Dirasat: *Educational Sciences*, Volume 48, No. 1, 2021

Deanship of Scientific Research

The Extent of Practicing Knowledge Management in UNRWA Schools in Jordan from the Point of View of Principals

Subhi Al-Thaher, Khalid Al-Sarhan
School of Educational Sciences, The University of Jordan, Jordan.

Received: 20/8/2017
Revised: 18/2/2019
Accepted: 2/6/2020
Published: 1/3/2021

Citation: Al-Thaher, S., & Al-Sarhan, K. (2021). The Extent of Practicing Knowledge Management in UNRWA Schools in Jordan from the Point of View of Principals. *Dirasat: Educational Sciences*, *48*(1), 205-218.
Retrieved from: https://dsr.ju.edu.jo/djournals/index.php/Edu/article/view/2590

Abstract

This study aims to reveal the degree of practice of knowledge management processes (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge organization, knowledge storage and perpetuation, knowledge retrieval, knowledge sharing, and knowledge application) in the schools of the United Nations Agency (UNRWA) in Jordan from the point of view of their principals. To achieve this goal, a descriptive survey method was used. The study population consisted of all the principals of the United Nations Agency (UNRWA) schools in Jordan for the academic year 2014/2015 (n=174). A study tool (a questionnaire) was developed, which consisted of (61) items distributed on seven domains. The results of the study showed that the degree of practicing knowledge management processes in the schools of the United Nations Agency (UNRWA) in Jordan from the point of view of its principals came to a medium degree. The results also showed that there were statistically significant differences attributed to the variable years of experience on some domains of the study in favor of school principals who had experience (10 years or more). Other results are highlighted in the paper. The study recommends paying attention to knowledge management as a modern administrative method that is consistent with the trends of the era of knowledge, and granting UNRWA school principals administrative powers that enable them to practice knowledge management processes effectively.

Keywords: Knowledge management processes, UNRWA schools, United Nations agency, Jordan.

درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها

صبحي أحمد الظاهر، خالد علي السرحان
الجامعة الأردنية، الأردن.

ملخّص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة وإدامتها، استرجاع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) كافة في الأردن، للعام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (174) مديرًا. ولهدف جمع البيانات عن مجتمع الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) التي تكونت من (61) فقرة توزعت على سبعة محاور، تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة بعد التأكد من صدقها وثباتها. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها، بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة. وجاء ترتيب محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة، كالآتي: جاء في المرتبة الأولى محور "المشاركة في المعرفة" وفي المرتبة الثانية "تطبيق المعرفة"، وفي المرتبة الثالثة "تشخيص المعرفة"، وفي المرتبة الرابعة "خزن المعرفة وإدامتها"، وفي المرتبة الخامسة "توليد المعرفة"، وفي المرتبة السادسة "استرجاع المعرفة"، وفي المرتبة السابعة "تنظيم المعرفة"، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على محاور (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة وإدامتها، استرجاع المعرفة) وممارسة إدارة المعرفة الكلي، لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم (10 سنوات فأكثر) وعلى محور (تطبيق المعرفة) لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم (من 3 - أقل من 10سنوات) و (10 سنوات فأكثر)، بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى هذا المتغير على محور (المشاركة في المعرفة). وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس على جميع محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة، وممارسة إدارة المعرفة الكلي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: الإهتمام بإدارة المعرفة، كاسلوب إداري حديث ينسجم وتوجهات عصر المعرفة. ومنح مديري مدارس الأونروا صلاحيات إدارية، تمكنهم من ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل فاعل.

الكلمات الدالة : عمليات إدارة المعرفة، مدارس الأونروا، وكالة الأمم المتحدة، الأردن.

© 2021 DSR Publishers/ The University of Jordan.

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

المقدمة

شهدت المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس على نحو خاص مجموعة من برامج الاصلاح التربوي هدفت إلى استقطاب أساليب إدارية حديثة تنسجم ومتطلبات عصر المعرفة، وتسهم في توجيه التعليم نحو متغيرات الحياة ومستجداتها ومتطلباتها حتى يتيح للأفراد أن يعيشوا حياة مناسبة تعزز إحساسهم بالذات وتنمي احترامهم للذات. وبالنسبة إلى تاي ودينر " تتجاوز عملية التعليم إفادة الشخص المتعلم نفسة، بل إنها تؤثر بشكل إيجابي على حياة الأشخاص المحيطين به، وتؤثر أيضًا على الاقتصاد بأكمله" (Tangwe، and Tanga، 2019: 467) .

إن ما نشهده اليوم من نمو سريع في المعرفة في معظم حقولها بفضل التقدم العلمي الهائل في تكنولوجيا المعلومات والإتصالات وكذلك "الاستخدام العملي والفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في عمليات التعليم من الواضح أنها مهدت الطريق لتعديل أدوار كل من المعلمين والمتعلمين، وأدت إلى ظهور بيئات ومنهجيات تعليم وتعلم جديدة" (Mohammed، 2018:389). وقد فرضت هذه التطورات، مجموعة من المستجدات أدت إلى تغيير الأسس التي تبنى عليها المؤسسات والمنظمات التربوية المعاصرة والسبل اللازمة لتطويرها والأساليب الإدارية التي تدار بها. وقد أكدت برامج الاصلاح التربوي على الدور الفاعل لادارة المعرفة في عملية تطوير المؤسسات التربوية والمدارس كونها حاضنة المعرفة والمعنية بنشرها.

وقد شهدت المعرفة منذ بداية الربع الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الحالي نموًا متزايدًا في معظم حقولها، إذ تشير التقديرات إلى أن المعرفة تتضاعف كل ثمانية عشر شهرًا، وبطبيعة الحال، فإن الوتيرة ما زالت بازدياد (Becerra- Fernandez، and Gonzalez and Sabherwal ، 2004: 4)؛ مما أدى إلى تراكم البيانات والمعلومات والمعارف بشكل هائل في المؤسسات والمنظمات المعاصرة، وأوجد الحاجة الماسة إلى إدارة فاعلة تعمل على توظيف المعرفة واستثمارها في أنشطة المنظمة لخدمة أهدافها.

وهذا ما أكسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة، فتزايد المعرفة وتراكمها أدى إلى وجود حاجة ماسة إلى إدارة قادرة على تشخيص المعرفة اللازمة لعمل المنظمة، وتنظيمها وتوفيرها بشكل دائم، وتوليد معرفة جديدة، تسهم في تحقيق أهدافها، عبر تحسين أدائها، وحل مشكلاتها، وتحسين عمليات صنع القرار بها، وبالتالي تحسين مركزها التنافسي، والمحافظة على استمراريتها وبقائها.

وتعود الجذور التاريخية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي عند الفلاسفة القدماء، فقد درج الفلاسفة الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، ولكن التركيز على متطلبات جانب الخبرة في مكان العمل، والإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلة أماكن العمل هو الجديد نسبيًا (عليان، 2012). وقد اختلف الدراسات في تحديد أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة وبداية تطبيقها في المؤسسات والمنظمات، إذ يذكر (ماضي، 2010: 37، والأغا وأبو الخير، 2012: 35) "أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة knowledge management هو دونالد مارشان Donald Marchand في بداية الثمانينات من القرن الماضي"، بينما يذكر القحطاني (2009: 5) أن "أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة للدلالة على أصول المنظمة غير الملموسة وسماها "رأس المال المعرفي" هو غاري بيكر (Gary Becker) سنة 1964، فيما يذكر (الملاك والأثري، 2002 والصاوي، 2007) إلى أن ظهور مفهوم إدارة المعرفة كان في بداية التسعينيات عندما قامت إحدى الشركات الاستشارية الأمريكية باستثمار مصادرها المادية والتكنولوجية لتطبق نظام إدارة المعرفة، حيث كان الهدف الأساسي من وراء هذا النظام هو إفادة الشاملة من خبرات ومعارف ومهارات العاملين في المنظمة ذاتها من خلال استخدام تطبيقات الحاسب الآلي لتكون متوفرة للجميع في كل وقت ومكان.

وينظر مالهورتا (Malhorta) إلى إدارة المعرفة "تتعلق بالقضايا المحورية والحرجة ذات العلاقة بالتكيّف التنظيمي والبقاء، وبقدرات وإمكانات المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة بصورة غير منتظمة، وإدارة المعرفة بهذا المفهوم تتضمن العمليات التنظيمية التي تسعى إلى استمرارية العمل الدؤوب في المنظمة من خلال الإمكانات الخلاقة والابتكارية للعنصر البشري لخدمة أهداف المنظمة" (مشرف،2008:6). بينما يرى فرابولا وكبشاوا (Frappola and Capshaw) بأنها: "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة" (السالم، 2014: 23). ويرى الأكلبي بأنها "الإدارة التي تعمل على تعرُّف ما لدى الأفراد (سواء كانوا موظفين أم مستفيدين) من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الصريحة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل، بأفضل الأساليب، وبأقل التكاليف الممكنة (حنونة والعوضي، 2011).

وتعمل إدارة المعرفة على مساعدة المؤسسات بشكل عام على استثمار رأس مالها الفكري، وإيجاد بيئة تعاونية، وتعزيز الأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وتحسين قدرتها على تحديد المعرفة اللازمة لعملها، وتوثيقها وتطويرها، ومشاركتها وتطبيقها، مما يساعد المؤسسات التربوية على ايجاد حلول ابداعية لكثير من المشكلات المدرسية، سواء المتعلقة بالطالب أو بالمعلم، أو بالبيئة المدرسية، وتضيف جويني "أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها لتعزيز الإدارة المدرسية، التي بدورها تدعم وتعزز عمليات التعليم والتعلم، وتساعد المدارس في التخلص من البيروقراطية الإدارية التي تغلغلت في بيئتها" (الزهراني،2013:4).

وتشكل مدارس (الأونروا) جزءًا من النسيج التربوي الأردني، وتمتلك هذه المدارس، كغيرها من المنظمات، الكثير من البيانات والمعلومات والخبرات

والمعتقدات والإتجاهات في الجانبين الإداري والتعليمي، وتعمل هذه المدارس منذ فترة على إدارة هذه البيانات والمعلومات والخبرات والمعتقدات والإتجاهات المتوفرة في بيئتها الداخلية والخارجية. ولكون مفهوم إدارة المعرفة مفهومًا حديثًا من الناحية النظرية في المدارس، ونادرًا من الناحية التطبيقية، ولقلة الدراسات التى المتعلقة بموضوع هذه الدراسة. فإن الدراسة جاءت للكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعد إدارة المعرفة الطريق الأمثل للارتقاء بمستوى الإدارة المدرسية والتغلب على كثير من المعوقات العصرية التي تواجهها، وذلك من اجل الارتقاء بمستوى التعليم. ونظرًا إلى حداثة مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بشكل عام وفي المدارس على نحو خاص؛ وقلة الدراسات التي كشفت عن واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس (الأونروا) في الأردن؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها، وايجاد معنوية الفروق في تلك العمليات تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة) وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة وإدامتها، استرجاع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها؟

السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن، تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة وإدامتها، استرجاع المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن، من وجهة نظر مديريها.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله إذ تتناول مفهوم إدارة المعرفة الذي يُعد أحد الأساليب الإدارية الحديثة القادرة على استثمار المعرفة وتوظيفها في أنشطة المؤسسات بشكل فاعل، وبالتالي مساعدتها على تحقيق أهدافها. وكذلك من كون مجتمع الدراسة هو المدرسة التي هي أساس رفعة المجتمعات ورقيها، وأيضًا من المرحلة التعليمية التي تُعنى بها التي هي مرحلة التعليم الأساسي، وتتمثل هذه الأهمية في إمكانية استفادة الجهات التالية من نتائجها:

1. الخبراء والمخططون التربويون في الرئاسة العامة للأونروا في الأردن.
2. الخبراء والمخططون التربويون في وزارة التربية والتعليم في الأردن.
3. طلبة الدراسات العليا، والباحثين من خلال إفادة من نتائج الدراسة في أبحاث ودراسات لاحقة.

تعريف مصطلحات الدراسة:

تتضمن الدراسة مجموعة من المصطلحات نعرف منها:

المعرفة: كلمة "معرفة" هي كلمة مُفردة، وجمعها معارف، ومصدرها من عَرَفَ وتعني إدراك الشيء على ما هو عليه، والمعرفة: حصيلة التعلم عبر العصور (عمر،2008: 1487).

التعريف الإجرائي للمعرفة: كافة البيانات والمعلومات والخبرات والمعتقدات والإتجاهات التي تملكها مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن في الجانبين الإداري والتعليمي.

إدارة المعرفة: يعرف (Alee)، المشار إليه في الملكاوي، (2007: 75) إدارة المعرفة: "بأنها إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة".

التعريف الإجرائي لإدارة المعرفة: هي مجمل العمليات والممارسات الإدارية التي يقوم بها مديرو مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن، الهادفة إلى تشخيص المعرفة اللازمة لعمل مدارسهم، وتوليدها، وتنظيمها، وخزنها وإدامتها، واسترجاعها، ومشاركتها، وتوظيفها في أنشطة المدرسة المختلفة، كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتوجيه السلوكات، وتقاس من خلال تقديرات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك.

تشخيص المعرفة: تُعنى هذه العملية بتحديد نوعية المعرفة اللازمة لعمل المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها (الملكاوي، 2007).

التعريف الإجرائي لتشخيص المعرفة: تلك العمليات التي تُمكن مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من حصر المعرفة اللازمة لعملها والمتوفرة في بيئتها الداخلية والخارجية، والتعرف إلى أنوعها، وتحديد المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها، وتحديد أماكن تواجدها، وتحديد للأفراد الذين يمتلكونها وأماكن تواجدهم. وتقاس من خلال الفقرات (1- 9).

توليد المعرفة: تُعنى هذه العملية "بايجاد أو إبداع أو تطوير معرفة صريحة أو ضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو تركيب أو تجميع معرفة جديدة من المعرفة السابقة والجديدة" (الهمشري، 2013: 124). "وتعد المقدرة على توليد المعرفة، واستخدامها من العمليات الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة" (حجازي،:2005 81).

التعريف الإجرائي لتوليد المعرفة: هي العمليات التي تُمكن العاملين في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن، من الوصول الى المعرفة الضمنية والصريحة واكتشافها واكتسابها وتحليلها وفهمها واستيعابها وإعادة تركيبها، واحداث التكامل بين المعرفة الجديد والمعرفة السابقة. لتوليد معرفة جديدة لازمة لعمل المدرسة وتقاس من خلال الفقرات (10 - 24).

تنظيم المعرفة: تُعنى هذه العملية بوصف البيانات والمعلومات وتصنيفها، وترميزها، وفهرستها، وتبويبها، وتمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل الصوتي والمرئي وإعداد خرائط المعرفة، لتسهيل عمليات البحث والوصول والاسترجاع للمعرفة لفهم الظواهر المختلفة (الهمشري،(2013. إذ لا فائدة من المعلومات والمعارف المتراكمة إذا لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة الوصول إليها واسترجاعها بغرض الإفادة منها (نجم، 2005).

التعريف الإجرائي لتنظيم المعرفة: تلك العمليات التي تُمكن مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وصف البيانات والمعلومات وتصنيفها، وترميزها، وفهرستها، وتبويبها، وتمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل الصوتي والمرئي وإعداد خرائط المعرفة، لتسهيل عمليات البحث والوصول والاسترجاع لفهم الظواهر المختلفة. وتقاس من خلال الفقرات (25 - 32).

خزن المعرفة وإدامتها: تُعنى هذه العملية بالإحتفاظ بالمعرفة اللازمة لعمل المنظمة وإدامتها بشكل مناسب في ذاكرة المنظمة التنظيمية (نعمة،2011)،. وتتم عملية خزن المعرفة إما بالطريقة التقليدية حيث يتم الإحتفاظ بالبيات والمعلومات في خزائن مقسمة إلى رفوف أو جوارير وضمن ملفات ورقية، وإما بالطريقة الحديثة في أجهزة الحاسوب ضمن ملفات وأنظمة محوسبة (الهمشري، 2013). وتمثل عملية خزن المعرفة جسرًا يربط بين التقاط المعرفة واسترجاعها، وهذا يشير إلى القيمة التي نحصل عليها من إدارة المعرفة من خلال الربط بين عملياتها المختلفة.
التعريف الإجرائي لخزن المعرفة وإدامتها: تلك العمليات التي تُمكن مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من الإحتفاظ بالمعرفة اللازمة لعملها وإدامتها بشكل مناسب في ذاكرة المدرسة التنظيمية، وتقاس من خلال الفقرات (33 - 42).

استرجاع المعرفة: تُعنى هذه العملية بالوصول إلى المعرفة اللازمة لعمل المنظمة بيسر وسهولة، بقصد استعادتها واستخدامها في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل، وتحسين وتطوير الخدمات في المنظمة (الكبيسي، 2005). إن جوهر إدارة المعرفة يرتكز على مقدرة العاملين في المنظمة على استرجاع المعرفة التي جرى تعلمها وجرى وضعها في قواعد المعرفة تحت تصرف العاملين في مواقع عملهم المختلفة (أبو فارة وعليان، 2010).

التعريف الإجرائي لاسترجاع المعرفة: تلك العمليات التي تُمكن مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من استرجاع المعرفة اللازمة لعملها بيسر وسهولة من خلال استخدام التقنيات الحديثة في البحث والوصول وكذلك نظم أسر المعرفة الضمنية ودليل إدارة المعرفة وأنموذج إدارة الوثائق، وتقاس من خلال الفقرات (43 - 48).

مشاركة المعرفة: تُعنى هذه العملية بإيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين بكل يسر وسهولة (الهمشري،(2013 ، وقد حدد بادارکو (Badarko) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة: الشرط الأول: أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وثاني: أن تكون الوسيلة مدركة ومتفهمة تمامًا للمعرفة وفحواها وقادرة على نقلها. والثالث: أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بعملية النقل. والرابع: أن لا تكون هناك معوقات تعرقل عملية النقل المعرفي (مهدي، 265:2012).

التعريف الإجرائي لمشاركة المعرفة: تلك العمليات التي تُمكن مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من إيصال المعرفة اللازمة من خلال قنوات الإتصال التقليدية والإلكترونية المناسبة، كالإتصالات المبرمجة مع الأفراد، والنشرات المطبوعة، والإجتماعات، والدورات التدريبية، وجلسات العصف الذهني، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات، وعمليات التعليم والتعلم، وبث المعرفة من خلال وسائل الإتصال المختلفة. وتقاس من خلال الفقرات (49 - 54).

تطبيق المعرفة: تُعنى هذه العملية بتوظيف المعرفة والإفادة منها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (الهمشري،(2013، وتتم هذه العملية من خلال استعمال المعرفة، وإعادة استعمالها، وإفادة منها، وتطبيقها (الزطمة،(2011 . وهذا يتطلب من المنظمة "اتخاذ القرارات الصائبة وأداء المهام على نحو كامل وفاعل" (SAĞSAN،2:2006). وتكتسب هذه العملية أهميتها من كونها آخر عمليات إدارة المعرفة، إذ لا فائدة من القيام بعمليات إدارة المعرفة السابقة إذا لم يتم تطبيق المعرفة والإفادة منها.

التعريف الإجرائي لتطبيق المعرفة: تلك العمليات التي تُمكن مدارس الأونروا في الأردن من توظيف المعرفة والإفادة منها بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المدرسة. وتقاس من خلال الفقرات (55 - 61).

مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا): هي المدارس التي تديرها وتمولها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطنيين في الشرق الأوسط،(وزارة التربة والتعليم، التقرير الاحصائي 2013/2014) وهي ضمن المرحلة الأساسية، وتنتشر هذه المدارس في أماكن تواجد اللاجئين

الفلسطينيين، وتعمل معظمها بنظام الفترتين، وتخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم الأردنية (وزارة التربة والتعليم، قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994، وتعديلاته)

حدود الدراسة:

تتضمن الدراسة الحدود التالية:

الحد الموضوعي: الكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن، من وجهة نظر مديريها.

الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على جميع مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن، والبالغ عددهم (174) مديرًا، بحسب احصائية الأول من كانون الثاني 2015 (unrwa_in_ figures_2015).

الحد المكاني: مدارس الأونروا في الأردن.

الحد الزماني: الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وتم عرضها بحسب تاريخ إجرائها من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

أ. الدراسات العربية:

أجرت أحلام عمور(2015)، دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المرحلة الثانوية في محافظة جرش للعام الدراسي 2014/2015. وتكونت عينة الدراسة من (55) مديرًا ومديرة و(214) معلما ومعلمة. تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وتم تطوير أداة الدِّراسة بالرّجوع إلى الأدب النظري والدراسات السّابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين كانت متوسطة، ومن وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة أيضاً، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي لصالح (ماجستير فأعلى) والخبرة لصالح (أكثر من 10سنوات) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي لصالح فئة (ماجستير فأعلى)، ولمتغير الخبرة لصالح فئة (من 5- 10 سنوات). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، منها: ترسيخ مفهوم إدارة المعرفة لدى مديري ومعلمي المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، والاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة من خلال المشاركة في شبكة المعلومات، وعقد دورات تدريبية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المدارس.

واجرى محمد عبدالله (2017)، دراسة هدفت إلى التعرّف إلى درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من (2508) معلمًا ومعلمةً في منطقة مبارك الكبير التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (470) معلم ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة تكوّنت بصورتها النهائية من (45) فقرة موزعة على سبعة مجالات وعلى محورين؛ المحور الأول لقياس درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة، والمحور الثاني لقياس مستوى دافعية الإنجاز لديهم. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: جاءت ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدرجة مرتفعة. وجاءت المجالات جميعها بدرجة مرتفعة وكانت على النحو الآتي: (تطبيق المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، متطلبات إدارة المعرفة) على التوالي. وجاء مستوى دافعية الإنجاز لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات بدرجة مرتفعة. ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وبين مستوى دافعية الإنجاز لديهم. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: الاقتراح على وزارة التربية الكويتية تقديم كل ما هو جديد في مجال إدارة المعرفة ودافعية الإنجاز من خلال دورات تدريبية وحلقات عمل وندوات ومؤتمرات.

كما أجرى عادل الشيخ (2018)، دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض ومعوقات تطبيقها، من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتم اعداد أداة الدراسة (الاستبانة) تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدراس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (67) مديرًا،

و(2279) معلما، وتمثلت عينة الدراسة في (67) مديرًا و (342) معلمًا. وقد أسفرت الدراسة عن العديد من النتائج من أهمها: حصول محور درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة على متوسط عام (51.3) أما العمليات؛ فحصلت عملية تطبيق المعرفة على متوسط (67.3) بالمرتبة الأولى يليها التشارك بالمعرفة بمتوسط (56.3) تليهما تنظيم المعرفة بمتوسط (48.3) ثم إدامة المعرفة بمتوسط (45.3) وفي المرتبة الأخيرة جاءة عملية توليد المعرفة بمتوسط (37.3.)، وكانت جميعها بدرجة "عالية". كما حصلت معوقات ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض على متوسط (55.3) بدرجة "عالية" وحصلت المقترحات التي تسهم في تعزيز ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس المستهدفة على متوسط (93.3) بدرجة "عالية "ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات فئات العينة حول كل من درجة الممارسة والمعوقات والمقترحات تبعًا لمتغيرالوظيفة، وذلك لصالح المديرين. كما أسفرت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات فئات العينة حول كل من درجة الممارسة والمعوقات والمقترحات تبعًا لمتغير الخبرة الوظيفي. ووجدت فروق تبعًا لمتغير الدورات التدريبية لصالح من لديهم أكثر من دورتين. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات الهادفة لتفعيل ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض

ب. الدراسات الأجنبية:

أجرى وو وهوانج Wu and Huang،(2006)، دراسة تحليلية هدفت إلى تحديد الفوائد، والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس الإبتدائية في تايوان، واختبار استراتيجيات تنفيذها. ولهذه الغاية تم تحليل الاستراتيجيات الناجحة المرتبطة بإدارة المعرفة في المدارس الابتدائية، بناءً على مراجعة الأدب النظري والدراسة الاستطلاعية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بالنسبة للمدارس التي ترغب في تنفيذ إدارة المعرفة، سيكون الأكثر فائدة بالنسبة لها التأكيد على تنمية المعلمين مهنيًا، وتطوير البنية التحتية للمعلومات بالمدرسة، وايجاد نظام حوافز لتبادل المعرفة، وتوفير نظام عملي لإدارة المعرفة. وتعد عملية تعزيز خبرات المعلمين مهنيًا واحدة من الاستراتيجيات الرئيسة لتنفيذ إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية. وينبغي أن تتضمن استراتيجيات تنفيذ إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية أربعة أبعاد هي: الموارد البشرية، والمعلومات أو البنية التحتية التكنولوجية، وآلية لتبادل المعرفة، وهيكل تنظيمي مؤسسي.

وأجرى ليونج (Leung،2010) بإجراء دراسة نوعية هدفت إلى معرفة ما إذا كان بالإمكان تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح في المدارس الابتدائية والثانوية في هونغ كونغ، وتحديد مجموعة من العوامل الحاسمة في تنفيذ إدارة المعرفة في البيئة المدرسية، والتعرف كذلك إلى المشاكل التي تواجهها عند التنفيذ في البيئة المدرسية. تشرح هذه الدراسة وتناقش بالتفصيل، لماذا يكون هنالك عوامل حاسمة ومهمة لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية والتعليمية، وتقترح كذلك بعض الطرق للتغلب على العقبات التي تواجهها إدارة المعرفة في المدارس. تم دعوة ما مجموعه (65) مدرسًا من (23) مدرسة لإجراء مقابلات معهم. وقد تبين أن القيادة، وإدارة التغيير، والاستراتيجية والهدف، والتعلم على صعيد المنظمة، والدعم التقني، وثقافة المدرسة، والثقة بين المعلمين، هي العوامل الحاسمة التي تؤثر في إدارة المعرفة في محيط المدارس. وخلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة الناجحة في المدرسة تشمل جوانب مختلفة، مثل إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات، والقيادة القوية، والتأثيرات الثقافية، والهيكل التنظيمي، وخصائص الإنسان، على سبيل المثال)الثقة، وسلوكيات التعلم ، والعادات).

كما أجرى كل من تشو ووانغ ويوين (Chu and Wang and Yuen ،2011)، دراسة هدفت إلى تنفيذ إدارة المعرفة في البيئة المدرسية: بحسب إدراك المعلمين، إذ يمكن استخدم استراتيجية بديلة لإدارة المعرفة في المدارس، وذلك لمساعدة المعلمين الذين يمتلكون المهارات ذات الصلة على مواجهة التحديات التي تقف أمام تحسين أدائهم، كما تم استخدامها في القطاعات التجارية. ومع ذلك فقد أجريت بحوث قليلة حول كيفية تطبيق إدارة المعرفة في البيئة المدرسية. تم دعوة (62) معلمًا للمشاركة في الدراسة، وقد أبدى (56) معلمًا منهم رغبته في المشاركة، تم اختيار عينة عشوائية منهم ضمت (33) معلمًا. ولتحويل إدارة المعرفة إلى أفعال من المهم في البداية أن نفهم مدى إدراك المعلمين لمفهوم إدارة المعرفة. وقد أجريت هذه الدراسة في المدرسة الثانوية النموذجية في هونغ كونغ. وتم أجراء المقابلات استنادًا إلى نماذج إدارة المعرفة ذات الصلة، وقد أظهرت النتائج أن تبادل المعرفة، والأفراد، والثقافة، وتخزين المعرفة بدعم من تكنولوجيا المعلومات، تُعدّ من النقاط المهمة لمن تمت مقابلتهم. وقد تقبل معظم الذين تمت مقابلتهم، أن إدارة المعرفة يمكن أن تساعد على تحسين ممارساتهم، ولكن ذلك، يحتاج الى الدعم من أبعاد مختلفة مثل: الأفراد، والثقافة، وتكنولوجيا المعلومات، والإدارة.

ملخص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك تنوعًا في أهميتها، وأهدافها، ومنهجيتها، ومجتمعاتها، وأدواتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضًا لذلك:

- أوجه الإتفاق مع الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تناولها موضوع إدارة المعرفة وابراز أهميتها للمؤسسات التربوية والتعليمية. كما اتفقت

مع مجموعة من الدراسات السابقة في الكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الخاضعة للدراسة، كدراسة كل من عادل الشيخ (2018)، ومحمد عبدالله (2017)، واحلام عمور (2015). واتفقت بشكل عام مع معظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، كدراسة كل من عادل الشيخ (2018)، ومحمد عبدالله (2017)، واحلام عمور (2015)، وتشو ووانغ ويوين Chu and Wang and Yuen (2011)، وليونج Leung (2010)، و وو وهوانج Wu and Huang (2006)، في كون مجتمعاتها المدرسة، واتفقت على نحو خاص مع دراسة كل من محمد عبدالله (2017)، وليونج Leung (2010)، و وو وهوانج Wu and Huang (2006)، في كون مجتمعاتها المدرسة الابتدائية والمتوسطة، كما اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي، كدراسة كل من عادل الشيخ (2018)، ومحمد عبدالله (2017)، وأحلام عمور (2015). واتفقت بشكل عام مع معظم الدراسات العربية السابقة في أداة الدراسة، إذ أن معظم الدراسات استخدامت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وأتفقت مع بعض الدراسات السابقة في أن محاور الإستبانة كانت عمليات إدارة المعرفة، كدراسة كل من عادل الشيخ (2018)، ومحمد عبدالله (2017).

- أوجه الاختلاف مع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة في عينة الدراسة، إذ ضمت العينة مديري المدارس، في حين ضمت عينة الدراسات السابقة مديرين ومعلمين كدراسة عادل الشيخ (2018)، وأحلام عمور (2015) في حين ضمت دراسة كل من عبدالله (2017) وتشو ووانغ ويوين Chu and Wang and Yuen (2011)، وليونج Leung (2010) معلمين فقط.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها قامت باستعراض مفاهيم وعمليات إدارة المعرفة وأهميتها للمؤسسات التربوية والتعليمية، ولكنها تميّزت عنها في كونها قامت بالكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن، وهذا ما لم تقم به أي دراسة من الدراسات السابقة.

الطريقة والإجراءات

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، لأنه مناسب لهذه الدراسة، إذ أنه يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها، بطريقة تُمكن الباحث من الكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) كافة في الأردن، للعام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (174) مديرًا، وذلك بحسب إحصائية 12/2015 (unrwa_in_ figures_2015)، والجدول (1) يوضح توزع أفراد مجتمع الدراسة:

الجدول 1. توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	ذكر	86
	أنثى	88
المجموع		**174**

وقد تم توزيعهم إلى عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (31) مديرًا، وعلى عينة أساسية بلغ عدد أفرادها (143) مديرًا، تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفرادها، وقد تم استرداد (130) استبانة أي ما نسبته (91%) من المجموع الكلي. والجدول (2) يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغيراتها:

الجدول 2. توزع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب فئات متغيراتها

العينة	متغير الجنس	المجموع	متغير الخبرة	العدد
130	ذكر	66	أقل من 3 سنوات	6
			من 3- أقل من 10 سنوات	15
			أكثر من 10 سنوات	45
	انثى	64	أقل من 3 سنوات	46
			من 3- أقل من 10 سنوات	15
			أكثر من 10 سنوات	3
المجموع	**130**		**130**	

أداة الدراسة:

بهدف جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة للكشف عن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظرهم، وقد تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالإعتمادًا على الأدب النظري، والدراسات ذات العلاقة، كدراسة كل من بسمة موسى (2012)، وحمد عليان (2009) وزكية طاشكندي (2008)، وتكونت أداة الدراسة من سبعة محاور، و (61) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من دلالات صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، من خلال عرضها على اثنا عشر محكمًا من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة التربوية، والتخطيط التربوي، وإدارة التعليم العالي، وأصول التربية، وتكنولوجيا المعلومات، وذلك للحكم على مدى وضوح فقراتها وسلامتهما اللغوية والعلمية، ومدى صلاحيتها وانتمائها لمحاور أداة الدراسة، والحكم كذلك على كل فقرة من فقرات الأداة بالحذف أو التعديل، وبعد استعادة الاستبانات المحكمة، تم تفريغ الملاحظات، والأخذ بآراء المحكمين، ثم إعادة صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من دلالات ثبات أداة الدراسة، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، بلغ عدد أفرادها (31) مديرًا، باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، لاستخراج قيم معاملات ثبات الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول 3. قيم معاملات ثبات أداة الدراسة حسب معادلة كرونباخ الفا

رقم المحور	عدد الفقرات	محاورعمليات إدارة المعرفة	معامل الثبات
1	9	تشخيص المعرفة	0.93
2	15	توليد المعرفة	0.93
3	8	تنظيم المعرفة	0.92
4	10	خزن المعرفة وإدامتها	0.94
5	6	استرجاع المعرفة	0.95
6	6	المشاركة في المعرفة	0.95
7	7	تطبيق المعرفة	0.96

يلاحظ من الجدول (3) أن قيم معاملات الثبات على مستوى كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، كانت مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الإتساق الداخلي، وهذا يُمكنها من قياس ما صممت له.

متغيرات الدراسة: اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

1. **المتغيرات المستقلة الوسيطة:** اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة التالية:
   - **أ. متغير الجنس:** وله فئتان (ذكر، أنثى).
   - **ب. متغير الخبرة:** وله ثلاثة مستويات (أقل من 3 سنوات)، (من 3 – أقل من 10سنوات)، (10 سنوات فأكثر).
2. **المتغير التابع:** اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد، تمثل في تقديرات مديري مدارس الأونروا في الأردن لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارسهم.

المعالجات الإحصائية:

تم إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss)، لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب على مستوى محاور الاستبانة، وعلى محور ممارسة عمليات إدارة المعرفة الكلي، ولأغراض تحليل البيانات تم استخدام ترتيب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من محاور الدراسة، وتم تصنيف (تقدير) الفقرات وترتيبها باعتماد المعايير وفقًا للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{3} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وعليه: - المتوسطات الحسابية من (1 - 2.33) تقابل درجة ممارسة منخفضة.

- المتوسطات الحسابية من (2.34 - 3.67) تقابل درجة ممارسة متوسطة.

- المتوسطات الحسابية من (3.68 - 5) تقابل درجة ممارسة مرتفعة.

عرض النتائج ومناقشتها

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على "ما درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها "؟

- **محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة**

للإجابة عن السؤال الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس بشكل عام ولكل محور من محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة، التي يوضحها الجدول (4):

الجدول4. المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية والرتب لإجابات عينة الدراسة على مستوى محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة مرتبة تنازليًا

رقم المحور في المقياس	المحور	عدد فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	المشاركة في المعرفة	9	3.78	0.45	1	مرتفعة
7	تطبيق المعرفة	15	3.73	0.61	2	مرتفعة
1	تشخيص المعرفة	8	3.72	0.71	3	مرتفعة
4	خزن المعرفة وادامتها	10	3.63	0.60	4	متوسطة
2	توليد المعرفة	6	3.52	0.62	5	متوسطة
5	استرجاع المعرفة	6	3.43	0.66	6	متوسطة
3	تنظيم المعرفة	7	3.20	0.78	7	متوسطة
الدرجة الكلية		**61**	**3.57**	**0.56**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن مدارس الأونروا تمكنت إلى حد ما من استثمار المعارف والخبرات والمهارات المتوافرة في بيئتها الداخلية والخارجية، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة أحلام عمور (2015)، التي أظهرت أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة ونتائج دراسة كل من عادل الشيخ (2018) ومحمد عبدالله (2017)، اللتان أظهرتا أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة.

وجاءت جميع درجات محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة متراوحه ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وجاء في المرتبة الأولى محور "المشاركة في المعرفة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تتبنى العمل بروح الفريق، والتعلم التعاوني، والتعلم من خلال الأقران، والإجتماعات، وجلسات العصف الذهني، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة عادل الشيخ (2018) التي أظهرت أن جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة وتختلف معها دراسة في أنه جاء في المرتبة الثانية. وجاء في المرتبة الثانية محور "تطبيق المعرفة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الجهات صاحبة الإختصاص في الأونروا تقوم بمتابعة تنفيذ المهام والأعمال الإدارية والتعليمية في المدارس، مما يفرض على العاملين استخدام المعرفة اللازمة لتنفيذ المهام والأعمال بشكل فاعل، وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة كل من عادل الشيخ (2018) ومحمد عبدالله (2017) اللتان أظهرتا أن جميع المجالات جاءت بدرجة مرتفعة وتختلف معهما في أنه جاء في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثالثة محور "تشخيص المعرفة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تولي إهتماما واضحًا بعملية تشخيص المعرفة، وأن هذه المدارس تمتلك إلى حد ما الأدوات التي تمكنها من تشخيص المعرفة اللازمة لعملها. وجاء في المرتبة الرابعة محور "خزن المعرفة وإدامتها" بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن مدارس الأونروا تمكنت من خزن المعرفة اللازمة لعملها وإدامتها بشكل محدود، ويعزى ذلك إلى أن مديري مدارس الأونروا لم يخضعوا لدورات تدريبية متخصصة في طرق خزن البيانات والمعلومات والمعرفة وطرق إدامتها، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة عادل الشيخ (2018) التي أظهرت أن هذا المحور جاء في المرتبة الرابعة، وتختلف معها في أنه جاء بدرجة مرتفعة، وتختلف كذلك ونتيجة دراسة محمد عبدالله (2017)، التي أظهرت أن هذا المحور جاء في المرتبة الثالثة،

وبدرجة مرتفعة. وجاء في المرتبة الخامسة محور "توليد المعرفة" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى عدم وجود الدعم المناسب للأفراد الذين يسعون إلى إنتاج المعرفة الجديدة، وكذلك عدم وجود البيئة التي تشجع وتحفز توليد المعرفة في مدارس الأونروا، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة الشيخ (2018)، التي أظهرت أن هذا المحور جاء في المرتبة الخامسة وتختلف معها في أنه جاء بدرجة مرتفعة، وتختلف كذلك ونتيجة دراسة محمد عبدالله (2017)، التي أظهرت أن هذا المحور جاء في المرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وجاء محور "استرجاع المعرفة"، في المرتبة السادسة، وبشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن عمليات الوصول والإسترجاع لم تتم بالشكل الفاعل، بالرغم من توفر البنية التكنولوجية التي تعمل على تسهيل مثل هذه العمليات، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تعمل بشكل كبير على خزن معارفها بالطريقة التقليدية من خلال الملفات والوثائق الورقية. وجاء محور "تنظيم المعرفة"، في المرتبة السابعة والأخيرة، وبشكل عام جاء بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا اعتادت على القيام بعمليات معينة لتنظيم المعرفة اللازمة لعملها، ولم تكترث بالقيام بالعمليات الأخرى، وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة الشيخ (2018)، التي أظهرت أن هذا المحور جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة مرتفعة.

- **فقرات محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة:**

1. محور تشخيص المعرفة

للتعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها على مستوى فقرات محور تشخيص المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور تشخيص المعرفة جاءت متراوحه ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتحديد المعرفة الموجودة واللازمة لتحقيق أهدافها" بدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الأونروا تعمل على تطوير مهارات مديري مدارسها باستمرار من خلال الدورات التدريبية التي تمكنهم من الارتقاء بمهاراتهم وتنمية كفاياتهم لمساعدهم على أداء عملهم.

2. محور توليد المعرفة

للتعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها على مستوى فقرات محور توليد المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور توليد المعرفة جاءت متراوحه ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتقديم تسهيلات تكنولوجية للحصول على المعرفة الصريحة من مصادرها مثل (شبكة داخلية، شبكة انترنت خارجية، محركات بحث...)"، بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تدرك أهمية الدور الذي تلعبه التسهيلات التكنولوجية في خدمة عملية توليد المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (22) التي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على تحفيز الأفراد الذين يبدعون معرفة جديدة لازمة لعملها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تدرك أهمية الحوافز وأثرها في زيادة دافعية الأفراد على إبداع وابتكار معرفة الجديدة لازمة لعملها.

3. محور تنظيم المعرفة

للتعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها على مستوى فقرات محور تنظيم المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور تنظيم المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء فقرتين جاءتا بدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بعملية وصف المعرفة اللازمة لعملها لتنظيمها" جاءت في المرتبة الأولى، بدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (26) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بعملية تصنيف المعرفة اللازمة لعملها لتنظيمها" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى الترابط بين عملية وصف المعرفة وتصنيفها، ولكون هاتان العمليتان مستخدمتان في مدارس الأونروا بشكل كبير، ويتم متابعتهما من خلال الزيارات الإدارية.

4. محور خزن المعرفة وإدامتها

للتعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها على مستوى فقرات محور خزن المعرفة وإدامتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور خزن المعرفة وإدامتها جاءت متراوحة الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بخزن الممارسات التعليمية الناجحة في ذاكرة المدرسة المنظمية بأشكال مختلفة (الوثائق المطبوعة، الملفات، قواعد البيانات...) للمحافظة عليها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الجهات المختصة في الأونروا تعقد اجتماعات ولقاءآت دورية لمديري المدارس للحديث عن ممارساتهم وتجاربهم الإدارية الناجحة، ويطلب منهم تدوين كل ما يتعلق بمثل هذه الممارسات والتجارب لكي يتم تعميمها وإفادة منها في الحاضر والمستقبل، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (35) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بخزن قصص النجاح في ذاكرة المدرسة المنظمية بأشكال مختلفة (الوثائق المطبوعة، الملفات، قواعد

البيانات...) للمحافظة عليها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى جانبين؛ الجانب الأول: أن المنافسة بين مدارس الأونروا قائمة وبذلك فإن كل مدرسة تحاول اظهار جهودها أمام الجهات المختصة، والجانب الثاني: أن المدارس تسعى إلى إفادة من هذه القصص في تنمية وتشجيع العاملين والطلبة في المدرسة لتحسين أدائهم وتحصيلهم.

5. محور استرجاع المعرفة

للتعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها على مستوى فقرات محور استرجاع المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور استرجاع المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (43) التي تنص على "توفر إدارة المدرسة (شبكة داخلية، شبكة خارجية، محركات بحث) للقيام بعمليات استرجاع المعرفة اللازمة لعملها بأسرع وقت" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن الأونروا تدرك أهمية توفر البنية التكنولوجية، وتسعى إلى تدريب مديري المدارس على حفظ البيانات والمعلومات والمعرفة على الحاسوب إلى جانب الملفات الورقية، لتسهيل عمليات البحث االوصول والإسترجاع، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (44) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة باستخدام التقنيات الحديثة للقيام بعمليات (البحث، الوصول) إلى المعرفة اللازمة لعملها بيسر وسهولة" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا ما زالت تعتمد على الطريقة التقليدية في الحفظ، وتعتبرها الطريقة الرسمية بالدرجة الأولى، واعتماد الوثائق المحوسبة بالدرجة الثانية.

6. محور المشاركة في المعرفة

للتعرف إلى واقع درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديريها على مستوى فقرات محور المشاركة في المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور المشاركة في المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (51) التي تنص على "تشجع إدارة المدرسة تبادل المعرفة اللازمة للعمل بين الأفراد من خلال (جلسات العصف الذهني، تبادل الأفكار والخبرات والمهارات...)" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى وعي إدارة المدرسة بأهمية تبادل المعرفة ودورها في اثراء العملية التعليمية التعلمية، مما ينعكس ايجابيًا على كافة عمليات وأنشطة المدرسة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (54) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتفعيل عمليات المشاركة في المعرفة من خلال عمليات التعليم والتعلم"، بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى كون المدرسة مؤسسة تعليمية محور عملها عمليات التعليم والتعلم.

7. تطبيق المعرفة

للتعرف إلى درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات محور تشخيص المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور تطبيق المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرتين جاءتا بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (60) التي تنص على "تطبق إدارة المدرسة المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة في عمليات التعليم والتعلم في المدرسة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المدرسة مؤسسة تعليمية محور عملها عمليات التعليم والتعلم. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (56) التي تنص على "توظف إدارة المدرسة المعرفة المتوفرة في حل المشكلات التي تواجهها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن غالبية مديري مدارس الأونروا يميلون إلى توفير المعلومات وتسهيل الحصول عليها لتوظيفها في حل المشكلات المدرسية.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة)"؟

1. **متغير الجنس**

للتعرف إلى ما إذا كان هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير الجنس، تم حساب متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظرهم، واستخدام اختبار t -test لفحص دلالة الفروق بين المجموعتين (ذكر، أنثى)، وقد أظهرت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ($\alpha \leq 0.05$) فاقل، في متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس، على محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة جميعها، وممارسة عمليات إدارة المعرفة الكلي. ويعزى ذلك إلى أن مديري مدارس الأونروا يقومون بأداء عمليات إدارة المعرفة بغض النظر عن جنسهم، وتتفق هذه النتيجة ونتائج دراسة أحلام عمور (2015)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية على جميع مجالات تطبيق إدارة المعرفة تعزى إلى متغير الجنس.

2. متغير سنوات الخبرة

للتعرف إلى ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، تم حساب متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظرهم، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص دلالة الفروق بين المجموعات، وقد أظهرت النتائج أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظرهم، تبعا لمتغير سنوات الخبرة هي فروق ظاهرية، ولمعرفة لمن تؤول هذه الفروق تم إجراء تحليل التباين الأحادي الذي اظهر أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل في متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظرهم، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تنظيم المعرفة، خزن المعرفة وإدامتها، استرجاع المعرفة، تطبيق المعرفة)، وممارسة عمليات إدارة المعرفة الكلي، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل في متوسطات تقديرات مديري المدارس لدرجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظرهم، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة على محور المشاركة في المعرفة.

ولمعرفة لمن تؤول الفروق تم إجراء المقارنات البعدية شيفية، أظهرت النتائج أن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) فأقل بين المتوسط الحسابي لتقديرات مديري المدارس لمن سنوات خبرتهم (اقل من 3 سنوات) ومن خبرتهم (10 سنوات فأكثر) لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم (10 سنوات فأكثر) على محور)تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتنظيم المعرفة، وخزن المعرفة وإدامتها، واسترجاع المعرفة)، وممارسة عمليات إدارة المعرفة الكلي، وعلى محور (تطبيق المعرفة) لصالح مديري المدارس الذين خبرتهم (من 3 - أقل من 10سنوات) و (10 سنوات فأكثر). ويعزى ذلك إلى أهمية الخبرات العملية التراكمية في العمل الإداري، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة أحلام عمور (2015)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتختلف هذه النتيجة ونتيجة دراسة عادل الشيخ (2018)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حول كل من درجة الممارسة والمعوقات والمقترحات.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحث يقدم عددًا من التوصيات للعاملين في الميدان التربوي التي يرى أن الأخذ بها قد يكون له الدور الايجابي في تسهيل ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس، وتتمثل هذه التوصيات بالتالي:

1. إيلاء مفهوم إدارة المعرفة الإهتمام الذي يليق به، كمفهوم إداري حديث ينسجم وتوجهات عصر المعرفة.
2. منح مديري المدارس مزيدًا من الصلاحيات الإدارية، حتى يتمكنوا من ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارسهم بشكل فاعل.
3. العمل على بناء فريق لإدارة المعرفة في المدرسة، يتكون من مدير المدرسة وعدد من المعلمين والطلبة.
4. الاهتمام بممارسة عمليات إدارة المعرفة التالية: تنيظم المعرفة، استرجاع المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة وإدامتها.
5. إجراء دراسات وأبحاث تهتم بإدارة المعرفة وعملياتها.
6. إفادة من خطوات البحث والمعلومات الواردة فيه والبناء على النتائج التي توصل اليها.
7. إجراء دراسات تساعد على تطبيق عمليات إدارة المرفة في المدارس مثل برنامج تدريبي لمديري المدارس أو دليل ارشادي لمديري المدارس لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

المصادر والمراجع

أبوفارة، ي.، وعليان، ح. (2010). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 1(18).43 – 114

الأغا، ن. و أبو الخير، أ. (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، 16(1). 30-62

حجازي، هـ. (2005). *إدارة المعرفة مدخل نظري*. عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

حنونة، س.، والعوضي، ر. (2011). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "إطار فكري ". *في مؤتمر التعليم الالكتروني واقتصاديات المعرفة*، جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين، 2011/9.

الزطمة، ن. (2011). *إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الزهراني، ع. (2013). *درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة جدة من وجهة نظر المديرين والمعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

السالم، م. (2014). *إدارة المعرفة التنظيمية*. بيروت: دار الكتاب الجامعي.

الشيخ، ع. (2018). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري االمدارس والمعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 14(2).

الصاوي، ي. (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.

طاشكندي، ز. (2008). *إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

عبدالله، م. (2018). *درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

عليان، ح. (2009). *دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.

عليان، ر. (2012). *إدارة المعرفة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

عمر، أ. (2008). *معجم اللغة العربية المعاصر*. القاهرة: عالم الكتب.

عمور، أ. (2015). *درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، جرش، الأردن.

القحطاني، س. (2009). إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول. في *المؤتمر الدولي للتنمية والإدارة "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"*، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2- 2009/11/4.

الكبيسي، ص. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ماضي، ا. (2010). *دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مشرف، ع. (2008). إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع التنظيمي. *مجلة آداب الكوفة*، (1)، 233 - 256.

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

الملاك، س.، والأثري، أ. (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. *مجلة مستقبل التربية العربية*. 8(26)، 143 -157.

مهدي، س. (2012). عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الابداعية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، 30، 206 - 280.

موسى، ب. (2012). *درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الإبتدائية والثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

نجم، ع. (2005). *إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات*. عمان: مؤسسة الوراق.

نعمة، ن. (2011). إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة. *مجلة كلية الادارة والاقتصاد*، 4.

الهمشري، ع. (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التمي*. عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.

References

Abdullah, M. (2018). T*he Practice Degree of Principals in Middle School in the State of Kuwait for knowledge Management and Its Relationship to their Level of Achievement Motivation*. Unpublished master's thesiss, Yarmouk University, Irbid, Jordan.

Abu Fara, Y., & Alyan, H. (2010). The Relationship between knowledge Management Operations and The Effectiveness of the Activities of (NGOs) in East Jerusalem. *Journal of Al-Quds Open University for Research and Studies*, 1 (18) 114 – 43

Al-Agha, N., & Abu Al-Khair, A. (2012). The Reality of the Application of Knowledge Management Processes in Al-Quds Open University and Porceedings their Development. *Journal of Al-Aqsa University (Humanities Series)*, 16 (1), 62-30.

Al-Hamshari, O. A. (2013). *Knowledge Management the Path to Excellence*. Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.

Al-Kubaisi, S.D. (2005). *Knowledge Management*. Cairo: The Arab Administrative Development Organization.

AL-Malak, S., & Al-Athri, A. (2002). Knowledge Management and Its Role in Supporting the Development Skills of Organizations. *Future Arab Education Magazine*, 8 (26), 157-143.

Al-Malkawi, I. (2007). *Knowledge Management: Practices and Concepts*. Amman: Al-Warraq Foundation for Publishing and Distribution.

Al-Salem, M. (2014). *Organizational Knowledge Management*. Beirut: Dar Al Ketab Al Jamei.

Al-Sawy, Y. (2007). *Knowledge Management and Information Technology*. Cairo: Dar Al-Sahab Publishing and Distribution.

Alyan, H. (2009). *The Role of Knowledge Management in the Effectiveness of the Activities of (NGOs) in East Jerusalem*. Unpublished master's thesis, Al-Quds Open University, Jerusalem, Palestine

Alyan, R. (2012). *Knowledge Management*. Amman: Dar Safa for Publishing and Distribution.

Al-Zahrani, A. (2013). *Degree of Knowledge Management Practice in Governmental Secondary Schools in Jeddah from the Point of View of Principals and Teachers*. Unpublished master's thesis, Umm Al-Qura University, Makkah Al-Mukarramah, Saudi Arabia.

Al-Zatma, N. (2011). *Knowledge Management and its Impact on Performance Excellence*. Unpublished master's thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.

Al-Qahtani, S. (2009). Knowledge Management and Its Applications in the Saudi Public Sector: Reality and Hope. In *International Development Conference "Towards Performance Excellence in Governmental"*, Riyadh, Saudi Arabia, 2-4/ 11/2009.

Amor, A. (2015). *Degree of Implementation of Governmental Secondary School Principals in Jerash Governorate for Knowledge Management from the point of View of Principals and Teachers*. Unpublished master's thesis, University of Jerash, Jerash, Jordan.

Chu, K. Wang, M. & Yuen, A. (2011). Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception, *Knowledge Management & E-Learning: an International Journal*, 3 (2): 139-152

Hanouna, S., & Al-Awadi, R. (2011). Knowledge Management Applications in Higher Education Institutions "An Intellectual Framework." In C*onference of E-Learning and Knowledge Economics, Al-Quds Open University*, Gaza, Palestine, 9/2011.

Hijazi, H. (2005). *Knowledge Management Theoretical Introduction*. Amman: Al-Ahlia for Publishing and Distribution.

Leung, C. (2010). Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong. *Journal of Information Technology*, (2) 66-80.

Madi, I. (2010). *The Role of Knowledge Management in Ensuring Quality of Higher Education "A Case Study of the Islamic University of Gaza"*. Unpublished master's thesis, The Islamic University, Gaza, Palestine.

Mahdi, S. (2012). Knowledge Management Processes and Their Impact on Creative Capabilities. *Journal of Baghdad College of Economic Sciences University*, (30), 280 - 206.

Mohammed, A. (2018). Blended Learning in English Language Teaching Contexts. *Dirasat, Educational Sciences*, 46(2).

Musa, B. (2012). *The Degree of Applying knowledge Management by Principals of Primary and Secondary Schools in Kuwait from the point of view of the Principals and supervisors.* Unpublished master's thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

Musharraf, A. (2008). Knowledge Management and its Impact on Achieving Organizational Creativity. *Adab Kufa Journal*,(1), 256 – 233.

Najm, A. (2005). *Knowledge Management: Concepts, Strategies, and Operations*. Amman: Al-Warraq Foundation.

Neama, N. (2011). Knowledge Management and Its Role in Building A knowledge Society and Achieving Sustainable Human Development.Universit of Babylon. *Journal of Administration and Economics*, 4.

Omar, A. (2008). *Arabic Dictionary Contemporary*. Cairo: Alam al kutub.

Sheikh, A. (2018). Limit of practicing knowledge management processes in secondary schools that apply courses system in Riyadh from point of view of schools managers and teachers, Arab Journal of Science and Publishing Research, Journal of Educational and Psychological Sciences, 14(2).=

Tangwe, M., & Tanga, P. (2019). The Impact of High school teachers' Strikes on the Quality of Students' Education and Further Education in The Eastern Cape Province of South Africa. *Dirasat: Educational Sciences*, 46(2).

Wu, C., & Huang, H. (2006). A Study of Knowledge Management in Elementary Schools: Advantageous Situations, Difficulties, and Strategies. *Journal Bulletin of Educational Research*, 52(2). 33-65.