



The Degree of Practicing Knowledge Management by Secondary School Principals within the Green Line in Light of some Variables

Yousef Jabr Abu Kaff*

Prof. Muneerah Mahmoud Al-Shurman**

Dr. Majedah Fawzi Abu Al-Rubb***

Received 6/3/2023

Accepted 6/5/2023

Abstract:

The study aimed to identify the degree of practicing knowledge management by secondary school principals within the Green line and to identify the differences in the responses of the study sample according to the variables (gender, academic qualification, and years of experience). The descriptive survey methodologist was used, and a questionnaire consisting of (41) items distributed over four dimensions was developed, as it was applied to a random sample consisting of (336) principals and teachers. The results showed that the degree of practicing knowledge management by secondary school principals was high, an absence of statistically significant differences due to the variables (gender, and academic qualification), and the presence of statistically significant differences due to the variable (years of experience) in favor of the category "less than 5 years".

Keywords: Knowledge management, secondary schools, principals, green line.

Palestine\ tabfgra475@gmail.com *

<https://orcid.org/0009-0000-7038-874X> 

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ moneeras@yu.edu.jo

<https://orcid.org/0000-0002-7284-3715> 

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ majedah@yu.edu.jo



This work is licensed under a

[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة في ضوء بعض المتغيرات

يوسف جبر أبو كف*

أ.د. منيرة محمود الشرمان**

د. ماجدة فوزي أبو الرب***

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، والتعرف إلى الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتم تطوير استبانة تكونت من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (336) مديراً ومعلمًا. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين لإدارة المعرفة جاءت مرتفعة، وكما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (الجنس، والمؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح الفئة "أقل من 5 سنوات".

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المدارس الثانوية، مديرو المدارس، الخط الأخضر.

* فلسطين/ tabfgra475@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ moneeras@yu.edu.jo

*** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ majedah@yu.edu.jo

المقدمة:

نتج عن التطور السريع تطور في تقدم الخدمات التعليمية لتتوافق مع التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات العصر، لذا أقتضى على المؤسسات التعليمية التحسين المستمر لرفع مخرجات التعليم وجودته من خلال ابتكار المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة، باستخدام وسائل وطرق حديثة للوصول بالمؤسسة إلى الصدارة والتميز المؤسسي ورفع مستواها.

وتكاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المؤسسة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ إنّ المعلومات تمثل جوهر العمليات التنظيمية والمحرك الفعلي لمختلف النشاطات الإدارية في جميع المؤسسات الإنسانية (Hamoud, 2010).

فأهمية إدارة المعرفة تتجلى في مقدرة المؤسسة على بناء وتطويرها رؤية مستقبلية. بحيث تعبر عن المنزلة والمكانة التي تريد أن تصل إليها (Talib & Aljinnie, 2009)، وتنطلق إدارة المعرفة من مفهوم رأس المال الفكري، الذي يقوم على مبدأ مفاده أن المؤسسة ملزمة باستثمار ما تملك من معرفة بكل ما تضمنه من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله (Al-Mutarir, 2010).

ويعد تحقيق إدارة المعرفة الفعالة من الأهداف الرئيسة في مؤسسات التعليم، إذ تقوم تلك المؤسسات على إدارة المعرفة من خلال الأنشطة البشرية والممارسات الفنية، وذلك من أجل الربط في المستويات الإدارية والأقسام، وتقوم عملية إدارة المعرفة بإنشاء مجموعات عمل، وعلاقات ثقة تنتج تبادل المعرفة، وتدعم عمليات التعلم الفردية والجماعية، ثم تقوم بتحسين وتطويره الأداء (Ale, Toledo, Chiotti & Galli, 2014).

وقد عرف العنزي (Al-Einze, 2019, 14) إدارة المعرفة بأنها "مزيج مما تملكه المؤسسة من بيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير تنظيمية والتي تخزن وتتبادل، وبين كل ما يمتلكه المرؤوسون فيها من مهارات وخبرات ومقدرات إبداعية".

ويمكن الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تضم خمس عمليات جوهرية حسب أنموذج فرانهورف (Fraunhofer IPK, 2000) وهي تشخيص المعرفة وهي أول عملية من عمليات إدارة المعرفة والتي تتطلب دقة التشخيص للمعرفة الداخلية للمؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ثم تحديد أهداف المعرفة وفي هذه الخطوة يتم التخطيط والتنبؤ في كل مجال من مجالات المؤسسة، وتسهيل الإبداع، فضلاً عن ذلك توليد المعرفة وهي جهد بشري يتم من خلال فرق العمل التي

تسهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة مبتكرة، كذلك تخزين المعرفة وهي تعني حفظ المعرفة وهو أمر مهم بالنسبة للمؤسسات التي تواجه خطر فقدان الأفراد الذين يحملون المعرفة، وأخيراً توزيع المعرفة وتتضمن هذه العملية تطوير المعرفة وتوزيعها بين الأشخاص (AI Al-Sheyab & Abo-Hamour, 2011).

وتكمن ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مواجهة التحديات الحديثة التي قابلت المؤسسات نتيجة ظهور مفاهيم ومتغيرات جديدة، فأدى ذلك إلى أن تسلك الطريق نحو إدارة المعرفة لتتمكن من التصدي لهذه التحديات وسعيًا منها للوصول إلى الإبداع والتميز في الأداء والإنتاج (Al-Taher, 2015).

وقد واجه المجتمع داخل الخط الأخضر كثيراً من التحديات العالمية والمحلية التي تؤثر بشكل كبير في مؤسساته التعليمية ومن هذه التحديات التطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم، فالبقاء على الأسلوب الذي كان معمولاً به في المدارس قد لا يصمد أمام هذه التحديات، والتطور المتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسايرة الركب الحضاري المعاصر (Al-Msharfeh, 2012).

وقد أورد بني عيسى (Bane-Eisa, 2018) بعض الأهداف العامة لإدارة المعرفة في المؤسسات والتي تمثلت في تكوين مصدر موحد للمعرفة، وتعميمه على أفراد المؤسسة، فضلاً عن تسهيل العمليات وتبسيطها، وخفض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات المطولة وغير الضرورية من أجل تحقيق الارتقاء والنقد للمؤسسة وتحسين صورتها، وتبني فكرة الإبداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي، لإيجاد بيئة تفاعلية تعاونية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتبية من الكفاءات في المؤسسة.

وأخيراً فإن الاهتمام بإدارة المعرفة يصبح مبرراً أكثر، لأن إدارة المعرفة تتولى كل عمليات إدارة الموارد، والأصول الفكرية، والمعرفية في المؤسسة، فضلاً عن وظيفة مديري المعرفة تعني إدارة فريق العمل المعرفي من جهة. والإشراف على توجيه الموارد الفكرية والمعرفية وتخطيط لها، وما يتصل بها من أنشطة في الداخل والخارج من جهة أخرى (Yasien, 2007).

مشكلة الدراسة

إن امتلاك المعرفة والحصول عليها هو حجر الأساس واللبنة الأولى في بناء رفعة الدولة

وازدهارها، والسبيل لتحقيق أعلى درجات الرفاهية لأبناء الوطن، والمصدر الأول والرئيس للحصول على المعرفة هو المدرسة، فالتعليم الفعال وجودة ما تقدمه المدرسة من خدمات، والاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وتوظيفها على أكمل وجه، يضمن تقديم مخرجات ذات كفاءات عالية وخبرات متنوعة تنهض بجميع الجوانب الحياتية الاقتصادية، والصحية، والعلمية، وغيرها.

ولما كان للمؤسسات التربوية على اختلاف مستوياتها الأهمية الكبرى في بناء مجتمع قوي يملك المعرفة ويوظفها في تحقيق النهضة والرقي، فهي أحق وذات أولوية عن غيرها من المؤسسات في توظيف عمليات إدارة المعرفة داخل منشأتها وإطار عملها.

ونظراً لملاحظات الباحثين الميدانية في المدارس داخل الخط الأخضر وحرصاً منهم على تطوير أدائهم المهني على الصعيد الشخصي، وأملاً منهم في تسليط الضوء بشكل أكبر من قبل الجهات المعنية على واقع المدارس داخل الخط الأخضر على الصعيد العام، وسعيّاً في محاولة توضيح أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة مخرجات المدارس، فقد قام الباحثون بتسليط الضوء وتحديد مشكلة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

سؤالي الدراسة:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في إدارة المعرفة، من أجل زيادة دور الإدارة المدرسية وتحسينه في التطبيق السليم لإدارة المعرفة.
2. التعرف إلى مدى وجود فروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور مديري المدارس الثانوية في تنظيم عمليات إدارة المعرفة للمديرين، وللمعلمين، من أجل تشجيعهم على تحسين البيئة التعليمية وتجويدها.

أهمية الدراسة: للدراسة الحالية أهميتان على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوعها وهو درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، وأهمية ذلك في ظل متغيرات العصر، وأنها ستشكل تغذية راجعة لمتخذي القرار في وزارة التربية والتعليم، إذ ستشكل هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى متعلقة في الموضوع ذاته وذلك لإثرائه، وأنها ستتوافق مع التوجهات الحديثة في الوطن العربي نحو إيجاد جيل متعلم ومعلم يحس بالمسؤولية، تتناولها موضوع مهم وحديث من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمؤسسات التعليم وهو إدارة المعرفة.

الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في تطوير أدواتها وتطبيقها، وما نتج عنها من نتائج وتوصيات. إذ يؤمل أن تفيد الجهات ذات العلاقة، وأصحاب القرار، ومديري المدارس، من خلال تسليط الضوء على أهمية ممارسة إدارة المعرفة، كما ويؤمل الاستفادة من النتائج والتوصيات في فتح المجال أمام الباحثين وطلبة الدراسات العليا في مختلف المجالات التربوية، لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية: اشتملت الدراسة على التعريفات الآتية:

إدارة المعرفة اصطلاحاً: هي "جهد منظم لتقاسم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها من خلال استخدام الأنظمة والممارسات لحصر المعرفة وتوليدها وتخزينها وتنظيمها وتطبيقها في الأنشطة الإدارية كافة" (Salem, 2018, 150).

وتعرف إدارة المعرفة إجرائياً: بأنها مجموعة من الأفكار والتصورات التي تتولد عن طرق المعرفة والخبرة المسبقة لدى مدير المدرسة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وأجهزة الحاسوب المتطورة، ويتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة ومحدداتها فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** تحددت الدراسة في موضوع درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة في ضوء بعض المتغيرات.

- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين.
- **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي (2022/2023م).
- المحددات:** تحددت نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة
- الدراسات السابقة**

تضمن هذا الجزء الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تمكن الباحثون من الوصول إليها

قام ميميسوجلو (Memisoglu, 2016) بإجراء دراسة في تركيا هدفت الكشف عن درجة استخدام الإدارة المدرسية لإدارة المعرفة، كما هدفت إلى تصورات المعلمين والإداريين حول كفاءة استخدام مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام استبانة إدارة المعرفة، وإجراء المقابلات مع أفراد عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً و(35) إدارياً في ثماني مدارس ثانوية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة المدرسية لإدارة المعرفة جاءت متوسطة، إذ أشارت النتائج إلى أن مديري المدارس يستخدمون إدارة المعرفة في جمع المعرفة وتبادلها واستخدامها وتخزينها بطريقة أكثر فاعلية، كما أظهرت النتائج أن تصورات المعلمين والإداريين حول كفاءة استخدام مديري المدارس لإدارة المعرفة جاءت متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه التصورات بين المعلمين والإداريين، لصالح الإداريين، وعدم وجود فروق ذات دلالة في تصورات المعلمين وفقاً لمتغيرات الجنس والأقدمية والفرع.

وهدفَت دراسة التثقي (Al-Thagfi, 2019) إلى الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته المسحية، كما تم اختيار عينة من القيادات الوسطى والتنفيذية بلغ عددها (393) قائدة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة كانت (متوسطة)، كما حازت الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لتحقيق التميز المؤسسي على درجة

(متوسطة)، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.

وقامت الربيع (Al-Rabie, 2019) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر معلمي المدارس وعلاقتها بالأداء المدرسي، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وقد تكونت عينة الدراسة من (375) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة من أجل تحقيق أهدافها، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

بينما جاءت دراسة روديليونين وتيارونافيسين وبلازيت (Raudeliuniene, Tvaronaviciene, & Blažyte., 2020) لتدرس العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية بمدينة فيلينيوس (Vilnius) في ليتوانيا وبين التنمية المستدامة فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (309) خبراء من التعليم والمعلمين، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية جاء بدرجة منخفضة.

وهدف دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) تعرف مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها في المدارس الثانوية. استخدم المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة للدراسة، إذ تم تطبيقها على (244) معلماً ومعلمة في مدارس جنوب إيسوكو بولاية دلتا النيجيرية. تم اختيارهم وفقاً لعدد الاستبانة المسترجعة من أصل (283) استبانة تم توزيعها. أظهرت النتائج أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً.

التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة وملاحظة بعضاً من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، فقد خلص الباحثون إلى ما يأتي:

- أكدت الدراسات السابقة على أهمية إدارة المعرفة في المجال التربوي، لما لها من أهمية كبيرة في تطوير المؤسسة التي تمارس القيادات فيها إدارة المعرفة.

- اشتركت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع إدارة المعرفة.
- وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطوير الإطار النظري المتعلق بدرجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة بمعرفة أبعاد إدارة المعرفة في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وتحديد منهج الدراسة وأداتها وأساليبها، والاستفادة من الأطر النظرية وأدبيات الدراسات والمراجع التي استندت إليها تلك الدراسات.

ما يميز الدراسة الحالية

- إثراء المكتبة المعرفية حول موضوع إدارة المعرفة.
- التميز في المنهج المستخدم والبيئة التي طبقت فيها الدراسة.

منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي بوصفه الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومعلميها داخل الخط الأخضر والبالغ عددهم (3980) مديراً ومعلماً (The Ministry of Education, 2021).

عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم اختيار عينة الدراسة من المديرين والمعلمين الذين يعملون في المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر، وفقاً لمتغيرات الدراسة والبالغ عددهم (336) مديراً ومعلماً، وذلك حسب جدول كرجسي ومورغان (Krejci & Morgan 1970)، وهم يشكلون نسبة (8.4%) من مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمحور الدراسة، مثل دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021)، ودراسة الربيع (Al-Rabie, 2019)، ودراسة ميميسوجلو (Memisoglu, 2016)، ودراسة النقي (Althagafi, 2019)، والمتمثلة بدرجة ممارسة إدارة المعرفة، تكونت الاستبانة من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات، مجال تشخيص المعرفة وله (10) فقرات، ومجال توليد المعرفة وله (10) فقرات، ومجال تطبيق المعرفة وله (9) فقرات، ومجال مشاركة المعرفة وله

(12) فقرة.

أ. الصدق الظاهري لمقياس إدارة المعرفة

تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات التخطيط التربوي وأصول التربية والإدارة التربوية وعلم النفس والمناهج وأساليب التدريس من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وعددهم (11) محكمًا، بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث مناسبتها للمجال الذي تندرج تحته، ووضوحها، ومدى دقة صياغتها اللغوية وسلامتها.

ب. صدق البناء لمقياس إدارة المعرفة

للتحقق من صدق بناء الاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشاركًا من مجتمع الدراسة وتم استثنائهم من عينة الدراسة، وذلك لحساب البناء لمقياس درجة ممارسة إدارة المعرفة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس، وحساب معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها (Corrected item-total correlation). والجدول (1) يبين ذلك.

الجدول (1): مؤشرات صدق مقياس درجة ممارسة إدارة المعرفة

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية		معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها
		لمجالها	للمقياس	
تشخيص المعرفة	1	.93**	.79**	.91
	2	.79**	.60**	.74
	3	.80**	.73**	.76
	4	.87**	.75**	.83
	5	.89**	.82**	.87
	6	.84**	.74**	.80
	7	.86**	.78**	.82
	8	.79**	.88**	.73
	9	.86**	.79**	.82
	10	.84**	.79**	.81
توليد المعرفة	11	.91**	.86**	.88
	12	.89**	.88**	.86
	13	.86**	.79**	.82
	14	.85**	.80**	.82
	15	.92**	.89**	.90
	16	.89**	.89**	.86

المجال	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية		معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها
		لمجالها	للمقياس	
	17	.88**	.88**	.86
	18	.92**	.91**	.90
	19	.89**	.85**	.86
	20	.90**	.92**	.88
تطبيق المعرفة	21	.93**	.92**	.91
	22	.89**	.88**	.85
	23	.97**	.94**	.96
	24	.95**	.94**	.94
	25	.97**	.94**	.96
	26	.95**	.93**	.93
	27	.92**	.93**	.90
	28	.92**	.91**	.89
	29	.80**	.75**	.75
	30	.95**	.91**	.94
مشاركة المعرفة	31	.96**	.93**	.95
	32	.82**	.77**	.78
	33	.91**	.88**	.89
	34	.95**	.92**	.94
	35	.96**	.92**	.95
	36	.91**	.83**	.89
	37	.95**	.91**	.94
	38	.70**	.61**	.65
	39	.92**	.88**	.90
	40	.94**	.91**	.93
	41	.85**	.72**	.82

** ذات دلالة إحصائية عن ($\alpha=0.01$)

يلاحظ من الجدول (1) أن قيم ارتباط معاملات (بيرسون) بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها قد تراوحت بين (0.79) و(0.93) لمجال تشخيص المعرفة، وبين (0.85) و(0.92) لمجال توليد المعرفة، وبين (0.80) و(0.97) لمجال تطبيق المعرفة، وبين (0.70) و(0.96) لمجال مشاركة المعرفة، وتراوحت معاملات الارتباط بين الفقرة والعلامة الكلية للمقياس (0.61) و(0.94)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) (Bryman & Cramer, 1997)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة، وفقاً لما ورد في (Brown, 1983).

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.73) و(0.91) لمجال تشخيص المعرفة، وبين (0.82) و(0.90) لمجال توليد المعرفة، وبين

(0.75) و(0.96) لمجال تطبيق المعرفة، وبين (0.65) و(0.95) لمجال مشاركة المعرفة، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.30) التي وردت في (Brown, 1983)، مما يشير إلى صدق بناء المقياس.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات مقياس إدارة المعرفة، تم حساب معامل الإتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وثبات الاستقرار (التطبيق وإعادة التطبيق)، لمجالات المقياس، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2): مؤشرات ثبات المقاييس الفرعية لمقياس إدارة المعرفة

المجال	كرونباخ ألفا	الإعادة
تشخيص المعرفة	0.96	0.91
توليد المعرفة	0.97	0.90
تطبيق المعرفة	0.98	0.92
مشاركة المعرفة	0.98	0.93
الكلية		0.92

يتبين من الجدول (2) أن معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للمجالات الأربعة بين (0.96-0.98)، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة للمجالات الأربعة تراوحت بين (0.90-0.93)، وللمقياس الكلي (0.92)، وجميعها أعلى من علامة القطع (0.70). وهذا يشير إلى ثبات مقياس إدارة المعرفة (Cronbach, 1951).

المعالجات الإحصائية

تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
2. للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وتحليل التباين الثلاثي (Three Way Anova) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات إدارة المعرفة ككل وفقاً لمتغير (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، وتحليل التباين الثلاثي المتعدد (Three Way MANOVA) لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل

مجال من مجالات إدارة المعرفة، وفقاً لمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

معيار التصحيح

تم اعتماد الأنموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة بمحوريها، ومجالاتها، وفقراتها، إذ اعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وتمثل رقمياً (5،4،3،2،1) على الترتيب، ولأغراض تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاث درجات، وذلك باستخدام معادلة طول الفئة لتدريج ليكرت ذي الفئات الخمس التي تنص على:

طول الفئة = (التدريج الأعلى-التدريج الأدنى)/عدد أحكام مناقشة النتائج = (5-1)/3=1.33. وعليه، فقد تم تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة على النحو الآتي:

القيمة	الدرجة/ المستوى
2.33-1.00	قليلة
3.67-2.34	متوسطة
5-3.68	كبيرة

نتائج الدراسة ومناقشتها

تناول هذا الجزء عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، إذ عرضت في ضوء سؤاليها على النحو الآتي:

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، وفي المجالات الأربعة، والجدول (3) يُبين ذلك.

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تشخيص المعرفة	3.91	.79	1	كبيرة
2	تطبيق المعرفة	3.87	.80	2	كبيرة
3	توليد المعرفة	3.85	.83	3	كبيرة
4	مشاركة المعرفة	3.55	.91	4	متوسطة

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	الكلي	3.78	.80		كبيرة

كما يُلاحظ من الجدول (3)، أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة في المجالات الأربعة كانت (3.78) وبدرجة كبيرة، وقد تراوحت بين (3.55- 3.91)، وبدرجة من متوسطة إلى كبيرة؛ إذ جاء مجال تشخيص المعرفة في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91)، وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال تطبيق المعرفة في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.87)، وانحراف معياري (0.80)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال توليد المعرفة في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.83)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وأخيراً جاء مجال مشاركة المعرفة في الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3.55)، وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن العاملين في المدارس من مديري ومعلمين بحكم خبراتهم قادرين على تشخيص المعرفة التي تتعلق بما يمارسه العاملون في المدرسة من تعليم وأنشطة وخدمة للمجتمع، وبما يسعون لتحقيقه من أهداف، كما أن لديهم المهارات اللازمة لتطبيقها وتوليدها بحكم انتشار استخدام أجهزة الحاسوب والإنترنت، وسهولة الحصول على المعرفة من خلالها؛ لذلك جاءت المجالات بدرجة مرتفعة. أما مشاركتها، فهي تحتاج إلى جهد أكبر، وتتطلب مهارات خاصة، وتحتاج إلى أدوات ومستلزمات قد لا تكون دائماً متوفرة في المدرسة، فضلاً عن أنها تعتمد على نوعية المتلقي المستهدف فيما إذا كانت لديه القناعة بأنها معلومات سيستفيد منها أم أنها من وجهة نظره مجرد معلومات مجردة لا فائدة منها؛ ولذلك جاء مجال مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميميسوجلو (Memisoglu, 2016) ودراسة النقي (Al-Thagafi, 2019) واللذان أظهرتا أن درجة تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة. كما حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، لكل مجال على حدة، والجدول من (4- 7) تبين ذلك.

1. مجال تشخيص المعرفة

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة للفقرات

مجال تشخيص المعرفة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	يدعم المدير الأفكار الإبداعية لتنمية المقررات الجوهرية في	4.07	.98	1	كبيرة

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
	المدرسة.				
7	يحفز مدير المدرسة المعلمين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطة المدرسة.	3.97	.96	2	كبيرة
8	يوفر مدير المدرسة الوسائل التي تساعد على اكتساب المعرفة.	3.92	.97	3	كبيرة
3	يتشاور مدير المدرسة مع المعلمين حول المعرفة المطلوبة.	3.91	.99	4	كبيرة
1	يعمل مدير المدرسة على تنمية الجوانب المهارية اللازمة لاكتساب المعرفة.	3.90	.91	5	كبيرة
6	يوظف مدير المدرسة خبرات الآخرين بهدف اكتساب المعرفة.	3.90	.96	5	كبيرة
2	يحدد مدير المدرسة مستوى المعرفة الموجود في المدرسة.	3.89	.86	7	كبيرة
4	يضع مدير المدرسة خطة متكاملة لإدخال مفاهيم المعرفة إلى المدرسة.	3.88	.95	8	كبيرة
10	يحدد المدير مجالات المعرفة المناسبة للمدرسة	3.85	.86	9	كبيرة
5	يحدد مدير المدرسة استراتيجيات الحصول على المعرفة.	3.79	.93	10	كبيرة
	الكلية	3.91	.79		كبيرة

تبين من الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال تشخيص المعرفة قد تراوحت بين (3.79- 4.07)، وبدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (9) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بإدارة المعرفة من خلال الاهتمام بالأفكار الإبداعية لتنمية المقدرات الجوهرية في المدرسة، ولأن إدارة المعرفة تُعد من المتطلبات الإدارية الحديثة نسبياً، فالمديرون لا يخشون جهداً في سبيل تطبيقها في مدارسهم؛ لمواكبة التقدم ومتطلبات العصر، وحيث إن العملية الأولى من إدارة المعرفة هي تشخيصها، فلا بد أن المديرين يشخصون المعرفة التي لها ارتباط بأنشطة مدارسهم، والتي تتمثل بأفكار إبداعية سواء أكانت من معلمين أم طلبة. وهنا يبرز دور المدير في استثمار تلك الأفكار الإبداعية واستغلالها بما يعود بالنفع على المدرسة، ويسهل تحقيق أهدافها، وذلك من خلال توفير الوسائل التي تساعد على اكتساب المعرفة، وتنمية الجوانب المهارية اللازمة لاكتسابها. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى إدراك المديرين لأهمية وضع استراتيجيات خاصة وتحديدتها للحصول على المعرفة، لتكون المعرفة محددة، وضمن ضوابط، وملائمة للأهداف، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة روديليونين وتيارونافيسين وبلازيت (Raudeliuniene, Tvaronaviciene, & Blažyte., 2020) والتي أظهرت أن مستوى إدارة المعرفة جاء مرتفعاً.

2. مجال توليد المعرفة

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لفقرات مجال توليد المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
11	يدعم مدير المدرسة جهود المعلمين في البحث عن حلول للمشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة.	3.92	1.02	1	كبيرة
19	يشجع المدير المعلمين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.	3.91	.95	2	كبيرة
12	يوفر مدير المدرسة الوسائل والمواد التعليمية المتصلة بمصادر المعرفة.	3.90	.90	3	كبيرة
16	يشجع مدير المدرسة الجلسات الحوارية الرامية إلى تبادل المعرفة.	3.85	1.00	4	كبيرة
18	يعمل المدير على تمكين المعلمين للإفادة من الخبرات المتراكمة لديهم.	3.83	.97	5	كبيرة
14	يعمل مدير المدرسة على توفير الإمكانيات المادية اللازمة للبحث وتوليد المعرفة.	3.82	.99	6	كبيرة
15	يعمل مدير المدرسة على توفير أدوات التكنولوجيا اللازمة لتوليد المعرفة.	3.82	.92	6	كبيرة
20	يتواصل المدير مع الخبراء لتأهيل المعلمين على استخدام المعرفة.	3.81	.97	8	كبيرة
17	يعمل مدير المدرسة على حفظ المعارف الموجودة والمكتسبة بطرق تقنية تسهل الوصول إليها.	3.80	.93	9	كبيرة
13	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية بهدف تنمية المعرفة لدى المعلمين من خلال ورش العمل.	3.79	.96	10	كبيرة
	الكلية	3.85	.83		كبيرة

يبدو من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال توليد المعرفة قد تراوحت بين (3.79-3.92)، وبدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها بدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (11) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (13) في الرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المديرين عادة يسعون إلى رفع سوية مدارسهم، ويعملون على تحديث خدماتها وأساليبها بالوسائل كافة؛ لذلك فهم يشجعون البحث عن حلول للمشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة، ويدعمون جهود العاملين في ابتكار الحلول بطرق إبداعية، وذلك من خلال الجلسات الحوارية الرامية إلى تبادل المعرفة، حيث يقدم كل معلم أفكاره للتغلب على المشكلات التي تعترض مسير العملية التربوية والعمل المدرسي بشكل عام، ومثل هذه الجلسات الحوارية الرامية إلى تبادل المعرفة لها دور كبير في إطلاق إبداعات المعلمين في البحث عن حلول للمشكلات من الخبرات المتراكمة لديهم، وزيادة تمكينهم في اتخاذ القرارات، وشعورهم بالثقة بأنفسهم وبمديرهم مما ينعكس إيجابيا في أدائهم الوظيفي. فضلاً عن ذلك وفي هذا العصر الذي يشهد

تقدما كبيرا في انتشار المعرفة، وسهولة الحصول على المعلومة من خلال الإنترنت يعتمد مديرو المدارس على توفير الوسائل والمواد التعليمية المتصلة بمصادر المعرفة من أجهزة حاسوب وأدوات تكنولوجية، وعلى توفير الإمكانيات المادية اللازمة للبحث وتوليد المعرفة، أملا في رفع سوية مدارسهم، وسعيا لتسهيل إنجاز المهمات فيها، وتحسين الخدمات التي تقدمها. أما مجيء الفقرة (13) في الرتبة الأخيرة، فقد يُعزى ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بتنظيم برامج تدريبية بهدف تنمية المعرفة لدى المعلمين من خلال ورش العمل؛ لما لها من دور في تبادل الخبرات بين المعلمين، وزيادة مستوى التعاون بينهم، وتحسين العلاقات بينهم، وهي الجوانب التي لها أثر كبير في تحسين أداء المعلمين، ورفع كفاءاتهم ومقدراتهم، لكن ضيق الوقت، وانشغال المعلمين بمهامهم وأعبائهم التدريسية قد يكون حائلا أمام تنظيم تلك الورشات والبرامج، مما انعكس في التقديرات حول الفقرة؛ فجاءت في الرتبة الأخيرة.

3. مجال تطبيق المعرفة

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لفقرات

مجال تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
29	يؤكد مدير المدرسة على تحقيق التميز.	4.03	.91	1	كبيرة
27	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام المعرفة أساساً في تطويرهم المهني.	3.95	.87	2	كبيرة
28	يوظف مدير المدرسة المعرفة في تنفيذ خطط المدرسة وتحقيق أهدافها.	3.92	.90	3	كبيرة
24	يستخدم المدير المعرفة في اتخاذ القرارات المدرسية وتنفيذها.	3.87	.91	4	كبيرة
26	يوظف مدير المدرسة المعرفة في عمليات الإدارة المدرسية.	3.86	.93	5	كبيرة
25	يوظف مدير المدرسة أدوات التكنولوجيا في تطبيق المعرفة داخل المدرسة.	3.85	.91	6	كبيرة
21	يدمج مدير المدرسة المعرفة في الممارسات التعليمية.	3.82	.89	7	كبيرة
23	يحدث مدير المدرسة جاهزية مصادر المعرفة الموجودة في مدرسته.	3.80	.91	8	كبيرة
22	يعمل مدير المدرسة على دمج المعرفة في الأنشطة اللاصفية.	3.75	.96	9	كبيرة
	الكلية	3.87	.80		كبيرة

يُلاحظ من الجدول (6) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال تطبيق المعرفة قد تراوحت بين (3.75 - 4.03)، وبدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات جميعها، وبدرجة كبيرة، وجاءت الفقرة (29) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (22) في الرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن تطبيق إدارة المعرفة هو أحد العوامل الرئيسة في تحقيق التميز، والذي يعد أحد أبرز الأهداف التي يسعى المديرون لتحقيقها، لذلك، فليس من المستغرب

أن يسعى المديرون وبشكل حثيث إلى تطبيق المعرفة في كل ما يتعلق بالعملية التربوية في المدارس التي يديرونها، وذلك من خلال تحفيز المعلمين وتشجيعهم على استخدام المعرفة المتاحة، وتوظيف أدوات التكنولوجيا في تطبيقها، جاعلين هذا الاستخدام أساساً وركيزة يعتمدون عليها في تميزهم وتطورهم المهني. أم مجيء الفقرة (22) في الرتبة الأخيرة، فقد يُعزى ذلك إلى أن المديرين حريصون على دمج المعرفة في الأنشطة اللاصفية من منطلق رغبتهم في دمج المعرفة في جميع المهام المدرسية، لكن بعض الأنشطة اللاصفية كحملات النظافة، والأنشطة الرياضية قد لا يكون لدمج المعرفة فيها ذلك الأثر الكبير؛ لذلك جاءت التقديرات حولها في الرتبة الأخيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) والتي أظهرت أن مستوى تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة مرتفعة.

4. مجال مشاركة المعرفة

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات عينة الدراسة لفقرات مجال مشاركة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
33	يحرص مدير المدرسة على توافق المعرفة المنشورة مع خطط المدرسة.	3.76	.93	1	كبيرة
40	يعزز المدير مناخاً داعماً لتبادل المعرفة في الأفكار بين المعلمين كافة.	3.75	1.05	2	كبيرة
37	يوظف مدير المدرسة المعرفة في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.71	.92	3	كبيرة
36	يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة في تقويم وتطوير المعارف الموجودة في المدرسة.	3.68	1.00	4	كبيرة
32	يوزع مدير المدرسة المعرفة بما يتناسب مع مقدرات المعلمين واحتياجاتهم.	3.67	1.06	5	متوسطة
34	يعقد المدير ورش عمل وندوات لها علاقة بالمعرفة.	3.65	1.05	6	متوسطة
35	يعتمد المدير آلية داخلية لنشر المعرفة وتعميمها.	3.64	.97	7	متوسطة
38	يوفر مدير المدرسة محطات معرفية (مثل منصات التواصل الاجتماعي) لنشر المعرفة إلى المجتمع المحلي.	3.56	1.11	8	متوسطة
39	يوفر المدير موقعاً إلكترونيّاً مُستقبلاً لنشر المعرفة.	3.40	1.12	9	متوسطة
30	يفعل مدير المدرسة دور الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة.	3.39	1.24	10	متوسطة
31	يعمل مدير المدرسة على توظيف مكتبة المدرسة في نشر المعرفة.	3.33	1.20	11	متوسطة
41	يصدر مدير المدرسة نشرة أو مجلة دورية تثقيفية.	3.07	1.24	12	متوسطة
	الكلّي	3.55	.91		متوسطة

يُلاحظ من الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال مشاركة المعرفة قد تراوحت بين (3.07-3.76)، بدرجة من متوسطة إلى كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات (33، 36، 37، 40)، بدرجة كبيرة، وجاءت ممارسة الفقرات (30، 31، 32، 34، 35، 38، 39، 41)، بدرجة متوسطة وجاءت الفقرة (33) في الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (41) في الرتبة الأخيرة، ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها هو الأساس الذي وضعت الخطط لأجله، ومن ضمنها خطة إدارة المعرفة؛ لذلك ينبغي أن تكون المعرفة المنشورة متوافقة مع خطط المدرسة الرامية إلى تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها؛ إذ إن عدم توافق المعرفة المنشورة مع الأهداف والخطط التي تعمل المدرسة على تحقيقها يجعل من تلك المعرفة معرفة هامشية، وغير ذات جدوى أو منفعة سواء للمعلمين أم المدرسة، مما يقلل من فرص الاستفادة منها، ويجعل العمل عليها أمراً عبثياً. وينبغي على المدير أيضاً أن يجعل المعرفة مشتركة بين المعلمين في المقام الأول؛ لذلك فالمديرون يعملون على إيجاد مناخ داعم لتبادل المعرفة في الأفكار بين المعلمين كافة. أما مجيء الفقرة (41) في الرتبة الأخيرة بدرجة متوسطة، فيعزوه الباحثون إلى انتشار استخدام الأجهزة الذكية كالهواتف النقالة، والتي أصبح الجميع يمارس القراءة من خلالها، وذلك لأنها توفر السرعة في الحصول على المعلومات من خلال مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الإنترنت. كما ظهر لدى الناس الميل نحو قراءة الفقرات القصيرة، وتجنب المقالات الطويلة، حتى أصبحت الصحف والمجلات الإلكترونية، وأصبحت المكتبات تخلو من القراء، إلا من كبار السن، وهذا ما قد يكون السبب في قلة اهتمام المديرين بإصدار النشرات والمجلات، والاكتفاء بما تنشره المدرسة والمعلمون على صفحاتها، وعلى مواقع التواصل الاجتماعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) والتي أظهرت أن مستوى نشر المعرفة جاء مرتفعاً، وتختلف مع نتيجة دراسة الربيع (Al-Rabie, 2019) والتي أظهرت أن مستوى نشر المعرفة جاء متوسطاً.

ثانيًا: نتائج السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في استجابات أفراد العينة حول درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال، حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وفقًا

لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) في المجالات الأربعة

المتغير التصنيفي	مستويات المتغير التصنيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
تشخيص المعرفة	الجنس	ذكور	3.97	مشاركة المعرفة	3.61	.93	
		إناث	3.88		3.52	.90	
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.92		3.60	.87	
		دراسات عليا	3.90		3.53	.93	
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4.06		3.77	.83	
		5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	4.02		3.63	.84	
		10 سنوات فأكثر	3.81		3.44	.95	
		3.89	3.84		.78		
	توليد المعرفة	الجنس	ذكور		3.89	مجتمعة	3.75
			إناث	3.83	3.82		.77
المؤهل العلمي		بكالوريوس	3.89	3.77	.81		
		دراسات عليا	3.83	3.94	.78		
سنوات الخبرة		أقل من 5 سنوات	4.00	3.89	.72		
		5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.97	3.68	.82		
		10 سنوات فأكثر	3.74				
		3.94					
تطبيق المعرفة		الجنس	ذكور	3.94			
			إناث	3.84			
	المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.90				
		دراسات عليا	3.86				
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.98				
		5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	3.98				
		10 سنوات فأكثر	3.79				

يتبين من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وفقاً لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي). ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) (Three-Way MANOVA)، باستخدام اختبار هوتيلينغ (Hotelling's Trace) واختبار ويلكس لامبدا (Wilks' Lambda). والجدول (9) يبين ذلك.

الجدول (9): نتائج تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات للتحقق من الدلالة الإحصائية لإثر المتغيرات الديموغرافية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المعرفة

المتغير	الاختبار	القيمة	قيمة F	درجة الحرية	درجة حرية الخطأ	الدلالة الإحصائية
الجنس	هوتلينغ	.009	.720	4.000	328.000	.579
المؤهل العلمي	هوتلينغ	.003	.231	4.000	328.000	.921
سنوات الخبرة	ولكس لامبدا	.960	1.678	8.000	656.000	.100

أظهرت نتائج اختبار (Hotelling's Trace) عدم وجود فرق دال إحصائيًا لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة منفردة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (Follow-up (ANOVA: Tests of between-subjects effects، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في المجالات الثلاثة منفردة وفقا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المصدر	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	وسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية
الجنس	تشخيص المعرفة	1.047	1	1.047	1.706	.192
	توليد المعرفة	.667	1	.667	.983	.322
	تطبيق المعرفة	1.201	1	1.201	1.873	.172
	مشاركة المعرفة	.936	1	.936	1.145	.285
المؤهل العلمي	تشخيص المعرفة	.022	1	.022	.036	.851
	توليد المعرفة	.032	1	.032	.048	.827
	تطبيق المعرفة	.025	1	.025	.039	.844
	مشاركة المعرفة	.053	1	.053	.065	.799
سنوات الخبرة	تشخيص المعرفة	4.909	2	2.455	4.000	.019
	توليد المعرفة	5.015	2	2.508	3.698	.026
	تطبيق المعرفة	3.311	2	1.655	2.582	.077
	مشاركة المعرفة	5.459	2	2.730	3.338	.037
الخطأ	تشخيص المعرفة	203.116	331	.614		
	توليد المعرفة	224.467	331	.678		
	تطبيق المعرفة	212.160	331	.641		
	مشاركة المعرفة	270.651	331	.818		
الكلّي المعدل	تشخيص المعرفة	208.641	335			
	توليد المعرفة	230.032	335			
	تطبيق المعرفة	216.377	335			
	مشاركة المعرفة	277.023	335			

يتبين من الجدول (10):

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعة منفردة،
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا في تقديراتهم لدرجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعة منفردة
- وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في مجالات تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، ومشاركة المعرفة تعزى للخبرة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الثنائية بين مستويات الخبرة الثلاثة، تم استخدام المقارنات البعدية (شيفيه)، والجدول (11) يبين النتائج:

الجدول (11): نتائج المقارنات المتعددة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في مجالات (تشخيص المعرفة،

وتوليد المعرفة، ومشاركة المعرفة) وفقاً للخبرة

المجال	وسط الخبرة (أ)	وسط الخبرة (ب)	(أ-ب)	الدلالة الإحصائية
تشخيص المعرفة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.040	.768
		10 سنوات فأكثر	.256*	.036
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.040	.768
		10 سنوات فأكثر	.216*	.030
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.256*	.036
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.216*	.030
توليد المعرفة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.023	.872
		10 سنوات فأكثر	.257*	.045
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.023	.872
		10 سنوات فأكثر	.234*	.025
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.257*	.045
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.234*	.025
مشاركة المعرفة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.141	.366
		10 سنوات فأكثر	.329*	.020
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.141	.366
		10 سنوات فأكثر	.189	.099
	10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.329*	.020
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.189	.099

يتبين من الجدول (11) ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائية بين تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال تشخيص المعرفة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).

- وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال تشخيص المعرفة لصالح ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).
 - وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال توليد المعرفة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).
 - وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال توليد المعرفة لصالح ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).
 - وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في مجال مشاركة المعرفة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).
- ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الظاهرية في المجالات الأربعة مجتمعة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) (Three-Way ANOVA)، والجدول (12) يبين ذلك.
- الجدول (12): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق في تقديرات ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة في المجالات الأربعة مجتمعة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	الإحصائي F	الدلالة الإحصائية
الجنس	.945	1	.945	1.512	.220
المؤهل العلمي	.012	1	.012	.019	.889
الخبرة	4.616	2	2.308	3.690	.026
الخطأ	207.035	331	.625		
الكللي المعدل	212.362	335			

يتبين من الجدول (12):

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعة مجتمعة، يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمديرين من كلا الجنسين يتمتعون بالحرص والاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة؛ بهدف تحقيق التميز لمدارسهم، وتحقيق أهدافها، وتحسين سمعتها، وخصوصاً في ظل التسارع الحاصل في تكنولوجيا المعلومات، والتي جعلت الحصول على المعرفة أمراً يسيراً، بحيث أنه لا يتطلب من المدير مهارات معقدة، أو مقدرات بدنية، لذلك لم تظهر فروق تعزى لمتغير الجنس، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميميسوجلو (Memisoglu, 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

تصورات المعلمين وفقاً لمتغير الجنس، واختلفت مع نتيجة دراسة الربيع (Al-Rabie, 2019) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا في تقديراتهم لدرجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعة مجتمعة، يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية لديهم تصورات متماثلة حول تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم، ومفاهيمها واضحة للجميع بحيث لم تظهر اختلافات في تقديراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الربيع (Al-Rabie, 2019) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعة مجتمعة تعزى للخبرة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الثنائية بين مستويات الخبرة الثلاثة، تم استخدام المقارنات البعدية بتطبيق إختبار (شيفيه)، والجدول (13) يبين النتائج:

الجدول (13): نتائج المقارنات المتعددة بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في المجالات الأربعة مجتمعة

وفقاً للخبرة

وسط الخبرة (أ)	وسط الخبرة (ب)	(أ-ب)	الدلالة الإحصائية
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.057	.675
	10 سنوات فأكثر	.264*	.033
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-.057	.675
	10 سنوات فأكثر	.207*	.039
10 سنوات فأكثر	أقل من 5 سنوات	-.264*	.033
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-.207*	.039

يتبين من الجدول (13) ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المجالات مجتمعة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات).
- وجود فرق دال إحصائياً بين تقديرات ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) في المجالات مجتمعة لصالح ذوي الخبرة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).
- يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين ذوي الخبرات الأقل والذين هم حديثو العهد بالمهنة، وحديثو التخرج من الجامعات لديهم اهتمام أكبر بإدارة المعرفة بحكم أن الدراسة

الجامعية في الآونة الأخيرة أصبحت تعتمد اعتمادا كبيرا على الأدوات التكنولوجية والانترنت في إيصال المعلومات والتدريس والتواصل بين الطلبة وأساتذتهم؛ ومن هنا فهم يدركون الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تسهيل عملية التعليم سواء للطلّاب أو المعلم. كما أن المعلمين من ذوي الخبرات القليلة لديهم اهتمام كبير بتطوير أنفسهم مهنيا بغية الحصول على ترقّيات، ولإثبات جداراتهم، بينما المعلمون من ذوي الخبرات الطويلة ربما اكتفوا بما حققوه من ترقّيات ومكاسب، إضافة إلى أن أعبائهم الأسرية ربما تحد من اهتمامهم بإدارة المعرفة؛ لذلك جاءت التقديرات لمصلحة ذوي الخبرات الأقل، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميميسوجلو (Memisoglu, 2016) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يأتي:

- ضرورة أن تعمل الجهات صاحبة القرار على تعزيز مديري المدارس وتشجيعهم على ممارسة إدارة المعرفة.
- أن ترفع الجهات صاحبة القرار من مستوى أداء المديرين لإدارة المعرفة، لما لذلك من انعكاس إيجابي على العملية التعليمية.
- وإشاعة أجواء التعاون بين مديري ومعلمي المدرسة ومتلقي الخدمة.
- حث المديرين على الاطلاع على ما هو جديد في حقل إدارة المدرسية الحديثة، وفيما يتعلق بطرق تحسين العمل الإداري من حيث إدارة المعرفة.
- تشجيع إدارة المدرسة على إشراك ذوي الخبرات في مجال إدارة المعرفة في تدريب الكوادر المدرسية.

References

- Al Sheyab, A & Abo- Hamour, A (2011). *Contemporary management concepts*. Amman: Dar Academicians for publication and distribution.
- Ale, A., Toledo, M., Chiotti, O., & Galli, R (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, (65), 73-92.
- Al Einze, M (2019). *The role of knowledge management processes in improving the quality of the services provided in the colleges and institutes of the public authority for applied education in the State of*

- Kuwait. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Al-Mafraq, Jordan.
- Almsharfeh, H (2012). *The role of knowledge management of secondary school principals in developing innovation among their teachers in Gaza Governorates and Ways of Strengthening it.*_Unpublished Master's Thesis, Islamic University of Gaza Palestine.
- Al-Mutairi, M (2010). *The role of knowledge management in the development and investment of human resources.* Intellectual Capital Development Conference, Kuwait, January 18-20
- Alrabie, T (2019). *Knowledge management by the school principals of irbid governate and its relation to school performance from school teachers perspective.* PhD Dissertation. Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Altaher, A (2015). *Knowledge management.* Amman: Dar Wael for Publishing.
- Al-thagafi, Tariq (2019). Ethics leadership for school principals and their relationship to teacher's job performance. *Journal Educational Sciences- Ain Shams University*, 10(18), 1-26.
- Bane-Eisa. A (2018). *Knowledge management between theory and practice.* Amman, Dar Alraya for publication and distribution.
- Brown, F. (1983). *Principles of educational and psychological testing* 3rd ed. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1997). *Quantitative data analysis with SPSS for windows: A guide for socialscientists.* London, UK: Routledge.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Hamoud, K (2010). *Knowledge organization.* Amman: Dar Al-Safa for publication and distribution.
- Ildhalama, O. & Echedom, A (2021). Teachers' awareness of knowledge management and knowledge sharing behavior in secondary schools-nigeria. *International Journal of Information Science and Management*, 19(1), 147-165.
- Memisoglu, S (2016). Teachers' and administrators' perceptions of knowledge management competence of high school administrators. *Academic Journal*, 11(4), 125- 133.
- Krejci, R, & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

- Raudeliuniene, J., Tvaronaviciene, M., & Blažyte., M (2020). Knowledge management practice in general education schools as a tool for sustainable development. *Sustainability*, 12(10), 4043.
- Salem, A (2018). A proposed educational model to improve the operations of knowledge exchange between MOE and higher education institutions in Jordan. *Arab Journal of Quality Assurance of University Education*. 11(33), 147-173.
- Talib, A, & Aljnabie (2009). *Knowledge management*. Amman: Dar Al-Safa for publication and distribution.
- Yasien, S (2007). *Knowledge Management Processes, Techniques, and Tools*. Amman, Dar Al Manahej.