الدلالة
اتخاذ القرار	دبلوم	12	115.46	1.29	0.53
	بكالوريوس	193	114.33		
	دراسات عليا	5	80.90		
	أخرى	12	74.79		

المحور / البعد	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	الدلالة
العلاقات الإنسانية	دبلوم	12	117.29	0.52	0.77
	بكالوريوس	193	112.84		
	دراسات عليا	5	92.80		
	أخرى	12	91.92		
تفويض السلطة	دبلوم	12	118.50	0.66	0.72
	بكالوريوس	193	113.46		
	دراسات عليا	5	91.50		
	أخرى	12	81.38		
واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في ضوء إدارة المعرفة	دبلوم	12	119.50	0.89	0.64
	بكالوريوس	193	113.72		
	دراسات عليا	5	87.20		
	أخرى	12	77.88		
*دال احصائيا عند (0.05)، **دال احصائيا عند (0.01)					

تشير النتائج في الجدول رقم (9) إلى عدم وجود فروق معنوية في الدرجة الكلية للمحور وأبعاده حيث كانت الدلالات الإحصائية غير دالة عند مستوى (0.05). وبذلك نفسر ذلك بأن أفراد العينة وباختلاف مؤهلات العلمية ينظرون للقيادة التشاركية وأبعادها بنفس المستوى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مستوى تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في ضوء إدارة المعرفة متقارب وذلك لأن نسبة الحاصلين على درجة البكالوريوس يشكلون (86.94%) من أفراد الدراسة وهي الفئة الأكبر، ولديهم رؤى متشابهة، كذلك أن أفراد الدراسة يعملون في بيئات متشابهة؛ حيث تقوم القائدات بممارسة إدارة المعرفة بنسب متقاربة، مما يترتب عليه وجود اختلافات ضئيلة تعزى للمؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العمرى، 2019) بعدم وجود فروق تبعا للمؤهل العلمي، ودراسة (العجمي، 2020)، ودراسة (السعدية، 2018)، و(المدني، الغامدي، 2021).

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (المطيري، 2015) حيث أظهرت وجود فروق لصالح المؤهل العلمي الأعلى (الدراسات العليا) في مجال العلاقات مع المعلمين فقط دون بقية المجالات الأخرى.

ثانيا: سنوات الخدمة: تم استخدام اختبار كروسكال والاس للكشف عن الفروق في درجات محور القيادة التشاركية وأبعاده لمتغير سنوات الخدمة كما يلي:

جدول (10): اختبار كروسكال والاس لكشف دلالة الفروق في محور القيادة التشاركية وأبعاده تبعا لمتغير سنوات الخدمة (ن=222)

المحور / البعد	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	الدلالة
اتخاذ القرار	أقل من (5) سنوات	2	145.00	0.59	0.74
	من (5 - أقل من 10) سنوات	23	108.54		

المحور / البعد	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	الدلالة
	(10)سنوات فأكثر	197	111.51		
العلاقات الإنسانية	أقل من (5) سنوات	2	124.75	0.26	0.88
	من (5 -أقل من 10) سنوات	23	116.70		
	(10)سنوات فأكثر	197	110.76		
تفويض السلطة	أقل من (5) سنوات	2	147.00	0.79	0.67
	من (5 -أقل من 10) سنوات	23	106.11		
	(10)سنوات فأكثر	197	111.77		
واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في ضوء إدارة المعرفة	أقل من (5) سنوات	2	132.75	0.23	0.89
	من (5 -أقل من 10) سنوات	23	110.15		
	(10)سنوات فأكثر	197	111.44		
*دال احصائيا عند (0.05)، **دال احصائيا عند (0.01)					

تشير النتائج في الجدول رقم (10) إلى عدم وجود فروق معنوية في الدرجة الكلية للمحور وأبعاده حيث كانت الدلالات الإحصائية غير دالة عند مستوى (0.05). وبذلك نفسر ذلك بأن أفراد العينة وباختلاف خبراتهم ينظرون للقيادة التشاركية وأبعادها بنفس المستوى.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن أفراد الدراسة بلغت النسبة الأعلى لصالح سنوات الخدمة العالية (10 سنوات فأكثر) وقدرها (88.74%) وهذه الفئة هي الأكثر خبرة ولديها من التجارب وسنوات العمل والخبرات المتراكمة ما يساعدها على التعرف على واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في ضوء إدارة المعرفة، مما يدل على أن الآراء متشابهة وبالتالي لا يشترط فيها سنوات الخبرة أو عامل السن.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة من حيث أظهرت عدم وجود فروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (العمرى، 2019)، و(السعدية، 2018)، و(العجمي، 2020)، و(السلمان؛ سيف؛ والسحيم، 2022)، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة (المدني، الغامدي، 2021) لصالح المعلمين ذوي الخبرة 20 سنة فأكثر.

السؤال الثالث: ما المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة؟

وللإجابة على السؤال أعلاه والذي يمثل المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة حيث تم احتساب الإحصاءات الوصفية وذلك عن طريق احتساب التكرار، النسبة المئوية، المتوسط، الانحراف المعياري ودرجة الاستجابة كما هو موضح بالجدول (11).

جدول (11): الإحصاءات الوصفية لمحور المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية - اتخاذ القرار - تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة (ن=222)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة
---	---------	---------	-------------------	-----------

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الاستجابة
46	إتاحة دورات التدريبية لرفع مستوى الأداء في ممارسة عمليات إدارة المعرفة	4.22	0.84	مرتفعة جدا
47	توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي	4.18	0.87	مرتفعة
48	تحفيز منسوبات المدرسة على إنتاج المعرفة وتطويرها	4.17	0.91	مرتفعة
49	تقديم حوافز تشجع منسوبات المدرسة على المشاركة في نشر المعرفة	4.12	0.96	مرتفعة
50	توفير الوقت الكاف للمعلمات لتفعيل ممارسة إدارة المعرفة	4.09	0.96	مرتفعة
51	حث المعلمات المتميزات على مشاركة تجاربهن التربوية مع زميلاتهن بالمدارس الأخرى	4.06	0.94	مرتفعة
52	تتبع قائدة المدرسة روح التنافس للمعلمات لدعم الأفكار الإبداعية	4.05	0.92	مرتفعة
53	حث المعلمات على المبادرة الذاتية لإنتاج المعرفة	4.02	0.85	مرتفعة
54	إنشاء إدارة التواصل إلكترونياً مع المعلمات للمشاركة المعرفية عند اتخاذ القرار	4.01	0.87	مرتفعة
55	منح المعلمات الصلاحيات في ممارسة الأدوار القيادية لخفض التكاليف التشغيلية	3.96	1.00	مرتفعة
56	استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة لتفعيل عمليات إدارة المعرفة	3.92	1.05	مرتفعة
57	إنشاء مستودعات معرفية لإيجاد بنية مناسبة لتوليد معارف جديدة	3.86	0.99	مرتفعة
	المتوسط لمحوّر المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية- اتخاذ القرار- تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة	4.13	0.84	مرتفعة

ويتضح من الجدول أعلاه (11) بلغ المتوسط الكلي للبعد متوسط وقدره (4.13) وانحراف معياري قدره (0.84) حيث كانت درجة المتوسط في المدى (3.41-4.20) وبدرجة استجابة (مرتفعة) في المقياس الخماسي (1-5). كما نلاحظ أن جميع العبارات حصلت على درجة استجابة (مرتفعة) عدا عبارة وحده حصلت على درجة استجابة (مرتفعة جداً) والتي تم ترتيبها تنازلياً في الجدول من أعلى متوسط إلى أقل متوسط. حيث كان ترتيب العبارات كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (46) " إتاحة دورات التدريبية لرفع مستوى الأداء في ممارسة عمليات إدارة المعرفة " على أعلى متوسط وقدره (4.22) وبانحراف معياري قدره (0.84) وبدرجة استجابة (مرتفعة جداً). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى الحاجة الماسة لتدريب منسوبي المدرسة واكتسابهم المهارات المطلوبة بعمليات إدارة المعرفة. وهذا ما أكدته دراسة (مفيدة، 2016) بأن أن القادة لا يهتمون بشكل الكافي بتدريب المرؤوسين، وأنهم لا يعطون أهمية للمساعدة على تطوير قدرات مرؤوسيهـم.

- حصلت العبارة رقم (47) " توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون بفرق العمل الجماعي " في المرتبة الثانية بمتوسط وقدره (4.18) وبانحراف معياري قدره (0.87) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى قلة تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات، وذلك لقلة الوعي بأهمية فرق العمل في تحقيق أهداف المدرسة، وهذا ما أكدته دراسة (الرشدي، 2021) تعزيز تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق عمل والعمل الجماعي بما يشجع على الإبداع.

- حصلت العبارة رقم (48) " تحفيز منسوبات المدرسة على إنتاج المعرفة وتطويرها " في المرتبة الثالثة بمتوسط وقدره (4.17) وبانحراف معياري قدره (0.91) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى قلة الحوافز الممنوحة لمنسوبات المدرسة والتي تساهم في إنتاج المعرفة وتطويرها من خلال استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة في مجال إدارة المعرفة والاستفادة من تجارب المدارس والجهات الأخرى المماثلة في مجال إدارة المعرفة. وهذا ما أوصت به دراسة (الخضير، العامر، 2020) بضرورة عمل اجتماعات مع القيادات التربوية في المدارس لتبادل الخبرات والمقترحات.

بينما حصلت العبارات الثلاث التالية على أقل متوسط مرتبة كما يلي:

- حصلت العبارة رقم (55) " منح المعلمات الصلاحيات في ممارسة الأدوار القيادية لخفض التكاليف التشغيلية " على المرتبة العاشرة بمتوسط وقدره (3.96) وبانحراف معياري قدره (1.01) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن ضعف منح المعلمات الصلاحيات في ممارسة الأدوار القيادية لا يرجع إلى خفض التكاليف التشغيلية، ولكن قد يعود إلى المركزية في منح الصلاحيات خوفاً من تقليل شأن قائدة المدرسة. واتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Shang, L. Sh& et-a, 2010) أن إدارة المعرفة أداة حيوية وفعالة في المؤسسات التعليمية، حيث تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار وخفض تكلفة الخدمات الإدارية والأكاديمية.

- حصلت العبارة رقم (56) " استقطاب خبراء في مجال إدارة المعرفة لتفعيل عمليات إدارة المعرفة " على المرتبة الحادية عشر بمتوسط وقدره (3.92) وبانحراف معياري قدره (1.05) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى اختيار الأعضاء غير المناسبين في فريق إدارة المعرفة، وقد يعود ذلك الاعتماد على الاستعانة بالمعرفة من الجهات غير معتمدة مما يؤدي إلى الحد من التفكير والتحليل لدى منسوبي المدرسة، وهذا ماكدته دراسة (القحطاني، 2013) التنسيق مع الجهات الحكومية ذات علاقة ومنظمات المجتمع المعرفي لتفعيل الذاكرة التنظيمية للمدرسة، وتشجيع اللقاءات الجماعية لتوليد المعرفة، والتركيز على دعم الأفكار المبتكرة والابداعية لتحقيق الميزة التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

- حصلت العبارة رقم (57) " إنشاء مستودعات معرفية لإيجاد بنية مناسبة لتوليد معارف جديدة " على المرتبة الأخيرة بمتوسط وقدره (3.86) وبانحراف معياري قدره (0.99) وبدرجة استجابة (مرتفعة). وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى ضعف الاستفادة من البيئة التقنية مثل الحواسيب والبرامج التي تساعد على توليد معارف جديدة. وهذا ما أوصت به دراسة (الخضير، العامر، 2020) بضرورة توفير الوسائل التقنية الحديثة التي تساعد على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وبذلك نستنتج أن مستوى المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية- اتخاذ القرار- تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات مرتفع.

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة

- موافقة أفراد عينة الدراسة على محور "واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعيد العلاقات الإنسانية في ضوء عمليات إدارة المعرفة " بدرجة عالية.
- موافقة أفراد عينة الدراسة على محور "واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعيد التفويض في ضوء عمليات إدارة المعرفة " بدرجة عالية.

- موافقة أفراد عينة الدراسة على محور "واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعد اتخاذ القرار في ضوء عمليات إدارة المعرفة " بدرجة عالية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية في ضوء إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة) في ضوء عمليات إدارة المعرفة.
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أبرز التحديات التي تواجه قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض في تفعيل القيادة التشاركية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات وهي: (قلة الحوافز التي تشجع منسوبات المدرسة في مشاركة المعرفة، مقاومة تفويض السلطة لكثرة أعباء المعلمات التي تحد من مشاركتهن المعرفة، المركزية في اتخاذ القرار مما يعيق الاستفادة من المعارف المتاحة).
- موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على أبرز المقترحات لتفعيل القيادة التشاركية بأبعادها (العلاقات الإنسانية- اتخاذ القرار- تفويض السلطة) لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمات وهي: (إتاحة دورات التدريب لرفع مستوى الأداء في ممارسة عمليات إدارة المعرفة، توفير مناخ إيجابي قائم على روح التعاون لفرق العمل الجماعي، تحفيز منسوبات المدرسة على إنتاج المعرفة وتطويرها).

ثانياً: التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة ببعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بشمال الرياض في ضوء إدارة المعرفة، وذلك في ضوء التوجهات الآتية:
- من خلال واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعد العلاقات الإنسانية في ضوء عمليات إدارة المعرفة "ضرورة منح المعلمات حوافز لمشاركة المعرفة الضمنية والاستفادة من مخزون المعرفة اللاتي لديهن، وتوفير قواعد معرفية لتعزيز التواصل مع المجتمع الخارجي.
 - من خلال واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعد تفويض السلطة في ضوء عمليات إدارة المعرفة " ضرورة تعزيز ثقة قائدة المدرسة في المعلمات لتفويض بعض الصلاحيات لهن مما يتيح الاستفادة من مخزون المعرفة لديهن، وتوفير المعلومات لهن وإعطائهن الصلاحيات التي تشعرهن بالثقة والأمان الوظيفي والقوة التي تدفعهن في إطلاق طاقاتهم الفكرية وخبراتهم الكامنة.
 - من خلال واقع تفعيل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال الرياض للقيادة التشاركية لبعد اتخاذ القرار في ضوء عمليات إدارة المعرفة " ضرورة منح المعلمات الفرصة لمشاركة المعارف مع المعلمات في اتخاذ القرار، وتوفير مناخ تقني لدعم عمليات إدارة المعرفة وتسريع عملية اتخاذ القرار، والعمل على إنشاء منصة إلكترونية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها في عملية اتخاذ القرار.
 - ضرورة عقد دورات تدريبية لقائدات المدارس لتحسين ممارسات عمليات إدارة المعرفة.
 - توفير مناخ معرفي تشاركي في بيئة العمل يسهم في تبادل المعرفة.
 - ضرورة حفظ الحقوق الفكرية لنتائج عمليات إدارة المعرفة.
 - ضرورة توفير المرونة التنظيمية للمساهمة في انتشار المعارف.
 - الحرص على توظيف تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المعرفة من خلال توفير البيئة التقنية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ال حسين، ساره بنت عبد العزيز (2018). *درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم*، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية.
- أبو مصطفى، ايمان نظمي (2017). *درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في محافظة غزة وعلاقتها بتمكين معلميه*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- الثبتي، محمد عبد الله (2020). *إدارة المعرفة استراتيجية لتطوير الأداء*، الأردن، عمان، زمزم ناشرون وموزعون.
- جاد العبد الكريم، أسامة عبد الفتاح (2018). *تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية، مجلة الإدارة التربوية، العدد (20). 304-243.*
- حجازي، جولتان حسن، وقشوع، شادي خالد (2021). *القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (2). ص 690-709.*
- حرب، محمد خميس (2019). *تطوير ممارسات الإدارة لمديري المدارس التعليم العام بمحافظة الإسكندرية في ضوء أبعاد القيادة التشاركية، مجلة التربية، العدد (4)، 95، كفر الشيخ، مصر.*
- الحربي، قاسم بن عائل (2008). *القيادة التربوية الحديثة*، الأردن، عمان، الجنادرية لنشر والتوزيع.
- حسين، منصور وزيدان، محمد مصطفى (1976). *سيكولوجية الإدارة المدرسية والإشراف الفني التربوي*، القاهرة، مكتبة غريب.
- الخضيري، فاطمة علي، العامر، اللولو صالح (2020). *واقع ممارسات القيادة التربوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة الرياض ومتطلبات تطويرها في ضوء عمليات إدارة المعرفة، مجلة العلوم التربوية والنفسية بجامعة القصيم، العدد (1). 383-348 ص، القصيم، المملكة العربية السعودية.*
- درويش، زينب عواد (2019). *درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات التربية والنفسية، 27(5). 441-310.*
- درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي (1974). *أصول الإدارة العامة*، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- الدويري، محمود محمد (2020). *واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بالأردن في ضوء عمليات إدارة المعرفة، مجلة الإسلامية لدراسات التربية النفسية، العدد (4). 727-696، عمان، الأردن.*
- دياب، مفتاح (2016). *معجم المصطلحات إدارة المعلومات وإدارة المعرفة*، عمان، الأردن، دار المنهجية لنشر والتوزيع.
- الرشيدي، نايف فايد (2021). *التمكين الإداري للقيادات التربوية بالتعليم الأساسي بدولة الكويت وعلاقتها بممارسة عمليات إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية ببها، العدد (126). ص (140-164).*
- زيارة، فريد فهمي (2019). *وظائف الإدارة، (ط1). الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.*
- سرحان، حسام الدين (2021). *معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وسبل التغلب عليها، مجلة تطوير الأداء الجامعي، العدد (15). 311-289، المنصورية، مصر.*
- السعدية، حمدة بن حمد بن هلال (2018). *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطى، مجلة الفلسطينية لتعليم المفتوح والتعليم الإلكتروني، 6 (12). 65-52.*
- سلمان، زيد منير (2012). *الاتجاهات الإدارية الحديثة في الإدارة المدرسية*، الأردن، عمان، دار البداية ناشرون والموزعون.

السليمان، جواهر فهد و سيف، ريم سيف و السحيم، هيفاء بنت عبد الله (٢٠٢٢). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحفيز الابتكار لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 6 (٢٧) أبريل، ٧٩ - ١١٠، مصر.

سمحان، منى عبد الله (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، 2 (3)، 459-504.

السيفاني، ماجد سفر (2012): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بدرجة علاقتهم الإنسانية، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شعلان، محمد سليمان، وآخرون (1971). *الإدارة المدرسية والإشراف الفني*، مكتبة الإنجلو المصرية.

شقيير، علاء توفيق رشيد (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الشمال، هيا محمد (2020). برنامج التدريبي مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الحكومية بمحافظة شمال غزة في ضوء القيادة التشاركية، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الشمري، خالد أحمد (2020). درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وسبل تحسينها، *مجلة كلية التربية بجامعة عين الشمس*، العدد (44). الجزء (4). القاهرة، مصر.

الشمري، سامي بن عواد، واللوكان، محمد بن فهاد (2018). واقع القيادة التشاركية لقادة المدارس الثانوية بمدينة حائل وسبل تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، العدد (3)، 57-113، القاهرة، مصر.

الشنقيطي، محمود عبد الرحمن (2017). دور القيادة التحويلية في عمليات إدارة المعرفة دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية بقطاع غزة، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 13 (3)، الأردن.

الشيباوي، حامد كاسم متعب (2020). *إدارة المعرفة*، عمان، دار الصفاء لنشر والتوزيع.

الصقري، فهد بن عطية (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك سعود نموذجا، *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، العدد الحادي والتسعون، نوفمبر، 2017، دراسات عربية في التربية وعلم النفس.

الضامن، منذر (2007). *أساسيات البحث العلمي*، عمان، دار المسرة لنشر والتوزيع.

الزيدان، الحميدي محمد (2017). الضغوط النفسية وعلاقتها بالانزعاج والانفعالي والقدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة الرياض، *مجلة الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية*، العدد 12، ص 149-202.

طاهر، شروق جمال (2018). *مدخل إلى إدارة المعرفة*، الأردن، عمان، دار ابن النفيس لنشر والتوزيع.

الطويل، هاني (2010). *الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق*، (ط 1). عمان، دار وائل للطباعة والنشر.

طيغور، هيفاء علي (2020). درجة ممارسة قادة المدارس في محافظة عجلون للقيادة التشاركية ومقترحات تطويرها من وجهة نظر المعلمين، *مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية*، العدد (9)، 94-120، تعز، اليمن.

عباس، سعاد خضر (2013). إدارة المعرفة لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية من وجهة نظر معاونيهم، *مجلة البحوث التربوية والنفسية*، العدد (38)، 158-179، بغداد، العراق.

العجمي، محمد (2010). *الاتجاهات الحديثة الإدارية والتنمية البشرية*، الأردن، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

العجمي، هادي سالم (2020). درجة ممارسة قادة المدارس التعليم العام في محافظة شروره للقيادة التشاركية وعلاقتها بالدافعية الإنجاز للمعلمين، *مجلة جامعة الإسلامية لدراسات التربية والنفسية*، العدد (4)، 728-750، غزة، فلسطين.

- العرايبي، نبيل أحمد (2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- العساف، صالح (1408). المدخل في البحث في العلوم السلوكية، الرياض، السعودية، مكتبة العبيكان.
- عسكر، عبد العزيز محمد (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.
- العسكر، نوف عبد الله (2016). تطوير أداء القائدات مدارس تطوير في منطقة الرياض على ضوء البنية إدارة المعرفة، (رسالة ماجستير غير منشورة) كليات الشرق العربي لدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عمر، عبد الرحمن، عبد الباقي (1971). العلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- العميم، عبد الله صالح (2019): واقع تطبيق القيادة التشاركية لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كليات الشرق العربي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العنزي، سعد علي حمود (2019). إدارة الأعمال: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية، (ط1). الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العنزي، طلال غربي (2018). درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في مديرية تربية الجبراء وعلاقتها بالنمو المهني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
- عيسى، ثروت عبد الحميد (2020) أساليب الاستفادة إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، الأردن عمان، دار المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- الغامدي، عبد الرحمن (2014). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة المدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، المملكة العربية السعودية. الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.
- الفضل، أبو قاسم موسى (2019). تحديات تطبيق إدارة المعرفة بجامعة الجزيرة - السودان. الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، مج (26). عدد2، 59-58.
- فهيم، مصطفى (1974). المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر.
- الفيروز ابادي، محمد بن يعقوب (1996). القاموس المحيط، مصر، القاهرة، دار إحياء التراث.
- القاضي، نجاح (2009). مستوى التمكين الإداري السائد لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري من وجهة نظرهم، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، جامعة اليرموك، إربد.
- القحطاني، سالم عيد (2013). دور إدارة المعرفة في تطوير المنظمات، الرياض، مكتبة الملك فهد.
- القرشي عبد الله فهد (2013): ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- القيسي، هنا محمود (2010). الإدارة التربوية مبادئ نظريات اتجاهات حديثة، الأردن، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- كنعان، نواف (1980). القيادة الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، دار العلوم.
- الليحاني، مريم (2009). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- لهلوب، ناريمان، والصريرة، ماجدة (2012). مهارات القيادة التربوية الحديثة، عمان، الأردن، دار الخليج للنشر والتوزيع.

- اللوزي، موسى (2012). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة*، الطبعة الخامسة. ط5، الأردن، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- المحمادي، خالد محمد (2014): *درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، السعودية.
- محمد، فتحي عبد الرسول (2017). *إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية الطريق الى التميز*، دسوق، مصر، دار العلم والايمان لنشر والتوزيع.
- المخلافي، أمل أحمد (2008). *الأنماط القيادية لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- المدني، عبد الله أحمد، والغامدي، محمد عبد الله (2021) *القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة*، مجلة البحوث التربوية والنوعية، العدد (9). ص 251-300، مصر.
- المشعل، نوير بشير (2018). *تحديات إدارة المعرفة في المدارس الأجنبية للبنات بمنطقة الرياض*، مجلة البحث العلمي في التربية بجامعة عين الشمس، العدد (19). القاهرة، مصر.
- المطيري، بندر (2015). *درجة ممارسة مديري المدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- المطيري، منيف مثيل (2019). *واقع إدارة المعرفة في مدارس التطوير بمحافظة جدة من وجهة نظر أعضاء فرق التميز*، *المجلة الدولية للعلوم والتربية والنفسية*، العدد (26)، 12-79، جدة، المملكة العربية السعودية.
- المعاني، أيمن عودة، وأخو رشيدة، عبد الحكيم (2009). *التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية*، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، الأردن، 5(2). 234 - 259.
- ملحم، سامي (1434). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، عمان، دار الميسرة.
- موسى، بسمه حمود (2012). *درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- النصار، كاظم عجرش (2018). *درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظرهم*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، الأردن.
- نور الدين، عصام (2010). *إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة*، عمان، دار أسامة لنشر والتوزيع.
- النوفل، محمد بن فاهد (2021). *واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية*، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، مج 37، ع2، 405-449، أسيوط، مصر.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة:

- Akpoviro, K S. Bolarinwa, K I. &Owotutu, S. O.(2018). Effect of Participative Leadership Style on Employee's Productivity. *The International Journal of Economic Behavior IJEB, Faculty of Business and Administration, University of Bucharest*,. 8(1), 47- 60.
- Antonio, S. ; Diosdado M.; Gamage, David T (2007). Building Trust among Educational Stakeholders through Participatory School Administration, Leadership and Management: *Management in Education*, v21,p15-22

Bell, C. Chan, M & . Nellm, p. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution, *Mediterranean journal of social sciences Mcser publishing Rome-Italy* 5(23).

Cheung.H.(2008).Teacher Efficacy "Acomparative Study In Hong Kong And Sham Hai Primary In Service Teacher" *The Austaralia Aducational Resereacher* ,35 (1)pp12- 163.

Coleman, E. (2014), "The Nature of Leadership: A Case Study of Distributed Leadership Amidst, A Participative Change Effort", Ph.D. Dissrtation, The George Washington University.56.

De Freitas, V., & Yáber, G. (2017).Knowledge Management in higher education institutions: Success factors. *Revista Negotium*. 12(37), 1-33.

E. O. Olorunsola and Abiodun Oyejaji Olayemi. (2011) *Educational research and review*. 4 (8) pp. 391-397. August.

Florence Muindi (2011) "The Relationship between Participation in Decision Making and Job satisfaction among Academic Staff in the School of Business, *University of Nairibi, Journal of Human Resources Management Research* Vol., Article ID 246460, 34 pages.

Hae-Young Lee, (2009).A Conceptual Framework For Examining, Knowledge Managementin *Higher Education Contexts*, 25(4), National Institute For Lifelong Education, New Horizons In Adut Education And Human Resource Development.

Ike, R. Agbaeze, E., Udoh, B, Adeleke, A. (2019). Challenges Associated with the Implementation of Knowledge Management in Nigerian Tertiary Institutions, *International Journal of Higher Education* 8 (8), 70-76.

Kai-Wig Chu,2016 Leading Knowledge Management In A Secondary School, *Journal Of Knowledge Management*, 20 (5) 2016, Pp. 1104. 1147, College, Hong Kong, Hong Kong.China.

Keeley, E (2004).Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness ofKnowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organization, *HGL*.

OMOBUDE M. (2012). "Influence of teachers participation in decision making on their job Performance in public and private secondary schools in Oredo local Government area of Edo state" (Unpublished PhD Thesis) 'University of Benin Benin City.

Osako, F. (2018). *Participatory leadership and Employee commitment in government secondary schools in sorotic district*, Thesis Uganda, management institute.

San. A. D. & Gamage, D. (2007) PSALM for empowering educational stakeholders participatory School Administration. Leadershin and Management. *International Journal of Educational Management* 21(3), 254-265.

Shang,L. Sh; Watt Sin Tung W; Tam Shuck, Y. R & Chan Sh. W. (2010): Knowledge Management Cases in Asia /A case study of how: Knowledge Management be applied in a school environment in Hong Kong the *journal of Information and Knowledge Management Systems*, 13(4).

Thumbi, N. P., Hannah, B & 'Rosemarie, W. (2020). Examining the Effect of Knowledge Acquisition and Information Distribution on to Improve Organizational, *strategic Journals*, 5(2) :2503-2517.

Yaghoubi, H., Mahallati, T., Safari, A. and Fallah, M. 2104. Transformational Leadership: Enabling Factor of Knowledge Management Practices. *Journal of Management & Sustainability*. 4 (3): 165 – 174.

Yigit Yakup ,Dogan Soner , (2014) Attitudes Towards Knowledge Management of School Administrators and Teachers Working in Turkish Schools, *Alberta Journal of Educational Research*, 60(3), 442-463.

Zvobgo C. Orpah O. & Barbrea M. (2014). Knowledge Management as a Survival Strategy to Enhance Competitive Advantage in the Zimbabwean Tourism and Hospitality industry *European Journal of Business and Management* 6(23). 68-78.