

The Degree of Knowledge Management Practice among Private Secondary School Principals in Jordan Based on the Spiral Model

Abrar Ahmad Alsalahat*

Prof. Ahmad Mohammad Battah**

Received 5/12/2022

Accepted 14/1/2023

Abstract:

This study aimed to find out the degree of knowledge management practice among principals of private secondary schools in Jordan based on the spiral model and The study used the descriptive survey methodology, and the study sample reached (195) principals and (381) teachers who were selected by random stratified method, and The study used a questionnaire consisting of (58) items that were confirmed to be valid and reliable, and The study concluded the following results: The estimates of the study sample for the reality of knowledge management practice in private secondary schools came with an "average" grade. The results also showed that there were no differences between the mean estimates of the study sample members for the reality of knowledge management practice among private secondary school principals in Jordan attributed to (job title, gender, academic qualification, and number of years of experience).

Keywords: Knowledge Management, Principals, Private Secondary Schools, Spiral Model, Jordan.

Jordan\ abrarsalahat324@gmail.com*

Faculty of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan\ ahmadbattah20@yahoo.com**

درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استنادًا إلى النموذج الحزوني

أبرار أحمد الصلاحات*

أ.د. احمد محمد عبد الجليل بطاح**

ملخص:

هدفت هذه الدراسة تعرف درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استنادًا إلى النموذج الحزوني واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (195) مديرا و(381) معلما تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (58) فقرة تم التأكد من صدقها وثباتها، وخلصت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن تقديرات عينة الدراسة لواقع ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الخاصة جاء بدرجة "متوسطة". كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى (المسمى الوظيفي، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، المديرون، المدارس الثانوية الخاصة، النموذج الحزوني، الأردن.

* الأردن / abraralahat324@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن/ ahmadbattah20@yahoo.com

المقدمة

تقوم المؤسسات التربوية بالدور الأهم في تطوير الإنسان وبناءه بناء متكاملًا، إذ إنها تنمي فكره واتجاهاته ومهاراته ومعارفه الأساسية وتطورها بشكل شامل في سبيل تحقيق التنمية البشرية القائمة على المعرفة. ولا يمكن لهذه المؤسسات أن تحقق أهدافها المأمولة بفاعلية دون قائد مبدع قادر على أداء مهامه بشكل يضمن استمرارية تطور المؤسسة لا سيما في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات وتشابك المهمات الإدارية وتناميها وتجدها. وتعد القيادة التربوية الناجحة هي الضمان الوحيد لاستثمار الإمكانات البشرية والمادية المتاحة استثمارًا يكفل تحقيق الأهداف التربوية المنشود لذلك يعد وجود القائد ضرورة ملحة وعليه أن يتمتع بالمهارات الفكرية والفنية والإنسانية اللازمة لأداء مهامه على أكمل وجه (Al Saud, 2013). إذ على القائد أن يسعى لاتخاذ نمط قيادي يسهم في إشراك المعلمين معه في صنع القرار. فهو يسمح بالاتصالات الصاعدة والهابطة والشبكية، مما يسهل من انتقال الأفكار وتبادلها، ويسعى إلى تطوير الهيكل التنظيمي حتى يكون مرنا بعيدا عن الهرمية التي تجعل من الروتين الإداري حاجزا يؤخر من إنجاز الأعمال ويهدر الوقت، ويسعى إلى اتخاذ سياسات تسهم في تطوير العاملين فهو يثق بهم ويسعى إلى تطويرهم وتدريبهم وتمكينهم، ويفوض لهم عديدا من المهمات التي تجعلهم يتشاركون الأعمال.

كما أنه يسعى نحو التطوير التكنولوجي الدائم لمؤسسته في ظل عصر التكنولوجيا والعولمة، ويعمل على تحقيق الانفتاح على البيئة الخارجية واستثمارها بالطرق المثلى التي تسهم في تنمية البيئة التنظيمية بشكل جلي. ومع تسارع التطور المعرفي والتنافسية باتت المعرفة مصدرا استراتيجيا للقادة يسانداهم في صنع القرار واتخاذها، مما يزيد من كفاءة المؤسسة وتميزها وبذلك أصبحت إدارة المعرفة من المهمات الموكلة للقادة في المؤسسات. وتعرف إدارة المعرفة بأنها "العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعدها ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي" (Nour El-Din, 2010: 33).

ومن هنا يبني القائد أنشطته الإدارية كافة بناء على المعرفة التي تم توليدها ونشرها وتنظيمها والتوظيف الممنهج للمعرفة يسهم في تحسين الأداء وزيادة كفاءة القائد والعاملين، سواء

أكانت هذه المعرفة صريحة ومكتوبة أم كانت ضمنية ومختزلة في خبرات العاملين وقيمهم ومهاراتهم. وتعرف المعرفة الصريحة أنها المعرفة القائمة على اقتناء البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة مرمرزة ومنظمة وجاهزة وقابلة للوصول والنقل والتعليم، وتكون موثقة في مصادر رسمية. وتعرف المعرفة الضمنية أنها المعرفة غير الرسمية وتتمثل في النماذج العقلية والخبرات والاعتقادات والقيم والمهارات التي تستقر في العقل البشري أو المؤسسات والمكتسبة من تراكم خبرات سابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب ترميزها على الرغم من قيمتها البالغة كونها مختزلة في عقل مالكاها (Al-Hamshari, 2013: 66).

وتدرك المؤسسات أهمية المعرفة الصريحة في الأنشطة المختلفة لإدارة المعرفة، إلا أن القائد المبدع هو الذي يستثمر في رأس المال الفكري في مؤسسته ويسعى إلى ترجمة المعرفة الضمنية لدى العاملين عن طريق إعطائهم الأدوار المناسبة لهم حتى يقوموا برفد المؤسسة بقواعد المعرفة الخاصة بهم والتي اكتسبوها من تجاربهم الخاصة، وعلى القائد أن يعمل على تحفيزهم على العمل بروح الفريق والتشارك مع الآخرين سعيا لنقل الخبرات والمهارات بين العاملين وهذا يسهم في نشر ثقافة التجديد والتطوير المستمر في المؤسسة. وأشار بطاح (Battah, 2017) إلى المعرفة بأنها الاستخدام الكامل والأمثل للمعلومات والبيانات. وأنها معالجة المعلومات والبيانات، وتوظيف الخبرة من أجل عقلنة القرارات وحل المشكلات ورفع مستوى الأداء. وينظر إلى المعرفة معلوماتيا، بأنها جمع المعلومات وبلورتها وتصنيفها. وينظر إليها اقتصاديا، أنها رأس المال الفكري ويمكن استثمارها لتصبح قيمة مضافة للمؤسسة كما ينظر إليها إداريا بأنها أحد الأصول الأساسية للمؤسسة. كما ينظر إليها اجتماعيا، بأنها روح الكيان الاجتماعي ففي استثمار المعرفة سبيل لتحقيق أهداف المؤسسة. وينظر إليها وظيفيا بأنها طريق لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وذكر عليان (Alian, 2012: 345) أن من أهم المتطلبات التي يجب توافرها في المؤسسة لتكون قادرة على إدارة المعرفة، أن تكون القيادة واعية بأهمية المعرفة وأن تضع الخطط والبرامج لذلك، وأن تعمل على ترسيخ ثقافة معرفية تنظيمية في أذهان العاملين في المؤسسة وأن تركز هذه الثقافة على التعلم المستمر والمشاركة بالمعرفة والدعم الجماعي لتبادل المعرفة. كما أن من أهم المتطلبات التي يجب توافرها الهياكل التنظيمية المرنة فالهياكل التنظيمية العمودية الجامدة لا تصلح لمؤسسات المعرفة. كما لا بد من توافر بنية تكنولوجية قوية وتوفير نظام معلومات يحدد آليات تجميع المعلومات ومصادرها المختلفة.

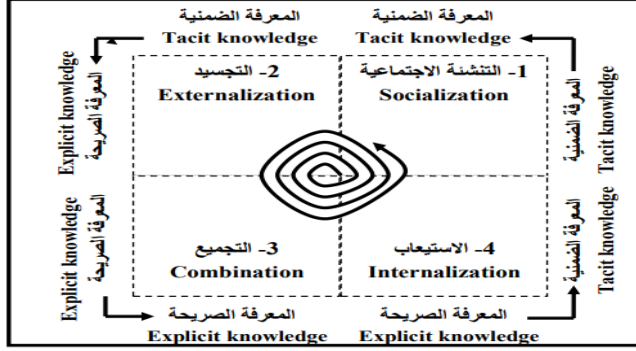
وإذا كانت المؤسسات في العصر الحالي تسعى إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة، فإن المؤسسات التربوية باتت بحاجة ماسة إليها؛ سعياً لتطوير كادرها التدريسي والإداري مهنياً وفنياً، وذلك لا يكون إلا بتبادل الخبرات والمهارات والمعارف، واكتساب الجديد منها، فهذا عصر تتجدد فيه المعرفة بشكل متسارع، وتتغير فيه الاحتياجات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي. لذلك لا بد أن تسعى القيادة المدرسية إلى تطوير إدارة المعرفة لتنمية الموارد البشرية العاملة إذ أن المعلم بحاجة إلى التواصل الدائم مع زملائه والمشرفين عليه والإدارة؛ للاستفادة من تجاربهم وخبراتهم سعياً لرفع جودة أدائه؛ وبالتالي رفع كفاءة المعلم وضمان جودة أعلى للمخرجات التعليمية.

وحتى تتمكن القيادة المدرسية من ذلك لا يمكن أن تكتفي بالأساليب التقليدية كالاعتماد على المحاضرات والندوات لرفع كفاءة الكادر التدريسي، بل إن تطوير المعلمين مهنياً يستدعي نقل المعرفة الضمنية التي يمتلكها المعلمون الخبراء إلى زملائهم، وتحويل هذه المعرفة إلى معرفة صريحة بشكل سلسل وميسر، يتماشى مع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ويدعمه بشكل مباشر وغير مباشر، ويكون ذلك بتبني نظم منهجية وعلمية لإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية. فمهارات إدارة المعرفة تعد مجموعة من الممارسات المتعلقة باستخدام أدوات التعلم الشخصي وبرامجه وبيئاته، التي تمكن المعلم من البحث والاستقصاء عن المعلومات وتخزينها وتمثيلها بصور يمكن دمجها مع المخزون الخبراتي الشخصي بهدف إعادة إنتاجها وعرضها بأشكال متعددة (Ibrahim, 2021: 913).

إن هذا التوجه يدعم القيادة المدرسية ويجعلها أكثر تأثيراً حيث تصبح قراراتها مبنية على أسس معرفية دقيقة من واقع المؤسسة التربوية، ويزيد من الروابط التي تجمع المعلمين، فهي توجد بيئة تعلم تشاركية بين المعلمين وتقرب من أهدافهم ورؤيتهم، وتجعلها تحاكي الأهداف التنظيمية للمدرسة، وهذا يعزز أنشطة التعلم الابتكاري لدى المعلمين ويدعم الاتصال المعرفي والإنساني للموارد البشرية العاملة ويطور نظم ضمان الجودة في التعليم من خلال التنمية المهنية المستمرة للمعلمين والإداريين في أثناء الخدمة. إن هذا من شأنه أن يؤثر في الهيكل التنظيمي في المدرسة، إذ أن تنظيم المعرفة ونقلها ونشرها وتخزينها والسعي لإنتاجها يفتح قنوات اتصال متشابكة بين المعلمين والإدارة، ويجعل الهيكل التنظيمي أكثر مرونة وكفاءة؛ حيث أن تفعيل عمليات إدارة المعرفة يساهم في ربط جميع العناصر المكونة للمؤسسة ببعضها بعضاً. ولتحقيق إدارة المعرفة بشكل فعال لا بد من تدريب القادة على عمليات إدارة المعرفة والمهارات الأساسية التي لا يمكن

اكتسابها إلا بالتدريب المنظم القائم على أسس علمية ومنهجية، ذلك أن القائد لابد وأن يحقق التميز حتى يتمكن من التأثير في العاملين وإدارة النظم المعرفية في بيئة تنظيمية داعمة. وأوضح السعود (Al Soud,2007:93) أن التدريب هو عملية مخطط لها تهدف إلى أحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، مما يجعل الفرد قادراً على أداء مهماته بكفاءة وإنتاجية عالية، وتكمن أهميته في تغيير سلوك المتدرب وتحسين أدائه ورفع كفاياته الإنتاجية، وتنمية معرفته ومهاراته ومقدراته واتجاهاته، ويسهم التدريب في توليد علاقة إيجابية بين المؤسسة والعاملين فيها. ويعد التدريب الإداري أحد الوسائل الفعالة لرفع مستوى أداء القائد وتعظيم إنتاجيته، واستناداً إلى الأنموذج الحلزوني فإن فاعلية إدارة المعرفة تعتمد على عنصرين أساسيين هما: البنية الأساسية للمعرفة والمتمثلة بالجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها وهي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية. والعنصر الآخر هو جودة عملية المعرفة ويركز على العمليات المعرفية من اكتساب وتغيير وتطبيق ووقاية (Al-Hamshari, 2013). إن تدريب القادة على إدارة بنية المعرفة وجودة المعرفة يعد خارطة طريق لصقل مهارات القادة في إدارة المعرفة على الجانب التنظيمي الاجتماعي، وعلى الجانب الإداري المتمثل في العمليات المعرفية

ويعد تطور المؤسسات وتحقيقها لنتائج متميزة مرتبط بمقدرتها على استثمار معارفها وبالديناميكية الناتجة عن تبادل المعارف الضمنية والظاهرة، وتحدد الباحثة ذلك في أربع عمليات تناولها العالم الياباني Nonaka بدراسته في عام 1991 التي كانت بعنوان الشركات الخالقة للمعرفة وذلك توضيحاً لمفهوم المعرفة بنوعها الضمني والصريح وتناقلها. ويوضح الشكل الآتي الأنموذج الحلزوني أو الحلزوني



Al-Safadi, Al-Hamad (2019), Knowledge Creation Process on Organizational Creativity in the Social Security Corporation in Jordan, unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Mafrq

1. **التنشئة والمشاركة Socialization:** وتتمثل في تمكين الأفراد داخل المنظمة من الخبرات والمعارف المتوفرة ويتم ذلك بطرق متعددة كحلقات التوعية والتعليم الموجه والتقليد.
2. **استيعاب المعرفة Internalization:** وتتمثل في تحويل المعارف الظاهرة إلى معارف ضمنية من خلال استيعاب المعارف الظاهرة المتوفرة واستعمالها بما يولد معارف جديدة وهذه العملية هي نتاج لاستعمال عملي للخبرات والمعارف.
3. **التجميع والتركيب Combination:** وتتمثل في تجميع المعارف وتنظيمها وتصنيفها على شكل قواعد للمعلومات مما يسهل الوصول إليها وإعادة استعمالها.
4. **تجسيد المعرفة وإظهارها Externalization:** وتتمثل في اظهار المعارف المكتسبة من طرف الفرد عملياً وبصورة واضحة للجميع وفي صيغة يمكن للجميع فهمها واستيعابها.

مراحل تطبيق إدارة المعرفة حسب النموذج الحلزوني

أشار المهلاوي وعبدالله (ALMahlawi & Abullah, 2022)، إلى تقسيم مراحل تطبيق إدارة المعرفة في هذا النموذج إلى المراحل الآتية:

1. **مرحلة المبادرة :** وتتضمن بناء البنية التحتية، بناء العلاقات الإنسانية، ونظم المعلومات، المكافآت، وإدارة الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الاتصالات.
2. **مرحلة النشر :** ويكون فيها التركيز على: تبرير الأفكار، وضع إجراءات وسياسات التبرير، استخدام تكنولوجيا المعلومات في معالجة الافكار لتبريرها، مراقبة المعرفة، أدوات التحكيم، الحصول على المعرفة التي تم الحصول عليها وتحكيمها.
3. **مرحلة التكامل الداخلي والتي** يكون التركيز فيها على تحقيق التكامل الداخلي والتكامل

الخارجي، أما عن التكامل الداخلي فيكون عن طريق تحقيق التكامل المعرفي ، بالاعتماد على هيكلية المعرفة، الخرائط المعرفية، اعتماد التكنولوجيا في نظم قياس الأداء .

4. **مرحلة التكامل الخارجي** فيكون التركيز على كفاءة إدارة المعرفة اعتمادا على: الشبكات المتداخلة، والتمويل الخارجي، والمؤتمرات، ونظم المشاركة، والحصول على معرفة شبكية. يشير الباحثان إلى حساسية كل مرحلة، حيث أن المبادرة يتم من خلالها التمهيد الاجتماعي والنفسي لتقبل الاستراتيجيات الجديدة، ومرحلة النشر يتم فيها التواصل الحقيقي والرسمي مع العاملين، وهنا يتم نقل المعلومات والمعارف على جميع المستويات الإدارية والوظيفية، ولكن لابد من تحقيق التكامل المعرفي الداخلي بشكل يضمن هيكلية العمل، ووصف المهمات المطلوبة من العاملين، وبعد ذلك لابد من تحقيق التكامل الخارجي لضمان كفاءة المعرفة و كفاءة نقلها و تمثيلها أمام باقي المؤسسات لتحقيق القيمة المضافة و الميزة التنافسية.

مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة الدراسة في الدور الأساسي للمعرفة في المؤسسات التربوية وما تشكله من إضافة قيمه لها، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة التربوية من مؤسسة تمتلك رأس مال تقليدي إلى مؤسسة تعتمد على اقتصاد المعرفة وهذا يسهم في تحقيق المرونة في الهيكل التنظيمي، و إتاحة المعرفة في جميع أقسام المؤسسة للتحفيز على الإبداع والبحث والتطوير والابتكار، وهذا يدعم المناخ التنظيمي للمدارس ويجعلها تتحول بشكل تدريجي إلى مجتمعات معرفة قادرة على مواجهة التغيير والتعقيد المتزايد، ذلك أن المعرفة البشرية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة المحققة.

ويشار إلى إدارة المعرفة بأنها رأس مال اقتصادي ومصدر استراتيجي لاستقرار المؤسسات في عصر اقتصاد المعرفة الذي تتسارع فيه التغيرات وتتماشى مع تطور التكنولوجيا الهائل وتؤدي المعرفة دورا أساسيا في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة للمؤسسة بين نظيراتها وذلك عن طريق إحراز قيمة مضافة للأهداف المحققة (. 21 : Boughzala & Ermine, 2004). ونرى أن إدارة المعرفة هي نتاج تفاعل حيوي ناجم عن مجتمعات الخبرة ، الناتجة عن تجارب حياتية وواقعية وفعلية، وفي الوقت ذاته نتاج أبحاث ودراسات، بل إنها تتولد من وحي واقع معاش وتُشكّل وتعيد إخراج نفسها في أشكال جديدة، وتتداخل مع منظومات جديدة وتتطور وتتحسن بتحسين سبل الحياة، وفي الوقت ذاته تُعد إبداعا إنسانيا راقيا (Qasem, 1994:20) وعلى مستوى المدارس

فقد التمس الباحثان من واقع خبرتهما، مشكلة في عمليات إدارة المعرفة التي تمارس في المدارس وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤالين الآتيين:

- **السؤال الأول:** ما درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استناداً إلى النموذج الحزوني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- **السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استناداً إلى النموذج الحزوني تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة تحقيق ما يأتي:

- تعرف درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استناداً إلى النموذج الحزوني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
 - تعرف الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استناداً إلى النموذج الحزوني تعزى إلى (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- أهمية الدراسة:** يؤمل أن تغيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية النظرية

تكمن أهمية هذه الدراسة بما ستقدمه من فائدة للباحثين في القيادة في مجال إدارة المعرفة في ظل أهمية إبراز الاتجاهات العالمية المعاصرة لإدارة المعرفة وعملياتها من خلال النموذج الحزوني، فضلاً عن عدها نقطة انطلاق لأبحاث أخرى من خلال استفادة طلبة العلم والباحثين من الأدب النظري ونتائج الدراسة. وتطوير أدلة واستراتيجيات ونماذج تسهم في تطوير إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية.

ثانياً: الأهمية العملية

من المؤمل أن يستفيد من الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية ومديرو المدارس الخاصة من خلال تعرف درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الخاصة في الأردن و العمل على بناء برامج تدريبية تطوّر مهارات مديري

المدارس و القادة التربويين في إدارة المعرفة ، و أن تسعى المدارس الخاصة لإنشاء مبادرات تسهم في تطبيق الأنموذج الحلزوني لتبادل المعرفة الضمنية و الصريحة بين المدارس و بين العاملين في المدارس، من عقد مؤتمرات و ندوات و لقاءات تضمن تحقيق الأهداف المرجوة بشكل عملي على أرض الواقع.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية: تبنت هذه الدراسة بعض المصطلحات ومن أهمها:

– **إدارة المعرفة:** تعرف إدارة المعرفة بأنها تنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على انتاج المعرفة وتوليدها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها، ونقلها إلى خبرات تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين ليتم تنظيمها في أنشطة إدارية وتوظيفها في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي (Nour El-Din, 2010: 23).

ويعرفها الباحثان لغايات هذه الدراسة: بأنها مجموعة من العمليات النظامية التي تشمل الجانب الإنساني والاجتماعي في المؤسسة، وجانب تكامل العمليات المعرفية في المؤسسة، والتي يقوم بها مديرو المدارس الثانوية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية والتي تم قياسها من خلال استبانة قام الباحثان بتطويرها لهذا الغرض.

– **ثانياً الأنموذج الحلزوني لإدارة المعرفة:** أنموذج يحدد فاعلية إدارة المعرفة في ضوء تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في المؤسسة ويتنظم هذا التفاعل في أربع عمليات وهي التنشئة الاجتماعية للمعرفة، وتجسيد المعرفة، ودمج المعرفة، وتضمين المعرفة. وسمي بالحلزوني أو اللولبي استعارة لمعنى دورة الحياة التي تنتهي لتبدأ من جديد، وفي ذلك معنى التسلسل وتراكم المعرفة من عملية إلى أخرى (Gourlay,2006).

ويعرفه الباحثان لغايات هذه الدراسة: أنه الأنموذج الذي ينظم عمليات إدارة المعرفة ويوضح تفاعل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في السياق التنظيمي الإداري والاجتماعي الإنساني في المدرسة، ويقاس البنية التحتية التي تقام على أساسها عمليات إدارة المعرفة، كما يقاس جودة تكامل عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية الخاصة والتي تم قياسها من خلال استبانة قام الباحثان بتطويرها لهذا الغرض.

حدود الدراسة: تحددت نتائج الدراسة بالحدود الآتية:

– **الحد المكاني:** اقتصرَت الدراسة على المدارس الثانوية الخاصة في المملكة الأردنية

الهاشمية.

- **الحد البشري:** اقتصرَت الدراسة على مديري المدارس ومعلميها.
 - **الحد الزمني:** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي 2022/2023.
- الدراسات السابقة**

رجع الباحثان إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني تنازلياً من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

دراسة البشتاوي (Al Bashtawi, 2020) هدفت تعرف مدى ممارسة مديري مدارس لواء قصبة اربد لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي المسحي، وطورت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية وتكونت من (207) معلمين يعملون في مدارس قصبة اربد، وركزت الاستبانة على ثلاثة مجالات وهي: العملية الإدارية، والعملية التعليمية، والاتصال والتواصل في إدارة المعرفة. وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس اربد لإدارة المعرفة جاءت بدرجة كبيرة.

دراسة قرعان (Qoraan, 2020) والتي هدفت تعرف درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد المنهج الوصفي الارتباطي وقد صممت استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية وتكونت من (335) معلماً ومعلمة في محافظة العاصمة. وتكونت الاستبانة من محورين: إدارة المعرفة، وقيادة التميز وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود فروق دالة بين أفراد الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة كانت لصالح من خبرتهم أكثر من 10 سنوات، وعدم وجود فروق دالة احصائية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، وبينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين إدارة المعرفة وقيادة التميز.

دراسة المومني (Al Mumani, 2021)، هدفت تعرف أثر إدارة المعرفة في إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وصممت استبانة لجمع بيانات الدراسة من عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة المسح الشامل وتكونت من (97) عاملاً في قسم إدارة الأزمات في الجامعات الأردنية الخاصة. وتكونت الاستبانة

من محورين: محور إدارة المعرفة، ومحور إدارة الأزمات. وبعد اجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة متوسط وبينت الدراسة وجود أثر لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الاردنية الخاصة.

دراسة هسيه وماريتز (Hsieh and Maritz, 2021) وهدفت الدراسة تعرف أثر تبني المدارس الثانوية لإدارة المعرفة على مستوى الأداء المهني للمعلمين وأساليب التعليم التي يتبعونها في المدارس الثانوية في تايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الارتباطي، وتم تطوير استبانة وزعت على (233) معلما ومديراً، وبعد اجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر لإدارة المعرفة في أداء المعلمين أساليب التعليم التي يتبعونها.

دراسة فيلاتشيري وباكيرابا (Valacherry and Pakkeerappa,2021) هدفت الدراسة تعرف أثر إدارة المعارف في التعليم الثانوي على الأداء الأكاديمي ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج المنهج الارتباطي ، وطوّرت استبانة وزعت على (175) معلما في مدارس ولاية كيرالا في الهند ، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أشارت النتائج إلى وجود أثر مباشر لإدارة المعرفة على الأداء الأكاديمي.

دراسة تشينج (Cheng,2021) هدفت تعرف أثر تبني إدارة المعرفة في مقدرة التخطيط الاستراتيجي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الارتباطي، واعتمدت الدراسة على النموذج الحزوني لبناء أدوات الدراسة وتم توزيع الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تمثلت في (42) مديراً و (392) معلماً في هونغ كونغ. وبعد اجراء الأساليب الإحصائية المناسبة أشارت النتائج إلى وجود أثر لتوليد المعرفة على التخطيط الاستراتيجي.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة من حيث عملياتها الأساسية من اكتشاف المعرفة إلى نشرها وتخزينها وتوظيفها وتطويرها، وبحثت في علاقة إدارة المعرفة ببعض المتغيرات الإدارية الأخرى في المنظمات، عملت الباحثة في هذه الدراسة على تعرف درجة ممارسة إدارة المعرفة في المدارس الخاصة من وجهة نظر المديرين والمعلمين فمزج عينة الدراسة بين المعلمين والمديرين يجعل الدراسة تشمل تقييم ذاتي للمديرين، وتقييم رؤوسين لهم وبالتالي فهو يزيد من الموضوعية في التقييم، ويظهر الفجوة المعرفية في المؤسسات التربوية.

وقد استفادت الباحثة من تكوين خلفية نظرية حول متغيرات الدراسة، وكذلك تطوير أداة

الدراسة وبناء تصور حول تطبيقات الأنموذج الحلزوني في العمل القيادي التربوي.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج المسحي، وعليه فإن منهجية الدراسة تمت حسب المراحل الآتية:

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية

تم جمع الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة، بالاستناد إلى الأنموذج الحلزوني، والذي يحتوي على الإجراءات والنظريات والعمليات والمخرجات، إذ تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال المؤسسات منذ بداية الثورة التكنولوجية في القرن الحادي والعشرين.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية الخاصة ومعلميها في المملكة وعددهم (295) مديرا ومديرة و(4860) معلما ومعلمة، خلال العام الدراسي (2022/2023)، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام 2022 م .

عينة الدراسة:

تم اختيار العينة الممثلة لإقليم الوسط بالطريقة القصدية لأن إقليم الوسط هو أكثر الأقاليم التي تتوفر فيها مدارس خاصة ثانوية، وثم الطريقة الطبقيّة العشوائية حسب معادلة Steven Thompson وتوزعت العينة كالتالي (142) مديرا ومديرة، و(393) معلما ومعلمة، والجدول (1) يبين توزيع عينة الدراسة:

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة من حسب المسمى الوظيفي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير	142	26.5
	معلم	393	73.5
المجموع		535	100 %
الجنس	ذكر	181	33.8
	أنثى	354	66.2
المجموع		535	100 %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	355	66.4
	دراسات عليا	180	33.6
المجموع		535	100 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	143	26.7
	من 5 إلى 10 سنوات	211	39.4

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	10 سنوات فأكثر	181	33.8
	المجموع	535	100 %

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تكشف عن واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن لإدارة المعرفة كدراسة (Qoraan, 2020) ودراسة (Al Mumani, 2021)، واشتملت الأداة على أربعة مجالات (التنشئة و المشاركة، استيعاب المعرفة، التجميع و التركيب، تجسيد المعرفة و اظهارها) وتكونت من (58) فقرة، وشمل نمط الإجابة سلم ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جدا - بدرجة كبيرة - بدرجة متوسطة - بدرجة قليلة - بدرجة نادرة).

تصحيح أداة الدراسة

- تم تقسيم الاستجابة من (1-5) إلى 3 فئات متساوية الطول أي بطول 1.33 وبذلك:
- يعد المتوسط الحسابي ذا درجة منخفضة إذا قل عن 2.33.
 - يعد المتوسط الحسابي ذا درجة متوسطة إذا تراوح بين 2.34-3.67.
 - يعد المتوسط الحسابي ذا درجة مرتفعة إذا زاد عن 3.68-5.

صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة عن طريق صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرض أداة الدراسة الاستبانة على مجموعة من المحكمين وعددهم (15) محكماً من ذوي الخبرة والرأي من أعضاء هيئة التدريس، وقد طُلب إلى المحكمين الحكم على جودة محتوى الفقرات، وإبداء الرأي في الصياغة اللغوية وسلامتها، ودرجة انتماء كل فقرة للمجال التي اندرجت تحته، وما يرويه مناسباً وتم دمج بعض الفقرات وحذف الأخرى حيث تم حذف فقرتين وتم دمج ثلاث فقرات، وحتى أخذت الاستبانة شكلها النهائي.

ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مديراً ومديرة ومعلماً ومعلمة من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة، وتم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة كما يوضحها الجدول (2).

الجدول (2) معاملات ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ الفا

الرقم	المجالات	الاتساق الداخلي
1	التثنية و المشاركة	0.92
2	استيعاب المعرفة	0.97
3	التجميع و التركيب	0.99
4	تجسيد المعرفة و اظهارها	0.98

إذ تراوح معامل الثبات لواقع عملية إدارة المعرفة بين (0.92-0.99)، وقد تبين من المعاملات في الجدول أن جميعها تعد مناسبة لأغراض الدراسة

المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب.
- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين المتعدد MANOVA فيما يتعلق بمتغيري الجنس وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وتفسيرها وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينص على: ما درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استناداً إلى الأنموذج الحلزوني من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب ما يأتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استناداً إلى الأنموذج الحلزوني لإدارة المعرفة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. والجدول (3) يبين ذلك:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لواقع ممارسة إدارة المعرفة لدى**مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن مرتباً تنازلياً**

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	التثنية و المشاركة	3.14	0.72	1	متوسطة
2	استيعاب المعرفة	3.05	1.26	2	متوسطة
4	تجسيد المعرفة و اظهارها	3.03	2.42	3	متوسطة
3	التجميع و التركيب	2.93	1.88	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.04	1.28	---	متوسطة

وأظهرت النتائج أن واقع ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن ككل جاء بدرجة "متوسطة"، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.04) والانحراف المعياري (1.82)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن بين (2.93-3.14)، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، وجاء بالترتيب الأول المجال الأول "التثنية والمشاركة" بمتوسط حسابي بلغ (3.14)، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف التواصل وتبادل المعلومات والمشاركة بين الإدارة والعاملين نظرًا لقلة الوعي بأهمية مشاركة المعرفة والخبرات، وقصور في إدارة الوقت وإيجاد الوقت للتواصل مع العاملين وإنشاء حلقات عصف ذهني لتبادل المعلومات ومشاركتها. والتأكيد على أهمية مشاركة المعلومة، وجاء في الترتيب الأخير المجال الثالث "التجميع والتركيب" بمتوسط حسابي بلغ (2.93)، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الخبرة في تجميع المعارف وتنظيمها و تصنيفها على شكل قواعد للمعلومات مما يسهل الوصول إليها وإعادة استعمالها في المدرسة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود قصور لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل والسرعة والوقت المناسب، والعمل على تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين من خلال نقل المعرفة الضمنية من عقول ملاكها إلى معرفة ظاهرة وكذلك وجود قلة الخبرة في توفير المعلومات الدقيقة قبل عملية صنع القرار واختلفت مع دراسة البشتاوي (2020)، ودراسة قرعان (2020) إذ جاء الواقع مرتفعًا.

أما بالنسبة لفقرات كل مجال، فقد كانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: التثنية والمشاركة

إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التثنية والمشاركة والتي يبينها الجدول (4) الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لمجال التثنية والمشاركة مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
13	الحرص على توظيف المعلمين أصحاب الخبرات، كأسلوب لضمان رفد المدرسة بالمعارف المتنوعة.	3.42	1.19	1	متوسطة
6	شرح أهمية أن يقوم المعلمون بتبادل الخبرات والمهارات فيما بينهم.	3.30	1.13	2	متوسطة
8	تحليل الإدارة لنقاط ضعف المعلمين.	3.26	1.12	3	متوسطة
15	تشجيع المعلمين أصحاب الخبرات لنقل خبراتهم لزملائهم.	3.26	1.25	3	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
7	تحليل الإدارة لنقاط قوة المعلمين.	3.25	1.12	5	متوسطة
5	اشعار المعلمين بالثقة المتبادلة بينهم وبين الإدارة	3.25	1.12	5	متوسطة
2	تدريب المعلمين على مهارة الاستماع للرأي الآخر.	3.24	1.11	7	متوسطة
1	توفير بيئة مدرسية تدعم النقاش والحوار بين المعلمين.	3.24	1.09	7	متوسطة
4	توفير مصادر ثرية تساعد المعلمين على كسب المعرفة الجديدة.	3.24	0.90	7	متوسطة
18	محاورة المعلمين في أفكارهم ومناقشتهم فيها.	3.22	1.24	10	متوسطة
17	الاستماع إلى وجهات نظر المعلمين المبنية على المعلومات الصحيحة.	3.17	1.22	11	متوسطة
10	تشجيع المعلمين على البحث عن أساليب عمل جديدة.	3.15	1.14	12	متوسطة
14	استثارة قدرات المعلمين لإظهار كفاياتهم.	3.11	1.13	13	متوسطة
11	القيام بدراسات استطلاعية لتحديد مواطن فجوة المعرفة في المدرسة.	3.10	1.07	14	متوسطة
3	تشكيل فرق عمل جماعية لإنجاز المهمات المطلوبة من المعلمين.	3.02	0.89	15	متوسطة
12	الربط بين المواقف المدرسية والخطط الاستراتيجية لابتكار طرق عمل جديدة	2.97	1.17	16	متوسطة
16	اتباع نمط قيادي يدعم الافراد ليكونوا قادة في وظائفهم.	2.97	1.19	16	متوسطة
9	البحث عن مصادر الدافعية لدى المعلمين وتعزيزها.	2.78	0.84	18	متوسطة
19	اشراك المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية.	2.73	1.16	19	متوسطة
	الكلية	3.14	0.72	---	متوسطة

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التنشئة والمشاركة بدرجة "متوسطة" إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.14) والانحراف المعياري (0.72)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.73-3.42). وقد جاءت بالترتيب الأول الفقرة (13) والتي تنص على "الحرص على توظيف المعلمين أصحاب الخبرات، كأسلوب لضمان رفد المدرسة بالمعارف المتنوعة"، بمتوسط حسابي بلغ (3.42)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى النظام المتبع في توظيف المعلمين، وقلة إدراك المديرين بأهمية وجود معلمين ذوي خبرة للعمل في المدرسة، بينما جاءت الفقرة (19) والتي تنص على "اشراك المعلمين في عملية صنع القرارات الإدارية." في الترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (2.73)، وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى النظام المتبع في توظيف المعلمين، وقلة إدراك المديرين بأهمية وجود معلمين ذوي خبرة للعمل في المدرسة، وتقرّر بعض المدراء في القرارات الإدارية لاعتقادهم بأن اشراك المعلم يؤثر في المصالح الشخصية لبعض المعلمين، كذلك قلة اهتمام المديرين بمبدأ تفويض الصلاحيات.

المجال الثاني: استيعاب المعرفة

إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال استيعاب المعرفة والتي يبينها الجدول (5)

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن لمجال استيعاب المعرفة مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
25	اعتماد نماذج رسمية توثق تبادل الخبرات بين المعلمين.	3.34	1.46	1	متوسطة
20	تحفيز المعلمين أصحاب الخبرة على تطبيق خبراتهم في عملهم.	3.29	1.30	2	متوسطة
24	تشجيع المعلمين على تبادل الخبرات مع أقرانهم.	3.28	1.46	3	متوسطة
34	تقديم التغذية الراجعة للمعلمين عن أدائهم المبني على المعرفة.	3.15	1.76	4	متوسطة
28	توظيف التكنولوجيا في صناعة شبكة المعرفة بحيث تنتقل المعلومات بين المعلمين وتعزز تواصلهم.	3.13	1.56	5	متوسطة
27	القيام بإجراءات تسهم في دعم نقل المعرفة بين المعلمين بشكل جماعي.	3.12	1.52	6	متوسطة
31	اشعار المعلمين بأهمية تناقل المعلومات بشكل موثق وصحيح في شبكة المعرفة الداخلية.	3.08	1.63	7	متوسطة
26	اعتماد سياسات عمل تسهم في تبادل الأفكار والمعلومات بين المعلمين.	3.07	1.53	8	متوسطة
21	دعم الأنشطة الجماعية بين المعلمين.	3.06	1.32	9	متوسطة
32	انشاء نماذج لغاية نقل المعرفة التي يتعلمها المعلم ونشرها.	3.01	1.65	10	متوسطة
33	قياس درجة تطبيق المعلمين للمعرفة التي يحصلون عليها من خلال أدائهم.	2.98	1.71	11	متوسطة
29	دعم شبكة المعرفة الداخلية بين المعلمين بمعلومات متجددة.	2.93	1.63	12	متوسطة
23	تحديد وصف مهام المعلمين في إطار هيكل تنظيمي واضح.	2.80	1.34	13	متوسطة
30	تحفيز المعلمين لاستخدام شبكة المعرفة الداخلية فيما بينهم.	2.79	1.53	14	متوسطة
22	تعزيز ثقافة الابتكار بين المعلمين.	2.76	1.28	15	متوسطة
	الكلية	3.05	1.26	--	متوسطة

أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال استيعاب المعرفة جاءت بدرجة "متوسطة" إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.05) والانحراف المعياري (1.26)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.34-2.76). وقد جاءت بالترتيب الأول الفقرة (25) التي تنص على "اعتماد نماذج رسمية توثق تبادل الخبرات بين المعلمين." بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الاهتمام بتبادل الخبرات بين المعلمين، بينما جاءت الفقرة (22) التي تنص على "تعزيز ثقافة الابتكار بين المعلمين." بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (2.76)، وبدرجة متوسطة، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة تبادل الخبرات بين المديرين، ولشح الدورات التي تنمي جانب الابتكار لدى المعلمين فاستيعاب المعرفة يعد ترجمة عملية لأصول المعرفة على شكل نماذج؛ ولهذا نلاحظ تباين آراء العينة وارتفاع

الانحراف المعياري.

المجال الثالث: التجميع والتركيب

إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التجميع والتركيب والتي يبينها الجدول (6) أظهرت النتائج أن إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال التجميع والتركيب جاءت بدرجة "متوسطة" إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.93) والانحراف المعياري (1.88)، وتراوحَت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (2.62-3.12)، والجدول (6) يبيّن ذلك:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للمجال التجميع والتركيب مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
45	بناء الخطة الإدارية التطويرية في ضوء المعرفة المتجددة التي تتلقاها الإدارة من المعلمين.	3.12	2.12	1	متوسطة
35	تبني مبادرات المعلمين ومشاريعهم.	3.10	1.78	2	متوسطة
36	اعتماد معايير التجديد في الأداء في تقييم جدارة المعلمين.	3.06	1.78	3	متوسطة
46	توثيق المعرفة المتجددة التي تكتسبها الإدارة ضمن أرشيف اداري.	3.05	2.18	4	متوسطة
47	اتباع استراتيجيات عمل تتناسب مع المعرفة المكتسبة.	3.04	2.21	5	متوسطة
52	اعتماد أسلوب تنسيق بين اقسام المدرسة لضمان العمل الموحد في انشاء المعرفة ونقلها بين المعلمين.	3.03	2.37	6	متوسطة
43	العمل على تطوير أسلوب قيادي بناءً على متطلبات التحسين المستمر.	3.03	2.06	6	متوسطة
41	تعميم المعارف الجديدة وتطبيقها.	3.01	2.00	8	متوسطة
40	اعطاء المعلمين صلاحيات لتوجيه عملهم وفقا لرؤيتهم للأداء الفعال.	3.01	1.96	8	متوسطة
39	العمل على توفير هيكل تنظيمي مرن	2.99	1.91	10	متوسطة
48	تطوير التشريعات والتعليمات الداخلية للمدرسة بناء على المعرفة المتجددة.	2.91	2.20	11	متوسطة
37	توفير البنية التحتية اللازمة لتطبيق المعرفة المتجددة لدى المعلمين.	2.84	1.76	12	متوسطة
44	ترجمة المعرفة المتجددة على شكل إجراءات تنفيذية يمكن للمعلمين ان يطبقوها.	2.81	1.98	13	متوسطة
49	توفير نظم حوافز معنوية لتشارك المعرفة بين المعلمين	2.81	2.23	13	متوسطة
42	استثمار طاقات المعلمين الإبداعية في تطوير أداء المدرسة.	2.80	1.90	15	متوسطة
51	التخفيف من ضغوطات العمل على المعلمين ليكون لديهم الوقت لبناء المعارف والتعلم.	2.76	2.30	16	متوسطة
50	توفير نظم حوافز مادية لتشارك المعرفة بين المعلمين.	2.68	2.29	17	متوسطة
38	الابتعاد عن الإجراءات التنفيذية الروتينية.	2.62	1.74	18	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	الكلي	2.93	1.88	--	متوسطة

وقد جاءت بالترتيب الأول الفقرة (45) التي تنص على " بناء الخطة الإدارية التطويرية في ضوء المعرفة المتجددة التي تتلقاها الإدارة من المعلمين."، بمتوسط حسابي بلغ (3.12)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى ضعف الطاقات والإبداع والتجديد والتطوير لدى المعلمين واعتماد النظام التقليدي في اعداد الخطط، بينما جاءت الفقرة (38) التي تنص على "الابتعاد عن الإجراءات التنفيذية الروتينية." بالترتيب الأخير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى قلة الخبرة والإبداع والطاقات المتجددة لدى المديرين في تنفيذ الإجراءات.

المجال الرابع: تجسيد المعرفة واطهارها

إجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال تجسيد المعرفة والتي يبينها الجدول (7) الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة لإجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن للمجال تجسيد المعرفة واطهارها مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
53	تقييم تطوّر أداء المعلمين من خلال المعرفة التي اكتسبها.	3.10	2.42	1	متوسطة
56	اعتماد الأرشفة الكترونية لتخزين المعرفة.	3.08	2.54	2	متوسطة
54	اشعار المعلمين أصحاب الخبرة بالأمن الوظيفي.	3.07	2.49	3	متوسطة
57	انشاء قاعدة معرفية تعتمد على النماذج الالكترونية المؤرشفة.	3.06	2.61	4	متوسطة
55	مكافأة المعلمين الذين يثرون القاعدة المعرفية في المدرسة.	2.98	2.49	5	متوسطة
58	توفير خرائط معرفة (خرائط ذهنية، تنظيمية.) للمعلمين لتفريغ معارفهم المتجددة بشكل منظم.	2.89	2.57	6	متوسطة
	الكلي	3.03	2.42	--	متوسطة

وقد جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (53) التي تنص على " تقييم تطوّر أداء المعلمين من خلال المعرفة التي اكتسبها."، بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وبدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى قصور من قبل المديرين في وضع سجلات ووسائل تبين اكتساب المعلمين للمعرفة ومدى تحقيقهم وتنفيذهم لهذه المعرفة، وانعكاسها على ادائهم، بينما جاءت الفقرة (58) التي تنص على " توفير خرائط معرفة (خرائط ذهنية، تنظيمية...) للمعلمين لتفريغ معارفهم المتجددة بشكل منظم." بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي بلغ (2.89)، وبدرجة متوسطة، وقد يعود السبب ربما إلى الأعباء الملقاة على كاهل مديري المدارس الخاصة وقلة الوقت المتاح لهم لتوفير خرائط

معرفة.

ثانيًا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى (المسمى الوظيفي، الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، استُخدم تحليل التباين المتعدد MANOVA، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير		المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع
المسمى الوظيفي	مدير	المتوسطات	1.2877	1.4859	1.6256
		العدد	142	142	142
		الانحرافات	.83022	.84427	.82974
المسمى الوظيفي	معلم	المتوسطات	1.2946	1.3684	1.5061
		العدد	393	393	393
		الانحرافات	.86948	1.48267	2.22747
الجنس	ذكر	المتوسطات	1.2541	1.3617	1.4238
		العدد	181	181	181
		الانحرافات	.94803	2.00583	3.16625
	أنثى	المتوسطات	1.3125	1.4190	1.6024
		العدد	354	354	354
		الانحرافات	.80957	.82298	.81695
المؤهل العلمي	بكالوريوس	المتوسطات	1.2689	1.3416	1.4268
		العدد	355	355	355
		الانحرافات	.88592	1.52784	2.32123
	دراسات عليا	المتوسطات	1.3398	1.5141	1.7013
		العدد	180	180	180
		الانحرافات	.80189	.86454	.85108
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسطات	1.2867	1.3063	1.3459
		العدد	143	143	143
		الانحرافات	.98828	2.19736	3.53149

المتغير	المجال الأول	المجال الثاني	المجال الثالث	المجال الرابع
من 5 إلى 10 سنوات	المتوسطات	1.2367	1.3476	1.5634
	العدد	211	211	211
	الانحرافات	.73189	.76831	.80261
	المتوسطات	1.3629	1.5341	1.6718
10 سنوات فأكثر	العدد	181	181	181
	الانحرافات	.88444	.90984	.84680
				.98834

يظهر الجدول (8) أن هناك فروقاً ظاهريةً بين متوسطات الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة لتقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى (المسمى الوظيفي، الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، ولتحديد فيما إذا كانت هذه الفروق ظاهرة أم أنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، تم استخدام تحليل التباين المتعدد MANOVA، كما هو مبين في الجدول (9).

الجدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين المتعدد MANOVA للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، والجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

المتغير	العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مربع ايتا	الدلالة الإحصائية
المسمى الوظيفي هوتلينج = 0.004 مستوى الدلالة = 714. ف = 0.530 ^a	المجال الأول	1.108	1	1.108	1.501	.003	.221
	المجال الثاني	.302	1	.302	.167	.000	.683
	المجال الثالث	.548	1	.548	.143	.000	.706
	المجال الرابع	.200	1	.200	.032	.000	.858
الجنس هوتلينج = 0.008 مستوى الدلالة = 381. ف = 1.050 ^a	المجال الأول	.385	1	.385	.522	.001	.470
	المجال الثاني	.322	1	.322	.178	.000	.673
	المجال الثالث	3.371	1	3.371	.879	.002	.349
	المجال الرابع	9.745	1	9.745	1.563	.003	.212
المؤهل العلمي هوتلينج = 0.007 مستوى الدلالة =	المجال الأول	.761	1	.761	1.032	.002	.310
	المجال الثاني	1.612	1	1.612	.892	.002	.345
	المجال الثالث	3.756	1	3.756	.980	.002	.323

المتغير	العامل	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مربع ايتا	الدلالة الإحصائية
487. ف = 862 ^a .	المجال الرابع	1.379	1	1.379	.221	.000	.638
عدد سنوات الخبرة ويليكس = 987. مستوى الدلالة = 545. ف = 865 ^a .	المجال الأول	1.919	2	.959	1.300	.005	.273
	المجال الثاني	3.060	2	1.530	.846	.003	.430
	المجال الثالث	5.177	2	2.588	.675	.003	.510
	المجال الرابع	8.812	2	4.406	.707	.003	.494
الخطأ	المجال الأول	390.275	529	.738			
	المجال الثاني	956.654	529	1.808			
	المجال الثالث	2028.124	529	3.834			
	المجال الرابع	3297.883	529	6.234			
الكل مصحح	المجال الأول	393.543	534				
	المجال الثاني	963.684	534				
	المجال الثالث	2043.937	534				
	المجال الرابع	3322.857	534				

يظهر من النتائج الموضحة بالجدول (9) ما يلي:

- عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى المسمى الوظيفي والمجالات كافة. وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك المديرين والمعلمين على حد سواء لأهمية ممارسة إدارة المعرفة، نظرًا لما لإدارة المعرفة من عوائد تعود بالنفع على المدرسة، وهنا تشير الباحثة إلى أن تقدير المديرين لذاتهم و تقدير المعلمين لهم كان واقعياً و بعيداً عن المحاباة، فالمدير و المعلم كلاهما يلتزمان بالعمليات المعرفية اليومية التي تحدث في البيئة المدرسية و بالتالي يدركان واقع ممارسة هذه العمليات في المدارس.
- عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في واقع ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى الجنس، وللمجالات كافة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية الخاصة

نكورا وإنائاً يمتلكون تصورات متشابهة حول واقع ممارسة إدارة المعرفة، لما يتحلون به من روح المسؤولية وإدراكهم لأهمية ممارسة إدارة المعرفة، فعمليات المعرفة تعد عمليات أساسية ومفصلية في إدارة المدارس، سواء أكانت للذكور أو للإناث.

- عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في واقع ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى المؤهل العلمي، وللمجالات كافة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى تشابه بيئة العمل وإدراكهم على مختلف مؤهلاتهم للحاجة إلى ممارسة إدارة المعرفة كما أن للمهارة والمعرفة والخبرة الشخصية والقيادة والإبداع دوراً في معرفة واقع ممارسة إدارة المعرفة، ومع تعدد مؤهلاتهم العلمية فإن أثر إدارة المعرفة ملموس وواضح خصوصاً في المؤسسات التربوية.

- عدم وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، في واقع ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن تعزى إلى عدد سنوات الخبرة، وللمجالات كافة. وتشير هذه النتيجة إلى أن ممارسة إدارة المعرفة هي ناتج التعليم والتعلم والإبداع بغض النظر عن الخبرة، وأن إدارة المعرفة قد يستشعر بأهميتها جميع الأفراد العاملين في المؤسسات التربوية إذ إن المعلم والمدير حديث التعيين قد يكون أحوج إلى تطبيق عمليات إدارة المعرفة للتطوير من نفسه، ومن وجهة نظر أخرى أن المعلم والمدير صاحب الخبرة يحتاج إلى نقل المعلومات التي لديه ونشرها لبناء معارف جديدة، فالمعرفة رأس مال وقوة تتجدد في كل يوم.

التوصيات

أولاً: أشارت نتائج الدراسة في السؤال الأول إلى أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن استناداً إلى الأنموذج الحلزوني لإدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، وعليه يوصي الباحثان بالآتي:

1. إنشاء قسم متخصص لإدارة المعرفة استناداً إلى الأنموذج الحلزوني لإدارة المعرفة في المدارس.
2. نشر الوعي داخل المدرسة وخارجها بأهمية ممارسة إدارة المعرفة.
3. تدريب المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة على ممارسة إدارة المعرفة.

ثانياً: أشارت نتائج الدراسة في السؤال الثاني إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات (المسمى الوظيفي، الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) وعليه يوصي الباحثان بإجراء دراسات

References

- Al-Mahlawi, Saad and Abdullah, Adam (2022), The application of knowledge management requirements and their impact on the job performance of heads and coordinators of scientific departments, an applied Journal on private and private colleges in Al-Qassim, **Economic Visions**, 11 (1), 291-309.
- Al-Momani, Sumaya (2021), **The impact of knowledge management on crisis management in jordanian private universities**, Unpublished Master's Thesis, Amman Arab University, Amman, Jordan.
- Al-Safadi, Al-Hamad (2019), **knowledge creation process on organizational creativity in the social security corporation in Jordan**, unpublished master's thesis, Al al-Bayt University, Mafrqa, Jordan.
- Al-Saud, Ratib (2007), **Educational administration**, Amman, Tariq Publishing Services.
- Al-Saud, Ratib (2013), **Educational leadership concepts and prospects**, Amman: Dar Al-Safaa.
- Alyan, Rebhi (2012), **Knowledge management**, Amman: Dar Al-Safaa.
- Battah, Ahmad (2017), **Contemporary issues in higher education**, Amman: Dar Wael.
- Bishtawi, Moatasem (2020), **The extent to which principals of irbid district schools practice knowledge management from the perspective of teachers**, an Unpublished Master's Thesis, Al Al-Bayt University, Mafrqa, Jordan.
- Boughzala, I, & Ermine, J.-L. (2004). **Management des connaissances in enterprise [Knowledge management in business]**. Lavoisier, Paris, France: Hermes Science Publications
- Cheng, Eric (2021), Knowledge management for improving school strategic planning, **Educational management administration & leadership**, (49), (5), 824-840.
- Gourlay, Stephen (2006). Conceptualizing Knowledge Creation: a Critique of Nonaka's theory, **Journal of Management Studies**, 43, (7), 1416-1436
- Hamshari, Omar (2013), **Knowledge management, the path to excellence and leadership**, Amman: Dar Al-Safaa.

- Hsieh, Hsin-Ming and Maritz, Alex, (2021). key factors in knowledge management of higher education schools. **International Journal of Organizational Innovation**. 14, (2), 270-283.
- Ibrahim, Lubna (2021). The effectiveness of a proposed training program for social studies teachers based on the integration between the swot analysis tool and the pdca performance improvement model to develop professional knowledge management skills and the ability to professional self-reflection, **Educational Journal, Sohag University**, 81, 995-909.
- Nouredine, Essam (2010), **Knowledge management and modern technology**, Amman: Dar Osama.
- Qasim, Heshmat, (1994), information and information illiteracy in our contemporary society, **Recent Trends in Libraries and Information**, 1 (1), 20.
- Qoraan, Haifa (2020), **knowledge management and its relationship to leadership excellence among public secondary school principals in amman governorate from the teachers' point of view**, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman.
- Valacherry, Arunima & Pakkeerappa, Pakkeerappagari, (2022)),Knowledge Management and Academic Performance in Indian Public Schools. **Electronic Journal of knowledge Management**. (19) (1), 76-88