

الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الأردنية، المجلد العاشر، العدد الأول، ملحق(1)، 2025

DOI: <https://doi.org/10.46515/jaes.v10i1.1373>

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 methodologt 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\tabfqra475@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 مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة في ضوء بعض المتغيرات

يوسف جبر أبو كف*

أ. د. منيرة محمود الشرمان**

د. ماجدة فوري أبو الرب***

ملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، والتعرف إلى الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). استخدم المنهج الوصفي المحسّن، وتم تطوير استبانة تكونت من (41) فقرة موزعة على أربعة مجالات، إذ تم تطبيقها على عينة عشوائية تكونت من (336) مديرًا 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 الفتاة "أقل من 5 سنوات".

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

* فلسطين/ tabfqra475@gmail.com

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

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

المقدمة:

ناتج عن التطور السريع تطور في تقديم الخدمات التعليمية لتنواع 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 مستوىها.

وتکاد إدارة المعرفة لا تترك أي عملية أو نشاط في المؤسسة إلا وارتبطت به بشكل مباشر أو غير مباشر، إذ إن 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 تزيد أن تصل إليها (Talib & Aljnabie, 2009)، وترتبط إدارة المعرفة من مفهوم رأس المال الفكري، الذي يقوم على مبدأ مفاده أن المؤسسة ملزمة باستثمار ما تملك من معرفة بكل ما تضمه من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالمجال الذي تعمل من خلاله (Al-Mutarir, 2010).

ويعد تحقيق إدارة المعرفة الفعالة من الأهداف الرئيسية 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 (14) إدارة المعرفة بأنها "مزيج مما تملكه المؤسسة من بيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير تنظيمية والتي تحزن وتبادر، وبين كل ما يمتلكه المرؤوسون فيها من مهارات وخبرات ومقدرات إبداعية".

ويمكن الإشارة إلى أن إدارة المعرفة تضم خمس عمليات جوهرية حسب نموذج فرانهوفر (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 والتتبع 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 مبكرة، 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 (Al-Sheyab & Abo-Hamour, 2011).

وتكمّن 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 لتمكن 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 توفر 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 المتتسارع في ميادين المعرفة المختلفة وثورة المعلومات لأن الاستمرار بهذا الأسلوب الإداري الروتيني التقليدي سيؤدي حتماً إلى الجمود، وبالتالي التراجع عن مسيرة 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، وتعزيزه على أفراد المؤسسة، فضلاً عن تسهيل العمليات وتبسيطها، وخفض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات المبطولة وغير الضرورية من أجل تحقيق الارتقاء والتقدم للمؤسسة وتحسين صورتها، وتبني فكرة الإبداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، والتخلص من الكبت والضغط النفسي، لإيجاد بيئة تفاعلية تعاونية لتجمّع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتبة 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 مدير المعرفة تعنى إدارة فريق العمل المعرفي من جهة. والإشراف على توجيه الموارد الفكرية والمعرفية وتحفيظ لها، وما يتصل بها من أنشطة في الداخل والخارج من جهة أخرى (Yasien, 2007).

مشكلة الدراسة

إن امتلاك المعرفة والحصول عليها هو حجر الأساس وللبنة 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 متعددة 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 للاحظات الباحثين الميدانية في المدارس داخل الخط الأخضر وحرصاً منهم على تطوير أدائهم المهني على الصعيد الشخصي، وأملاً منهم في تسلیط الضوء بشكل أكبر من قبل الجهات المعنية على واقع المدارس داخل الخط الأخضر على الصعيد العام، وسعياً في محاولة توضیح أهمية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسین جودة مخرجات المدارس، فقد قام الباحثون بتسلیط الضوء وتحديد مشكلة الدراسة حول درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، وذلك من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

سؤال الدراسة:

1. ما درجة ممارسة مدير 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 مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى دور مدير 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 مدير المدارس الثانوية في تنظيم عمليات إدارة المعرفة للمديرين، والمعلمين، من أجل تشجيعهم على تحسين البيئة التعليمية وتجويدها.

أهمية الدراسة: للدراسة الحالية أهميتان على النحو الآتي:

الأهمية النظرية

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

الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في تطوير أدواتها وتطبيقاتها، وما نتج عنها من نتائج ونوصيات. إذ يؤمن أن تقييد الجهات ذات العلاقة، وأصحاب القرار، ومديرى المدارس، من خلال تسليط الضوء على أهمية ممارسة إدارة المعرفة، كما ويؤمن 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 وخزنها 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 واجهزهة الحاسوب المتقدمة، ويتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة.

حدود الدراسة ومحدداتها

تمثلت حدود الدراسة ومحدداتها فيما يأتي:

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

- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على عينة من المديرين والمعلمين.
 - **الحد المكاني:** تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم داخل الخط الأخضر.
 - **الحد الزمني:** تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الأول للعام الدراسي (2022/2023).
- المحددات:** تحدث 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 مدير المدارس الثانوية لإدارة المعرفة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المحسّي، وتم استخدام استبيان إدارة المعرفة، وإجراء مقابلات مع أفراد عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (162) معلماً و(35) إدارياً في ثانوي مدارس ثانوية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة استخدام الإدارة المدرسية لإدارة المعرفة جاءت متوسطة، إذ أشارت النتائج إلى أن مدير المدارس يستخدمون إدارة المعرفة في جمع المعرفة وتبادلها واستخدامها وتخزينها بطريقة أكثر فاعلية، كما أظهرت النتائج أن تصورات المعلمين والإداريين حول كفاءة استخدام مدير 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.

وهدفت دراسة التقفي (Al-Thagfi, 2019) إلى الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتمييز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته المحسّية، 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 التمييز المؤسسي على درجة

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

وقد أجراء 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 المحسّي، 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 إحصائياً في درجة ممارسة إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

بينما جاءت دراسة روبيليونين وتيارونافيسين وبلازيت (Raudeliuniene, & Blažyte., 2020) لتدرس العلاقة بين مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية بمدينة فيلنيوس (Vilnius) في ليتوانيا وبين التنمية المستدامه فيها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبيانات 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.

وهدفت دراسة إيلالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) تعرف مستوىوعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها في المدارس الثانوية. استخدم المنهج الوصفي المحسّي والاستبيانات أداة للدراسة، إذ تم تطبيقها على (244) معلماً ومعلمة في مدارس جنوب إيسوكو بولاية دلتا النيجيرية. تم اختيارهم وفقاً لعدد الاستبيانات المسترجعة من أصل (283) استيانة تم توزيعها. أظهرت النتائج أن مستوىوعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية السابقة وملحوظة بعضاً من أوجه الاختلاف 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.

- اشتراك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناول موضوع إدارة المعرفة.
- وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتطوير الإطار النظري المتعلق بدرجة ممارسة مديرى 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 المسمى بوصفه الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرى المدارس الثانوية ومعلميها داخل الخط الأخضر وبالبالغ عددهم (3980) مديرًا وملماً (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 وبالبالغ عددهم (336) مديرًا وملماً، 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 إيلالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021)، ودراسة الربيع (Al-Rabie, 2019)، ودراسة ميميسوجلو (Memisoglu, 2016)، ودراسة الثقفي (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 التأكيد 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) محكماً، بهدف إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث مناسبتها للمجال الذي تدرج تحته، ووضوحاً، ومدى دقة صياغتها اللغوية وسلامتها.

ب. صدق البناء لمقياس إدارة المعرفة

للتتحقق من صدق بناء الاستبانة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (30) مشاركاً 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) يبيّن ذلك.

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

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

| معامل الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها | معامل ارتباط بيرسون بين درجة الفقرة والدرجة الكلية | | المجال |
|--|--|----------|----------------|
| | المقياس | ل مجالها | |
| .86 | .88** | .88** | تطبيق المعرفة |
| .90 | .91** | .92** | |
| .86 | .85** | .89** | |
| .88 | .92** | .90** | |
| .91 | .92** | .93** | |
| .85 | .88** | .89** | |
| .96 | .94** | .97** | |
| .94 | .94** | .95** | |
| .96 | .94** | .97** | |
| .93 | .93** | .95** | |
| .90 | .93** | .92** | مشاركة المعرفة |
| .89 | .91** | .92** | |
| .75 | .75** | .80** | |
| .94 | .91** | .95** | |
| .95 | .93** | .96** | |
| .78 | .77** | .82** | |
| .89 | .88** | .91** | |
| .94 | .92** | .95** | |
| .95 | .92** | .96** | |
| .89 | .83** | .91** | |
| .94 | .91** | .95** | |
| .65 | .61** | .70** | الفنون |
| .90 | .88** | .92** | |
| .93 | .91** | .94** | |
| .82 | .72** | .85** | |
| | | | |
| | | | |

* 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) (0.30)، مما يشير إلى صدق بناء الأداة، وفقاً لما ورد في (Brown, 1983).

كما تراوحت معاملات الارتباط المصحح بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمجالها بين (0.91) و(0.73) 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

| الإعادة | كرونباخ الفا | المجال |
|-------------|--------------|----------------|
| 0.91 | 0.96 | تشخيص المعرفة |
| 0.90 | 0.97 | توليد المعرفة |
| 0.92 | 0.98 | تطبيق المعرفة |
| 0.93 | 0.98 | مشاركة المعرفة |
| 0.92 | | الكلي |

يتبيّن من الجدول (2) أن معامل ثبات الإتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) للمجالات الأربع بين (0.90-0.98)، في حين بلغ معامل ثبات الإعادة للمجالات الأربع 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:

- للحاجة عن السؤال الأول: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لمعرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لإدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- للحاجة 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 MANONA) 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).

معايير التصحيح

تم اعتماد الأنماذج الإحصائي ذي التدرج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة بمحوريها، و مجالاتها، و فقراتها، إذ اعتمدت الدراسة سلم ليكرت الخمسيني (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، و تمثل رقمياً (5,4,3,2,1) على الترتيب، ولأغراض تقييم استجابات أفراد عينة الدراسة، تم تصنيف المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة إلى ثلاثة درجات، وذلك باستخدام معادلة طول الفئة لتدريج ليكرت ذي الفئات الخمس التي تنص على:

طول الفئة = (التدريج الأعلى - التدرج الأدنى) / عدد أحكام مناقشة النتائج = 5-(-5) = 10
1.33=3/(1

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

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 مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، وفي المجالات الأربع، والجدول (3) يُبيّن ذلك.

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

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

| رقم المجال | المجال الكلى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الممارسة |
|------------|--------------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|
| | كثيرة | 3.78 | .80 | 3.55 - 3.91 | |

كما يلاحظ من الجدول (3)، أن الأوساط الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة في المجالات الأربع 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 (0.79)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال توليد المعرفة في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (0.80)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وجاء مجال تشاركه 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 مديرين ومعلمين بحكم خبراتهم قادرین على تشخيص المعرفة التي تتعلق بما يمارسه العاملون في المدرسة من تعليم وأنشطة وخدمة للمجتمع، وبما يسعون لتحقيقه من أهداف، كما أن لديهم المهارات الازمة لتطبيقها وتوليدتها بحكم انتشار استخدام اجهزة الحاسوب والإنترنت، وسهولة الحصول على المعرفة من خلالها؛ لذلك جاءت المجالات بدرجة مرتفعة. أما مشاركتها، فهي تحتاج إلى جهد أكبر، وتنطلب مهارات خاصة، وتحتاج إلى أدوات ومستلزمات قد لا تكون دائماً متوفرة في المدرسة، فضلاً عن أنها تعتمد على نوعية المتألق المستهدف فيما إذا كانت لديه القناعة بأنها معلومات سيسقى منها أم أنها من وجهة نظره مجرد معلومات مجردة لافائدة منها؛ ولذلك جاء مجال مشاركة المعرفة بدرجة متوسطة، وتنتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميميسوجلو (Memisoglu, 2016) ودراسة التقفي (Al-Thagafi, 2019) وللتان أظهرتا أن درجة تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة. كما حسبت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، لكل مجال على حدة، والجدوال من (4 - 7) تبين ذلك.

1. مجال تشخيص المعرفة

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

مجال تشخيص المعرفة

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

| رقم | الفرقة | 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 | ينتشار مدير المدرسة مع المعلمين حول المعرفة المطلوبة. | 3.91 | .99 | 4 | كبيرة |
| 1 | يعمل مدير المدرسة على تنمية الجوانب المهارية الازمة 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 مدير مجالات المعرفة المناسبة للمدرسة | 3.85 | .86 | 9 | كبيرة |
| 5 | يحدد مدير المدرسة استراتيجيات الحصول على المعرفة. | 3.79 | .93 | 10 | كبيرة |
| | الكلي | 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 تعد من المتطلبات الإدارية الحديثة نسبياً، فالمديرون لا يدخلون 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 تمثل 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 الازمة لاكتسابها. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى إدراك المديرين لأهمية وضع استراتيجيات خاصة وتحديدها للحصول على المعرفة، لتكون المعرفة محددة، وضمن ضوابط، وملائمة للأهداف، وتتحقق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة روبليونين وتيارونافيسيين 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 | الفرقة | 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 والمأمور 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 المتراسكة لديهم. | 3.83 | .97 | 5 | كبيرة |
| 14 | يعمل مدير المدرسة على توفير الإمكانيات المادية الازمة للبحث وتوليد المعرفة. | 3.82 | .99 | 6 | كبيرة |
| 15 | يعمل مدير المدرسة على توفير أدوات التكنولوجيا الازمة 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 المعرف 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 |
| | الكلي | 3.85 | .83 | | كبيرة |

يبعدو من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة في مجال توليد المعرفة قد تراوحت بين (3.79 - 3.92)، ويدرج كثيرة، 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 تعرّض مسيرة 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 المتراسكة لديهم، وزيادة تمكينهم في اتخاذ القرارات، وشعورهم بالنّقّة بأنفسهم وبمديريهم مما ينعكس إيجابياً في أدائهم الوظيفي. فضلاً عن ذلك وفي هذا العصر الذي يشهد

تقديماً كبيراً في انتشار المعرفة، وسهولة الحصول على المعلومة من خلال الإنترنوت يعمد مدير المدارس على توفير الوسائل والممواد التعليمية المتصلة بمصادر المعرفة من أجهزة حاسوب وأدوات تكنولوجية، وعلى توفير الإمكانيات المادية الالزامية للبحث وتوليد المعرفة، أملاً في رفع سوية مدارسهم، وسعياً لتسهيل إنجاز المهامات فيها، وتحسين الخدمات التي تقدمها. أما مجيء الفقرة (13) في الرتبة الأخيرة، فقد يعزى ذلك إلى اهتمام مدير المدارس بتنظيم برنامج تربوية بهدف تربية 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 بهمأهالهم وأعバائهم التدريسية قد يكون حائلاً 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 |
| | الكلي | 3.87 | .80 | | |

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 الرئيسية 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 الlassificative من منطق رغبتهم في دمج المعرفة في جميع المهام المدرسية، لكن بعض الأنشطة الlassificative كحملات النظافة، والأنشطة الرياضية قد لا يكون لدمج المعرفة فيها ذلك الأثر الكبير؛ لذلك جاءت التقديرات حولها في الرتبة الأخيرة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج 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 | الfrage | 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 | يسعّي مدير المدرسة من التغذية الراجعة في تقويم وتطوير المعرف الموجودة في المدرسة. | 3.68 | 1.00 | 4 | كبيرة |
| 32 | يوزع مدير المدرسة المعرفة بما يناسب مع مقررات 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 وتعزيزها. | 3.64 | .97 | 7 | متوسطة |
| 38 | يوفّر مدير المدرسة محطات معرفية (مثل منصات التواصل الاجتماعي) لنشر المعرفة إلى المجتمع المحلي. | 3.56 | 1.11 | 8 | متوسطة |
| 39 | يوفّر مدير موقعه إلكترونياً 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 |
| | الكلي | 3.55 | .91 | | متوسطة |

يُلحظ 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 عبيداً. وينبغي على المدير أيضاً أن يجعل المعرفة مشتركة بين المعلمين في المقام الأول؛ لذلك فالمدريرون 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 موقع التواصل الاجتماعي وموقع الإنترنت. كما ظهر لدى الناس الميل نحو قراءة الفقرات القصيرة، وتجنب المقالات الطويلة، حتى أصبحت الصحف والمجلات الكترونية، 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 موقع التواصل الاجتماعي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة إيلالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom) (2021) والتي أظهرت أن مستوى نشر المعرفة جاء مرتفعاً، وتحتلت مع نتائج دراسة الربيع (Al-Rabie, 2019) والتي أظهرت أن مستوى نشر المعرفة جاء متوسطاً.

ثانياً: 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 مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟ للإجابة عن هذا السؤال، حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وفقاً

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 الأربعية

| المجال | المتغير التصنيفي | مستويات المتغير التصنيفي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المجال |
|----------------|------------------|-----------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| مشاركة المعرفة | الجنس | ذكور | .75 | 3.97 | .93 3.61 |
| | إناث | | .81 | 3.88 | .90 3.52 |
| | المؤهل العلمي | بكالوريوس | .80 | 3.92 | .87 3.60 |
| | العلماني | دراسات عليا | .78 | 3.90 | .93 3.53 |
| | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | .81 | 4.06 | .83 3.77 |
| | | 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | .71 | 4.02 | .84 3.63 |
| | | 10 سنوات فأكثر | .81 | 3.81 | .95 3.44 |
| | | | | | |
| مجتمعية | الجنس | ذكور | .81 | 3.89 | .78 3.84 |
| | إناث | | .84 | 3.83 | .80 3.75 |
| | المؤهل العلمي | بكالوريوس | .76 | 3.89 | .77 3.82 |
| | العلمي | دراسات عليا | .86 | 3.83 | .81 3.77 |
| | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | .80 | 4.00 | .78 3.94 |
| | | 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | .75 | 3.97 | .72 3.89 |
| | | 10 سنوات فأكثر | .86 | 3.74 | .82 3.68 |
| | | | | | |
| تطبيق المعرفة | الجنس | ذكور | .79 | 3.94 | |
| | إناث | | .81 | 3.84 | |
| | المؤهل العلمي | بكالوريوس | .76 | 3.90 | |
| | العلمي | دراسات عليا | .82 | 3.86 | |
| | سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | .78 | 3.98 | |
| | | 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | .73 | 3.98 | |
| | | 10 سنوات فأكثر | .84 | 3.79 | |
| | | | | | |

يتبيّن من الجدول (8) وجود فروق ظاهريّة 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 الظاهريّة، استخدم تحليل التباين الثلاثي متعدد المتغيرات (بدون تفاعل) (Three-Way MANOVA)، باستخدام اختبار هوتيلينغ (Hotelling's Trace) وأختبار ويلكس لامبدا (Wilks' Lambda). والجدول (9) يبيّن 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 | F قيمة | درجة الحرية | درجة حرية الخطأ | الدلالة الإحصائية |
|---------------|-------------|--------|--------|-------------|-----------------|-------------------|
| الجنس | هوتيلينغ | .009 | .720 | 4.000 | 328.000 | .579 |
| المؤهل العلمي | هوتيلينغ | .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 إحصائياً لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربع. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفرق الظاهرية في المجالات الأربعية منفردة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (Follow-up) (ANOVA:Tests of between-subjects effects) (الجدول (10) يبيّن ذلك).

الجدول (10): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلاله الفروق بين الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مدير المدارس الثانوية في المجالات الثلاثة منفردة وفقاً 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 | | |
| المعدل الكلي | تشخيص المعرفة | 208.641 | 335 | | | |
| | توليد المعرفة | 230.032 | 335 | | | |
| | تطبيق المعرفة | 216.377 | 335 | | | |
| | مشاركة المعرفة | 277.023 | 335 | | | |

يتبيّن من الجدول (10):

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعية منفردة،
- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا في تقديراتهم لدرجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربعية منفردة
- وجود فروق دالة إحصائياً 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 الثانية بين مستويات الخبرة الثلاثة، تم استخدام المقارنات البعدية (شيفيفي)، والجدول (11) يبيّن 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) | الدلالة الإحصائية |
|----------------|--------------------------|--------------------------|-------------------|
| تشخيص المعرفة | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | .768 .040 |
| | 10 سنوات فأكثر | 10 سنوات فأكثر | .036 .256* |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | أقل من 5 سنوات | .768 -.040 |
| | 10 سنوات فأكثر | 10 سنوات فأكثر | .030 .216* |
| | 10 سنوات فأكثر | أقل من 5 سنوات | .036 -.256* |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | .030 -.216* |
| توليد المعرفة | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | .872 .023 |
| | 10 سنوات فأكثر | 10 سنوات فأكثر | .045 .257* |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | أقل من 5 سنوات | .872 -.023 |
| | 10 سنوات فأكثر | 10 سنوات فأكثر | .025 .234* |
| | 10 سنوات فأكثر | أقل من 5 سنوات | .045 -.257* |
| | 10 سنوات فأكثر | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | .025 -.234* |
| مشاركة المعرفة | أقل من 5 سنوات | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | .366 .141 |
| | 10 سنوات فأكثر | 10 سنوات فأكثر | .020 .329* |
| | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | أقل من 5 سنوات | .366 -.141 |
| | 10 سنوات فأكثر | 10 سنوات فأكثر | .099 .189 |
| | 10 سنوات فأكثر | أقل من 5 سنوات | .020 -.329* |
| | 10 سنوات فأكثر | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | .099 -.189 |

يتبيّن من الجدول (11) ما يلي:

- وجود فرق دال إحصائياً 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 إحصائيّاً 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 الأربع مجتمعة، استخدم تحليل التباين الثلاثي (بدون تفاعل) (Three-Way ANOVA)، والجدول (12) يبيّن ذلك.
- الجدول (12): نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلاله الفروق في تقديرات ممارسة مدير المدارس لإدارة المعرفة في المجالات الأربع مجتمعة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية**

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F الإحصائي | 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 | | |
| الكلي المعدل | 212.362 | 335 | | | |

يتبيّن من الجدول (12):

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين الذكور والإناث في تقديراتهم لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مدير المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربع مجتمعة، يعزّو الباحثون هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمديرين من كلا الجنسين يتمتعون بالحرص والاهتمام بتطبيق إدارة المعرفة؛ بهدف تحقيق التمييز 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 إشارات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

- عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين حملة البكالوريوس والدراسات العليا في تقديراتهم لدرجة إدارة المعرفة لدى مديرى المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربع مجتمعة، يعزى 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 إشارات إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة إدارة المعرفة لدى مديرى المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر في المجالات الأربع مجتمعة تعزى للخبرة. ولتحديد الدلالة الإحصائية للفروق الثانية بين مستويات الخبرة الثلاثة، تم استخدام المقارنات البعدية بتطبيق اختبار (شييفيه)، والجدول (13) يبين النتائج:

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

وفقاً للخبرة

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

يتبيّن 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).
- يعزى 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

الجامعة في الآونة الأخيرة أصبحت تعتمد اعتماداً كبيراً على الأدوات التكنولوجية والإنترنت في إيصال المعلومات والتدريس والتواصل بين الطلبة وأساتذتهم؛ ومن هنا فهم يدركون الدور الذي تؤديه إدارة المعرفة في تسهيل عملية التعليم سواء للطالب أو المعلم. كما أن المعلمين من ذوي الخبرات القليلة لديهم اهتمام كبير بتطوير أنفسهم مهنياً بغية الحصول على ترقيات، ولإثبات جدارتهم، بينما المعلمون من ذوي الخبرات الطويلة ربما اكتفوا بما حققوه من ترقيات ومكافآت، إضافة إلى أن أعباءهم الأسرية ربما تحد من اهتمامهم بإدارة المعرفة؛ لذلك جاءت التقديرات لمصلحة ذوي الخبرات الأقل، وختلفت 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 مدير 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 مدير وملمي 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.