

درجة التوافر والأهمية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين بسلطنة عُمان

بدرية بنت علي الفارسية

مشرفة تربوية بالمديرية العامة للتربية
والتعليم - مسقط - سلطنة عُمان

b.farsi@moe.om

نسرين صالح محمد صلاح الدين

أستاذ الإدارة التربوية المساعد - كلية التربية
جامعة السلطان قابوس - سلطنة عُمان

nesren@squ.edu.om

استلام البحث: 2020/11/5

مراجعة البحث: 2020/10/27

قبول البحث: 2020/10/14

DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.3.9>



درجة التوافر والأهمية لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين بسلطنة عُمان

نسرين صالح محمد صلاح الدين

أستاذ الإدارة التربوية المساعد- كلية التربية- جامعة السلطان قابوس- سلطنة عُمان
nesren@squ.edu.om

بدرية بنت علي الفارسية

مشرفة تربوية بالمديرية العامة للتربية والتعليم- مسقط- سلطنة عُمان
b.farsi@moe.om

استلام البحث: 2020/10/14 مراجعة البحث: 2020/10/27 قبول البحث: 2020/11/5 DOI: <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.3.9>

الملخص:

هدف البحث الوقوف على درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين بسلطنة عُمان في ضوء بعض المتغيرات، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية مكونة من (181) مشرفاً، طبقت عليهم استبانة مكونة من (52) فقرة، موزعين على أربعة محاور أساسية. أظهرت النتائج أن درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عُمان جاءت منخفضة؛ وبمتوسط حسابي (1.64)، ونسبة مئوية (54.6%)، وقد جاء محور المتطلبات البشرية في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (1.82) ونسبة مئوية (60.6%)، بينما جاء محور المتطلبات الإدارية في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.56) ونسبة مئوية (52%)، وقد جاءت درجة أهمية تطبيق إدارة المعرفة عاليةً من وجهة نظر المشرفين بسلطنة عُمان، وبمتوسط حسابي (2.64)، ونسبة مئوية (88%)؛ وقد كانت المتطلبات البشرية هي الأكثر أهمية، بمتوسط حسابي (2.69)، ونسبة مئوية (89.6%)، بينما جاءت المتطلبات التشريعية والتنظيمية في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي (2.57)، ونسبة مئوية (85.6%)، ولم تظهر النتائج أية فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة الكلية لدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو أهميتها تعزى لمتغير الجنس، أو جهة العمل، أو الوظيفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة؛ متطلبات تطبيق إدارة المعرفة؛ الإشراف التربوي.

المقدمة:

شهدت البشرية على مر العصور العديد من الثورات منها: الاجتماعية، والصناعية، والعلمية، والتكنولوجية، ساهمت جميعها في تحديد ملامح العصر الحديث، الذي يعتمد بشكل أساسي على التقنية الهائلة والانفجار المعرفي. تعتبر المعرفة عصب منظمات اليوم، ووسيلة إدارية حديثة للتكيف مع متطلبات العصر، ومع تزايد دور المعرفة في إنجاح المنظمات ومساهماتها في الوصول بتلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد، الذي أصبح يعرف باقتصاد المعرفة Knowledge Economy، والذي يعتمد على رأس المال الفكري، وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية أكثر من العناصر التقليدية، وضع تحدي أمام المنظمات للبحث عن أفضل

الطرق لإدارتها، فقد حدث تحول في العلاقة بين المعرفة والإدارة، أي التحول إلى مرحلة إدارة المعرفة، فالإدارة تحولت من مجرد مجال يستفيد من المعرفة إلى مستوى أعلى يتحكم بها، أي أن الإدارة قد قفزت فوق المعرفة. فأصبحت تحكم في مسارها وفي ضبط جغرافيتها (حامد، 2006).

وقد أشار شوي ويونغ (Choy & Yong, 2005) إلى أن إدارة المعرفة تبرز كتحدٍ تنظيمي وإداري للمنظمات، لاسيما مع الدور البارز الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمحفز لتطوير المعرفة، وتمكين المنظمات من المنافسة بشكل أفضل من أجل البقاء والتميز. ومن ثم أصبحت إدارة المعرفة أفضل طريقة يمكن للمنظمات اعتمادها للتكيف مع التحديات والتغيرات الكبرى؛ حيث تسعى إلى تقديم حلول للمنظمات من خلال استثمار المعرفة والموارد، وبناء ذاكرة المعرفة، والتركيز على تبادل المعرفة، والمشاركة فيها من خلال الوصول المنتظم (Tadros & others, 2013)، وقد عرف روث ولي (Roth & Lee, 2009) إدارة المعرفة بأنها عملية مستمرة تتضمن أنشطة متنوعة تتمثل في تشخيص وتصميم وتنفيذ بناء المعرفة، ونقلها وتبادلها؛ لتحقيق الهدف الأساسي لها، وهو الاستفادة من المعرفة الفردية والتنظيمية للمؤسسة للوصول إلى أفضل أداء، وبالتالي الحفاظ على الميزة التنافسية. وعلى الرغم من الاعتراف بالدور الحيوي لإدارة المعرفة في نجاح المنظمات، إلا أن المسؤولين عن التعليم بدأوا في السنوات الأخيرة فقط؛ التفكير بكيفية استخدام أنظمة المعرفة في خلق بيئات تعليمية فعالة، ومدى تأثير استخدام البيانات والمعرفة في تحويل المؤسسات التعليمية، وتمكينها؛ لتكون قادرة على تجديد نفسها باستمرار (Kaya, 2019).

وبالتالي يجب أن تقف المؤسسات التربوية المتطورة على رأس قائمة المؤسسات الساعية للحصول على المعرفة المتجددة، وتوظيفها، مما يتطلب قادة تربويين ممكنين، قادرين على انجاز الأعمال بطرق مبتكرة وتفكير خلاق، الأمر الذي سيؤدي إلى إنتاجية متميزة من خلال توظيف هؤلاء القادة والأفراد باعتبارها رأس المال المعرفي والفكري للمؤسسة (القداح، 2017).

وقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى أهمية إدارة المعرفة في رفع مستوى العملية التعليمية، وتحقيق أهدافها بأفضل العوائد وأقل التكاليف، فيري تشينغ (Cheng, 2015) أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية يؤدي إلى تغيير السياسة التربوية؛ حيث يساعدها على تعزيز قدرتها على التخطيط ومواجهة التحديات التي تعوق الإصلاحات التربوية، ودعم المعلمين لامتلاك هوية مهنية كصانع للمعرفة. كما أشار (Mohammad & Jose, 2016) إلى أن إدارة المعرفة في القطاع التعليمي أصبحت ضرورة ملحة؛ لأنها تتيح الفرصة للتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والمناسبة، وزيادة القوة الفكرية التي تتصف بالمسؤولية والالتزام، ولديها القدرة على تبادل الخبرات، وتخزين وتصميم المعرفة، ونشرها وإعادة استخدامها.

ويعد مجال الإشراف التربوي من المجالات المهمة في المؤسسة التربوية، التي تتعامل مع المعرفة وبناءها، وبالتالي يجب إعادة النظر في أهداف الإشراف التربوي؛ لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة (الحربي، 2012)، وأضاف المنصوري (2011) أن الإشراف التربوي أحد المجالات التربوية الفاعلة التي تتعامل مع نشر وتطبيق المعرفة والإفادة منها؛ نتيجة لكون المشرف التربوي أحد أركان خط الدفاع الأول الذي يتصدى لمواجهة المشكلات الواقعية، ولإيجاد حلول إبداعية لها؛ وجب عليه أن يمارس إدارة المعرفة، ويعمل على نشرها وتطبيقها.

وتكمن أهمية إدارة المعرفة في الإشراف التربوي في كونها توجه يعتمد برأس المال البشري باعتباره أهم الموارد في المؤسسة التعليمية (عبد الهادي، 2002)، والنظر إليه كاستثمار يعود على المؤسسة بالفائدة؛ فتأتي الرغبة في الاحتفاظ بمعارفه وخبراته، والتقليل من فقدان أصوله المعرفية نتيجة احتمالية التسرب وترك العمل، ويتم ذلك من خلال قيام المؤسسة بتجميع المعارف الضمنية ونقلها ونشرها إلى الآخرين، وتقليل من التكاليف من خلال تجنب الأخطاء وذلك بجمع وتخزين المعارف وجعلها في متناول الأفراد، وتعمل على زيادة الإنتاجية من خلال جعل المعرفة متوفرة بشكل سريع وسهل (الكبيسي، 2005).

ويظهر دور المشرف التربوي كأحد صناع المعرفة الذين يقومون ببناء المعرفة كجزء من عملهم، ويقوم بتوفير الموجودات أو الموارد غير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي، ويربط وتنظيم المعلومات مع بعضها البعض، وعبر التقييم المستمر للمعلومات المحفوظة في الأنظمة التقنية (الخطيب ومعاينة، 2009؛ العلي وآخرون، 2006؛ القطارنة، 2011).

كما يقوم المشرف التربوي بدور مدير إدارة المعرفة؛ حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يتطلب منه القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كما أوردها على (2013) وهي: نشر وتشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المستمر، تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية للمعرفة الخاصة بالمنظمة، الاتصال بموردي المعرفة والمعلومات الخارجية، التمتع بدرجة عالية من العلم بالتوثيق والمكتبات، ولديه خبرة بمجالات إعادة هندسة المعلومات الحديثة، إدارة التغيير، وتطوير المنظمات.

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة على ثلاثة جوانب رئيسية هي: المتطلبات المسبقة، والعمليات، والنتائج؛ فالمتطلبات المسبقة ضرورية لدعم العمليات الحيوية لإدارة المعرفة، وذلك لتحقيق النتائج المرجوة، ويتم ذلك من خلال تحليل عوامل التمكين المؤثرة في نجاحها، والتي تنتظم في ثلاث فئات رئيسية: الفردية والتنظيمية والتكنولوجية (Nunes & others, 2017).

ومن ثم يتطلب تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية بشكل عام، وفي الإشراف التربوي بشكل خاص مجموعة من المتطلبات من أهمها ما يلي: (التكريتي، 2004؛ ملكاوي، 2007؛ طيطي، 2010؛ ضحاوي والمليحي، 2010؛ نبيل، 2016؛ الكبيسي، 2005؛ عبد الوهاب، 2006؛ أبو زيد، 2005؛

(Shalmani & Toorani, 2016) صياغة رؤية للمؤسسة يشترك فيها جميع العاملين، وتوضح كيفية إدارة الأصول المعرفية، وإنشاء نظام معلوماتي داخل المؤسسة، مما يسهل تبادل المعرفة والحصول على مصادرها ويتيح الفرصة لنقلها وتقاسمها، وتكوين فريق إدارة المعرفة بالمؤسسة، وتطوير وتنمية قدرات المشرفين التربويين، وتحسين البيئة التربوية وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة وانتاجها وتقاسمها، وتوفير بنية تحتية تنظيمية متطورة، ووجود هيكل تنظيمي مرن، والإدارة الاستراتيجية للأصول المعرفية بالمؤسسات، والابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد، توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث، ودفع المشرفين التربويين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية، وتركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها، والتركيز على الحالات المتميزة في المؤسسة من خلال المقارنات المرجعية للعمليات، وتوفير نظام شامل للحوافز والمكافآت، وإعادة هندسة العمليات الإدارية داخل المؤسسة، واستثمار المعرفة التنظيمية، والتوجه نحو نمط المؤسسة التعليمية المتعلمة، والتوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

وهناك عدة دراسات تناولت إدارة المعرفة ومتطلباتها؛ منها دراسات ركزت على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية مثل: دراسة الشمراني (2017) التي توصلت إلى أن عملية تخزين المعرفة كانت من أكثر عمليات إدارة المعرفة ممارسة، أما عمليتي تشخيص المعرفة واكتساب المعرفة وتوليدها؛ فقد جاءتا بدرجة ممارسة ضعيفة، بينما توصلت عدة دراسات منها دراسة أحمد وآخرون (2017)، والحري (2015)، وشاهين (2015)، وموسى (2012) إلى أن تطبيق إدارة المعرفة جاء بدرجة متوسطة، بينما أظهرت دراسة الحبسية (2012) أن دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين جاء بدرجة كبيرة جداً، وكذلك توصلت دراسة (Awang & et al, 2011) إلى أن تطبيق نماذج إدارة المعرفة بالمدرسة له دور إيجابي في تطوير العملية التعليمية، كما اسفرت دراسة (Lung Lee & et al, 2010) عن أن تطبيق إدارة المعرفة بالمدرسة كان بدرجة كبيرة.

وهناك دراسات أخرى ركزت على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة مثل دراسة حسين والرشيدي (2018) التي توصلت إلى أن واقع هذه المتطلبات على المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة، في حين توصلت دراسة الطويسي (2017) إلى ضرورة تطوير أدوار ومهام الإشراف والتشريعات المنظمة له؛ وأظهرت دراسة أبو الوفا (2012) أن درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في أقسام الإشراف التربوي جاءت متوسطة. بينما وجدت دراسة (Roth & Lee, 2009) أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة المعرفة منها: الميزانية، والثقافة التنظيمية، والاتصال.

وفي سلطنة عمان، يعد الإشراف التربوي أحد أهم جوانب العملية التربوية، وحظي باهتمام كبير في ظل رؤية تطوير النظام التعليمي، انطلاقاً من الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني 2020 (آل رحمة، 2017)، وقد بذلت العديد من الجهود لتطوير الإشراف التربوي بعدة أساليب -على سبيل المثال لا الحصر- تنظيم ملتقيات وحلقات عمل تربوية، ندوات لتطوير الممارسات الخاصة بالإشراف التربوي، والتي أكدت على ضرورة الابتكار والتنوع في الأساليب الإشرافية، وتبني ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسات التربوية. (العلوية، 2014)

وقد أبدت وزارة التربية والتعليم اهتمامها بإدارة المعرفة في المجال التربوي، وقامت بالعديد من المشروعات والبرامج التطويرية منها: الأخذ بالمفاهيم الحديثة في الإشراف التربوي، وسعي دائرة الإشراف التربوي إلى "تمكين الفئات الإشرافية من أداء أدوارها على الوجه الأكمل؛ حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى تفعيل الأداء النوعي للمشرف التربوي". (وزارة التربية والتعليم، 2017)

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم بالسلطنة لتطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي، إلا أنه ما زال هناك قصور في الممارسات الإشرافية لإدارة المعرفة، كما أشارت إليها الدراسات السابقة، فقد أوضحت دراسة (البلوشي، 2011) أن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية ومكاتب الإشراف التربوي جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك صعوبات تواجه تطبيق إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة جاءت بين المتوسطة والعالية، كما أشارت دراسة (الجهوري، 2016) إلى أن عمليات تدريب وتخطيط وتقويم الأداء لتنمية الموارد البشرية في الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لديهم.

فضلاً عما سبق، أوصت العديد من الدراسات السابقة مثل: دراسة البلوشي (2011) ودراسة البلوشية (2013) ودراسة الجهوري (2016) ودراسة الحبسية (2017) ودراسة القاسمية (2009) ودراسة المنصوري (2011) بتبني ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، والعمل على توفير متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم، والأخذ بمبادئ الاقتصاد المعرفي في تطوير النظام التربوي، وإجراء المزيد من الدراسات حول عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن هناك حاجة لإجراء هذا البحث الذي يتناول متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان.

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن في الأسئلة التالية:

1. ما درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين؟
2. ما درجة أهمية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها من وجهة نظر المشرفين تعزي لمتغير الجنس أو الوظيفة أو جهة العمل؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة التالي إلى تحقيق ما يلي:

1. تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان.
2. تحديد درجة أهمية متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان.
3. الكشف عن أي فروق دالة إحصائية في تقديرات المشرفين المتعلقة بمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة ودرجة أهميتها وفقاً لمتغير الجنس أو الوظيفة أو جهة العمل.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من خلال:

1. قلة الدراسات العمالية التي تناولت متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من حيث توافرها وأهميتها.
2. قد تفيد نتائج البحث واجراءاته المقترحة المسؤولين في وزارة التربية والتعليم في اتخاذ إجراءات التي تسهم في زيادة تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي والمؤسسات التربوية، مما يؤدي إلى جودة العملية التعليمية ككل.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في تناوله لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المتطلبات الأربع الآتية: التشريعية والتنظيمية، والإدارية، والبشرية، والمادية والتكنولوجية.
- الحدود البشرية: تناول البحث جميع المشرفين (العموم- الأوائل- التربويين) بديوان عام الوزارة، وبدوائر تنمية الموارد البشرية في المديرية التعليمية بالمحافظات.
- الحدود المكانية: تم تطبيق أداة البحث على جميع المحافظات التعليمية بالسلطنة وعددهم (11) محافظة.
- الحدود الزمانية: من شهر فبراير 2019 إلى شهر مايو 2020م.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المعرفة **Knowledge Management**: هناك عدة تعريفات لإدارة المعرفة منها ما يلي:

- مجموعة من العمليات التي تتضمن تحديد وتخطيط الأصول الفكرية، ورأس المال الفكري والمعرفي في المؤسسة، وابتكار وتوليد معرفة جديدة بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال نشر معرفتها التنظيمية، وتقاسم الممارسات الجيدة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات (ضحوي والمليحي، 2010، ص377).
- "مجموعة العمليات المساعدة للمنظمة في الحصول على المعرفة بما فيها من (بيانات، ومعلومات، واتجاهات، وخبرات، وقدرات) توجه الأنشطة الضرورية في حياة المنظمة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وكافة أعمال التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وتعمل على تحقيق الأهداف" (نور الدين، 2010، ص32).
- إدارة العمليات التي تحكم خلق ونشر واستخدام المعرفة بدمج التكنولوجيا وهيكلة المنظمة والأفراد؛ لإيجاد تعلم فعال، وحل مشكلات، واتخاذ قرارات بالمنظمة (العلي وآخرون، 2006؛ علي، 2013).

• العمليات التي تساعد المنظمات على اكتساب المعرفة وتوليدها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات الضرورية التي تملكها المنظمة إلى الأنشطة الإدارية المختلفة (الزامل، 2003).

وباستقراء التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات التي تمكن جميع العاملين في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من توظيف المعرفة في مجال عملهم وابتكارها وامتلاكها ونشرها والمشاركة بها، من خلال توافر مجموعة من المتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في العمل الإشرافي، والتي يتم قياسها من خلال الأداة التي تم إعدادها لهذه الغاية.

متطلبات إدارة المعرفة:

تعرف المتطلبات بشكل عام بأنها "الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما، والقيام به وفق معايير محددة مسبقاً" (بدوي، 1977، 42)، كما يحددها قاموس أكسفورد (Oxford, 1993,732) بأنها شيء يستلزم وجوده أو هو شيء يجب توافره أو هو الشيء الذي تكرر أهمية وجوده وهو شرط لتحقيق نتائج معينة.

ومن ثم تعرف متطلبات إدارة المعرفة إجرائياً بأنها الشروط والاحتياجات التشريعية والتنظيمية، والإدارية، والبشرية، والمادية والتكنولوجية اللازمة لتمكين جميع العاملين في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من توظيف المعرفة في مجال عملهم وابتكارها وامتلاكها ونشرها والمشاركة بها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره "الطريقة البحثية التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي، وتسهم في تحليل ظواهره تحليلاً كافياً ودقيقاً، لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة (الكسباني، 2012، 86).

مجتمع الدراسة وعينتها:

يمثل مجتمع الدراسة جميع المشرفين العموم والأوائل في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، وجميع المشرفين الأوائل والتربويين بدوائر تنمية الموارد البشرية في المديرية التعليمية بمحافظات السلطنة، للعام الدراسي 2020/2019، والبالغ عددهم (11) مشرف عام، و(44) مشرف أول بالوزارة، و(77) مشرف أول بالمديرية التعليمية، و(1276) مشرف تربوي (وزارة التربية والتعليم، 2019، 103)، وقد تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي؛ حيث كانت الاستبانة متاحة لجميع المشرفين بصرف النظر عن نوع المحافظة التابع لها أفراد العينة، وقد وصل عدد المستجيبين على الاستبانة (181) مشرف بسلطنة عمان، والجدول التالي يوضح خصائص عينة الدراسة.

جدول (1): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (الجنس، مكان/جهة العمل، الوظيفة)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة (%)
الجنس	ذكر	98	54.1
	أنثى	83	45.9
	المجموع	181	100%
الوظيفة	مشرف عام	4	2.2
	مشرف أول	14	7.7
	مشرف تربوي	163	90.1
	المجموع	181	100%
مكان/ جهة العمل	الوزارة	15	8.3
	المديرية	166	91.7
	المجموع	181	100%

يتضح من الجدول (1) أن نسبة الذكور تقترب من نسبة الإناث المشاركة في الدراسة؛ حيث كانت نسبة الذكور والإناث (54.1%، 45.9%) على التوالي، وأن معظم عينة الدراسة من المشرفين التربويين (90.1%) من المديرية التعليمية بالمحافظات؛ حيث تبلغ نسبتهم (91.7%).

أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تصميمها من خلال مراجعة، وتحليل الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث، وكذلك الاستفادة من الأدوات التي استخدمتها الدراسات السابقة مثل دراسة القاسمية (2009)، الحبوب (2010)، المنصوري (2011)، الحبسية (2012)، الشاعر (2012)، الحربي (2012)، البلوشية (2013)، الجهوري (2016)، القداح (2017)، وكروان (2017). وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولية جزأين؛ الجزء الأول ارتبط بالبيانات الأولية مثل الجنس ومكان العمل والوظيفة، والجزء الثاني يحتوي على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي، والمقسمة إلى أربعة محاور أساسية هي: المحور الأول: المتطلبات التشريعية والتنظيمية (13 عبارة)، والمحور الثاني: المتطلبات الإدارية (11 عبارة)، والمحور الثالث: المتطلبات البشرية (14 عبارة)، أما المحور الرابع: المتطلبات المادية والتكنولوجية (14 عبارة)، وتم تحديد الإجابات فيها حسب مقياس ليكرت الثلاثي لدرجة التوافر بدرجة (كبيرة-متوسطة-قليلة)، ودرجة الأهمية بدرجة (كبيرة-متوسطة-قليلة).

صدق أداة الدراسة:

• الصدق الظاهري للأداة

للتحقق من مدى صدق الاستبانة في قياس ما وضعت لقياسه تم تحكيمها في صورتها الأولية من قبل مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الإدارة التربوية، وفي ضوء مقترحاتهم وملاحظاتهم تم إجراء التعديلات التي اجمعوا عليها، وتعديل صياغة بعض العبارات التي اقترحوا ضرورة إعادة صياغتها، وفي ضوء آرائهم تم إعداد الاستبانة، ومن ثم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

• صدق الاتساق الداخلي للأداة

لمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة ككل على عينة استطلاعية من (30) مشرفاً من خارج عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والاستبانة ككل

الدرجة الكلية	المتطلبات المادية والتكنولوجية	المتطلبات البشرية	المتطلبات الإدارية	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	المحاور
**0.934	**0.657	**0.784	**0.903	1	المتطلبات التشريعية والتنظيمية
**0.948	**0.656	**0.821	1	**0.903	المتطلبات الإدارية
**0.881	**0.528	1	**0.821	**0.784	المتطلبات البشرية
**0.801	1	**0.528	**0.656	**0.657	المتطلبات المادية والتكنولوجية
1	**0.801	**0.881	**0.948	**0.934	الدرجة الكلية

(**) دالة عند 0.01

يبين الجدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون بين محاور الاستبانة وبين الدرجة الكلية؛ حيث يلاحظ وجود علاقة طردية قوية بين جميع محاور الاستبانة، وكذلك بين المحاور والاستبانة ككل؛ فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.528 – 0.948)، وهي جميعها دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ثبات ألفا لكرنباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لحساب اتساق درجات أفراد العينة الاستطلاعية (ن=30)، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات.

جدول (3): معاملات ثبات ألفا لكرنباخ لمحاور أداة البحث

معامل ألفا لكرنباخ	عدد المفردات	محاور الاستبانة
0.919	13	المتطلبات التشريعية والتنظيمية
0.933	11	المتطلبات الإدارية
0.932	14	المتطلبات البشرية
0.944	14	المتطلبات المادية والتكنولوجية
0.974	52	الاستبانة ككل

يتضح من خلال الجدول (3) أن قيمة معامل ألفا لكرو نباخ لمحاور الاستبانة تراوحت بين (0.919-0.944)، أما الاستبانة ككل فقد بلغ معامل الثبات لها (0.974)، وهذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتسم بالثبات وتصلح لأغراض البحث الحالي.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت المعالجات الإحصائية والوصفية المناسبة في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة البحث باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) كما يلي:

1. تم استخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson)، للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
 2. تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول والثاني.
 3. تم استخدام اختبار (T-Test)، للإجابة عن السؤال الثالث؛ لبيان دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين؛ للتعرف على وجود فروق تعزى لمتغير الجنس.
 4. تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ON WAY ANOVA)، لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر، وللإجابة عن السؤال الثالث، وللتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة، ومكان/ جهة العمل، وتم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية وفقاً لمتغير الوظيفة.
- واعتمد البحث على مقياس ليكرت الثلاثي لإجابات عينة الدراسة والذي تكون من (كبيرة، متوسطة، قليلة) ودرجاتها على التوالي (3، 2، 1)، والجدول رقم (4) يوضح هذا المقياس، وذلك من خلال حساب مدى الفئات بالمعادلة التالية:

$$\text{المدى} = (\text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة}) / (\text{عدد الفئات} - 1) = 3 / (3 - 1) = 1.5$$

جدول (4): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة التوافر/ الأهمية	المتوسط الحسابي (طول الغلابة)
منخفضة	من 1 إلى أقل من 1.67
متوسطة	من 1.67 إلى أقل من 2.34
كبيرة	من 2.34 إلى 3

نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين؟" للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على كل محور من محاور أداة الدراسة، وجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التوافر
1	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	1.61	0.399	53.6%	2	منخفض
2	المتطلبات الإدارية	1.56	0.457	52%	4	منخفض
3	المتطلبات البشرية	1.82	0.441	60.6%	1	متوسط
4	المتطلبات المادية والتكنولوجية	1.57	0.439	52%	3	منخفض
	الدرجة الكلية	1.64	0.379	54.6%		منخفض

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لمتطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين جاءت بين (1.56-1.82)، ونسب مئوية تباينت ما بين (52% و60.6%)، وهذا يدل على أن درجة توافر متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين جاءت بين المنخفض والمتوسط؛ حيث جاء محور المتطلبات البشرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.82) ونسبة مئوية (60.6%) وبدرجة توافر متوسطة، بينما جاء محور المتطلبات الإدارية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.56)، ونسبة مئوية (52%) وبدرجة توافر منخفضة. وبلغ المتوسط الحسابي للاستبانة ككل

(1.64) وبنسبة مئوية (54.6%) وبدرجة توافر منخفضة، مما يدل ذلك على أن الدرجة العامة لتوافر متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين منخفضة.

وقد يرجع ذلك إلى نهج المركزية الذي تتبعه وزارة التربية والتعليم بالسلطنة، والذي يؤدي للحد من تطبيق الأساليب والمداخل الإدارية الحديثة في الأقسام والدوائر؛ فعادة ما يكون تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المستويات الإدارية العليا، كما قد يرجع إلى قلة وجود الوعي الكافي في دوائر تنمية الموارد البشرية بالمديريات إلى أهمية تطبيق متطلبات إدارة المعرفة بالأقسام الإشرافية للمواد، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة (البلوشي، 2011) في أن درجة توافر عمليات إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية، ومكاتب الإشراف التربوي جاءت بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة حسين والرشيدي (2018) في واقع توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمدينة تبوك جاءت بدرجة مرتفعة.

ولمعرفة تقديرات المشرفين لفقرات محاور أداة الدراسة (المتطلبات التشريعية والتنظيمية، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية والتكنولوجية) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية لفقرات الأداة؛ وقد تم تناول كل محور على حدة على النحو التالي:

1. النتائج المتعلقة بالمحور الأول (درجة توافر المتطلبات التشريعية والتنظيمية)

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المتطلبات التشريعية والتنظيمية في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازلياً

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التوافر
2	وجود قيم ومعتقدات مشتركة خاصة بثقافة تبادل المعرفة ونشرها لدى المشرفين.	1.92	0.604	64%	1	متوسطة
4	وضع الوزارة نظام محدد لإدارة المعرفة على كافة المستويات الإشرافية.	1.84	0.668	61.33%	2	متوسطة
1	توفير ثقافة منظمه داعمة لإدارة المعرفة بالوزارة	1.83	0.604	61%	3	متوسطة
6	توافر هيكل تنظيمي بالوزارة يساعد على تطبيق إدارة المعرفة.	1.79	0.683	59.67%	4	متوسطة
7	توفير حزمة الوظائف الإدارية والمهنية الخاصة بإدارة المعرفة.	1.72	0.644	57.33%	5	متوسطة
3	وجود تشريع خاص لإدارة المعرفة على كافة المستويات.	1.69	0.635	56.33%	6	متوسطة
12	توفير وحدة إدارية متخصصة تزود الأقسام المختلفة بالبيانات والمعلومات اللازمة.	1.68	0.656	56%	7	متوسطة
9	تحديد آليات لتعاون الوزارة مع المنظمات الرائدة في إدارة المعرفة.	1.56	0.635	52%	8	منخفضة
10	بناء فرق عمل لتبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين المشرفين.	1.56	0.669	52%	9	منخفضة
5	توافر نظام تحفيز لاستقطاب الكفاءات المتميزة من خارج الوزارة.	1.56	0.576	52%	10	منخفضة
13	توافر قسم خاص لحفظ الملكية الفكرية للمشرفين.	1.33	0.567	44.33%	11	منخفضة
8	إنشاء مراكز إبداع معرفي داخل الوحدات الإدارية بالإشراف التربوي.	1.31	0.541	43.67%	12	منخفضة
11	توافر قسم خاص للاستشارات المعرفية.	1.24	0.502	41.33%	13	منخفضة
	المتطلبات التشريعية والتنظيمية ككل	1.61	0.399	53.67%		منخفضة

يتبين من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات التشريعية والتنظيمية تراوحت بين (1.24 – 1.92)؛ وبنسبة مئوية تراوحت بين (64% و 41.33%)؛ حيث كانت الفقرة (2) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.92)، وبنسبة مئوية (64%) وبدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك بسبب العلاقات الإنسانية بين المشرفين التربويين، ووجود القيم والمعتقدات المشتركة بينهم؛ مما يسمح بتبادل المعارف والمهارات والأفكار، وتتفق النتيجة مع دراسة شالمانى وتوراني (Shalmani & Toorani, 2016) بأنه لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية والمادية؛ لابد من إنشاء وتوليد الفضاء الاجتماعي والتواصل الكلي الشبكي بين الجميع بالمدرسة. في المقابل كانت الفقرة (11) هي الأقل بمتوسط حسابي بلغ (1.24)، وبنسبة مئوية (41.33%)، وبدرجة منخفضة، وقد يعزى ذلك لعدم وجود مثل هذا القسم، يكون معنياً بصورة مباشرة بالاستشارات المعرفية في الهيكل التنظيمي الخاص بالمديرية العامة للموارد البشرية، أما المستوى العام لمحور المتطلبات التشريعية والتنظيمية ككل فقد بلغ المتوسط الحسابي (1.61) وبنسبة مئوية (53.67%)؛ أي جاء

بدرجة منخفضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود هيكل تنظيمي للمديرية العامة للموارد البشرية يتسم بالمرونة تتدفق فيه المعلومات في كل الاتجاهات، وقلة إعطاء الصلاحيات وتفويض السلطات بصورة كافية للمشرفين التربويين بالمدارس، وضعف عملية الاتصال بين المشرفين والإدارة العليا بالمديرية، وكذلك قلة إشراك المشرفين التربويين في صنع القرار واتخاذها، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة كروان (2017) التي أظهرت أن أثر المتطلبات التشريعية والتنظيمية لإدارة المعرفة على الأداء المؤسسي كانت بدرجة متوسطة.

2. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (درجة توافر المتطلبات الإدارية)

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المتطلبات الإدارية في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التوافر
11	اعتماد نظام مراقبة جودة الممارسات المتنوعة للمشرفين.	1.82	0.724	60.67%	1	متوسطة
10	عقد اللقاءات والاجتماعات الدورية لتشارك المعرفة بين المشرفين.	1.67	0.723	55.67%	2	متوسطة
5	دعم الوزارة للعلاقات الإنسانية بين المشرفين.	1.65	0.705	55%	3	منخفضة
7	قيام الوزارة بتحديد المعارف الواجب أن يكتسبها المشرفون التربويون بصفة دورية.	1.65	0.681	55%	4	منخفضة
1	وضع خطة واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في الوزارة ومديرياتها	1.60	0.681	53.33%	5	منخفضة
4	الاهتمام بالأفكار والمقترحات التي يقدمها المشرفون.	1.59	0.631	53%	6	منخفضة
9	تطوير عدد من المؤشرات لتقييم الإنتاج المعرفي لدى المشرفين التربويين	1.54	0.628	51.33%	7	منخفضة
2	اشتمال التقارير السنوية على كيفية مساهمة رأس المال المعرفي في تطوير العمل الإشرافي.	1.49	0.629	49.67%	8	منخفضة
8	وجود آلية (نظام) لتقييم المعرفة الموجودة لدى المشرفين والاحتفاظ بها.	1.49	0.638	49.67%	9	منخفضة
6	بناء استراتيجية لاستثمار رأس المال الفكري لتطوير العمل الإشرافي.	1.35	0.553	45%	10	منخفضة
3	توافر حوافز لتشجيع الابتكار والإبداع لدى المشرفين.	1.30	0.559	43.33%	11	منخفضة
	المتطلبات الإدارية ككل	1.56	0.457	52%		منخفضة

يتضح من الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات الإدارية جاءت بين (1.30 – 1.82) ونسب مئوية تراوحت بين (60.67% و 43.33%)، حيث كانت الفقرة (11) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (1.82) ونسبة مئوية (60.67%)، وبدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى كثرة الأعباء المنوطة بالمشرف التربوي من جانب، وكذلك تقارير أداء الموظف والتي لا يعتد بها في الترقيات، مما سبب إحباط للفئة المجيدة من المشرفين التربويين، وبالتالي انعكس سلباً عليهم؛ فضعفت رغبتهم في تحسين وتنويع ممارساتهم الإشرافية، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة شاهين (2015)؛ حيث أظهرت أن درجة امتلاك وممارسة المشرفين لخصائص مجتمع المعرفة بدرجة متوسطة.

في المقابل كانت الفقرة (3) هي الأقل بمتوسط حسابي بلغ (1.30)، ونسبة مئوية بلغت (43.33%) وبدرجة منخفضة، وقد يعود السبب في ذلك إلى قلة وعي المشرفين التربويين بأهمية المبادرات التربوية، وعدم تلقهم التدريب المناسب واللازم لتكون جزءاً من ثقافة العمل لديهم رغم توفر البيئة المحفزة لذلك؛ حيث شملت المبادرات الفئة الإشرافية خلال السنوات الأربع الأخيرة، ولم تقتصر المنافسة على فئة المعلمين والإدارة المدرسية كما كانت سابقاً، واتفقت النتيجة مع دراسة مكنيل (McNeil, 2011) في قلة توافر الالتزام اتجاه المبادرات، وقلة الموارد المالية والتكنولوجية، وندرة الحوافز والمكافآت، والمفاهيم الخاطئة اتجاه الاستدامة.

أما بالنسبة لدرجة محور المتطلبات الإدارية ككل؛ فقد جاء بدرجة منخفضة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.56)، ونسبة مئوية (52%)، وقد ويرجع ذلك إلى قلة عدد المشرفين التربويين وعدم تناسبه مع أعداد المعلمين بالمدارس الحكومية، مما أدى إلى انخفاض جودة الخدمة الإشرافية، وعدم اعتماد برنامج تقييمي واضح يتسم بالشفافية لأداء المشرف التربوي؛ حيث دوماً يكون الاعتماد على الرقابة الذاتية في الأداء، مما ساهم في تراجع أداء بعض المشرفين التربويين نحو تطبيق أدوات وأساليب إدارية وإشرافية حديثة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مافودزا ونجالوب (Mavodza & Ngulube, 2012) والتي أكدت على عدم وجود برامج تحفز على التعلم وإدارة المعرفة، مما سبب صعوبة في إيجاد ثقافة تعزيز المعرفة.

3. النتائج المتعلقة بالمحور الثالث (درجة توافر المتطلبات البشرية)

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المتطلبات البشرية في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازلياً

م	العيــــــــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التوافر
3	استعداد المشرفين لتبادل المعرفة مع الآخرين.	2.38	0.709	79.33%	1	مرتفعة
4	تحمل المشرفين مسؤولية تطوير أنفسهم مهنيًا.	2.32	0.656	77.33%	2	متوسطة
5	مشاركة المشرفين في فرق العمل مختلفة المستويات.	2.26	0.694	75.33%	3	متوسطة
2	اطلاع المشرفين على المعارف الجديدة في التخصص.	2.06	0.693	68.67%	4	متوسطة
7	وجود الوعي الكافي بإدارة المعرفة وفوائدها لدى المشرفين.	1.80	0.697	60%	5	متوسطة
13	حث المشرفين التربويين على اظهار معرفتهم الضمنية.	1.75	0.674	58.33%	6	متوسطة
1	توافر الحماس لدى المشرفين في مجال البحث العلمي	1.69	0.687	56.33%	7	متوسطة
6	استخدام البحث العلمي لتوليد المعرفة الجديدة المرتبطة بالعمل	1.68	0.681	56%	8	متوسطة
8	تبادل الخبرات الناجحة في اجراء البحوث بين المشرفين.	1.62	0.636	54%	9	منخفضة
14	احتفاظ الوزارة بالمشرفين الذين يسهمون في بناء المعرفة وتشاركها.	1.60	0.705	53.33%	10	منخفضة
11	تزويد المشرفين بالخبرات والمهارات اللازمة لإدارة المعرفة لدى المشرفين.	1.59	0.631	53%	11	منخفضة
12	سيادة جو من الثقة المتبادلة والانفتاح داخل الوزارة مما يعزز من تطوير المعارف لدى المشرفين.	1.58	0.625	52.67%	12	منخفضة
10	توفير برامج للتنمية المهنية للمشرفين في ادارة المعرفة.	1.57	0.685	52.33%	13	منخفضة
9	تشجيع المشاركة في المعرفة من خلال إعداد البحوث العلمية بين التخصصات المختلفة.	1.56	0.652	52%	14	منخفضة
المتطلبات البشرية ككل		1.82	0.441	60.67%	متوسطة	

يتضح من الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات البشرية تراوحت بين (1.56-2.38) ونسبة مئوية تراوحت بين (79.33% و52%)؛ حيث كانت الفقرة (3) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.38)، ونسبة مئوية (79.33%)، وبدرجة توافر مرتفعة، وقد يرجع ذلك إلى توسع الثقافة المعلوماتية للمشرفين التربويين بسبب توظيف الحواسيب والتواصل الإلكتروني الشبكي المشترك، وكذلك توظيف البوابة التعليمية في إعداد التقارير والزيارات والخطط ... الخ بصورة جيدة أدى للسماح بتبادل المعرفة، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وضوح وتعزيز فلسفة العمل الجماعي لتبادل الأفكار والخبرات بين المشرفين التربويين، وكذلك تشجيع بعض المشرفين على توليد الأفكار الابتكارية، ومشاركة المعرفة وتطوراتها من خلال ملتقيات إشرافية منظمة على مستوى المديرية، لتكون بمثابة بيئة جاذبة لتبادل ونقل الأفكار المعرفية والمهارية، واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة محمد وجوس (Mohammed & Jose, 2016) في أن هناك حاجة في المجال التربوي لزيادة القوة الفكرية المتاحة داخل المؤسسة لتبادل الخبرات المختلفة. في المقابل كانت الفقرة (9) هي الأقل بمتوسط حسابي بلغ (1.56)، ونسبة مئوية (52%)، وبدرجة منخفضة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم وجود حوافز مادية أو تشجيعية للمشرفين الذين لديهم سبق في إعداد البحوث العلمية، كما أن عدم الأخذ بنتائج الدراسات العلمية ومقترحاتها أضعف قيمة البحوث لدى المشرفين، وكذلك كثرة الأعباء الإدارية والفنية وزيادة المدارس وعدد المعلمين في المدرسة الواحدة التي يشرف عليه المشرف الواحد أدت إلى تركيز عمل المشرف على الزيارات الصفية ومتابعة المعلمين وتقييمهم وإعداد التقارير وفقاً للخطة الإشرافية الثقيلة أدت إلى إهمال هذا الجانب، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة مافودزا ونجالوب (Mavodza & Ngulube, 2012) والتي توصلت إلى أهمية التركيز على إيجاد مناخ تكنولوجي يدعم عملية التعلم والتعليم وأنشطة البحث العلمي، وقد جاء محور المتطلبات البشرية ككل بدرجة متوسطة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.82) ونسبة مئوية (60.67%)، وهذا يعود إلى ضرورة تعزيز عدد المشرفين التربويين ووضع عدد محدود من المدارس للإشراف عليها، والتركيز على التحفيز للمشرف المجيد، وتقليل الأعباء الإدارية ومشاركة المشرفين في اللجان المقيمة والمتابعة والتي لا تمت بصلة لمهامه وظيفته الأصلية، والتأكيد على وضع نظام واضح في المتابعة والرقابة لأداء المشرفين التربويين.

4. النتائج المتعلقة بالمحور الرابع (درجة توافر المتطلبات المادية والتكنولوجية)

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر المتطلبات المادية والتكنولوجية في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين مرتبة تنازلياً

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة التوفر
7	توفير نظام الكتروني لإعداد التقارير في مجال الإشراف التربوي.	2.13	0.796	%71	1	متوسطة
4	توفير شبكة اتصالات داخلية وخارجية بين الوزارة والمديريات والدوائر والاقسام والوحدات.	2.01	0.753	%67	2	متوسطة
3	نشر الموقع الإلكتروني بالوزارة للممارسات الأفضل المتعلقة بإدارة المعرفة.	1.70	0.691	%56.67	3	متوسطة
12	توفير البحوث والدراسات في مكاتب الوزارة ودوائر التدريب لتطوير العمل الإشرافي.	1.68	0.697	%56	4	متوسطة
9	وجود تسهيلات تكنولوجية تساعد على التشارك المعرفي مثل منتديات المناقشة الإلكترونية وأنظمة الدعم الاجتماعي.	1.66	0.702	%55.33	5	منخفضة
13	توفير نظام فعال للبيانات والمعلومات الإشرافية (يتميز بالدقة والحدثة والسرعة).	1.62	0.686	%54	6	منخفضة
5	وجود موقع الكتروني للمشرفين التربويين لتبادل الأفكار والمعرفة والخبرات.	1.57	0.701	%52.33	7	منخفضة
10	وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة والمحافظة عليها.	1.50	0.629	%50	8	منخفضة
2	توفير البنية التحتية لإدارة المعرفة على كافة المستويات الإشرافية.	1.43	0.616	%47.67	9	منخفضة
11	انشاء قاعدة بيانات بالأبحاث التي يجريها المشرفون.	1.42	0.624	%47.33	10	منخفضة
1	إصدار مجلة دورية خاصة بالأبحاث والأوراق العلمية التي ينفذها المشرفون.	1.37	0.616	%45.67	11	منخفضة
14	تسهيل الانفاق على برامج إدارة المعرفة.	1.37	0.569	%45.67	12	منخفضة
8	وجود نظام للحوافز لتشجيع فرق العمل التي تقوم بأجراء البحوث والمشاريع المشتركة.	1.33	0.568	%44.33	13	منخفضة
6	وجود مصادر لتمويل البحوث والمشاريع المشتركة في العمل الإشرافي.	1.25	0.515	%41.67	14	منخفضة
	المتطلبات المادية والتكنولوجية ككل	1.57	0.440	%52.33		منخفضة

يتبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور المتطلبات المادية والتكنولوجية تراوحت بين (1.25 – 2.13) وبنسبة مئوية تراوحت بين (71% و 41.67%)؛ حيث كانت الفقرة (7) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.13)، وبنسبة مئوية بلغت (71%)، بدرجة متوسطة، وقد يعود السبب في ذلك إلى الخدمات التقنية والفنية التي يقدمها نظام البوابة التعليمية في إعداد التقارير الفنية للزيارات الإشرافية والاستطلاعية والتقييمية للمشرف التربوي، وكذلك خطط برامج الإنماء المهني والخطط الدراسية، وكل ما يتعلق بالتحصيل الدراسي وتقويم أداء الطلبة، أدى إلى اقتناع المشرفين التربويين بفاعلية نظام البوابة التعليمية الذي ساعد في طريقة إعداد التقارير الفنية، والاستفادة من التغذية الراجعة السابقة.

في المقابل كانت الفقرة (6) هي الأقل بمتوسط حسابي بلغ (1.25)، وبنسبة مئوية بلغت (41.67%)، بدرجة منخفضة، وربما يعزو ذلك إلى ضعف وجود مخصصات مالية لإعداد البحوث من قبل الوزارة، واقتصار هذا الدور على مجلس البحث العلمي، وتمويل بعض المؤسسات الحكومية والخاصة، والتي تكون قليلة ومحصورة على نوعية معينة من البحوث، وقد اتفقت النتيجة مع دراسة (Mavodza, and Ngulube 2012) بضرورة الاهتمام بإيجاد مناخ تكنولوجي يدعم عملية التعلم والتعليم وأنشطة البحث العلمي، أما مستوى محور المتطلبات المادية والتكنولوجية ككل جاء بمستوى منخفض؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.57)، وبنسبة مئوية بلغت (52.33%)، وقد يرجع السبب إلى قلة توافر الأجهزة والأدوات والوسائل اللازمة لعملية تطبيق إدارة المعرفة للمشرفين التربويين، وعدم توفر قاعات ببعض المدارس تكون خاصة بالمشرفين التربويين، تتوفر بها كافة الخدمات والمتطلبات المادية والتكنولوجية التي يحتاجها أثناء عمله بالمدرسة، وقد اتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة كلاً من روث ولي (Roth, & Lee, 2009)، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة كروان (2017) التي جاء مجال تكنولوجيا المعلومات فيها بمستوى مرتفع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما درجة أهمية متطلبات توظيف إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين؟" للإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لاستجابات عينة الراسة وكانت النتائج كما في جدول (10)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لدرجة أهمية متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي من وجهة نظر

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الرتبة	درجة الأهمية
1	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	2.57	0.515	85.6%	4	عالية
2	المتطلبات الإدارية	2.62	0.545	87%	3	عالية
3	المتطلبات البشرية	2.69	0.493	89.6%	1	عالية
4	المتطلبات المادية والتكنولوجية	2.66	0.532	88.6%	2	عالية
	الدرجة الكلية	2.64	0.488	88%		عالية

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات المشرفين تراوحت بين (2.57 – 2.69)، وبنسب مئوية تباينت ما بين (85.6% - 89.6%)، وهذا يدل على أن درجة أهمية متطلبات إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان من وجهة نظر المشرفين عالية؛ حيث كان محور المتطلبات البشرية هو الأكثر أهمية بمتوسط حسابي (2.69)، وبنسبة مئوية (89.6%) وقد يعود السبب في ذلك إلى زيادة وعي المشرفين التربويين بإدارة المعرفة وفوائدها، وأن قياس فعالية تطبيق إدارة المعرفة يعتمد على قدرة العنصر البشري والكفاءات الإشرافية، وأن المتطلبات البشرية هي أحد المقومات الأساسية لنجاح العمل، ولتطوير مستوى أدائهم لا بد زيادة قدرتهم ورغبتهم نحو العمل من خلال توفير التدريب المناسب وتوفير بيئة العمل المحفزة، وزيادة الحوافز وتقنين سياسة الترقية واعتمادها على مبدأ الكفاءة، واتفقت النتيجة مع نتيجة دراسة الشاعر (2012) ودراسة تادروس وآخرون (Tadros & others, 2013) التي أظهرت وجود علاقة إيجابية بين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وتطوير الموارد البشرية، وقد جاء بعده في الرتبة الثانية محور المتطلبات المادية والتكنولوجية بمتوسط حسابي بلغ (2.66)، ونسبة مئوية بلغت (88.6%)، وتُعزى هذه النتيجة إلى أهمية توافر الجانب التقني التكنولوجي والمعدات اللازمة والأجهزة والوسائل المعينة، وتوفر الإمكانيات المالية الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مكينيل (McNeil, 2011) في أن أهم التحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة، هي: قلة توافر الالتزام تجاه المبادرات، وقلة الموارد المالية والتكنولوجية. بينما جاء محور المتطلبات الإدارية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي (2.62)، وبنسبة مئوية بلغت (87%)، وقد يعزى إلى عدم وجود خطة واضحة لتطبيق إدارة المعرفة في الوزارة ومديرياتها، وقلة توافر حوافز تشجع الابتكار لدى المشرفين، وعدم تطوير مؤشرات لتقييم الإنتاج المعرفي لهم

وجاء محور المتطلبات التشريعية والتنظيمية في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.57)، وبنسبة مئوية بلغت (85.6%)، وقد يرجع السبب في ذلك إلى وضوح السياسات التعليمية والهياكل التنظيمية، واللوائح والقوانين المنظمة للعمل، والأطر العامة للمهام الوظيفية بالوزارة، مما أدى إلى أن تكون الأهمية لهذا المحور الأخيرة، واختلفت النتيجة مع نتيجة دراسة الطويس (2017) التي أكدت على ضرورة تطوير أدوار ومهام الإشراف والتشريعات المنظمة له.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها من وجهة نظر المشرفين تعزى لمتغير الجنس أو الوظيفة أو جهة العمل؟"

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين وكذلك تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، وقد تم عرض النتائج المتعلقة بالسؤال على النحو التالي:

1. النتائج المتعلقة بدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير الجنس:

لوقوف على دلالة الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج كما في جدول (11).

جدول (11): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	المحور	ذكور		إناث		قيم	الدلالة الاحصائية
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
درجة التوافر	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	1.64	0.439	1.56	0.439	1.3	0.165
	المتطلبات الإدارية	1.62	0.485	1.49	0.485	2.0	0.047
	المتطلبات البشرية	1.88	0.492	1.75	0.492	1.9	0.052
	المتطلبات المادية والتكنولوجية	1.63	0.479	1.51	0.479	1.8	0.063
الدرجة الكلية		1.69	0.419	1.58	0.419	2.0	0.039
درجة الأهمية	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	2.55	0.531	2.59	0.531	-	0.544
	المتطلبات الإدارية	2.60	0.545	2.66	0.545	-	0.442
	المتطلبات البشرية	2.67	0.510	2.71	0.510	-	0.699
	المتطلبات المادية والتكنولوجية	2.65	0.524	2.67	0.524	-	0.739
الدرجة الكلية		2.62	0.485	2.66	0.485	-	0.574

يتضح من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة المشرفين لدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة، ودرجة أهميتها لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير الجنس، فيما عدا محور المتطلبات الإدارية والدرجة الكلية فيما يرتبط بدرجة التوافر لصالح الذكور، وربما يعزى ذلك إلى طبيعة الذكور وقدرتهم على تحمل العديد من الصعوبات، وقلة تدمره من أي قصور في المتطلبات الإدارية، وقدرته على التأقلم مع الوضع بصورة واقعية، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الخرابشة (2016) والتي توصلت نتائجها إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة كانت متوسطة في مجال إدراك دور إدارة المعرفة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الذكور، كما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الحبسية (2012) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

2. النتائج المتعلقة بدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير مكان/ جهة العمل (الوزارة / المديرية)

للقوف على دلالة الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير مكان العمل تم استخدام اختبار (ت) والجدول (12) يبين نتائج التحليل:

جدول (12): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير مكان/ جهة العمل

م	مكان العمل	الوزارة		المديرية		قيمة (ت)	القيمة الاحتمالية	الدلالة الاحصائية
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
درجة التوفر	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	1.73	0.466	1.59	0.393	1.242	0.216	غير دالة
	المتطلبات الإدارية	1.79	0.490	1.54	0.449	2.039	0.043	دالة
	المتطلبات البشرية	2.02	0.437	1.799	0.438	1.860	0.065	غير دالة
	المتطلبات المادية والتكنولوجية	1.67	0.382	1.57	0.445	0.989	0.371	غير دالة
	الدرجة الكلية	1.80	0.382	1.62	0.377	1.742	0.083	غير دالة
درجة الأهمية	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	2.57	0.423	2.57	0.524	0.051	0.959	غير دالة
	المتطلبات الإدارية	2.65	0.395	2.62	0.558	0.224	0.823	غير دالة
	المتطلبات البشرية	2.76	0.288	2.69	0.507	0.513	0.609	غير دالة
	المتطلبات المادية والتكنولوجية	2.648	0.372	2.66	0.545	0.089-	0.929	غير دالة
	الدرجة الكلية	2.66	0.319	2.635	0.502	0.181	0.857	غير دالة

يتضح من الجدول رقم (12) أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، مما يدل ذلك على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشرفين لدرجة توافر متطلبات توظيف إدارة المعرفة، ودرجة أهميتها لدى المشرفين التربويين تبعاً لمتغير جهة العمل، ماعدا محور المتطلبات الإدارية فيما يرتبط بدرجة التوافر، فكانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين العاملين بالوزارة والمشرفين العاملين بالمديريات التعليمية لصالح المشرفين العاملين بالوزارة، وقد يرجع ذلك إلى أنه نظراً لتواجد مقر عمل المشرفين العموم وبعض المشرفين الأوائل في ديوان عام الوزارة بالقرب من أصحاب القرار؛ فإن ذلك يسمح لهم بمعرفة درجة توافر المتطلبات الإدارية أكثر من المشرف التربوي أو المشرف الأول بالمديرية، كالمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية وصنع القرار، واعتماد نظم مراقبة جودة الممارسات الإشرافية، وتحديد المعارف التي سيكتسبها المشرفون التربويين، وتحديد آليات المتابعة والتقييم، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو الوفا (2012) التي أظهرت عدم وجود فروق لدى أفراد العينة تعزى للتخصص وللمديرية التابع لها، واختلفت النتيجة مع دراسة المنصوري (2011) التي أظهرت وجود فروق حول درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس تعزى للكلية.

3. النتائج المتعلقة بدرجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير الوظيفة (مشرف عام- مشرف أول- مشرف تربوي)

لوقوف على دلالة الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير الوظيفة تم استخدام تحليل التباين ANOVA وجدول (13) يبين نتائج التحليل.

جدول (13): نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في درجة توافر متطلبات تطبيق إدارة المعرفة وأهميتها تبعاً لمتغير للوظيفة

المحاور	الأبعاد	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
درجة التوفر	المتطلبات التشريعية والتنظيمية	بين المجموعات	0.542	2	0.271	1.708	0.184	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	28.251	178	0.159			
		التباين الكلي	28.793	180	0.159			
درجة التوفر	المتطلبات الإدارية	بين المجموعات	1.646	2	0.823	4.077	0.019	دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	35.938	178	0.202			
		التباين الكلي	37.584	180	0.209			
درجة التوفر	المتطلبات البشرية	بين المجموعات	0.660	2	0.330	1.712	0.184	غير دالة إحصائياً
		داخل المجموعات	34.323	178	0.193			
		التباين الكلي	34.983	180	0.194			

				180	34.983	التباين الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.624	0.473	0.194	2	0.184	بين المجموعات	
				178	34.611	داخل المجموعات	المتطلبات المادية والتكنولوجية
				180	34.795	التباين الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.110	2.239	0.142	2	0.636	بين المجموعات	
				178	25.265	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
				180	25.900	التباين الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.582	0.542	0.267	2	0.289	بين المجموعات	
				178	47.455	داخل المجموعات	المتطلبات التشريعية والتنظيمية
				180	47.744	التباين الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.331	1.112	0.297	2	0.660	بين المجموعات	
				178	52.850	داخل المجموعات	المتطلبات الإدارية
				180	53.511	التباين الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.345	1.071	0.243	2	0.520	بين المجموعات	
				178	43.165	داخل المجموعات	المتطلبات البشرية
				180	43.685	التباين الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.579	0.548	0.285	2	0.312	بين المجموعات	
				178	50.720	داخل المجموعات	المتطلبات المادية والتكنولوجية
				180	51.032	التباين الكلي	
غير دالة إحصائياً	0.448	0.807	0.239	2	0.386	بين المجموعات	
				178	42.552	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
				180	42.938	التباين الكلي	

درجة الأهمية

يتضح من نتائج الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المشرفين في جميع المحاور وفق لدرجة التوافر، وكذلك درجة الأهمية، فيما عدا محور المتطلبات الإدارية فيما يتعلق بدرجة التوافر، وجدت فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للوظيفة، ولمعرفة لصلاح أي وظيفة؛ استخدم البحث اختبار شيفيه الموضح في الجدول رقم (14).

جدول (14): اختبار شافيه للمقارنات البعدية على درجة التوافر (محور المتطلبات الإدارية) وفقاً لمتغير الوظيفة

الأبعاد	المتوسط	الوظيفة	مشرف عام	مشرف أول	مشرف تربوي
المتطلبات الإدارية	2.09	مشرف عام			*
	1.73	مشرف أول			
	1.53	مشرف تربوي	*		

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفروق لمحور المتطلبات الإدارية حسب الوظيفة، تكون بين المشرف العام والمشرف التربوي لصلاح المشرف العام؛ حيث حصل على متوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي للمشرف التربوي، وقد يرجع ذلك إلى الخبرة الطويلة التي يتمتع بها من يحمل مسمى مشرف عام والتي تكون دوماً أطول، والخبرة بدورها تساعد الفرد على التعرف بصورة أكبر على المتطلبات الإدارية لتطبيق إدارة المعرفة، نظراً لتمرسهم مجال العمل، وإلمامهم التام بالخطة الاستراتيجية التطويرية العامة للإشراف التربوي، وقد اختلفت مع دراسة المنصوري (2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، تعزى لأثر متغير الرتبة الأكاديمية.

توصيات البحث ومقترحاته:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها البحث، فإن أهم ما يوصي به البحث ويقترحه ما يلي:

- أن تبدأ وزارة التربية والتعليم في وضع الاستراتيجية المناسبة لتطبيق إدارة المعرفة بما يتفق والسياسة العامة لاستراتيجية عمان 2040م.

- عقد دورات متخصصة للمشرفين التربويين في كافة المديرية التعليمية في مجال إدارة المعرفة، وخاصة في البرامج التقنية التي تدعم النواحي الفنية كبرامج الفيديو كونفرنس لمتابعة تنفيذ المعلم للحصص بشكل مباشر، ومتابعة وتقييم مدى أهميتها في تطوير العمل الإشرافي، والتأكيد على تنمية المهارات القيادية اللازمة للمشرف التربوي وتفويضه في بعض الصلاحيات في المتابعة الإشرافية.
- توفير المتطلبات المالية والتقنية لمساعدة المشرفين التربويين على تطبيق إدارة المعرفة، ووضع نظام حوافز ومسابقات مقننة تعزز المبادرات التربوية في مجال الإشراف التربوي، وإنشاء صندوق لدعم البحوث التربوية تحت إشراف وتمويل من وزارة التربية والتعليم.
- توفير قاعات ونظم اتصال حديثة وأجهزة، بحيث تكون إلزامية في كل مدرسة للمشرفين التربويين، وإنشاء قاعدة بيانات بحثية بوزارة التعليم تتضمن كافة البحوث المنشورة والدوريات والمؤتمرات ورسائل الماجستير والدكتوراه وكافة الجهود البحثية من منتسبي الوزارة لتحفيزهم.
- الاهتمام بإنشاء واستحداث وحدة خاصة مستقلة (قسم) تابعة للمديرية العامة للإشراف التربوي معني بتطبيق إدارة المعرفة.
- تشجيع المشرفين التربويين على البحث العلمي والاهتمام بتعزيزهم والاستفادة من نتاج دراساتهم لتحسين العملية الإشرافية وتطويرها.

بحوث مقترحة:

- معوقات إدارة المعرفة بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان: دراسة نوعية.
- استراتيجية مقترحة لتطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بسلطنة عمان.
- إدارة المعرفة مدخل لتحقيق التميز الإداري بالمدارس العمانية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، مطيعة؛ علي، نايفة؛ مغرقونة، أريج (2017). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وعلاقتها بأداء مدرسيها من وجهة نظرهم دراسة ميدانية في مدينة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية. 39(6): 351-373.
2. بدوي، أحمد زكي (1977). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
3. البطانية، محمد تركي؛ المشاقبة، زياد محمد (2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
4. البلوشي، حسين بن علي (2011). واقع إدارة المعرفة في دوائر تنمية الموارد البشرية ومكاتب الإشراف التربوي بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
5. البلوشية، فاطمة موسى (2013). دور الاقتصاد المعرفي في تطوير النظام التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الأردن.
6. تشنغ، إيرل (2015). إدارة المعرفة من أجل التعليم المدرسي (سلسلة قراءة في كتاب). مجلة مرصد التعليم (12): وكالة التخطيط والمعلومات وزارة التعليم، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. التكريتي، سعد غالب ياسين (2004). نظم مساندة القرارات. عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
8. الجمهوري، راشد بن حمد (2016). تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان في ضوء مدخل إدارة المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس. عمان.
9. حامد، محمد رؤوف (2006). إدارة المعرفة والابداع المجتمعي (ط3). الهيئة المصرية العامة للكتاب: مكتبة الاسرة. القاهرة.
10. الحبسية، ريا حمد (2012). دور إدارة المعرفة في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى. عمان.
11. الحبسية، سالمة أحمد (2017). درجة توظيف القادة التربويين لإدارة المعرفة في المدارس الحكومية بسلطنة عمان من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية المفتوحة. سلطنة عمان.
12. الحبوب، أسماء خلف (2010). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مراكز الإشراف التربوي في مدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة. الأردن.
13. الحربي، عبد الله عواد (2012). دور المشرف التربوي في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة في محافظة حضرة الباطن. المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس بعنوان: مناهج التعليم في مجتمع عصر المعرفة، 88-114.

14. الحربي، فهد جهز (2015). أداء المشرف التربوي في ضوء تطبيق متطلبات المجتمع المعرفي بإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية (102)، 26.
15. الخرابشة، عمر محمد عبد الله (2016). درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية. مجلة دراسات العلوم التربوية بالجامعة الأردنية. 43 (5): 1829-1853.
16. الخطيب، أحمد؛ معاينة، عادل سالم (2009). الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. عالم الكتب الحديث. عمان. الأردن.
17. آل رحمة، هيفاء محسن (2017). متطلبات تطوير الإشراف التربوي في ضوء التخطيط الاستراتيجي بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة السلطان قابوس. سلطنة عمان.
18. الزامل، ريم (2003). إدارة المعرفة في مجتمع قادر على المنافسة. مجلة العالم الرقمي (16) [مجلة إلكترونية]. استرجع بتاريخ 30 مايو 2020 من موقع www.aljahirah.com.
19. أبو زيد، أحمد (2005). المعرفة وصناعة المستقبل. مجلة العربي (61). الكويت.
20. الشاعر، عدلي داود (2012). إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإشراف التربوي. مجلة البحث العلمي في التربية. 13 (3): 1657-1684.
21. شاهين، عبد الرحمن بن يوسف (2015). درجة امتلاك وممارسة كفايات الإشراف التربوي في ضوء خصائص مجتمع المعرفة بمنطقة المدينة المنورة. المناهج والإشراف التربوي. قسم التربية. الجامعة الإسلامية: السعودية.
22. الشمراي، حامد محمد (2017). درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لعمليات إدارة المعرفة دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية بجامعة بابل: (32): 40-52.
23. ضحاوي، بيومي محمد؛ المليجي، رضا إبراهيم (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة. دار الفكر العربي، القاهرة.
24. الطوسي، زياد أحمد (2017). الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين للمعلمين في ضوء معايير اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن. مجلة دراسات العلوم التربوية: 44 (ملحق): 121 – 132.
25. طيطي، خضر مصباح إسماعيل (2010). إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول. دار الحامد للنشر والتوزيع. الأردن.
26. عبد الهادي، جودة عزت (2002). الإشراف التربوي: مفاهيمه وأساليبه. عمان. الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.
27. عبد الوهاب، سمير محمد (2006). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة على مدينة القاهرة. الندوة الدولية لمدن المعرفة. المعهد العربي لإنماء المدن. المدينة المنورة.
28. العلوية، منى (2014). تصور مقترح لتفعيل الإشراف التربوي بمدارس التعليم ما بعد الأساسي بمحافظة مسقط في ضوء نموذج الإشراف المتنوع (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى. سلطنة عمان.
29. علي، أسامة محمد سيد (2013). إدارة المعرفة، اتجاهات إدارية معاصرة ج (1). دار العلم الايمان للنشر والتوزيع. القاهرة. جمهورية مصر العربية.
30. العلي، عبد الستار؛ وقنديليجي، عامر؛ والعمري، غسان (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. القاسمية، عايدة بنت بطي (2009). تصور مقترح للتطوير الإداري لوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة. جامعة القاهرة. جمهورية مصر العربية.
32. القداح، محمد إبراهيم (2017). الحاجات المهنية لدى المشرفين التربويين في الأردن إلى الكفايات اللازمة لإدارة المعرفة في ضوء مبادئ سينج للمنظمات المتعلمة. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية: 41 (3): 70-111.
33. القطارنة، زياد حمد (2011). إدارة المعرفة. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. الأردن.
34. الكبسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
35. كروان، محمد جميل (2017). أثر متطلبات إدارة المعرفة على الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية. الأردن.
36. الكسباني، محمد (2012). البحث التربوي بين النظرية والتطبيق. دار الفكر العربي: القاهرة.
37. ملكاوي، ابراهيم الخلوف (2007). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
38. المنصوري (2011). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس في سلطنة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية التابعة لها. جامعة اليرموك. الأردن.
39. موسى، بسمة محمود (2012). درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية الحكومية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين (رسالة ماجستير غير منشورة). قسم الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط. الكويت.

40. نبيل، سارة (2016). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة. المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. الموقع <https://hrdiscussion.com/members/285857.html>
41. نور الدين، عصام (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
42. وزارة التربية والتعليم (2005). دليل الإشراف التربوي. مسقط. سلطنة عمان.
43. وزارة التربية والتعليم (2017). مستجدات العمل الإشرافي. ورقة عمل في ملتقى الاجادة في الإشراف التربوي بتعليمية مسقط. دائرة الإشراف التربوي.
44. وزارة التربية والتعليم (2019). الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية 2018-2019: الإصدار ال 49، المؤلف، مسقط، سلطنة عمان.
45. أبو الوفاء، أيمن علي (2012). واقع إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بالمدارس الثانوية في محافظات غزة وسبل تطويره (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر - غزة: فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Awang, M; Ismail, R; Flett, P. & Curry, A. (2011). Knowledge Management in Malaysian School Education, Do the Smart Schools do it better?. *Quality Awareness in Education: An International Perspective*. Emerald Group Publishing Limited, 19(3): 263 – 282, <https://doi.org/10.1108/09684881111158063>.
2. Balochi, F. (2013). *The role of knowledge economy in developing the educational system from the viewpoint of educational supervisors* (unpublished master's thesis). Mu'ta University, Jordan.
3. Cheng, E. (2015). *Knowledge Management for School Education (a book reading series)*, *Education Observatory Journal (12)*, Planning and Information Agency, Ministry of Education, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia.
4. Choy, Chong Siong, & Yong Suk, Choi (2005). *Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management*. Journal of Knowledge Management Practice, Multimedia University, Malaysia; California State University.
5. Kaya, Ayca Bagmen (2019). *Knowledge Management for Education Administrators*. Bolu Abant Izzet Baysal University. Publication in ResearchGate, at: <https://www.researchgate.net/publication/338761644>
6. Lung Lee, Chi; Peng Lu, Hsi; Yang, Chyan & Tse Hou, Huei (2010). A Process-Based Knowledge Management System for Schools: A Case Study in Taiwan, TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology 9(4):10-21.
7. Mavodza, J. & Ngulube, P. (2012). Knowledge management practices at an institution of higher learning. *SA Journal of Information Management*, 14(1), <https://doi.org/10.4102/sajim.v14i1.496>.
8. McNeil, Rebecca (2011). *Application of Knowledge Management for Sustainable Development in Institutions of Higher Education*. Dalhousie Journal of Interdisciplinary Management, 7(1), <https://doi.org/10.5931/djim.v7i1.82>.
9. Mohammad, Mastan & Jose, G. Jai Arul (2016). An Analysis of Knowledge Management in Educational Institution. *International Journal of Applied Sciences and Management*. 2(1): 211-218.
10. Nunes, Jose M. Baptista; Saima, Kanwal & Muhammad, Arif (2017). *Knowledge Management Practices in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review*. Paper presented at: IFLA WLIC 2017 – Wrocław, Poland – Libraries Solidarity Society.
11. Oxford dictionary. (1993). *clarendon press*. USA.
12. Roth, Gene L. & Lee, Young Hae (2009). A Conceptual Framework for Examining Knowledge Management in Higher Education Contexts. *New Horizons in Adult Education & Human Resource Development*, 23(4): 22-37, <https://doi.org/10.1002/nha3.10357>.
13. Shalmani, Mohammad Hassan Hassani & Toorani, Heidar (2016). The application of Bhatt's knowledge management strategy in the organization of schools with the use of selforganized teams of teachers. *Problems and Perspectives in Management* 14(3): 65-75, [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(3\).2016.06](https://doi.org/10.21511/ppm.14(3).2016.06).
14. Tadros.I. H., Abdull Rahman. E.J., Read A. A., Kreimeen, R.A. & Alzoubi, K.N. (2013). The Relation between the Requirements of Knowledge Management and the Academic Human Resources Development in the Colleges of Education in the Jordanian Public Universities. *Journal of Engineering Research and Applications*, 3(5): 1887-1893.



The degree of availability and importance of requirements for applying knowledge management in educational supervision from the viewpoint of supervisors in the sultanate of Oman

Nesreen Saleh Mohamed Salah El-Din

Assistant Professor of Educational Administration, College of Education, Sultan Qaboos University, Sultanate of Oman
nesren@squ.edu.om

Badria Ali Mohammed Al-Farsi

Educational Supervisor at the General Directorate of Education - Muscat - Sultanate of Oman
b.farsi@moe.om

Received : 14/10/2020 Revised : 27/10/2020 Accepted : 5/11/2020 DOI : <https://doi.org/10.31559/EPS2021.9.3.9>

Abstract: The research aimed to determine the degree of availability of knowledge management requirements and its importance in educational supervision from the point of view of supervisors in the Sultanate of Oman in light of some variables.

The research used the descriptive method, and the research sample consisted of (181) supervisors, to whom a questionnaire, consisting of (52) Paragraphs, was applied., divided into four main axes. The results showed that the degree of availability of requirements for applying knowledge management in educational supervision in the Sultanate of Oman was low. With a mean (1.64) and a percentage (54.6%), where the human requirements came first, with a mean (1.82) and a percentage (60.6%), while the administrative requirements came in the last, with a mean (1.56) and a percentage. (52%), the degree of importance of applying knowledge management was high from the point of view of supervisors in the Sultanate of Oman, with a mean of (2.64), and a percentage (88%). The human requirements were the most important, with a mean (2.69) and a percentage (89.6%), while the legislative and regulatory requirements came in the last in terms of importance, with a mean (2.57) and a percentage (85.6%). The results did not show any statistically significant differences in the estimates of the total sample members to the degree of availability or importance of the application of knowledge management requirements due to the variable of gender, workplace, or job.

Keywords: *knowledge management; knowledge management requirements; educational supervision.*

References:

1. 'bd Alhady, Jwdh 'zt (2002). Aleshraf Altrbwy: Mfahymh Wasalybh. 'man. Aldar Al'lmyh Aldwlyh Llnshr Waltwzy'.
2. 'bd Alwhab, Smyr Mhmd (2006). Mttlbat Ttbyq Edart Alm'rfh Fy Almdn Al'rbyh: Drast Halh 'la Mdynh Alqahrh. Alndwh Aldwlyh Lmdn Alm'rfh. Alm'hd Al'rby Lenma' Almdn. Almdynh Almnwrh.
3. Al'lwyh, Mna (2014). Tswr Mqtrh Lt'eyl Aleshraf Altrbwy Bmdars Alt'lym Ma B'd Alasasy Bmhafzt Msqt Fy Dw' Nmwdj Aleshraf Almntw'. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Nzwa. Slntn 'Eman.
4. 'ly, Asamh Mhmd Syd (2013). Edart Alm'rfh, Atjahat Edaryh M'asrh J (1). Dar Al'lm Alayman Llnshr Waltwzy'. Alqahrh. Jmhwryt Msr Al'rbyh.
5. Al'ly, 'bd Alstar :Wqndyljy, 'amr :Wal'mry, Ghsan (2006). Almdkhl Ela Edart Alm'rfh. Dar Almsyrh Llnshr Waltwzy', 'man, Alardn.

6. Ahmd, Mty'h :Ely, Nayfh :Mghrqwnh, Aryj (2017). Waq' Ttbyq 'Emlyat Edart Alm'rfh Fy Almdars Althanwyh W'laqtha Bada' Mdrsyha Mn Wjht Nzrhm Drash Mydanyh Fy Mdynh Alladqyh. Mjlt Jam't Tshryn Llbhwth Waldrasat Al'lmyh: Slslt Aladab Wal'lwm Alensanyh. 39(6): 351- 373.
7. Bdwy, Ahmd Zky (1977). M'jm Mstlhat Al'lwm Alajtma'yh. Byrwt: Mktbt Lbnan.
8. Albanyh, Mhmd Trky :Almshaqbh, Ziad Mhmd (2010). Adarh Alm'rfh Byn Alnzryh Walttbyq. Dar Jlys Alzman Llnshr Waltwzy'. 'man. Alardn.
9. Ablwshy, Hsyn Bn 'ly (2011). Waq' Edarh Alm'erfh Fy Dwa'r Tnmyt Almward Albshryh Wmkatb Aleshraf Altrbwy Bwzart Altrbyh Walt'lym Fy Sltn 'man (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Alsltan Qabws. Sltn 'man.
10. Ablwshyh, Fatmh Mwsa (2013). Dwr Alaqtsad Alm'rfy Fy Ttwyr Alnzam Altrbwy Mn Wjht Nzr Almshrfyn Altrbwyyn (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't M'th. Alardn.
11. Dhawy, Bywmy Mhmd :Almlyjy, Rda Ebrahym (2010). Twjhat Aledarh Altrbwyh Alf'ealh Fy Mjtm' Alm'rfh. Dar Alfkr Al'rby, Alqahrh.
12. Hamd, Mhmd R'wf (2006). Edart Alm'rfh Walabda' Almjtm'y(T3). Alhy'h Almsryh Al'amh Lkktab: Mktbt Alasrh. Alqahrh.
13. Alhbsy, Rya Hmd (2012). Dwr Edart Alm'rfh Fy Tnmyt Almharat Aladaryh Lda Al'amlyn Balmdyryat Al'amh Lltrbyh Walt'lym Bsltn 'man. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh), Jam't Nzwa. 'man.
14. Alhbsy, Salmh Ahmd (2017). Drjt Twzfy Alqadh Altrbwyyn Ledarh Alm'rfh Fy Almdars Alhkwmlyh Bsltn 'man Mn Wjht Nzrh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Aljam'h Al'rbyh Almftwhh. Sltn 'man.
15. Alhbwb, Asma' Khlf (2010). Dwr Adarh Alm'rfh Fy Ttwyr Ada' Mrakz Aleshraf Altrbwy Fy Mdynt Alryad Mn Wjht Nzr Almshrfat Altrbwyat (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't M'th. Alardn.
16. Alhrby, 'bd Allh 'wad (2012). Dwr Almshrf Altrbwy Fy Thqyq Mttlbat Mjtm' Alm'rfh Fy Mhafzt Hfr Albatn. Alm'tmr Al'lmy Althany Wal'shrwn Lljm'yt Almsryh Llmnahj Wtrq Altdrys B'nwan: Mnahj Alt'lym Fy Mjtm' 'sr Alm'rfh, 88- 114.
17. Alhrby, Fhd Jhz (2015). Ada' Almshrf Altrbwy Fy Dw' Ttbyq Mttlbat Almjtm' Alm'rfy Bedarat Altrbyh Walt'lym Balmmlkh Al'rbyh Als'wdyh. Mjlt Klyt Altrbyh (102), 26.
18. Aljhwry, Rashd Bn Hmd (2016). Tnmyt Almward Albshryh Bwzart Altrbyh Walt'lym Fy Sltn 'man Fy Dw' Mdkhl Adart Alm'rfh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Alsltan Qabws. 'man.
19. Alkbysy, Slah Aldyn (2005). Edarh Alm'rfh. Almnmzh Al'rbyh Lltmnyh Aledaryh. Alqahrh.
20. Alkhrabshh, 'mr Mhmd 'bd Allh (2016). Drjt Ttbyq Edart Alm'rfh Fy Jam't Alblqa' Alttbyqyh Fy Alardn Mn Wjht Nzr A'da' Hy'tha Altdrysyh. Mjlt Drasat Al'lwm Altrbwyh Baljam'h Alardnyh. 43 (5):1829- 1853.
21. Alkhtyb, Ahmd :M'ay'h, 'adl Salm (2009). Aledarh Alhdythh: Nzryat Wastratyjyat Wnmadj Hdythh. 'alm Alktb Alhdyth. 'man. Alardn.
22. Krwan, Mhmd Jmyl (2017). Athr Mttlbat Edart Alm'rfh 'la Alada' Alm'ssy Llnwkw Altjaryh Alardnyh. (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't 'man Al'rbyh. Alardn.
23. Alksbany, Mhmd (2012). Albhth Altrbwy Byn Alnzryh Walttbyq. Dar Alfkr Al'rby: Alqahrh.
24. Mlkawy, Abraham Alkhlwf (2007). Adarh Alm'rfh: Almmarsat Walmfahym. Alwraq Llnshr Altwzy'. 'man. Alardn.
25. Almnsury (2011). Drjt Ttbyq 'mlyat Adarh Alm'rfh Fy Jam't Alsltan Qabws Fy Sltnh 'man Mn Wjht Nzr A'da' Hy't Altdrys Fy Alklyat Al'lmyh Walansanyh Altab'h Lha. Jam't Alyrmwk. Alardn.
26. Mwsa, Bsmh Mhmwd (2012). Drjh Ttbyq Edarh Alm'rfh Mn Qbl Mdyry Mdars Almrhlytyn Alabtda'yh Walthanwyh Alhkwmlyh Fy Alkwyt Mn Wjht Nzr Almdyryn Walmwjhyh Alfnyn (Rsalh Majstyr Ghyr Mnshwrh). Qsm Aledarh Walqyadh Altrbwyh. Jam't Alshrq Alawst. Alkwyt.
27. Nbyl, Sarh (2016). Mttlbat Ttbyq Edart Alm'rfh. Almntda Al'rby Ledarh Almward Albshryh. Almqw' <https://hrdiscussion.com/members/285857.html>.
28. Nwr Aldyn, 'sam (2010). Edart Alm'rfh Waltknwlyjya Alhdythh. Dar Asamh Llnshr Waltwzy'. 'man. Alardn.
29. Alqasmyh, 'aydh Bnt Bty (2009). Tswr Mqtrh Llttwyr Aledary Bwzart Altrbyh Walt'lym Bsltnh 'man Fy Dw' Edart Alm'rfh. Jam't Alqahrh. Jmhwyh Msr Al'rbyh.
30. Alqdah, Mhmd Ebrahym (2017). Alhajjat Almnyh Lda Almshrfyn Altrbwyyn Fy Alardn Ela Alkfayat Allazmh Ledart Alm'rfh Fy Dw' Mbad' Synj Llmnzmat Almt'lmh. Mjlt Klyh Altrbyh Fy Al'lwm Altrbwyh: 41(3): 70- 111.
31. Alqtarnh, Ziad Hmd (2011). Edarh Alm'rfh. Dar Jlys Alzman Llnshr Waltwzy'. Alardn.

32. Al Rhmh, Hyfa' Mhsn (2017). Mttlbat Ttwyr Aleshraf Altrbwy Fy Dw' Altkhtyt Alastratyjy Bslnt 'man (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Alsltan Qabws. Slnt 'man.
33. Alsha'r, 'dly Dawd (2012). Adart Alm'rfh Mdkhl Lttwyr Aleshraf Altrbwy. Mjlt Albhth Al'lmy Fy Altrbyh. 13(3): 1657- 1684.
34. Shahyn, 'bd Alrhmn Bn Ywsf (2015). Drjt Amtlak Wmmarsh Kfayat Aleshraf Altrbwy Fy Dw' Khsa's Mjtm' Alm'rfh Bmntqt Almdynh Almnwrh. Almnahj Waleshraf Altrbwy. Qsm Altrbyh. Aljam'h Aleslamy: Als'wdyh.
35. Alshmrany, Hamd Mhmd (2017). Drjt Mmarst M'lmy Wm'lmat Almdars Althanwyh Fy Mhafzt Aldwadmy L'mlyat Edart Alm'rfh Drash Mydanyh. Mjlt Klyt Altrbyh Alasasyh Ll'lwmm Altrbwyh Walensanyh Bjam't Babl: (32): 40-52.
36. Tshngh, Eyrl (2015). Edart Alm'rfh Mn Ajl Alt'lym Almdrsy (Slst Qra'h Fy Ktab). Mjlt Mrsd Alt'lym (12): Wkalt Altkhtyt Walm'lwmmat Wzarh Alt'lym, Alryad, Almmkh Al'rbyh Als'wdyh.
37. Altkryty, S'd Ghalb Yasyn (2004). Nzm Msandh Alqrrat. 'man, Dar Almnahj Llnshr Waltwzy'.
38. Altwysy, Ziad Ahmd (2017). Ald'm Alfny Almqdm Mn Almsrfyn Altrbwyyn Llm'lmyn Fy Dw' M'ayyr Aqtsad Alm'rfh Mn Wjht Nzr Mdyry Almdars Fy Alardn. Mjlt Drasat Al'lwmm Altrbwyh: 44(Mlhq): 121 – 132.
39. Tyty, Khdr Msbah Esmayl (2010). Edart Alm'rfh: Althdyat Waltqnyat Walhlwl. Dar Alhamd Llnshr Waltwzy'. Alardn.
40. Wzart Altrbyh Walt'lym (2005). Dlyl Aleshraf Altrbwy. Msqt. Sltnh 'man.
41. Wzart Altrbyh Walt'lym (2017). Mstjdat Al'ml Aleshrafy. Wrqt 'ml Fy Mltqa Alajadh Fy Aleshraf Altrbwy Bt'lymyh Msqt. Da'rt Aleshraf Altrbwy.
42. Wzart Altrbyh Walt'lym (2019). Alktab Alsnwy Llehsa'at Alt'lymyh 2018- 2019: Alesdar Al 49, Alm'lf, Msqt, Slnt 'man.
43. Abw Alwfa, Aymn 'ly (2012). Waq' Edart Alm'rfh Fy Aleshraf Altrbwy Balmdars Althanwyh Fy Mhafzat Ghzh Wsbl Ttwyrh (Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh). Jam't Alazhr- Ghzh: Flstyn.
44. Alzaml, Rym(2003). Edart Alm'rfh Fy Mjtm' Qadr 'la Almnafsh. Mjlt Al'alm Alrqmy (16) [Mjlt Elktrwnyh], Astrj' Btarykh 30 Mayw 2020 Mn Mwwq' Wwww.Aljazirah.Com.
45. Abw Zyd, Ahmd (2005). Alm'rfh Wsna'h Almstqbl. Mjlt Al'rby (61). Alkwyt.