

The Reality of Knowledge Management Implementation in Jeddah Educational Offices from the Perspective of Office Leaders and Educational Supervisors

واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات

Najlaa Ali Alshafei*

نجلاء علي الشافعي*

¹ Master's in Educational Leadership, Al-Fayhaa Education Office, Jeddah Education Directorate, Saudi Arabia

¹ ماجستير في القيادة التربوية- مكتب تعليم الفيحاء- إدارة تعليم جدة-

* Corresponding Author: Najlaa Alshafei (n_alshafei@hotmail.com)

السعودية

*الباحث المراسل: نجلاء الشافعي (n_alshafei@hotmail.com)



This file is licensed under a
[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/1/1

Revised

مراجعة البحث

2024/8/29

Received

استلام البحث

2024/5/30

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.2.9>

Abstract:

Objectives: This research study aimed to discover the role of knowledge management in transforming Jeddah Teaching Offices into learning communities from the perspectives of offices' leaders and educational supervisors.

Methods: To attain this purpose, the study adopted quantitative descriptive- analytical research design, and utilized the survey (questionnaire) as a research tool to collect data from all (4) offices' leaders as well as from a sample of (270) educational supervisors who were selected by simple random sampling procedure.

Results: Findings of this study showed that knowledge management is moderately being applied in Jeddah Teaching Offices, and the transformation into learning communities is moderately being achieved. Further to that, findings revealed that there is statistically significant difference at the level of ($\alpha < 0.05$) between the means of the respondents' responses that can be referred to academic qualification and years of experience.

Conclusions: The study concluded with some recommendations, the most important of which is reinforcing knowledge management and all related practices in the Jeddah Teaching Offices through assigning a taskforce to assess and follow up on these practices.

Keywords: Knowledge management; learning community; teaching offices.

الملخص:

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات.

المنهجية: لتحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات من جميع قائدات المكاتب والبالغ عددهن (4)، ومن عينة عشوائية بسيطة من المشرفات التربويات بلغ حجمها (270) مشرفة.

النتائج: أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة كان بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في آراء العينة حول واقع إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. الخلاصة: في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية من معطيات، صاغت الباحثة عددًا من التوصيات منها: تعزيز الممارسات المتعلمة بإدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة، وتخصيص فرق لمتابعة سير هذه العمليات وتقويتها.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ المشرفات والقائدات؛ مكاتب التعليم.

الاستشهاد

Citation

الشافعي، نجلاء. (2025). واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*, 14 (2), 317-335.
Alshafei, N. (2025). The Reality of Knowledge Management Implementation in Jeddah Educational Offices from the Perspective of Office Leaders and Educational Supervisors. *International Journal of Educational and Psychological Studies*, 14(2), 317-335.
<https://doi.org/10.31559/EPS2025.14.2.9> [In Arabic]

المقدمة:

شهد العالم في السنوات الأخيرة تغيرات متسارعة وتحديات كبيرة؛ نتيجة لظهور العولمة وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من الثورات المعرفية المختلفة، وقد فرضت هذه التغيرات واقعاً جديداً على المؤسسات بمختلف اختصاصاتها؛ حيث أظهرت حاجتها الماسة إلى التطوير من خلال الاهتمام بالمعرفة ودعم عمليات التعليم والتعلم المستمرين، وتؤدي الإدارات والمؤسسات التربوية دوراً فعالاً في المجتمعات الإنسانية بوصفها الجهة المسؤولة عن شؤون التعليم والتعلم. ومن هنا برزت فكرة تحول هذه المؤسسات من منظمات تقليدية إلى منظمات تعتنى بالفكر البشري، وتهتم بتطوير العناصر البشرية من خلال صقل خبراتهم، وتحسين أدائهم، والمحافظة على استمرارية التحديث والتجديد؛ لمعارفهم ومهاراتهم؛ فهي تضع المعرفة لتطبيقها، مما يجعلها المفهوم الملائم؛ لتحقيق التنافس بين البيئات التنافسية.

تعتبر إدارة المعرفة من أهم المدخلات الحديثة على المنظمات؛ حيث استطاعت إيجاد تلاحم وانسجام يتولد منه تطابق بين مفهوم عمليات المعرفة وأنشطة واهتمامات المنظمة بصفتها متطلبات معرفية (البرعصي، 2015، ص 12)؛ حيث تعد إدارة المعرفة من الأساليب المعاصرة لتطوير أداء المؤسسات، ومن الأفكار الحديثة ذات الأثر الإيجابي الذي يعتمد عليه نجاح هذه المؤسسات بصورة عامة (بدوي، 2019)؛ وذلك لما تؤديه من دور حيوي في بناء أبعاد ومجالات هذه المؤسسات، ولما تحققه من قيمة مضافة للمنظمات التعليمية، والتي تتمثل في الوصول إلى الأفكار الإبداعية التي تعمل على تسهيل علاج المشكلات التي تطرأ على المنظمات؛ بسبب التغيرات الحديثة والمتسارعة، فترفع مستوى الأداء لجميع أفراد المنظمة كمّاً ونوعاً (أبو خضير، 2010).

انطلاقاً من ذلك، فقد ذكر عون والحمود (2016) أن قيمة إدارة المعرفة تتمثل في زيادة كفاءة المؤسسات التعليمية في التعامل مع الظروف الحالية؛ فهي تضع سيناريوهات لتصور المستقبل، وتعالج القضايا في إطار المخزون المعرفي للمنظمة التي يساهم فيها كل فرد بما لديه من مهارات وخبرات ومعارف. كما أظهرت دراسة النعيمي ونايف (2012) أن عمليات إدارة المعرفة تساعد المنظمات في التعامل مع جميع الأفكار والمعارف بكل سهولة؛ لتخزينها واسترجاعها وتبادلها وتطبيقها ونشرها بصورة متكاملة، مما يساعد على تنمية القدرات الإبداعية.

كما أن التغيرات الحديثة التي تشهدها المملكة العربية السعودية جعلت الاهتمام بإدارة المعرفة ضرورة ملحة لجميع مؤسسات المجتمع، وخاصة المؤسسات التعليمية - وهذا ما تضمنته الرؤية 2030 في سعيها نحو إيجاد مجتمع معرفي متكامل - فالمؤسسات التعليمية مطالبة بإنتاج المعرفة وتوليدها ونشرها إلى جانب أهدافها الأخرى، وإدارة المعرفة تعد من الأساليب الميسرة؛ لتحقيق هذه الأهداف (الثقفي، 2019)، ومن الإدارات القائمة على العملية التربوية والتعليمية في المملكة العربية السعودية مكاتب التعليم، وهي إحدى الإدارات الفرعية التي تتابع تنفيذ السياسة التعليمية، وتوجه الإمكانات المادية والبشرية نحو تحقيق الأهداف، وتهتم بتحسين العملية التعليمية وتطويرها وتقويمها؛ لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي في مؤسسات التعليم العام (الدليل التنظيمي لإدارات التعليم، 2016).

وتسعى الباحثة في الدراسة الحالية إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات.

مشكلة الدراسة ومبرراتها:

على الرغم من الجهود التي تبذل لتطوير الإدارات ومكاتبها التعليمية، إلا أنها ما زالت تعاني من صعوبات في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء، يتمثل بعضها في تكدس المعرفة بصورة كبيرة من دون تنظيم وتخزين، حالت دون التعامل مع المعلومات والمعارف بيسر وسهولة، مما يُصعّب الحصول عليها مباشرة والاستفادة منها بطريقة فعالة ومناسبة، الأمر الذي ينعكس سلباً على تحقيق الأهداف المنشودة سواء كانت تنظيمية أو اجتماعية. إذ أكدت دراسة عون والحمود (2016) بأن المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية لا تزال بعيدة عن التحولات الأخيرة في عالم المعرفة، وهذا يتطلب تحقيق إدارة معرفية واعية.

وقد أشارت دراسة الفرزعي (2012) إلى وجود تحديات مختلفة في مكاتب الإشراف، تمثلت في تعدد المهام، وضعف الإمكانات، وتصيّد المركزية، وتسرب الكفاءات، مما أظهر عجز المكاتب كمنظمات تقليدية على تطوير قدراتها وتقديم خدمات معرفية متنوعة ومتميزة.

وللتأكد من وجود مشكلة الدراسة الحالية، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية لمعرفة واقع إدارة المعرفة في مكاتب تعليم جدة من وجهة نظر موظفات مكاتب التعليم، متمثلة في عملياتها (توليد المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة)، إذ طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (30) عضوة من أعضاء مكاتب التعليم بجدة، وتحددت أداة الدراسة الاستطلاعية باستبانتي: احتوت الاستبانة الأولى على (13) فقرة تناولت تحديد واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مكاتب التعليم، وقد كشفت النتائج الاستطلاعية للاستبانة الأولى عن وجود اهتمام من قبل الموظفات في مكاتب التعليم بتطبيق عمليتي (اكتساب وتوزيع) المعرفة داخل المكاتب، وقصور في عمليتي (تخزين وتطبيق) المعرفة.

ومما سبق، ترى الباحثة أنه بالرغم من حداثة الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، والدور الذي تلعبه في بناء المنظمات كنماذج إدارية متكاملة؛ إلا أن هناك ندرة في الدراسات السابقة -على حد علم الباحثة- والتي تناولت إدارة المعرفة في مكاتب التعليم خصوصاً في مكاتب تعليم جدة؛ لذا، فقد هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حيث تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات.
- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من قائدات المكاتب والمشرفات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من كونها طبقت على مكاتب التعليم التي أصبحت إدارات مصغرة وإحدى أهم الإدارات التعليمية المسؤولة عن متابعة الأداء وتحسين المخرجات، وذلك من خلال تناول الدراسة لمفهومين حديثين، هما: إدارة المعرفة في مكاتب التعليم. وتتلخص أهمية الدراسة في جانبين، هما:

أولاً: الأهمية النظرية

- من المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إغناء المعرفة وتحسينها في مجال إدارة المعرفة في مكاتب التعليم والباحثين والدارسين.
- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية ببحوث علمية تتناول إدارة المعرفة وأهميتها في العملية التعليمية.

ثانياً الأهمية التطبيقية

- من المأمول أن تسهم نتائج هذه الدراسة في التعرف على الواقع الفعلي لعمليات إدارة المعرفة السائدة في مكاتب تعليم جدة، مما يساعد متخذي القرار التربوي في هذه المكاتب على اتخاذ الإجراءات اللازمة؛ لتطوير ثقافة هذه المكاتب وفق خصائص إدارة المعرفة.
- قد تساعد نتائج الدراسة الحالية قيادات المكاتب والإدارات في الاستفادة من التوصيات واتخاذ التدابير اللازمة من أجل تطوير وتحسين أدائها من خلال توظيف عمليات إدارة المعرفة.
- قد تفتح الدراسة الحالية المجال أمام المسؤولين من واضعي السياسات التعليمية؛ للاستفادة من التعرف على كيفية تطوير المنظمات التربوية وزيادة فاعليتها بما يتناسب مع العصر الحالي؛ لتصبح تلك المنظمات قادرة على أداء مهامها، والانتقال بالعملية التربوية والتعليمية إلى وضع أفضل.

مصطلحات الدراسة:

تُعرف مصطلحات الدراسة اصطلاحاً وإجراءً، فيما يلي:

• إدارة المعرفة (Knowledge Administration)

تُعرف بدوي (2019) إدارة المعرفة اصطلاحاً بأنها: "الأدوات والعمليات وأنماط السلوك التي يشترك في صياغتها وأدائها العاملون بالمؤسسة بهدف اكتساب وتوزيع وتوظيف المعرفة؛ لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية الوصول إلى أفضل الطرق التي من خلالها تتحقق الأهداف وتستمر المؤسسة بالمنافسة الإيجابية والفاعلة" (ص.448).

وتُعرف الباحثة إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة المتكاملة الدائمة التي تتبعها قائدات مكاتب التعليم والمشرفات التربويات من خلال القيادة والأفراد، والثقافة التنظيمية، والتقنيات اللازمة؛ بهدف الاستفادة التامة من المعرفة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لها، وذلك من خلال عمليات محدودة تتمثل في توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها، وتقاس إحصائياً بالدرجة التي تحصل عليها عينة من قائدات المكاتب والمشرفات التربويات على أداة الاستبانة التي تقيس مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مكاتب تعليم جدة موضع الدراسة.

• مكاتب التعليم

تعد مكاتب التعليم في المملكة العربية السعودية إحدى المؤسسات القائمة على العملية التربوية والتعليمية، وهي إدارة فرعية تهتم بتطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم العام وتقويمه لضمان فعالية الأداء التربوي والتعليمي، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تنفيذ خططها وبرامجها (الدليل التنظيمي لإدارات التعليم، 2016).

وتعتبر "وحدة إدارية تابعة لإدارة التعليم بالمنطقة تقوم على تطوير الموقف التعليمي في المدارس التابعة لها وتقويمها؛ لكي يسهل تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية وبرامجها وخططها الإدارية والمالية والخدمية على أفضل وجه" (القرار الوزاري رقم 8/5/24 وتاريخ 1430/1/3هـ).

حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على:

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).
- الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مكاتب تعليم البنات التابعة لمحافظة جدة، وهي ستة مكاتب: (شمال جدة، وسط جدة، شرق جدة، جنوب جدة، رابغ، خليص).
- الحدود البشرية: تمثلت في عينة من قائدات المكاتب، والمشرفات التربويات بمكاتب تعليم البنات بمدينة جدة.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1443هـ- 1444هـ/2021م.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: إدارة المعرفة

في عالم التغيرات والتطورات التي تفرضها تحديات العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي تؤثر في كافة مجالات الحياة، جاء مفهوم إدارة المعرفة ذلك العنصر الاستراتيجي الذي به يتحقق نجاح المؤسسات. وقد أكد علماء الإدارة بأن الفكر والمعرفة المتجددة من أهم وسائل نجاح المنظمات والمؤسسات الخاصة والعامة (الرشيدي، 2020)، مما جعل المؤسسات تسعى جاهدة لإحداث التغييرات اللازمة للتكيف معها؛ لذلك تحتاج هذه المؤسسات إلى آليات حديثة واستراتيجيات مؤكدة تعيينها في التحول إلى منظمات تعلم.

ثانياً: نشأة إدارة المعرفة

إن مصطلح إدارة المعرفة لم يستخدم بشكل فعلي حتى بداية ثمانينيات القرن العشرين على الرغم من ظهور إدارة المعرفة منذ ثلاثينيات القرن، ومنذ ذلك الوقت حظيت المعرفة باهتمام منظري الإدارة ومفكرها (عواد، والحري، 2015، ص.69)، وكان كارل ويغ (1986) أول من قدم مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة تابعة لمنظمة الأمم المتحدة وهي منظمة قوى العمل الدولية. وقد ساهم مجموعة من الباحثين بعد ذلك في تطوير مفهوم إدارة المعرفة حتى وصلت إلى مفهومها الحديث؛ حيث اتفق العديد منهم على أن المستقبل هو للأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة، كما أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وعلى الأهمية المتزايدة للمعلومة والمعرفة الصريحة كموارد تنظيمية (عبد الوهاب، 2005).

واتسعت مبادرات إدارة المعرفة في منتصف التسعينيات بفضل الإنترنت؛ حيث بدأت شبكات إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشئت في عام (1989) في نشر نتائج الاستفتاءات حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الإنترنت في عام (1994)، كما انتشرت الندوات والمؤتمرات التي عقدت عن إدارة المعرفة، وفي النصف الأخير من التسعينيات تبنت العديد من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وأصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الأكثر ديناميكية في المخرجات الفكرية في مجال الإدارة، وفي عام (1999) خصص البنك الدولي 4% من ميزانيته لتطوير أنظمة إدارة المعرفة (عبد الوهاب، 2005، ص.114).

بالإضافة إلى ذلك، فإن مبدأ إدارة المعرفة يعتبر من المبادئ الحديثة في علم الإدارة؛ حيث إن ظهوره يعود إلى ثلاثة تحديات تواجه الإدارة اليوم، وهي كما ذكرها الرشيدي (2020، ص.9-10)، على النحو التالي:

- الآليات التي تمكن المنظمات من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم التراكمية.
- تقديم أفضل خدمة للعملاء عبر الشبكة العنكبوتية العالمية (الانترنت).
- استخدام تقنية المعلومات للحصول على مكانة مرموقة.

ومما سبق، ترى الباحثة أن المعرفة أصبحت أحدث عوامل الإنتاج، وإحدى العوامل الأساسية لإنشاء الثروات الفكرية والمعرفية، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى الاعتماد على المعرفة والمعلومات؛ لتزيد من استثمار مواردها المعرفية والمعلوماتية، وأدى ظهور المنظمات المعرفية إلى تأكيد المعرفة وتبني المشروعات والمبادرات القائمة على إدارة المعرفة.

ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة

تمثل إدارة المعرفة أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي جاءت نتيجة للثورة المعرفية المعاصرة؛ إذ تزايد الاهتمام بهذا المفهوم خلال العقدين الأخيرين، مما أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات التي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم؛ حيث يرى بدير (2015) أن إدارة المعرفة هي: "عملية جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأصلية وتبويبها وتحليلها ووضعها وصنعها في جداول وصيغ معرفية يضم كل منها المعارف المتشابهة وتوضع في متناول يد العاملين بمؤسسات التعليم خاصة صناع القرار ومتخذيها حتى يتمكن من تحسين الأداء الإداري والارتقاء بالعملية التعليمية" (ص.218).

فيما يضيف الرشيدي (2020) على ذلك بأن إدارة المعرفة هي "العملية التي تكفل استغلال المعرفة استغلالاً منظماً تشاركياً حفظاً وتطبيقاً يجعل أفراد المنظمة العاملين يتقاسمون الأفكار والخبرات عن طريق الاستخدامات الحديثة للتكنولوجيا" (ص.6).

ويُلخص بوبكر وتبغرة (2021) إدارة المعرفة بأنها: "الأسلوب الذي تتعامل فيه المنظمة مع الفرد العامل لديها من خلال استغلال رصيده المعرفي (الخبرات، المهارات، المفاهيم، المعلومات، الانطباعات، التصورات)، أي المعرفة التي يمتلكها في مواجهة الصعوبات التي تواجهها، والعمل على الرفع من مستواه المعرفي بالتطوير والتعلم المستمر" (ص.226).

ومما سبق، ترى الباحثة أن إدارة المعرفة هي عملية يتم فيها استثمار رأس المال الفكري، والمتمثلة في التركيز على أنشطة مختلفة ومرتبطة بالمعارف الظاهرة والباطنة الموجودة في المنظمة، من خلال مساهمة الأفراد في منحها أو تكوينها أو اكتسابها؛ بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة الابتكارية.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة

تنبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديثاً يتكامل مع غيره من المفاهيم الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، فضلاً عن أنها تكتسب أهميتها من خلال الأهداف الحقيقية التي تسعى للوصول إليها، ويوضح هذه الأهمية كلٌّ من السياني ومحسن (2021)، وعروف وعطية (2018)، وحسينة (2015) فيما يلي:

- تبسيط العمليات وتقديم الخدمات المطلوبة في أقل وقت وجهد ممكنين؛ لتحقيق الأهداف في صورة متكاملة وذات جودة عالية.
 - تنسيق وتنظيم أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛ مما يساهم في تحفيز المنظمة؛ لمواجهة التغيرات المتتالية وغير المستقرة.
 - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها والمشاركة فيها، وتطبيقها وتقييمها.
 - تعد الأداة الفعالة لاستثمار رأس مال المنظمة الفكري؛ وذلك من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها عملية سهلة وممكنة.
 - تشجيع مبدأ تدفق الأفكار، فهي تعد أداة لتحفيز القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛ لإيجاد معرفة جيدة من خلال مشاركة المعرفة ونشرها، والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتها.
 - ابتكار مخرجات تتسم بالإبداع من خلال تطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر.
- ومما سبق، ترى الباحثة أن تطبيق المعرفة يعتبر من مهام إدارة المعرفة، وهو يعني استثمار المعرفة والحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها، والأهم هو تحويلها إلى أرض الواقع.

خامساً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة في المنظمات التربوية إلى توليد المعرفة وإيجادها، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وإتاحتها لمنسوبي المنظمة والمستفيدين من خارج المنظمة (الغامدي، 2017)، كما أنها تعمل على تحديد قدرات المؤسسات المستقبلية وحاجاتها، ولها القدرة في التعامل مع المعلومات، وتوظيفها لبلوغ الأهداف؛ لذلك، تعتبر محور تنافس المؤسسات، بل وبقائها (بدوي، 2019)، وكما أوردت دراسة غانم (2019) بعض أهداف إدارة المعرفة وهي:

- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها في الوقت المناسب.
 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
 - إيجاد البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة؛ لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها وإعادة استخدامها وتعظيمها.
 - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة؛ لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرية وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والابتكارات.
- ومما سبق، ترى الباحثة أن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي وفعلي، وبالتالي؛ رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق أهدافها.

سادساً: خصائص إدارة المعرفة

- تتمتع إدارة المعرفة بالعديد من الخصائص وهي كما أوردها كلٌّ من السياني، ومحسن (2021)، وعلي وآخرون (2018)، وحسينة (2015) فيما يلي:
- عملية نظامية تكاملية: بموجبها يتم تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في المنظمة (سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين) وتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة، لإضافة قيمة مضافة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبقة لتحقيق أهدافها.
 - المعرفة التراكمية: هي معرفة متغيرة ومحفوظة بأساسيات المعرفة، وهي في صيغتها الأولية، تنقل إلى المرحلة القادمة بصيغة جديدة متمثلة في إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
 - التنظيم: إن المعرفة المتولدة تنظم وترتب بطريقة يسهل الوصول إليها لانتقاء الجزء المقصود منها.
 - الشمولية: إن الشمولية لا تنال ظاهرة ما بل تتعداها إلى صورتها الحقيقية في العقول التي تتلقاها ككل، وهي قابلة للنشر والتوسيع بين عقول الأفراد والتناقل بين الناس.
 - الدقة والتجريد: وتعني التعبير عن الحقائق.
 - البحث عن الأسباب: التسيب والتعليل يهدفان لإشباع رغبة الإنسان إلى البحث والتعليل لكل شيء وإلى معرفة أسباب الظواهر؛ حيث يمكن التحكم فيها بنحو أفضل.

سابعاً: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة:

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وأدى ذلك إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عدد عملياتها وترتيبها، وبذلك اختلف الباحثون في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أربع عمليات، بينما يتوسع آخرون إلى ثماني مراحل؛ حيث قسمت عمليات إدارة المعرفة إلى:

• توليد المعرفة

تشير إلى جميع العمليات التي تسعى المنظمة بواسطتها إلى الحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة، ويقصد بها تطوير المعرفة، وذلك من خلال المزج بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية؛ لتكوين معارف جديدة، باستخدام كل الوسائل والتقنيات لتحويل المعرفة الضمنية الصامتة وغير المرئية إلى معرفة صريحة وموثقة ومكتوبة يدوياً أو إلكترونياً، وتمتد إلى تطوير الأفكار والحلول والإبداع كقيمة مضافة، كما تتضمن العمليات التي تقوم على اكتشاف واكتساب وإبتكار المعرفة من خلال بعض العمليات التي تشمل الإبداع والبحث، كما أنه يراد بها الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة والتي تسعى من خلالها للحصول على المعرفة واكتسابها سواء من مصادرها الداخلية أو الخارجية (أبو زريق، 2017)؛ وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين: فالمعرفة مصدر للابتكار، والابتكار عندما يعود يصبح مصدرًا لمعرفة جديدة، ومفتاح عملية توليد المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة نمطية معلنة، كمقابل لتوليد المعرفة الفردية (البرعصي، 2015).

• تخزين واسترجاع المعرفة

وهي تلك العملية التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وتطويرها واستدامتها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها عند الحاجة إليها (Wu, et al., 2016)، ويمكن خزن المعرفة من خلال عدة طرق؛ فيتم أولاً جمع المعرفة بطريقة منظمة يتم تحليلها وتنقيتها لتصنيفها ثم ترتيبها وتنسيقها ليتم تخزينها في أفضل صورة حتى يتسنى تداولها بسهولة ونشرها، ثم يتم استخراجها من قبل أفراد المنظمة من خلال قيام الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم لأعضاء الفريق أو لإدارة معينة، ثم تقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة وتخزينها سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسوب على أفضل وأدق صورة؛ بحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة، ثم قيام الأفراد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث لهم في صورة معلومات جديدة مخزنة في أرشيفات خاصة؛ إذ تكون متاحة لكل أفراد المنظمة للاطلاع عليها (حسينة، 2015).

• توزيع المعرفة

توزيع المعرفة هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة؛ فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أو مصرحاً بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها، وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، فالمشاركة بالمعرفة تمثل عمليات في تحسين الإبداع وأداء المنظمات والوصول إلى منظمة متعلمة، وهذا ما يساهم في استخدام عمليات التبادل للمعرفة، والذي يركز على المعرفة الصريحة والمستخدمة لنقلها وتبادلها بين الأفراد والمجموعة والمنظمات، وكذلك استخدام عملية التأهيل والتي تركز على المشاركة بالمعرفة الضمنية وخصوصاً في حالة إيجاد معارف ضمنية جديدة (الشيخ، 2020)، ويتم الاهتمام بهذه العملية من خلال الآتي: (جبران والمنصوري، 2015)

- توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها.
- ضرورة توافر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها.
- بناء فرق العمل والمجموعات معاً، وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم، وتوليد أفكار وإبداعات خلاقة، مما يجعل المنظمة متميزة عن غيرها.
- تشجيع عمليات البحث والتطوير، وتوزيع ما تتوصل إليه.

• تطبيق المعرفة

يشير "لي وآخرون" (Li, et al., 2016) إلى أن تطبيق المعرفة هو جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في أنشطة المؤسسات، وأكثر ارتباطاً بالمهام التي تقوم بها في الزمان والمكان، ويجب أن توظف في مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسات والتي أهمها التمويل، وأن يستهدف التطبيق تحقيق الأهداف التي تتطلع إليها، ويساهم في نجاح ذلك توفير التقنية الحديثة التي تحقق التطبيق الفعال للمعرفة، وذلك بسرعة تخزينها وتطوير استرجاعها ونقلها للعاملين. ويؤكد عبيد وربابعة (2016) على أنه يمكن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، والاستخدام المناسب للمعرفة في الوقت المناسب، وهذا يتطلب ضرورة التطبيق المفصل للمعرفة على أنشطتها، والاستفادة منها بعد الإبداع والتخزين، وتطوير سبل استرجاعها من خلال توظيفها في النشاطات والعمليات التنظيمية المختلفة كالإدارات المختلفة، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، وحل المشكلات، كما تتطلب عملية تطبيق المعرفة نقل الأفكار والمعارف والخبرات وتحويلها إلى ممارسات تتوافق مع الأداء التنظيمي؛ بهدف تحسين جودة الأداء، وكفاءة العمل، وترتبط عملية تطبيق المعرفة بمفهوم التعلم التنظيمي، وجماعات التطبيق، ومجتمعات المعرفة، ونظم تطبيق المعرفة.

الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات إدارة المعرفة ومدى تطبيقها في العديد من المدارس والإدارات التعليمية والمؤسسات الأخرى ومن هذه الدراسات:

- دراسة الغامدي (2021) بعنوان: "واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير، والتعرف على معوقات تطبيقها، واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع البحث من جميع المشرفات الفنيات ومشرفات الإدارة المدرسية والقيادات والهيئة الإدارية في إدارة الإشراف، وتكونت عينة الدراسة من (92) مشرفاً تربوياً تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الحسابي لواقع ممارسة عمليات إدارة المعرفة بمكاتب التعليم في الإشراف التربوي حقق درجة متوسطة، ووجود معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مكاتب الإشراف بدرجة كبيرة، وأوصت الدراسة بتشكيل فريق استشاري من الخبراء في مجال إدارة المعرفة لنشر ثقافة هذا المفهوم وتفعيل عملياته.

- **دراسة الثقفي (2019) بعنوان: "واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها".** هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، واتبعت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من (595) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من القيادات الوسطى والتنفيذية بلغ عددها (344) قائداً، وأخرى مسحية من القيادات العليا البالغ عددهم (49) قائداً، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة كانت (متوسطة)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية وأبعاد إدارة المعرفة والتي تعزى لمتغيري الموقع القيادي لصالح القيادات العليا والمؤهل العلمي لصالح المؤهل العلمي الأعلى، وأوصت الدراسة بتطوير تطبيق إدارة المعرفة من قبل القائمين على إدارة تعليم الطائف من حيث (مشاركة وتوليد وتخزين وتطبيق) المعرفة.
- **دراسة أبو زريق (2017) بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية".** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، وتوزيع، تطبيق) في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة بلغ عددهم (135) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية البسيطة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (توليد، تخزين، توزيع، تطبيق) كان متوسطاً، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تقديم الدعم المادي والمعنوي للأفراد من خلال نظام الحوافز والمكافآت بأنواعها بما يشجع على اكتساب المزيد من المعرفة.
- **دراسة بلكار وشاهين (Balkar & Sahin, 2015) بعنوان: "دور المهارات القيادية لمدراس الثانويات في كفاءاتهم في عملية إدارة المعرفة".** هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانويات وكفاءاتهم في عملية إدارة المعرفة، وتحديد العلاقة بين المهارات القيادية لمديري المدارس وكفاءاتهم في إدارة المعرفة، واتبعت الدراسة المنهج الارتباطي العائلي، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (573) معلماً في المدرسة الثانوية بمحافظة أضنة، وتم استخدام أداة الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس ومهاراتهم القيادية، وهناك قابلية تطبيق إدارة المعرفة في المدارس من منظور اجتماعي، وأوصت الدراسة بضرورة إعداد برنامج تدريبي لتحسين المهارات القيادية لمديري المدارس وكفاءاتهم في عملية إدارة المعرفة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية في متغير (إدارة المعرفة) مع دراسة الغامدي (2021) ودراسة الثقفي (2019)، ودراسة أبو زريق (2017)، ودراسة بلكار وشاهين (2015)، اتفقت الدراسة الحالية مع منهج بعض الدراسات السابقة كدراسة الغامدي (2021)، ودراسة أبو زريق (2017) والتي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي. واختلفت الدراسة الحالية مع منهج بعض الدراسات السابقة كدراسة بلكار وشاهين (Balkar & Sahin, 2015) التي اتبعت المنهج الوصفي الارتباطي.

تتميز الدراسة الحالية بحدثة موضوعها؛ حيث تطرقت إلى موضوع إدارة المعرفة في مكاتب تعليم جدة وواقع تطبيقها من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه "طريقة للوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (المحمودي، 2019)، واستخدم في هذا المنهج الأسلوب المسحي، ويعرفه المحمودي بأنه: "دراسة شاملة مستعرضة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما في بيئة محددة ووقت معين"، وهو يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية؛ حيث تهدف إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات.

مجتمع الدراسة:

وهو جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين هم موضوع مشكلة الدراسة (Cresweill, 2014, p96)، وعرفه المحمودي (2019) بأنه: "المجتمع الإحصائي الذي تجري عليه الدراسة ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع، إلخ؛ حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات

مكاتب تعليم جدة، وبلغ عددهن (4) قائدات، ومن جميع المشرفات التربويات بمكاتب تعليم جدة، وبلغ عددهن (346) مشرفة، وذلك حسب إحصاءات إدارة التعليم بمحافظة جدة (1442هـ) خلال العام الدراسي 1442/1443هـ.

عينة الدراسة:

وهي "مجموعة جزئية من أفراد مجتمع الدراسة، يجري الباحث عليها دراسته باعتبارها ممثلة للمجتمع الذي تنتمي إليه" (حمادي، 2018)، كما عرفها "كريس ويل" (Cresweill, 2014) بأنها: "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة، وتضم عددًا من أفراد المجتمع الأصلي"، وقد تم تطبيق أداة الدراسة على جميع قائدات المكاتب، وعلى عينة عشوائية بسيطة من المشرفات التربويات بمكاتب تعليم جدة، وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (274) قائدة ومشرفة، بواقع (4) قائدات، و(270) مشرفة.

وجداول (1) التالي يوضح خصائص عينة قائدات المكاتب والمشرفات التربويات بمكاتب تعليم جدة وفق طبيعة العمل والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات التالية: (طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)			
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
طبيعة العمل	قائدة	4	1.5
	مشرفة	270	98.5
	المجموع	274	100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	166	60.6
	دراسات عليا	108	39.4
	المجموع	274	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	9	3.3
	من 5 إلى 10 سنوات	131	47.8
	أكثر من 10 سنوات	134	48.9
	المجموع	274	100

يوضح جدول (1) أن المشرفات التربويات حصلن على المرتبة الأولى بين عينة الدراسة، بنسبة (98.5%) من مجموع أفراد العينة، تلاها قائدات المكاتب بنسبة (1.5%).

أداة الدراسة:

تعتبر أداة الدراسة عن وسائل وأساليب جمع البيانات والمعلومات بالملاحظة والقياس (حمادي، 2018)، وتم تطبيق الاستبانة؛ لمناسبتها لأهداف هذه الدراسة، والإجابة عن أسئلتها، وهي "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمترتبة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه" (المحمودي، 2019)؛ حيث طبقت الاستبانة وفق الخطوات التالية:

1. تحديد الهدف من الاستبانة: هدفت الاستبانة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات.
2. مصادر بناء الاستبانة: الرجوع إلى الكتابات النظرية المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة، والاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة للموضوع، مثل دراسة الغامدي (2021)، والعامر (2020)، والعدوان وطناش (2020)، والصقري (2017)، والغامدي (2017)، وأبو زريق (2017)، وعبيد وربايعة (2016).
3. وصف الاستبانة في صورتها الأولية: تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (20) عبارة موزعة على أربعة مجالات فرعية، وهي (توليد المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة).

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري (المحكمين):

ويعني توافق فقرات الأداة مع الموضوع الذي يتوقع منها أن تقيسه، بحيث تتوزع الفقرات بين أبعاده بشكل مناسب (حمادي، 2018)، ولتحقيق الصدق الظاهري للاستبانة تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين؛ حيث طلبت منهم الباحثة إبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة المحاور والمجالات ومدى مناسبة العبارات التي وردت فيها وسلامتها اللغوية، وما يرون حذفه أو إضافته أو تعديله، وفي ضوء ملاحظات المحكمين، قامت الباحثة بالإبقاء على العبارات التي حظيت بنسب اتفاق تجاوزت 80%، وإجراء ما وجه إليه المحكمون من تعديلات في عدد من الصياغات اللغوية للعبارات.

صدق الاتساق الداخلي:

ويعرفه حمادي (2018، ص. 97) بأنه: "دراسة مدى ارتباط درجة كل بند من بنود الاختبار بالدرجة الكلية للاختبار"، كما يشير الثبات إلى درجة الاتساق الداخلي لاستجابات المشاركين على بنود المقياس، ودرجة الاتساق بين درجات المحكمين للمقياس (Cresweill, 2014)، وقد تم التحقق من

الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج العينة النهائية قوامها (4) قائدات و(20) مشرفة تربوية، وبعد ذلك قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمجال والمحور الذي وردت فيه. وجدول (2) التالي يبين مصفوفة معاملات الارتباطات بيرسون بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه من مجالات محور إدارة المعرفة.

جدول (2): مصفوفة معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمجال والمحور ودرجة المجال بالدرجة الكلية لمحور إدارة المعرفة						
المجالات	المحور الأول: إدارة المعرفة					ارتباط المجال بالمحور
توليد المعرفة	رقم العبارة	1	2	3	4	5
معامل الارتباط		.710**	.915**	.860**	.889**	.817*
						*
توزيع المعرفة	رقم العبارة	6	7	8	9	10
معامل الارتباط		.769**	.510**	.498**	.455**	.790*
						*
تخزين المعرفة	رقم الفقرة	11	12	13	14	15
معامل الارتباط		.825**	.614**	.728**	.891**	.834*
						*
تطبيق المعرفة	رقم الفقرة	16	17	18	19	20
معامل الارتباط		.883**	.865**	.644**	.826**	.812*
						*

يوضح جدول (2) أن جميع عبارات مجالات (إدارة المعرفة) تتمتع بمعاملات ارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ حيث تراوحت بين (ر=0.455) كأدنى قيمة ارتباط و (ر=0.915) كأعلى قيمة ارتباط، كما حققت جميع محاور الاستبانة معاملات ارتباطات موجبة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ حيث تراوحت بين (ر=0.766) كأدنى قيمة ارتباط و (ر=0.947) كأعلى قيمة ارتباط، وهذه المؤشرات الإحصائية تدل على أن جميع عبارات إدارة المعرفة ومجالاته الفرعية تتمتع بمعامل صدق عالي.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ، وهي من طرق حساب الثبات، وتم إيجاد قيمة معامل ألفا لمجالات أداة الاستبانة، وكذلك للدرجة الكلية لها، وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3): معاملات ثبات الأداة بطريقة معامل ألفا كرونباخ			
المحاور	المجالات	معامل الثبات للمجال	معامل الثبات للمحور
إدارة المعرفة	توليد المعرفة	0.782	0.908
	توزيع المعرفة	0.838	
	تخزين المعرفة	0.794	
	تطبيق المعرفة	0.732	
الثبات للأداة ككل		0.960	

يوضح جدول (3) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للأداة ككل بلغت (0.960)، وتراوحت في كل مجال من مجالاته الفرعية بين (0.732 – 0.838)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع الاستبانة في كل محور من محاورها الفرعية بدرجة عالية من الثبات، وإلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة من القائدات والمشرفات التربويات.

أداة الدراسة في صورتها النهائية:

تكوّنت أداة الدراسة في صورتها النهائية كما يلي:

إدارة المعرفة، وتضمّن (20) عبارة، موزعة على أربع مجالات كما يلي:

- المجال الأول: توليد المعرفة، وتضمّن (5) عبارات، وهي المرقمة من (1-5).
- المجال الثاني: توزيع المعرفة، وتضمّن (5) عبارات، وهي المرقمة من (6-10).
- المجال الثالث: تخزين المعرفة، وتضمّن (5) عبارات، وهي المرقمة من (11-15).
- المجال الرابع: تطبيق المعرفة، وتضمّن (5) عبارات، وهي المرقمة من (16-20).

تصحيح الاستبانة ومعياري الحكم:

صيغت جميع عبارات الاستبانة في الاتجاه الموجب، وتكون الإجابة عن العبارات عن طريق اختيار قائدات المكاتب والمشرفات التربويات بين إحدى خمسة بدائل موجودة أمام كل عبارة، والتي تقيس واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة، وواقع التحول إلى المنظمات المتعلمة بمكاتب تعليم جدة، وتتمثل هذه البدائل فيما يلي: (موافق بشدة) تأخذ خمس درجات، (موافق) تأخذ أربع درجات، (محايد) تأخذ ثلاث درجات، (غير موافق) تأخذ درجتين، (غير موافق بشدة) تأخذ درجة واحدة.

وتم استخدام المعيار التالي لقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة، وواقع التحول إلى المنظمات المتعلمة بمكاتب تعليم جدة، وذلك بتحديد طول خلايا مقياس خماسي، وحساب المدى (5-1=4)، وتقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية، أي (4÷5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق جدول (4):

جدول (4): المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي	
المتوسط المرجح	درجة الموافقة
من 4.21 إلى 5	كبيرة جدًا
من 3.41 إلى 4.20	كبيرة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 1 إلى 1.80	منخفضة جدًا

إجراءات وخطوات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم إعدادها في صورتها النهائية، وتطبيقها ميدانيًا على قائدات المكاتب والمشرفات التربويات، واستغرق التطبيق الفصل الأول من العام الدراسي 1442/1443 هـ وفقًا للإجراءات التالية:

1. تم الحصول على خطاب من الجامعة؛ للسماح بتوزيع الاستبانة وتطبيقها على القائدات والمشرفات التربويات بمكاتب تعليم جدة.
2. قامت الباحثة بتوزيع أداة الدراسة على قائدات مكاتب التعليم والمشرفات التربويات، وذلك خلال في الفصل الأول من العام الدراسي 1442/1443 هـ.
3. أوضحت الباحثة للقائدات والمشرفات التربويات الغرض من الدراسة، بأنها للبحث العلمي فقط.
4. بلغ عدد الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل (4) قائدات و(270) مشرفة.
5. تم جمع البيانات وتفرغها؛ وذلك بهدف المعالجة الإحصائية لها.
6. تم رصد النتائج ومعالجتها إحصائيًا وتحليلها وتفسيرها.
7. تم تقديم التوصيات في ضوء نتائج الدراسة.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت الدراسة الحالية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك وفق الأساليب الإحصائية التالية:

1. معامل ارتباط بيرسون (Person): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
2. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة.
3. المتوسطات الحسابية (Weighted Mean): وذلك لقياس واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة.
4. الانحراف المعياري؛ للتعرف على مدى انحراف استجابات عينة الدراسة لكل فقرة ومحور عن متوسطها الحسابي.
5. اختبار T-TEST لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى للمؤهل العلمي.
6. اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى لعدد سنوات الخبرة.
7. اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

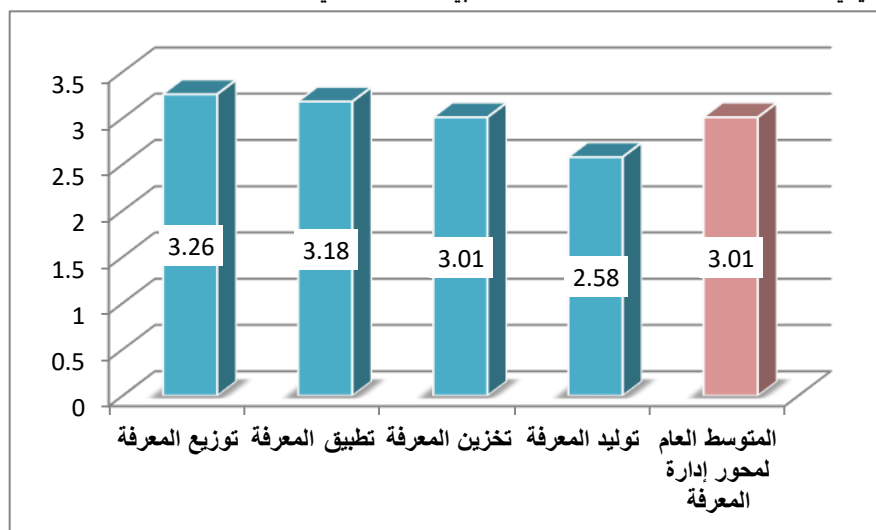
هدفت الدراسة الميدانية إلى تعرف واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات، والكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة التي تعزى لاختلاف طبيعة العمل، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. وفيما يلي نتائج الدراسة الميدانية التي أسفر عنها تحليل البيانات، ومناقشتها وتفسيرها، والوصول للاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، والترتيب لكل مجال من مجالات محور إدارة المعرفة، وللمجال إدارة المعرفة ككل، وجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات				
الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	متوسطة	0.49	3.26	توزيع المعرفة
2	متوسطة	0.59	3.18	تطبيق المعرفة
3	متوسطة	0.57	3.01	تخزين المعرفة
4	ضعيفة	0.70	2.58	توليد المعرفة
-	متوسطة	0.53	3.01	المتوسط العام لمجور إدارة المعرفة

يوضح جدول (5) أن تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.53)، وهو يقع في مجال استجابة (محايد). وتراوح المتوسطات الحسابية لمجالات المحور بين (2.58) و (3.26)، وجاء مجال توزيع المعرفة في مقدمة المجالات المتحققة، بمتوسط حسابي (3.26)، يليه مجال تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي (3.18)، ثم مجال تخزين المعرفة، بمتوسط حسابي (3.01)، ويأتي أخيراً مجال توليد المعرفة، بمتوسط حسابي (2.58)، كما في شكل (1).



شكل (1): واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات

وتعزو الباحثة هذه النتائج إلى أن تطبيق إدارة المعرفة يعد من المجالات الحديثة في الإدارة التربوية، فلا يزال إدراك هذا المفهوم غير كافٍ؛ مما يجعل العمل على تطبيقه لا يزال في بداياته. كما أن غياب كثير من متطلبات عصر المعرفة المتمثلة في: القيادة الاستراتيجية الداعمة لجهود إدارة المعرفة، والكوادر المدربة، والتجهيزات والبنية التحتية والتقنية اللازمة، والدعم المادي الكافي لنجاح عمليات إدارة المعرفة، قد جعل إدارات التعليم بجدة ما تزال بصدد العمل على توفير هذه المتطلبات في المكاتب والمدارس التابعة لها في المراحل التعليمية المختلفة. كما يرجع ذلك إلى الظروف الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة في البيئة التربوية بوجه عام، وهي ظروف تتعلق بعملية التحول المعرفي في المجتمع السعودي من مجتمع مستهلك للمعرفة إلى منتج لها، وعملية التحول هذه تستغرق وقتاً زمنياً يتفاوت في مدته من مجتمع لآخر ومن منطقة لأخرى، مما يجعل نتائج التحول في ذات المجتمع غير واضحة بشكل كبير، وهو ما يجعل الحكم عليها من الأمور الصعبة لدى أفراد عينة الدراسة.

وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة الثقفي (2019) التي أظهرت تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف بدرجة متوسطة، وكون ذلك يرجع إلى إدراك القيادات التربوية أن تطبيق إدارة المعرفة يعد من المجالات الحديثة في ميدان التربية والتعليم بشكل عام، والتطوير التربوي بشكل خاص، كما اتفقت مع نتيجة دراسة الغامدي (2017) التي أظهرت تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الملك عبد العزيز بدرجة متوسطة. وكون ذلك يرجع إلى أن جهود إدارة المعرفة لا تزال تعتمد على مبادرات واجتهادات فردية أكثر من كونها مرتبطة بقيادة استراتيجية لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، ترتبط برؤية الجامعة ورسالتها وقيمتها الرئيسية وخططها الاستراتيجية. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة عبيد وربايعة (2016) التي أظهرت معي توزيع المعرفة كأعلى المجالات المتحققة في إدارة المعرفة، كما اتفقت معها في معي توليد المعرفة كأقل المجالات المتحققة في إدارة المعرفة، وقد أوضحت أن هذه النتائج ترجع بشكل عام إلى وجود اهتمام وتوجه لإدارة الجامعة نحو تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها، من أجل تعزيز المركز التنافسي لها، وذلك من خلال تنمية مهارات أعضاء الهيئة التدريسية، وزيادة قدراتهم على إيجاد المعرفة ونقلها ونشرها، وتبادلها وتطبيقها من خلال عمليات التدريس، والأبحاث العلمية التي ينشرونها، والتي توفر لهم مصادر المعلومات، وقواعد البيانات الورقية والإلكترونية.

وتعرض الباحثة فيما يلي واقع إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حسب كل مجال من مجالات الدراسة.

أولاً: مجال توليد المعرفة

يوضح جدول (6) التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، والترتيب لكل عبارة منتمية لمجال توليد المعرفة، ولمجال توليد المعرفة ككل.

جدول (6): واقع توليد المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر القائدات والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية					
الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
1	كبيرة	0.68	3.67	يحدد المكتب المعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها تحديداً منظماً.	1
2	متوسطة	0.93	2.71	يشارك المكتب في المؤتمرات والندوات العلمية المحلية والإقليمية في المؤسسات المناظرة وغير المناظرة.	3
3	متوسطة	0.91	2.61	يوفر المكتب وسائل تكنولوجية تيسر للموظفات اكتساب المعرفة من خلال الشبكات المحلية والعالمية.	5
4	ضعيفة	1.13	1.99	يتبنى المكتب منهجية البحث العلمي لتوليد المعرفة.	2
5	ضعيفة	1.07	1.91	يشجع المكتب على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت.	4
-	ضعيفة	0.70	2.58	المتوسط العام لمجال توليد المعرفة	

يوضح جدول (6) أن توليد المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (2.58)، وانحراف معياري (0.70)، وهو يقع في مجال استجابة (محايد)، وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (1.91) و(3.67). وتمثلت أعلى الجوانب المتحققة في توليد المعرفة في العبارة (1) ونصها: "يحدد المكتب المعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها تحديداً منظماً"، بمتوسط حسابي (3.67)، وانحراف معياري (0.68)، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام إدارات التعليم ومكاتبها بتوظيف مجموعة من النظم الإلكترونية والتجهيزات والتقنيات اللازمة التي تم إنشاؤها لمساعدة عمل المشرفين مثل نظام (نور، فارس، راسل، تواصل،... إلخ)، والتي تضمن من خلالها وصول التعاميم والمستجدات بصورة مباشرة، ويمكن من خلالها تحديد المعرفة والاستفادة منها لتوليد معارف جديدة، ومن ذلك تحديد المعرفة الصريحة المتاحة التي يمكن تحديدها والتعبير عنها بكلمات أو أرقام أو رموز، ويتم تخزينها بشكل إلكتروني أو كتابي، بالإضافة إلى إمكانية نشرها والرجوع إليها بسهولة، وكذلك العمل على مراجعتها وتحديثها بشكل مستمر. والمعرفة الضمنية وهي الخبرات المتراكمة لدى الكثير من المشرفين والتي يمكن الاستفادة منها من خلال الحوارات واللقاءات والندوات، كما يمكن للمكتب تحديد المعارف الضمنية النظامية من خلال العلاقات التي تربط بين تكنولوجيا المعلومات والأدوار الوظيفية والإجراءات الرسمية والأعمال الروتينية ضمن منظومة العمل المؤسسي للمكتب. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زريق (2017) التي أظهرت الرصد المنظم لدى المؤسسة للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة حقق درجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم وجود خطط واضحة للرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها.

بينما تمثل أقل الجوانب المتحققة في مجال توليد المعرفة في العبارة (4) ونصها: "يشجع المكتب على ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت"، بمتوسط حسابي (1.91)، وانحراف معياري (1.07)، وتعزو الباحثة ذلك إلى غياب استراتيجية واضحة بمكاتب التعليم تدعم ابتكار المعرفة، وتنفيذ الأنشطة والبرامج الخاصة، وضعف تدريب المشرفين على ابتكار المعرفة، كتنظيم جلسات العصف الذهني، ومختبرات الابتكار، أيضاً محدودية الحوافز التشجيعية وقلة المخصصات المادية المقدمة لهم في هذا المجال، مما يحول دون المساهمة في إنتاج الكثير من الأفكار المختلفة، والحلول غير التقليدية، وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زريق (2017) التي أظهرت تشجيع ابتكار المعرفة من خلال نظام الحوافز والمكافآت بدرجة منخفضة، وأن ذلك يرجع إلى قلة الإمكانيات المادية المخصصة؛ لدعم الابتكار بالمؤسسة. واتفقت مع نتيجة دراسة الحربي (2020) التي توصلت إلى وجود ضعف في توفير الإدارة للدعم المادي لتشجيع عملية التعلم، وذلك يرجع إلى قصور الإداريين الجامعيين في استقطاب الأموال من المستثمرين.

ثانياً: مجال توزيع المعرفة

يوضح جدول (7) التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، والترتيب لكل عبارة منتمية لمجال توزيع المعرفة، وللمجال توزيع المعرفة ككل.

جدول (7): واقع توزيع المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية					
الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
1	كبيرة	0.71	3.62	يعتمد المكتب أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية لنشر المعرفة.	8
2	كبيرة	0.79	3.46	يعتمد المكتب منهجية التوسع في عقد المؤتمرات والندوات واللقاءات وورش العمل بما يفيد في اكتساب وتبادل الخبرات.	9
3	متوسطة	0.74	3.20	يشجع المكتب على التواصل البناء لتبادل الأفكار والخبرات والآراء.	10
4	متوسطة	0.81	3.07	يعرض المكتب قضايا العمل للمشاركة الجماعية والنقاش العام.	6
5	متوسطة	1.04	2.97	يعرض المكتب الأفكار الجديدة المرتبطة بالعمل.	7
-	متوسطة	0.49	3.26	المتوسط العام لمجال توزيع المعرفة	

يوضح جدول (7) أن توزيع المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.26)، وانحراف معياري (0.49)، وهو يقع في مجال استجابة (محايد). وتراوح المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.97) و(3.62). وتمثلت أعلى الجوانب المتحققة في توزيع المعرفة في العبارة (8) ونصها: "يعتمد المكتب أسلوب الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية لنشر المعرفة"، بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.71). وقد يرجع ذلك إلى كونها من أكثر الأساليب التقليدية لتوزيع المعرفة، والتي يسهل استخدامها

من قبل مكاتب التعليم في نشر المعرفة، وتتيح سهولة الوصول إليها من قبل الموظفين والمستفيدين، كونها لا تتطلب تكلفة عالية لنشر المعرفة وتوزيعها. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة العدوان وطناش (2020) التي أظهرت اهتمام الإدارة بتقديم الندوات العلمية لنشر المعرفة بدرجة كبيرة، وذلك لأهميتها كإحدى الوسائل التقليدية لنشر المعرفة. واختلفت مع نتيجة دراسة الغامدي (2021) التي أكدت أن استخدام النشرات المكتوبة لنشر المعرفة في إدارة الإشراف التربوي قد حققت درجة متوسطة، وكون ذلك يرجع إلى أنها استخدمت أدوات تكنولوجية في نشر المعرفة.

بينما تمثل أقل الجوانب المتحققة في مجال توزيع المعرفة في العبارة (7) ونصها: "يعرض المكتب الأفكار الجديدة والمرتبطة بالعمل"، بمتوسط حسابي (2.97)، وانحراف معياري (1.04). وتعزو الباحثة ذلك للتغيرات المستجدة في السياسات والخطط الوزارية، مما يزيد من المهام الملقاة على عاتق المكاتب بحيث لا تتاح لهم فرص مناقشة الأفكار الجديدة وعقد مجالس الحوار التشاركية التي تهيئ للحصول على الأفكار المختلفة والحديثة، إضافة إلى كثرة الأعباء التي تستنزف جهود المشرفين والزيارات الدورية المطلوبة منهم؛ مما يقلل من فرص انخراطهم في هذه المجالس وغيرها من الفرص التطويرية. وقد يرجع ذلك أيضًا إلى عدم وضع مكاتب التعليم لخطط واضحة تحدد الأساليب والوسائل المستخدمة لعرض الأفكار الجديدة المرتبطة بالعمل. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زريق (2017) التي أظهرت تشجيع الأفراد لعرض أفكارهم الجديدة المرتبطة بالعمل من قبل المنظمة كأقل الجوانب المتحققة في توزيع المعرفة، وكون ذلك يرجع إلى محدودية دعم الإبداع في مجال العمل. واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (2021) التي أكدت أن مكاتب إدارة الإشراف تسمح بعرض الأفكار الجديدة بدرجة كبيرة. وذلك يرجع لمتابعة المستجندات الوزارية في تطوير العمل أولاً بأول.

ثالثاً: مجال تخزين المعرفة

يوضح جدول (8) التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، والترتيب لكل عبارة منتمية لمجال تخزين المعرفة، ولمجال تخزين المعرفة ككل.

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	
12	كبيرة	0.72	3.54	يخزن المكتب المعرفة في الأرشيف الورقي.	
13	متوسطة	0.69	3.15	يقيم المكتب جودة المعرفة المخزنة ويعمل على تحديثها باستمرار.	
14	متوسطة	1.01	2.93	يوحد المكتب أدلة العمل ومصطلحاته في جميع أقسامه ووحداته.	
11	متوسطة	0.94	2.80	يحتفظ المكتب بالمعرفة من خلال قواعد بيانات خاصة.	
15	متوسطة	0.86	2.62	يسهل المكتب للموظفات الوصول الحر إلى قواعد البيانات والاستفادة منها.	
-	متوسطة	0.57	3.01	المتوسط العام لمجال تخزين المعرفة	

يوضح جدول (8) أن تخزين المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.01)، وانحراف معياري (0.57)، وهو يقع في مجال استجابة (محايد). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.62) و(3.54). وتمثلت أعلى الجوانب المتحققة في تخزين المعرفة في العبارة (12) ونصها: "يخزن المكتب المعرفة في الأرشيف الورقي"، بمتوسط حسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.72). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كثرة التعاملات الورقية لدى مكاتب التعليم مع المراجعين والجهات التعليمية ومؤسسات المجتمع المختلفة، وحاجتها إلى التخزين لحفظها، وللرجوع إليها عند الحاجة؛ حيث تتيح إمكانية جمع المعرفة بطريقة منظمة وتحليلها وتصنيفها وترتيبها وتخزينها في أفضل صورة وتداولها بسهولة. كما يتسع الأرشيف الورقي ليشمل الوثائق المكتوبة، المواد المرسومة، والخرائط، والمواد السمعية والبصرية، وكون الأرشيف الورقي يمثل أكثر الأساليب المتبعة في هذه المكاتب مقارنة بالتقنية، نظراً للمعوقات الاقتصادية في الإشراف التربوي التي ذكرها الخطيب (2003) كنقص التجهيزات الحديثة، وقلة أجهزة الحاسوب، وعدم توفر خدمات الإنترنت في بعض المكاتب. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (2021) التي حققت درجة كبيرة في توثيق مكاتب الإشراف للإنجازات والخبرات السابقة وتوصيات اللجان، نظراً لاهتمام هذه المكاتب بتوثيق المعرفة وتخزينها.

بينما تمثل أقل الجوانب المتحققة في مجال تخزين المعرفة في العبارة (15) ونصها: "يسهل المكتب للموظفات الوصول الحر إلى قواعد البيانات والاستفادة منها"، بمتوسط حسابي (2.62)، وانحراف معياري (0.86). وقد يرجع ذلك إلى وضع مكاتب التعليم لقيود تحول دون الوصول إلى البيانات والمعلومات الخاصة بالمراجعين والموظفين والمعلمين والطلاب، حفاظاً على الخصوصية وسرية المعلومات الخاصة بهم. وكذلك تضع قيوداً تحول دون الوصول إلى الخطابات الرسمية التي تتسم بالسرية. وهذا ما يتوافق مع نتيجة دراسة أبو زريق (2017) التي أظهرت أن الأجهزة التقنية المستخدمة لتخزين المعرفة لا تتيح استخدامها بشكل كامل من قبل الجميع، وذلك للحفاظ على الأمان وحماية الخصوصية وسرية البيانات.

رابعاً: مجال تطبيق المعرفة

يوضح جدول (9) التالي المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ودرجة التطبيق، والترتيب لكل عبارة منتمية لمجال تطبيق المعرفة، ولمجال تطبيق المعرفة ككل.

جدول (9): واقع تطبيق المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

الترتيب	درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
1	كبيرة	0.80	3.47	18 يطبق المكتب باستمرار مبادرات وبرامج معرفية داخلية وخارجية.
2	متوسطة	0.70	3.38	19 يوظف المكتب المعرفة في حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل من خلال الخبرات المختلفة.
3	متوسطة	0.74	3.32	20 يتم المكتب بالتغذية الراجعة لتحسين المعرفة وتطبيقها.
4	متوسطة	0.98	2.88	16 يعزز المكتب ثقافة تدعم عملية التطبيق الفعال للمعرفة الجديدة.
5	متوسطة	0.99	2.88	17 تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المكتب على تطبيق المعرفة.
-	متوسطة	0.59	3.18	المتوسط العام لمجال تطبيق المعرفة

يوضح جدول (9) أن تطبيق المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.18)، وانحراف معياري (0.59)، وهو يقع في مجال استجابة (محايد). وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المحور بين (2.88) و (3.47). وتمثلت أعلى الجوانب المتحققة في تطبيق المعرفة في العبارة (18) ونصها: "يطبق المكتب باستمرار مبادرات وبرامج معرفية داخلية وخارجية"، بمتوسط حسابي (3.47)، وانحراف معياري (0.80). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن وزارة التعليم قد أكدت على المبادرات التطويرية من قبل القائمين على إدارات التعليم للارتقاء بالعملية التعليمية وبناء مجتمعات التعلم المؤدية إلى الاقتصاد المعرفي؛ مما أظهر حرص مكاتب التعليم على تحفيز المشرفات لتقديم كل ما هو جديد من معارف وخبرات وبحوث تفيد الميدان التعليمي وتحقيق تطلعاته. مما يكسب المكاتب ميزات مؤسسية ناجحة في تطبيق مبادرات متنوعة من مبادرات التغيير. وقد اتفقت النتيجة مع نتائج دراسة العدوان، وطناش (2020) التي أظهرت تطبيق الإدارة باستمرار مبادرات وبرامج معرفية داخلية وخارجية بدرجة كبيرة. وكون ذلك يرجع إلى استخدام الجامعة والقائمين عليها وسائل وأساليب متعددة في دفع القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة إلى تطبيق المعرفة، ومن هذه الأساليب المحفزة لهم تطبيق مبادرات وبرامج معرفية متعددة وإشراكهم فيها، وتحويل المعرفة إلى إجراءات توجه سلوك العاملين.

بينما تمثل أقل الجوانب المتحققة في مجال تطبيق المعرفة في العبارة (17) ونصها: "تشرف فرق عمل متخصصة من داخل المكتب على تطبيق المعرفة"، بمتوسط حسابي (2.88)، وانحراف معياري (0.99). وتعزو الباحثة ذلك إلى كثرة المشروعات التطويرية المتتابعة على إدارة الإشراف ومكاتبها لاسيما خلال الفترة التطويرية التي بدأتها الوزارة من عام (1429هـ)؛ مما أشغل المشرفين بالأعمال الإشرافية والتطويرية في المدارس عن تشكيل الفرق الخاصة بتطبيق المعرفة داخلياً والذي يتطلب الوقت والجهد والموارد اللازمة. وقد يرجع ذلك أيضاً إلى غياب التخطيط بالمكاتب لتفعيل دور فرق العمل المتخصصة في تطبيق المعرفة على مستوى مكاتب التعليم، ومحدودية التعاون والشراكة مع بيوت الخبرة والمراكز التدريبية المتخصصة لتفعيل تطبيق المعرفة. وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زريق (2017) التي أظهرت أن إشراف الفرق المختصة من داخل المؤسسة على تطبيق المعرفة جاءت في المراتب الأخيرة بدرجة تطبيق متوسطة، وكون ذلك يرجع إلى غياب التوجه نحو تفعيل دور فرق العمل في إدارة المعرفة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة من قائدات المكاتب والمشرفات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة؟"

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخدام اختبار T-TEST واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

أولاً: الفروق في واقع تطبيق إدارة المعرفة

تم استخدام اختبار T-TEST للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى للمؤهل العلمي وذلك كما يوضح جدول (10):

جدول (10): نتائج اختبار T-TEST للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم

المحور	فئات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	قيمة احتمال المعنوية
توليد المعرفة	بكالوريوس	2.33	0.70	8.083	272	.000
	دراسات عليا	2.96	0.50			
توزيع المعرفة	بكالوريوس	3.28	0.50	.834	272	.405
	دراسات عليا	3.23	0.48			
تخزين المعرفة	بكالوريوس	2.84	0.55	6.588	272	.000
	دراسات عليا	3.27	0.50			
تطبيق المعرفة	بكالوريوس	2.99	0.55	7.579	272	.000
	دراسات عليا	3.49	0.51			
محور إدارة المعرفة	بكالوريوس	2.86	0.52	6.198	272	.000
	دراسات عليا	3.24	0.44			

يوضح جدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول واقع إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى للمؤهل العلمي؛ حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ت) في كل مجال وفي الأداة ككل أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) ويستثنى من ذلك محور توزيع المعرفة؛ حيث لم تكن الفروق دالة إحصائيًا. وبالمقارنة بين المتوسطات الحسابية لاستجابات القائدات والمشرفات بحسب مؤهلاتهن العلمية المختلفة، اتضح أن الفروق كانت في صالح الحاصلات على مؤهلات عليا، واللاتي يؤكدن أهمية تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة، وذلك بصورة أكبر مقارنة بالحاصلات على مؤهل بكالوريوس. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه مع الارتقاء بالمستوى التعليمي للقيادات التربوية والمشرفات، فإنهن يكتسبن خبرات معرفية وتخصصية أكبر تتعلق بالمفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة ومتطلباتها وأساليب تطبيقها، وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الثقفي (2019) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائيًا في واقع تطبيق إدارة المعرفة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، نظرًا لأن الارتقاء بالمستوى التعليمي للقيادات التربوية يجعلها تدرك الواقع المعيش بإدارة التعليم بشكل مغاير؛ حيث يبدو تقييمها أكثر موضوعية ومعرفة بما ينبغي أن يكون تجاه تطبيق إدارة المعرفة.

كما تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات القائدات والمشرفات التربويات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى لسنوات الخبرة، والنتائج يوضحها جدول (11) التالي:

جدول (11): نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول واقع تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم

جدة تعزى لسنوات الخبرة						
المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة ف	قيمة احتمال المعنوية
توليد المعرفة	بين المجموعات	15.369	2	7.685	17.561	.000
	داخل المجموعات	118.592	271	.438		
	الإجمالي	133.961	273			
توزيع المعرفة	بين المجموعات	.623	2	.312	1.306	.273
	داخل المجموعات	64.682	271	.239		
	الإجمالي	65.305	273			
تخزين المعرفة	بين المجموعات	5.207	2	2.603	8.426	.000
	داخل المجموعات	83.725	271	.309		
	الإجمالي	88.931	273			
تطبيق المعرفة	بين المجموعات	4.761	2	2.381	7.180	.001
	داخل المجموعات	89.854	271	.332		
	الإجمالي	94.616	273			
محور إدارة المعرفة	بين المجموعات	3.575	2	1.788	6.713	.001
	داخل المجموعات	72.164	271	.266		
	الإجمالي	75.739	273			

يوضح جدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول واقع إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى لسنوات الخبرة؛ حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) في كل محور وفي الأداة ككل أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيًا في مجال توزيع المعرفة، ولمعرفة اتجاه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه والنتائج يوضحها جدول (12):

جدول (12): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول واقع إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى لسنوات

المحور	الخبرة	المتوسط الحسابي	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	الدلالة
محور إدارة المعرفة	أقل من 5 سنوات	2.85	0.05	0.96	غير دالة
	من 5 إلى 10 سنوات	2.90			
	أقل من 5 سنوات	2.85	0.27*	0.02	دالة
	أكثر من 10 سنوات	3.12			
	من 5 إلى 10 سنوات	2.90	0.22	0.30	غير دالة
	أكثر من 10 سنوات	3.12			

يوضح جدول (12) أن الفروق كانت في صالح القائدات والمشرفات اللاتي تزيد خبراتهن عن عشر سنوات، واللاتي يؤكدن أهمية تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة، وذلك بصورة أكبر مقارنة بتقديرات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات اللاتي تقل خبراتهن عن خمس سنوات.

وقد يرجع ذلك إلى كون القائدات والمشرفات اللاتي لديهن خبرات أكثر من عشر سنوات، قد اكتسبن من خلال الممارسات الإدارية الطويلة في بيئة العمل خبرات عملية وتراكمية متنوعة في مجال تطبيق إدارة المعرفة وتوليد المعرفة من خلال مشاركتهن البحثية في الندوات والمؤتمرات والدورات وورش العمل المختلفة، وكذلك اكتساب مهارات أكبر في تخزين المعرفة من خلال استخدام الطرق التقليدية كالأرشيف الورقي، أو التعامل مع النظم الإلكترونية،

والتطبيقات، وقواعد البيانات، التي توفرها مكاتب التعليم، والتي يمكن من خلالها تخزين المعرفة وحفظها، والرجوع إليها لتوليد معارف جديدة، وذلك مقارنة بقليلات الخبرة اللاتي قد يجدن بعض الصعوبات في تطبيق إدارة المعرفة لكونها من المفاهيم الجديدة، ولعدم امتلاكهن الخبرات اللازمة للتعامل معها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الغامدي (2017) التي أظهرت وجود فروق في تطبيق إدارة المعرفة تعزى لاختلاف الخبرة، ويرجع ذلك إلى أن تراكم الخبرات العلمية والعملية عزز من قدرة أعضاء هيئة التدريس على تطبيق إدارة المعرفة بالجامعة.

ملخص نتائج الدراسة:

تتلخص نتائج الدراسة الحالية في:

- تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر قائدات المكاتب والمشرفات التربويات بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.01).
- جاء مجال توزيع المعرفة في مقدمة المجالات المتحققة، بمتوسط حسابي (3.26)، يليه مجال تطبيق المعرفة، بمتوسط حسابي (3.18)، ثم مجال تخزين المعرفة، بمتوسط حسابي (3.01)، ويأتي في المرتبة الأخيرة مجال توليد المعرفة، بمتوسط حسابي (2.58).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات قائدات المكاتب والمشرفات التربويات حول تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة تعزى للمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. وكانت الفروق في صالح الحاصلات على مؤهلات عليا، وفي صالح اللاتي لديهن خبرات أكثر من 10 سنوات.

توصيات الدراسة:

توصي الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج بما يلي:

توصيات معززة لتطبيق إدارة المعرفة:

- تكثيف مكاتب التعليم للدورات التدريبية الموجهة للقائدات والعاملات بها في مجال إدارة المعرفة.
- عقد الندوات والمؤتمرات التي توضح أهمية توليد المعرفة وتوزيعها وتخزينها وتطبيقها وأثرها في التحول نحو المنظمات المتعلمة.
- استخدام التكنولوجيات الحديثة التي يمكن من خلالها تحديد المعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها تحديداً منظماً.
- عمل مكاتب التعليم على تفعيل نظام الحوافز والمكافآت لدعم ابتكار المعرفة وتوليدها.
- تكثيف مكاتب التعليم توظيف الندوات الداخلية والوثائق والنشرات الدورية لنشر المعرفة.
- إصدار مكاتب التعليم أدلة ونشرات وعقد ورش عمل يمكن من خلالها عرض الأفكار الجديدة والمرتبطة بالعمل وتدارسها ونشرها.
- تدريب إدارة التعليم منسوبات مكاتب التعليم على كيفية تخزين المعرفة وتنظيمها من خلال الأرشيف الورقي.
- زيادة اهتمام مكاتب التعليم بتسهيل وصول الموظفين إلى قواعد البيانات والاستفادة منها.
- تشجيع مكاتب التعليم منسوبيها على تقديم مبادرات وبرامج معرفية داخلية وخارجية يمكن من خلالها توزيع المعرفة.
- عمل مكاتب التعليم على الاستعانة بفرق عمل متخصصة من داخل المكتب لتطبيق المعرفة.

مقترحات الدراسة:

استكمالاً لموضوع الدراسة الحالية، تقترح الباحثة إجراء بعض الدراسات المستقبلية، والإجرائية التالية:

- دراسة معوقات تطبيق إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة من وجهة نظر القائدات والمشرفات.
- دراسة مماثلة باستخدام الأدوات الكيفية لجمع البيانات مثل المقابلات الشخصية المتعمقة والمقابلات الجماعية المركزة وأساليب الملاحظة.
- تصميم إدارات التعليم برامج تدريبية موجهة للقائدات والمشرفات لتنمية مهاراتهم في تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة.
- تصميم إدارات التعليم استراتيجية مقترحة لتطوير دور إدارة المعرفة بمكاتب تعليم جدة.
- تبني وزارة التعليم لبرامج تدريبية مكثفة لتطوير الممارسات القيادية وملاءمتها لتحقيق عمليات إدارة المعرفة.

محدوديات الدراسة:

- رفض بعض قائدات مكاتب التعليم والمشرفات التربويات: التعاون والمشاركة في تعبئة الاستبانة بحجة حساسية المعلومات في مكاتب تعليم جدة.
- كان هناك بعض قائدات مكاتب التعليم والمشرفات التربويات، لم يظهرن حماساً لتحويل إدارة المعرفة إلى منظمة متعلمة، كونها تحتاج إلى تدريب لفترة طويلة لتحويلها، وانشغالهن الإداري لا يسمح لهن بتطبيقها.

المراجع:

القرآن الكريم

أولاً: المراجع العربية

أبو خضير، إيمان سعود. (2010). *تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات*. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي بمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- أبو زريق، فائق نبيل. (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية [رسالة ماجستير غير منشورة]، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالاشتراك مع جامعة الأقصى.
- بدوي، أم الزين حسين. (2019). معوقات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية-جامعة الأزهر*، (183).
- بدير، السعيد السعيد. (2015). تطوير إدارة التعليم الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، (5).
- البرعصي، فتحي عيسى. (2015). تصور مقترح لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة عمر المختار، *المجلة الليبية العالمية- كلية التربية بالمرج*، (4)، 1-27.
- بويكر، ساخر، وتيغرة، أمحمد. (2021). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالتميز التنظيمي. *مجلة دراسات وأبحاث- جامعة الجلفة*، 13 (1)، 223-236.
- الثقفي، فهد حميد. (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها. *المجلة التربوية-جامعة سوهاج*، (57).
- حسينة، قلوبو. (2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة محمد خيضر.
- حمادي، يونس (2018). *الإحصاء في العلوم الاجتماعية والسلوكية*. دار دجلة للنشر والتوزيع.
- الخطيب، إبراهيم؛ والخطيب أمل، (2003): *الأشراف التربوي: فلسفته، أساليبه، تطبيقاته*. الناشر: دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الرشدي، نايف فايد. (2020). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير الإدارة التعليمية بدولة الكويت. *المجلة العربية للتربية النوعية*، (11)، 1-22.
- السياني، ماجد قاسم، ومحسن، رويدا أمين. (2021). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع المنظمي (دراسة ميدانية على الجامعة الخاصة اليمنية). *مجلة ربحان للنشر العلمي*، (9)، 49-77.
- الشيخ، بابر مبارك. (2020). واقع تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من هيئة التدريس في عدد من كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات السودانية. *مجلة آل البيت*، 26 (3)، 63-100.
- الصقري، فهد عطية. (2017). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية: جامعة الملك سعود نموذجاً. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (91)، 503-528.
- العامر، آلاء محمد. (2020). واقع إدارة المعرفة كمدخل لتحقيق معايير الجودة: دراسة تطبيقية على قيادات إدارات التعليم بمنطقة القصيم. *مجلة كلية التربية-جامعة كفر الشيخ*، 20 (1)، 231-264.
- عبد الوهاب، سمير محمد. (2005). *متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة*. بحث في ندوة مدن المعرفة، المدينة المنورة، المملكة السعودية، 28-30.
- عبيد، شاهر محمد، وربايعة، سائد محمد. (2016). تأثير أبعاد إدارة المعرفة في المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية- فلسطين. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 12 (4).
- العدوان، حسين إبراهيم، وطناش، سلامة يوسف. (2020). واقع دور إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة في الجامعة الأردنية من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس. *المجلة التربوية الأردنية*، (3).
- عروف، راضية، وعطية، خديجة. (2018). تطبيق إدارة المعرفة كاستراتيجية لبناء المنظمة المتعلمة. *مجلة اقتصاديات المال والاعمال*، (7).
- علي، صبري الأنصاري، والعازمي، راشد مبارك، وخليخ، عبدالناصر. (2018). عمليات إدارة المعرفة بالمدارس المتوسطة بالكويت. *مجلة العلوم التربوية*، (37)، 305-325.
- عون، وفاء محمد، والحمود، تهاني عبدالله. (2016). دور ممارسات الجودة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، (77)، 385-415.
- الغامدي، حنان علي. (2017). إدارة المعرفة في جامعة الملك عبد العزيز ومساهمتها في التحول إلى منظمة متعلمة: دراسة استكشافية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك عبد العزيز.
- الغامدي، عزة علي أحمد. (2021). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (32).
- غانم، إكرام عبدالستار. (2019). إدارة المعرفة: مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية، *مجلة الإدارة التربوية*، (24)، 163-245.
- القرنزي، مها أحمد. (2016). تطوير أداء مكاتب التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء معايير التميز المؤسسي [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المحمودي، محمد سرحان علي، (2019). *مناهج البحث العلمي*. الطبعة الثالثة. دار الكتب للنشر والتوزيع.
- النعيمي، صلاح عبد القادر، ونايف، باسم فيصل. (2012). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة. *مجلة كلية بغداد للعلوم والاقتصاد*، (31).
- وزارة التعليم (2016-1437). *الدليل التنظيمي للإشراف التربوي*. الإصدار الأول، المملكة العربية السعودية، شركة تطوير للخدمات التعليمية.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Balkar, B., & Sahin, S. (2015). The role of leadership skills of high school principals in their knowledge management process competencies. *Journal of Studies in Education*, 5(3), 1-21. [CrossRef]
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Li, J., Liu, M. & Liu, X (2016). Why do employees resist knowledge management systems? An empirical study from the status quo bias and inertia perspectives. *Computers in Human Behavior*, 65 (11), 189-191. [CrossRef]
- Wu, Y, Lin, Y, Wen, M, Peng, Y & Hsu, I (2016). Design and User acceptance of architectural design education in learning system based on Knowledge management theory. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 12 (11), 2835-2837. [CrossRef]

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Abdel Wahab, S. M. (2005). Requirements for implementing knowledge management in Arab cities: A case study of Cairo. Paper presented at the Knowledge Cities Symposium, Al-Madinah Al-Munawwarah, Saudi Arabia, 28-30. [In Arabic]
- Abu Khudair, I. S. (2010). *Applications of knowledge management in higher education institutions: Ideas and practices*. Paper presented at the International Conference on Administrative Development Towards Excellence in Government Performance, Institute of Public Administration, Riyadh, Saudi Arabia. [In Arabic]
- Abu Zureiq, F. N. (2017). *The role of knowledge management processes in enhancing organizational creativity in the regular courts* (Unpublished master's thesis). Academy of Management and Politics for Graduate Studies in cooperation with Al-Aqsa University. [In Arabic]
- Al-Adwan, H. I., & Tanash, S. Y. (2020). The reality of the role of knowledge management in building the learning organization at the University of Jordan from the perspective of academic leaders and faculty members. *Jordanian Educational Journal*, (3). [In Arabic]
- Al-Amer, A. M. (2020). The reality of knowledge management as an approach to achieving quality standards: An applied study on educational leadership in the Qassim region. *Journal of the Faculty of Education - Kafr El-Sheikh University*, 20(1), 231-264. [In Arabic]
- Al-Bar'asi, F. I. (2015). A proposed framework for implementing knowledge management processes at Omar Al-Mukhtar University. *Libyan International Journal - Faculty of Education at Al-Marj*, (4), 1-27. [In Arabic]
- Al-Ghamdi, A. A. A. (2021). The reality of knowledge management implementation in educational supervision at the Asir Education Department. *Arab Journal of Scientific Publishing*, (32). [In Arabic]
- Al-Ghamdi, H. A. (2017). Knowledge management at King Abdulaziz University and its contribution to transforming into a learning organization: An exploratory study (Unpublished doctoral dissertation). King Abdulaziz University. [In Arabic]
- Ali, S. A., Al-Azmi, R. M., & Khalil, A. N. (2018). Knowledge management processes in Kuwaiti intermediate schools. *Journal of Educational Sciences*, (37), 305-325. [In Arabic]
- Al-Khatib, I., & Al-Khatib, A. (2003). *Educational supervision: Philosophy, methods, and applications* (1st ed.). Qandeel Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Al-Mahmoudi, M. S. A. (2019). *Scientific research methods* (3rd ed.). Dar Al-Kutub for Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Al-Nuaimi, S. A., & Nayef, B. F. (2012). The role of knowledge management processes in building the learning organization. *Journal of the College of Baghdad for Economic Sciences*, (31). [In Arabic]
- Al-Qarza'i, M. A. (2016). Developing the performance of education offices in Saudi Arabia in light of institutional excellence standards (Unpublished doctoral dissertation). Imam Muhammad bin Saud Islamic University. [In Arabic]
- Al-Rashidi, N. F. (2020). Knowledge management as an approach to developing educational administration in Kuwait. *Arab Journal of Qualitative Education*, (11), 1-22. [In Arabic]
- Al-Sayani, M. Q., & Mohsen, R. A. (2021). The impact of knowledge management processes on organizational creativity: A field study at the Private University of Yemen. *Rayhan Journal of Scientific Publishing*, (9), 49-77. [In Arabic]
- Al-Sheikh, B. M. (2020). The reality of knowledge management implementation: An exploratory study of faculty opinions in several colleges of economics and administrative sciences in Sudanese universities. *Al al-Bayt Journal*, 26(3), 63-100. [In Arabic]
- Al-Suqri, F. A. (2017). The reality of knowledge management implementation in Saudi universities: King Saud University as a model. *Arab Studies in Education and Psychology Journal*, (91), 503-528. [In Arabic]

- Al-Thaqafi, F. H. (2019). The reality of implementing knowledge management content in Taif Education Administration and its relationship to institutional excellence from the perspective of its leaders. *Educational Journal - Sohag University*, (57). [In Arabic]
- Aoun, W. M., & Al-Hamoud, T. A. (2016). The role of quality practices in enhancing knowledge management processes in the College of Education at King Saud University from the perspective of faculty members. *Arab Studies in Education and Psychology Journal*, (77), 385–415. [In Arabic]
- Arouf, R., & Atiya, K. (2018). Implementing knowledge management as a strategy for building the learning organization. *Journal of Business and Financial Economics*, (7). [In Arabic]
- Badawi, A. Z. H. (2019). Barriers to the application of knowledge management at Umm Al-Qura University from the perspective of faculty members. *Journal of the Faculty of Education - Al-Azhar University*, (183). [In Arabic]
- Badeer, A. A. (2015). Developing university education management in light of the knowledge management approach: An analytical study. *Educational Administration Journal*, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Administration, (5). [In Arabic]
- Boubaker, S., & Tighra, A. (2021). Knowledge management processes and their relationship to organizational excellence. *Journal of Studies and Research - University of Djelfa*, 13(1), 223–236. [In Arabic]
- Ghanem, I. A. (2019). Knowledge management: An approach to enhancing the financial sustainability of Egyptian universities. *Educational Administration Journal*, (24), 163–245. [In Arabic]
- Hammadi, Y. (2018). *Statistics in social and behavioral sciences*. Dar Dijlah for Publishing and Distribution. [In Arabic]
- Hassina, Q. (2015). *The role of knowledge management in improving institutional performance* (Unpublished master's thesis). Mohamed Khider University. [In Arabic]
- Ministry of Education. (2016). *Organizational guide for educational supervision* (1st ed.). Saudi Arabia: Tatweer for Educational Services. [In Arabic]
- Ubaid, S. M., & Rabaiah, S. M. (2016). The impact of knowledge management dimensions on the learning organization from the perspective of faculty members at the Arab American University - Palestine. *Jordan Journal of Business Administration*, 12(4). [In Arabic]