

## **التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة**

**أ. كفاهيه هاشم محمود عرباس**  
**جامعة القدس المفتوحة، فلسطين**

**Mrs. Kefaya Hashem Mahmoud Arabas**

Al-Quds Open University, Palestine.

Kokozaid847@gmail.com

## Challenges Facing Educational Supervisors in Implementing Knowledge Management Processes

### Abstract

*This study aimed to identify the challenges educational supervisors face in applying knowledge management processes, such as organizational, human, cultural, and technical challenges. It also sought to determine the key requirements for using knowledge management processes and to reveal ways to overcome these challenges. The study employed a qualitative methodology by analyzing relevant literature and previous studies on the topic, as well as conducting interviews to answer the research questions and provide recommendations and suggestions. The study population consisted of all educational supervisors in the Northern Governorates of Palestine, totaling 34,891 supervisors. The study sample was chosen intentionally and consisted of 10 supervisors.*

*The results of the study showed that the educational supervisor requires a set of conditions that significantly contribute to the implementation of knowledge management processes. The study also found numerous challenges that limit the implementation of these processes, such as organizational, human, cultural, and technical challenges. Additionally, the results revealed the existence of methods, mechanisms, and strategies that reduce and control these challenges. These include providing supportive and flexible leadership capable of keeping pace with modern developments, offering modern technological programs and platforms to facilitate the generation, storage, organization, and sharing of knowledge, activating training courses for educational supervisors along with a continuous evaluation program for these courses, and enhancing communication between educational supervisors and teachers in schools to achieve excellence and competitiveness within educational institutions.*

**Keywords:** *Challenges, Knowledge, Knowledge Management, Educational Supervisor.*

## ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، كالتحديات التنظيمية، والبشرية، والثقافية، والفنية، ومعرفة أهم متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والكشف عن سبل التغلب على التحديات، واستخدمت المنهج الكيفي «النوعي»؛ بتحليل الأدبيات، والدراسات السابقة، المتخصصة في الموضوع، والمقابلة؛ للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتقديم التوصيات، والمقترحات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في المحافظات الشمالي في فلسطين جميعاً، وبلغ عددهم (34891) مشرفاً ومشرفة، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة القصدية، وتكونت من (10) مشرفين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المشرف التربوي يحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التي تسهم على نحو كبير في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وكذلك وجود العديد من التحديات التي تقلل من تطبيق هذه العمليات، كالمعوقات التنظيمية، والبشرية، والثقافية، والفنية، وأظهرت النتائج وجود طرق وآليات واستراتيجيات تقلل من هذه التحديات، والسيطرة عليها، بتوفير قيادة داعمة ومرنة، قادرة على مواكبة التطورات الحديثة، وتوفير برامج ومنصات تكنولوجية حديثة؛ لتسهيل عملية توليد المعارف وتخزينها، وتنظيمها، ومشاركتها، وتنفيذ الدورات التدريبية للمشرفين التربويين، مع توفير برنامج تقويمي مستمر لهذه الدورات، وتنفيذ عمليات الاتصال والتواصل بين المشرفين التربويين والمعلمين في المدارس، لتحقيق التميز، والمنافسة، داخل المؤسسات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** التحديات، المعرفة، إدارة المعرفة، المشرف التربوي.

## مقدمة

خلق الله تعالى الإنسان على هذه الأرض؛ كي يسعى، ويجاهد، في البحث عن المعلومات، والمعارف، والحقائق، بالطرق والوسائل كافة، التي توصله إلى أهدافه، وتحقق غاياته، وحاجاته، وهذا يتماشى مع الأهداف العامة للتربية، ولإنتاج أجيال إيجابية ومنتجة للمجتمع، وكان التركيز هنا على المجال التربوي والتعليمي؛ فالتربية تحقق أهدافها، وغاياتها، بمسار وخطة محددين، يعتمد بهما النظام التربوي أسسه، ومبادئه، وفلسفاته، التي تطبق مباشرة على عناصر المنظومة التربوية كافة.

ويعدّ الإشراف التربوي منهج لتحقيق التواصل، والتعاون مشترك، بين عناصر العملية التعليمية، بين القائد والمشرف؛ للعمل معاً، ولتبادل الأفكار، والخبرات، والتجارب العملية والعلمية، وللاطلاع على أفضل المستجدات والتطورات التربوية المعاصرة، وتحليل المواقف التعليمية، والتعرف إلى المشكلات التربوية داخل المدرسة، ووضع الخطط العلاجية المناسبة؛ للارتقاء بالنظام التعليمية من الجوانب جميعها (عباس، 2021).

ويعتبر المشرف التربوي أحد أطراف العملية التعليمية، الذي يسعى إلى تحقيق أهدافها؛ فدوره مهم جداً؛ نظراً لكثرة التغيرات المستمرة في الوقت الحاضر، التي طالت النظم الإدارية كافة، داخل المدارس، فقد ظهرت مفاهيم إدارية حديثة تنبغي مواكبتها؛ لتطوير النظام التربوي والتعليمي، وتحسينهما، بالتعاون مع الأطراف كافة؛ لضمان تميز المؤسسات التعليمية. (العتيق والفحطاني، 2020).

وإن المعارف والمعلومات هي العصب الحقيقي في المؤسسات كافة، والوسيلة لمواكبة متطلبات العصر الحالي؛ إذ تعد المعرفة المصدر الأكثر أهمية وفائدة، في عصر كثرت فيه العولمة، وانتشرت فيه ثورة المعلومات والاتصالات، فهي المحرك الأساس للإبداع والتميز؛ إذ ترتبط ارتباطاً قوياً بعناصر المؤسسة كلها، وهي المولد الأساس للأنشطة كافة (حمود، 2010).

وتتطلب كفايات العملية الإشرافية، ومهاراتها العلمية، والعملية، امتلاك المشرف التربوي لمجموعة من المهارات والكفايات اللازمة لإدارة المعرفة؛ للوصول إلى المعارف من مصادرها الموثوقة، وتنظيمها، وتخزينها، والرجوع إليها عند الحاجة بسهولة ويسر؛ فالمعرفة هي كل ما يخص العلوم، والآداب، والسياسة، والاقتصاد، والزراعة، والصناعة، والمناهج الدراسية، وكل ما تحتويه (نور الدين، 2010).

وتأثر الميدان التربوي بعصر الانفجار المعرفي؛ فالنظام التربوي لم يكن بعيداً عن تأثيرات إدارة المعرفة في العالم؛ فالمؤسسات التربوية كافة مسرحة لتلقي المعارف، وتنظيمها، وتحليلها، وربطها، وللمدارس دور كبير في تشكيل عقول المتعلمين، وتلبية احتياجاتهم، وتوجيه اهتماماتهم، وتغذيتهم، وهي المنتج الأول للمعرفة، والعامل الأساس في إصلاح النظام التربوي، والتعليمي، في نظام أي دولة ينطلق من إدارة المعرفة على نحو صحيح وسليم (عفونة، 2012).

وتعد إدارة المعرفة إحدى التوجهات الحديثة في العمليات الإدارية؛ إذ تعدّ المدارس من أهم المنظمات التعليمية التي تنتج المعرفة، وتنظمها بطرق مختلفة، وهي المؤسسة الأنسب لتبني إدارة المعرفة بفاعلية وعلى نحو إيجابي، وينبغي لتوظيف هذه العمليات بطريقة ممنهجة وعلمية أن تكون متاحة للعاملين في المدرسة؛ لتحقيق الأهداف، والنمو، والتطور، بتضافر الجهود، وتبني الخطط اللازمة لتحقيق رؤية المدرسة، ورسالتها (السليمان وآخرون، 2022).

وإن إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات المعاصرة في علم الإدارة؛ إذ تسهم في تحسين المؤسسات التربوية، والتعليمية، وتطويرها، وتحقيق التميز لها، بتبادل الخبرات بين العاملين، وتطوير قدراتهم، وتنمية مهاراتهم، وكفاياتهم، وهي ذات أثر إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، وتحسين مخرجات العمل بتفعيل أنشطة إدارة المعرفة بعملياتها كافة مثل اكتساب المعرفة، ومشاركتها، وتخزينها، وتسهيل الوصول إليها (الصبحي، 2020).

ويرتبط مفهوم إدارة المعرفة بالعمليات الإدارية داخل المؤسسة؛ لتوليد المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها، ومشاركتها؛ للحصول على أقصى درجة في تطبيقها، باستخدام الطرق العلمية الممنهجة، واستغلال الموارد البشرية، وما يتوفر لديهم من معارف، وخبرات، ومعلومات؛ لتطوير الأداء، وتحقيق الكفاءة في العمل (Cheng, & Chu, 2018).

وتقوم إدارة المعرفة على تقديم المعارف للمؤسسات التربوية وتطبيقها، والتخطيط السليم والممنهج لتحقيق أهدافها، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، وتنفيذها على نحو سليم، وتحقيق مستوى إبداعي مميز للمؤسسة، باستغلال قدرات العاملين، وتبادل الخبرات، والاستغلال الأمثل لرأس المال الفكري والبشري؛ لخلق بيئة مدرسية تشجع اكتساب المعرفة ومشاركتها، وتشجع العمل بروح الفريق، وتحقق التفاعل الإيجابي بتبني أساليب وإستراتيجيات ترفع من مستوى إدارة المعرفة (قطيشات، 2021).

## مشكلة الدراسة

يشهد العالم تطورات متسارعة في مجالات الحياة كافة، وأصبح قيام المؤسسات التعليمية بإدارة المعارف، والمعلومات، بطريقة صحيحة ضرورياً؛ لتحقيق أهدافها، ورؤيتها، واستمرار نجاحها، وتميزها، والوصول إلى المنافسة، والجودة الشاملة (Klingenberg, & Rothberg, 2020).

وتواجه المؤسسات التربوية والتعليمية تغيرات، ومستجدات تربوية متسارعة، ينبغي لها أن تواكبها، وتعمل بها؛ كي تتقدم وتتميز، وتشمل هذه التغيرات عناصر النظام التربوي كافة، فيقع على عاتقهم بذل الجهود؛ للنهوض بالعملية التعليمية، وتحقيق المنافسة والتميز، بالعمل بأساليب علمية ممنهجة، وإدارة المعارف، والمعلومات في المؤسسة، وتنظيمها، وتحليلها، واكتسابها، ومشاركتها على نحو فعال.

وبعد المشرف التربوي عنصراً فعالاً في المنظومة التربوية؛ إذ يشكل حلقة بحث وصل وزارة التربية والتعليم ومديرياتها من جهة، وبين المدارس من جهة أخرى، وهو الحلقة الأقوى لتفعيل مهارات الاتصال والتواصل بين المدارس، بين المعلمين أنفسهم، وبين المعلمين والمشرفين التربويين، التي تقوّي عمليات انتقال المعارف، ومشاركتها، وتوزيعها، وتسهّل عملية تبادل الخبرات.

ولاحظت الباحثة أثناء عملها معلمة في المدارس الحكومية، وبعد تواصلها المباشر مع عدد من المشرفين والمشرفات، وجود نقص في المعلومات والمعرفة بمفهوم إدارة المعرفة لدى المشرفين التربويين، ووجود تحديات تقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة عند المشرفين التربويين، الذين يمتلكون خبرات ومعارف حول مفهوم إدارة المعرفة، سواءً بين المشرفين أنفسهم، أو بين المشرفين والمعلمين داخل المدارس.

وتعددت الدراسات السابقة حول موضوع إدارة المعرفة، فكشفت دراسة رجبى (2022) عن مستوى الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين، ومديري المدارس الحكومية، في مديرتي القدس وضواحي القدس، وأظهرت النتائج أن مستوى الدعم الفني كان متوسطاً، واهتمت دراسة حسين والرشد (2019) بمعرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك، وأكدت نتائج هذه الدراسة بأن تطبيق متطلبات عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: «ما التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟» وتتبنّى منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: في أثناء عملك مشرفاً تربوياً في ميدان التربية والتعليم، ما أهم متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية؟
- السؤال الثاني: برأيك، ما أهم التحديات الثقافية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية؟
- السؤال الثالث: في أثناء عملك مشرفاً تربوياً، ما أهم التحديات التنظيمية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟
- السؤال الرابع: برأيك، ما أهم التحديات البشرية التي تعوّق تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟
- السؤال الخامس: ما أهم التحديات الفنية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟
- السؤال السادس: برأيك، كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المجالات: التنظيمية، والبشرية، والفنية، التي تحسّن من تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية؟

## أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في موضوع البحث، ومضمونه؛ فجدواه تكون بقدر أهميته، ومدى تأثيره الإيجابي في خدمة المجتمع، وتمثلت أهمية هذه الدراسة البحثية بما يأتي:

## الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في إثراء الإطار المعرفي المتعلق بإدارة المعرفة في المجال التربوي، من خلال تسليط الضوء على التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البيئة الفلسطينية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم عميق للعوامل الثقافية، والتنظيمية، والبشرية، والفنية التي تؤثر في مدى فاعلية هذه العمليات، مستندة إلى تحليل أدبيات محلية وعالمية، مما يساهم في بناء إطار مفاهيمي متكامل يساعد الباحثين والمختصين في تطوير ممارسات إشرافية فعالة. كما تعد الدراسة مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة تستهدف تطوير المهارات الإشرافية، أو بناء برامج تدريبية تعزز من تطبيق إدارة المعرفة داخل المؤسسات التعليمية، وبالتالي فهي تفتح آفاقاً جديدة للبحث العلمي في هذا المجال الحيوي.

## الأهمية التطبيقية

يمكن لعدة أطراف الاستفادة من هذه الدراسة، كصناع القرار، والمسؤولين التربويين في وزارة التربية والتعليم العالي؛ فيعيدوا النظر في فلسفتها، وبرامجها، وسياساتها، وخططها المتصلة بموضوع التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وطلبة الدراسات العليا، والباحثين؛ بفتحها آفاقاً جديدة لهم، من استنتاجات الدراسة الحالية، في دراسات لاحقة.

## أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحقيق ما يأتي:

- معرفة أهم متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية.
- معرفة أهم التحديات الثقافية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- الكشف عن أهم التحديات التنظيمية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- تحديد أهم التحديات البشرية التي تعوق تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- تحديد أهم التحديات الفنية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- الكشف عن كيفية التخلص من تحديات المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المجالات: التنظيمية، والبشرية، والفنية، التي تحسن من تطبيق تلك العمليات في المدارس الحكومية.

## حدود الدراسة

- أجريت الدراسة الحالية في إطار الحدود، والمحددات، الآتية:
- **الحدود المكانية:** اقتصر على مديريات التربية والتعليم، في: (قلقيلية، وسلفيت وطولكرم) في المحافظات الشمالية في فلسطين.
  - **الحدود الزمانية:** أجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2024-2025م).
  - **الحدود البشرية:** اقتصر على المشرفين التربويين في المحافظات الشمالية في فلسطين: (قلقيلية، وسلفيت وطولكرم).
  - **الحدود المفاهيمية:** اقتصرت الدراسة على المفاهيم، والمصطلحات، الواردة في الدراسة.

## التعريفات الاصطلاحية

يمكن توضيح المصطلحات الواردة في الدراسة، بما يأتي:

**التحديات:** «أزمة تتجم عن شيء جديد، ويأخذ صفة المعاصرة إلى حين ظهور غيره، زبولد الحاجة لدى المجتمع الذي يندفع بها نحو التغلب عليه، ويتطلب تغييرا شاملا في شتى مناحي الحياة» (المطر، 2021: 1020).

**المشرف التربوي:** «شخص مؤهل يمتلك كفايات معرفية وأدائية أساسية، وهو مخطط، ومقوم، يحرص على تطبيق المنهاج، وإثرائه، وهو شخص مثقف، يوجه المعلمين نحو الاهتمام بالعلوم، والقيم في مجال تخصصه» (أبو ضاهر والمزين، 2019: 7).

**المعرفة:** «معلومات منظمة ومعالجة، تُحوّل إلى خبرة، وعلم مبتكرين، وهي محصلة نهائية لاستخدام صناع القرار للمعلومات، فيحولوها إلى معرفة، وعمل مثمر؛ لخدمة المجتمع» (مسلم، 2014: 152).

**عمليات إدارة المعرفة:** «هي العمليات، والأدوات، والسلوكيات، التي يشترك المستفيدون من المؤسسة في صياغتها، وأدائها، وفي تحديد المعارف، وتخزينها، وإنشائها، وتمثيلها، وتوزيعها؛ لتعكس على عمليات الأعمال؛ للوصول إلى أفضل التطبيقات؛ بقصد المنافسة طويلة الأمد» (قرعان، 2020: 82).



## الدراسات السابقة

### الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة

وسعت دراسة **محسن والمضوي (2022)** إلى التعرف إلى إدارة المعرفة: واقعها، ومعوقات تطبيقها، وهي دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمعها من مديري مكاتب الدراسات العليا والتدريب، ومديري المراكز وإدارة الجودة، وعميدي الكليات، واختيرت عينتها بطريقة المسح الشامل، وبلغت (51) شخصاً، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت نتائجها أن فهم المستجيبين لمفهوم إدارة المعرفة يكمن في توجيه الأنشطة العلمية في الجامعة للاهتمام بالحصول على المعرفة وتخزينها، وأن من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة هو عدم اقتناع القيادات الإدارية والأكاديمية لتطبيق إدارة المعرفة، وضعف الدعم المالي المخصص للدراسات الخاصة بالبحوث، وأوصت الدراسة بضرورة الحرص على توفير الدعم المالي الخاص بتطوير إدارة المعرفة وتطبيقها.

وأوضحت دراسة **أسعد وآخرين (2022) (Asad et al., 2022)** تأثير إدارة المعرفة في مؤسسات إدارة التعليم في مدارس باكستان، واستخدمت المنهج النوعي، بتحليل الوثائق، والمقالات، والدراسات المنشورة، وأظهرت نتائجها أن إدارة المعرفة تزيد فاعلية العمل والإنتاج، وترفع مستوى الأداء، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة.

وهدف دراسة **سرحان (2021)** التعرف إلى معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، وسبل التغلب عليها، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من مديري المدارس جميعاً في محافظة الدهليقية، واختيرت العينة بالطريقة العشوائية، وبلغت (423) مديراً، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت نتائجها وجود نقص في المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة، وارتفاع تكاليف إدارة المعرفة في المدارس، وانخفاض توفير مصادر المعرفة، وقلة الوعي وانخفاض ثقافة التعاون المشترك بما يخص إدارة المعرفة.

وسلّطت دراسة **القرني والزامل (2021)** الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي عند قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمعها من مشرفات القيادة المدرسية والصفوف الأولية في المرحلة الابتدائية للإناث في تلك المدارس، وبلغ عددهن (104) مشرفات، وتكونت عينة الدراسة من (104) مشرفات، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت نتائجها وجود تحديات تواجه قائدات المدارس لتوظيف عمليات إدارة المعرفة لتحسين الاتصال التنظيمي، وهي كثرة الإجراءات الإدارية، والروتينية، وجمودها، وأوصت بتغيير ثقافة المدارس، وتقليل التعامل مع الأعمال الورقية، والتقليل من المركزية في اتخاذ القرارات، والإجراءات الإدارية.

وطبق الهاجري (2020) دراسة هدفت إلى معرفة متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجھراء التعليمية بدولة الكويت، واستخدمت المنهج الوصفي، وشمل مجتمعها كل مدير، ومدير مساعد، ورئيس مواد دراسية، وبلغ عددهم (286) معلماً ومعلمة، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبلغت (117) معلماً ومعلمة، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت نتائجها وجود مستوى مرتفع لدرجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في تلك المدارس، وأوصت بتوفير متطلبات إدارة المعرفة في المدارس.

وحاولت دراسة أيك وآخرين (Ike et al., 2019) التعرف إلى التحديات المرتبطة بتنفيذ إدارة المعرفة، والاحتفاظ بالطاقل الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في جنوب شرق نيجيريا، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من أعضاء الهيئة التدريسية جميعهم، وبلغ عددهم (7423) عضواً، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية، وبلغت (550) عضواً، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت نتائجها وجود تحديات كبيرة في تنفيذ إدارة المعرفة.

وكشفت دراسة حسين والرشد (2019) عن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من القادة التربويين التابعين لإدارة التعليم في منطقة تبوك، وبلغ عددهم (545) قائداً تربوياً، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية البسيطة وبلغت (278) قائداً، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت نتائجها أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على متطلبات عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة، وكانت على النحو الآتي بالترتيب: متطلبات الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقيادة الإدارية، وتكنولوجيا المعلومات، وأوصت بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في تلك المدارس.

وهدف دراسة الطويس (2017) إلى معرفة الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين في ضوء عمليات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمعها من مديري المدارس الحكومية جميعاً في مديرتي تربية قصبة عمان، ولواء الجامعة الأردنية، وبلغ عددهم (230) فرداً، واختيرت عينتها بالطريقة العشوائية، وبلغت (65) فرداً، وتمثلت أدواتها بالاستبانة، وأظهرت نتائجها أن مستوى الدعم الفني المقدم من المشرفين للمعلمين في ضوء اقتصاد المعرفة في لواء الجامعة جاء بدرجة عالية، أما في تربية القصبة فجاء بدرجة متوسطة، وأوصت ببناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين، يشمل مهارات القيادة التعليمية، والاتصال والتواصل، والتنظيم والتخطيط.

## التعقيب على الدراسات السابقة

يلحظ من استعراض الدراسات السابقة وتحليلها، أنها اختلفت في تناول موضوع إدارة المعرفة كدراسة محسن والمضوي (2022) التي هدفت التعرف إلى إدارة المعرفة: واقعها، ومعوقات تطبيقها، وهي دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، ودراسة أسعد وآخرين (Asad et al., 2022)، التي تعرفت إلى تأثير إدارة المعرفة في مؤسسات إدارة التعليم في مدارس الباكستان، ودراسة سرحان (2021)، التي درست معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي، وسبل التغلب عليها، ودراسة القرني والزامل (2021)، التي ركزت على دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي عند قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، ودراسة الهاجري (2020)، التي تعرفت إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية، في منطقة الجهراء التعليمية، في دولة الكويت.

وتنوعت المنهجيات المستخدمة فيها، فمنها ما اعتمد على الدراسات التحليلية، والوصفية، والنوعية، والتنوع في الأدوات البحثية، وتنوع البيانات التي طبقت فيها ومنها ما كان محلياً، وعربياً، وأجنبياً، وصدر عنها نتائج، واستنتاجات متعددة، كمجيء الدرجة الكلية لمعوقات إدارة المعرفة ما بين مرتفعة ومتوسطة، ووجود بعض المعوقات والتحديات التي تقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، والإشادة بأهمية توفير بيئة سليمة لإدارة المعرفة؛ بتوفير قيادة مرنة، أما الدراسة الحالية، فتميزت عما سبقها بتناولها موضوع التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في البيئة الفلسطينية، وهذا لم تتناوله أية دراسة سابقة، وتميزت باستخدامها للمنهج النوعي، واستقادت من الدراسات السابقة، والإطار النظري، في بناء منهج الدراسة، وأداتها، وفي بناء الدراسة، ووضع التفسيرات المناسبة للنتائج التي خرجت بها.

## منهج الدراسة وإجراءات تنفيذها

التزمت الباحثة بأخلاقيات البحث العلمي في مراحل الدراسة جميعها؛ فشرحت موضوع الدراسة، وهدفها، مع التأكيد على سرية بيانات المستجيبين، فلم تجمع البيانات من العينة إلا بعد موافقة جهات الاختصاص، ثم حُفظت جميعها، وجرت مراجعتها، ثم تحرت الدقة في تحليلها، وتوصلت إلى نتائج بسرية تامة، واعتمدت التوثيق العلمي الدقيق في الدراسة، مع الالتزام بأدبيات الاقتباس، والنقل.

## منهج الدراسة

استُخدم المنهج الكيفي «النوعي»؛ لتحقيق أهداف الدراسة؛ بتحليل الإطار النظري، والدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، والمقابلة الشخصية، في جمع البيانات، ووصف الظاهرة، وتحليلها، واستخراج الاستنتاجات منها ذات الدلالة، والمغزى، بالنسبة للمشكلة التي تطرحها الدراسة الحالية؛ للإجابة عن أسئلتها، وتقديم التوصيات، والمقترحات اللازمة بهذا الشأن.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين جميعاً في المحافظات الشمالية في فلسطين، وبلغ عددهم (34891)، منهم (13272) مشرفاً، و(21619) مشرفة، من العام الدراسي (2025/2024م).

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (10) مشرفين؛ من مديريات التربية والتعليم في (قلقيلية، وسلفيت، وطولكرم)؛ إذ أجريت المقابلة مع (10) مشرفين، واستُخدمت طريقة العينة القصدية، وتوزعت عينة الدراسة على (5 ذكور، و5 إناث)، و(5) ممن يحملون درجة الماجستير، و(5) ممن يحملون درجة البكالوريوس، و(5) تخصصات علمية، و(5) أدبية.

## مصادر الدراسة

اعتمد في جمع بيانات الدراسة الحالية على الأدبيات السابقة، والمقابلة الشخصية، وفيما يأتي توضيح لها:

- الأدبيات: اعتمد على تحليل الوثائق بالدراسات السابقة المتخصصة بموضوع الدراسة الحالية.
- المقابلة: اعتمد على المقابلة الشخصية، التي استهدفت (10) مشرفين.

## صدق المقابلة وثباتها

### 1. صدق المقابلة:

اعتمد على المقابلة الشخصية؛ للكشف عن التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأعدت «المقابلة»؛ بناء على خبرة الباحثة، في أثناء إعداد رسالة الماجستير، واتبعت فيها المنهج المختلط، وإعداد البحوث النوعية في مجال دراستها، فعادت إلى الأدبيات السابقة، والتجارب الميدانية ذات الصلة بإدارة المعرفة وتحدياتها، ثم صاغت (6) أسئلة، حكمها (8) محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، في مجال الإدارة والقيادة التربوية، وبناء على ملاحظاتهم، أعيدت صياغة بعض الأسئلة.

### 2. ثبات المقابلة:

لجأت الباحثة إلى اختبار ثبات المقابلة؛ بإجراء مقابلة -تكررت مرتين بينهما (7) أيام- مع (4) مشرفين من خارج أفراد عينة الدراسة، ثم حُلَّت المقابلات مرتين، وتبين عدم وجود اختلاف في تحليل البيانات، وهذا يعني وجود اتساق تام في التحليلين، واستخرجت نسبة الاتفاق باستخدام معادلة (هولستي) (Holsti)، وبلغت (87%)، وهذا يدل على وجود اتفاق في التحليل، وثبات جيد للأداة.

من أجل التوصل إلى ثبات المقابلة؛ استخدمت طريقة الثبات عبر الزمن، إذ حُلّت استجابات أفراد العينة، وبعد مرور (7) أيام على التحليل الأول للاستجابات أُعيدَ التحليل مرة أخرى، وذلك باستخدام معادلة هولستي (Holsti) كما يلي:

$$\text{معادلة هولستي} = \frac{\text{عدد الأفكار المتضمنة في التحليل والمتفق عليها بين المحللين} \times 2}{\text{مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل}} \times 100$$

وبناءً على النتائج بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الأولى (30) بينما بلغ عدد الأفكار المتفق عليها في المرة الثانية (27) وجاء مجموع الأفكار المتضمنة في التحليل في مرتي التحليل (25) وبناءً عليه يمكن استخراج النتائج:  $(50=25 \times 2)$  وعليه يكون  $(57/50) = 87\%$  وبالنسبة إلى قيمة الثبات بلغت (87%) وهي قيمة مرتفعة.

### تحليل البيانات

اعتمد في تحليل البيانات الكيفية «النوعية» التي جمعت بالمقابلة؛ إذ اعتمد على تحليل الأفكار الواردة في المقابلات، ثم التوصل إلى الأفكار الفرعية، أو الخصائص الدقيقة؛ بتفريغ المقابلات، والقراءة الفاحصة لكل جملة، أو كلمة، وردت من الأفراد المقابَلين، وترميز الاستجابات، وتصنيف الأفكار المتقاربة في مجالات فرعية، ثم وضعها ضمن مجموعات رئيسية، واختبار ثبات التحليل، وحساب النسب المئوية للاستجابات.

### نتائج الدراسة التحليلية ومناقشتها

يعرض هذا القسم نتائج الدراسة ويناقشها، في ضوء الإطار التحليلي للأدبيات، والدراسات، والتجارب، التي تختص بالتحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، تبعاً لسؤال الدراسة الرئيس، وأسئلتها الفرعية.

#### أولاً: نتائج السؤال الأول ومناقشته

ينص هذا السؤال على الآتي: «في أثناء عملك مشرفاً تربوياً في ميدان التربية والتعليم، ما أهم متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية؟»

ولإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات، والتقارير، المتصلة بأهم متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية.

وركز أياتولاهاي، وزيراتكار (Ayatollahi & Zeraatkar, 2020)، على المتطلبات الضرورية لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس، كتوفير بيئة عمل إيجابية، فعالة، داعمة، مشجعة؛ لتحقيق أقصى استفادة من المعارف، ووضع الأهداف، وصنع القرارات اللازمة، واتخاذها.

وأشار بدير (2013) إلى ثلاثة متطلبات رئيسة لعمليات إدارة المعرفة، وتطبيقها في المؤسسات وهي: المتطلب التكنولوجي، ويتمثل بالبرامج والأنظمة التكنولوجية التي تعبر عن التفاعل بين الأفراد والحواسيب، والتي بها تُتبادل المعارف، وتكنولوجيا تصميم الشبكات، والنظم الخبيرة؛ والمتطلب التنظيمي واللوجستي، ويتعلق بكيفية الحصول على المعارف، والسيطرة عليها، والتحكم بها، والقدرة على تخزينها، ونشرها، ومشاركتها، وتطوير الوسائل، والإجراءات، وعمليات إدارة المعرفة؛ والمتطلب الاجتماعي المعرفي، ويركز على توزيع المعرفة لدى الأفراد، وعلى إعداد مجموعات جديدة، وعلى تنمية الإبداع، والابتكار؛ لصنع معرفة جديدة.

وينبغي توفير بنية تحتية سليمة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في الوقت الحاضر، بتوفير شبكات الإنترنت، والمنصات الإلكترونية، وبرامج تخزين المعارف، وتنظيمها، وتبادلها، ومشاركتها بين المشرفين التربويين أنفسهم، وبين المشرفين والمعلمين، وتبادلها بين المدارس؛ لتبادل الخبرات، والمعارف اللازمة.

وأورد مالهورترا (Malhotra, 2002) متطلبات ضرورية لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وهي على النحو الآتي:

- توفير البنية التحتية: يتمثل بتوفير التقنيات الإلكترونية اللازمة، كأجهزة الحاسوب، والبرامج، والأنظمة الإلكترونية، ومحركات البحث، وتعدّ برامج الحكومة الإلكترونية من أهم ركائز البنية التحتية؛ لتفعيل عمليات إدارة المعرفة.
- توفير الموارد البشرية: يعد رأس المال البشري من أهم مقومات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات، بوصفه حجر الأساس الذي يخزن المعرفة، ويشاركها، وينظمها على نحو فعال، وممنهج.
- الهيكل التنظيمي: يعد البناء التنظيمي ضرورياً للمؤسسة، بما يحتويه من مرونة في العمل، وإطلاق العنان للطاقت المبدعة داخل المؤسسة؛ للتعامل معها بسهولة ويسر، بإدارتها، وتخزينها، وتنظيمها، ومشاركتها، وتسهيل الوصول إليها، بوجود كادر تنظيمي مؤهل يحدد الإجراءات اللازمة للقيام بها.
- العامل الثقافي: يعدّ من العوامل المهمة؛ لإيجاد ثقافة فاعلة، وإيجابية، وداعمة للمعارف، تحقق أهداف المؤسسة بسهولة ويسر؛ بمشاركة المعارف، والخبرات، وبناء علاقات إيجابية وتعاونية، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة، فالقسم الأهم في إدارة المعرفة متوفر عند الأفراد في قيمهم، واتجاهاتهم، ومعتقداتهم، التي تحقق الثقافة الإيجابية؛ لبناء مؤسسة تدعم عمليات إدارة المعرفة، واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت اللازم.

وإن عملية نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات التربوية تعدّ المتطلب الأهم لتطبيق عمليات إدارة المعرفة؛ فالعقول البشرية، ومعتقداتهم، وتفكيرهم، تحقق النجاح والتميز للمؤسسة، فهناك مؤسسات تختلف فيها الثقافات، وتتضارب، وهذا سبب رئيس في فشلها؛ فالقائد الناجح ينشر ثقافة تنظيمية

لإدارة المعرفة داخل مؤسسته، وبين العاملين لديه؛ لتكون الأساس الذي ينطلق منه، ويمكن ذلك في إيمانه التام، والعميق بأهمية الثقافة التنظيمية في نشر المعارف، ومشاركتها.

وبناء على ما تقدم، فإن توفر قيادة داعمة، ومشجعة، ومبادرة، تتمثل بوجود قائد تربوي، حريص على تميز مؤسسته، ونجاحها، وهو العامل الأقوى لضمان تطبيق عمليات إدارة المعرفة، فهو الشخص الأول، والمسؤول عن أفراد المؤسسة التعليمية جميعهم، وهو الداعم والمشجع، لنقل المعارف، وهو الحريص على تبني مبدأ إدارة المعرفة، ويتمثل في حرصه الشديد على متابعة المشرفين التربويين لكل ما يخص إدارة المعرفة وعملياتها، وتقديم التغذية الراجعة لهم، وعمليات التقويم والتقييم المستمرة، التي تنعكس إيجاباً على العملية التعليمية بعناصرها كافة.

وخلصت المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة، حول متطلبات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية الفلسطينية، إلى النتائج الآتية:

- قيادة داعمة، وحصلت على نسبة (90%).
- العمل الجماعي المشترك، وحصلت على نسبة (70%).
- الورش، والدورات التدريبية الخاصة بإدارة المعرفة وعملياتها، وحصلت على نسبة (60%).
- البنية التحتية (موارد مادية، وبشرية، ومالية، وتكنولوجية)، وحصلت على نسبة (60%).
- الثقافة التنظيمية، وحصلت على نسبة (40%).

ويتضح مما تقدم، أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة يحتاج إلى متطلبات أساسية، وبدونها يعد تطبيق إدارة المعرفة غير فعال، ولا يحقق الأهداف المرجوة؛ فوجود قيادة داعمة، تتوفر لديهم مهارات، ومعارف، كافية لتطبيق إدارة المعرفة؛ فتشجيع المشرفين التربويين عليها، وتشجيع العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، وتبادل الخبرات بين المشرفين، كلها ذات أثر إيجابي يعود بالنفع على المؤسسة، ولا يقتصر الأمر على تبادل المعرفة داخل المؤسسة نفسها، بل بين المؤسسات التربوية والتعليمية، وهو ما يتفق مع دراسة الهاجري (2020) التي توصلت إلى وجود مستوى مرتفع لدرجة تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في الكويت، واختلفت مع دراسة حسين والرشد (2019) التي أظهرت وجود مستوى متوسط لتطبيق متطلبات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية في مدينة تبوك.

### ثانياً: نتائج السؤال الثاني ومناقشته

ينص هذا السؤال على الآتي: «برأيك، ما أهم التحديات الثقافية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟»

وللإجابة عن السؤال المطروح، اعتمد على المقابلات، والأدبيات، والتقارير، المتصلة بأهم التحديات الثقافية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

من أهم متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها في المؤسسات هو وجود ثقافة تنظيمية، تشجع العاملين على العمل بروح الفريق، وتبادل المعارف والمعلومات، وتشمل القيم، والمبادئ، والمعتقدات، في داخل المؤسسة حول عمليات إدارة المعرفة، وتعكس مدى إدراك الفرد للتميز بين هذه القيم السلبية، والإيجابية؛ إذ تصبح أداة يحدد بها مسار العمل في المؤسسة (حجازي، 2005).

ويعدّ نشر ثقافة تنظيمية سليمة، وصحيحة، بين المشرفين التربويين، حول تطبيق عمليات إدارة المعرفة، أمراً مهماً؛ فالمشرف بحاجة إلى وجود معلومات كافية، ووافية، حول هذه المعارف، وطريقة تنظيمها، وتخزينها، ومشاركتها، وكذلك معرفته التامة بأهم المهارات التي ينبغي له أن يمتلكها؛ لتطبيق عمليات إدارة المعرفة على نحو صحيح، فهو العنصر الفعال داخل المؤسسة، وهو من ينقل هذه المعارف للمعلمين والمعلمات، وينبغي له أن ينقلها، ويشاركها، بطريقة سليمة، يضمن بها الوصول على النحو الصحيح، والمطلوب.

وأشار الكبسي (٢٠٠٥) إلى مجموعة من التحديات الثقافية، تتمثل بعدم القدرة على تحديد مفهوم إدارة المعرفة، أو التمييز بين المعلومات والبيانات، والاعتماد على المعارف المخزنة، والاعتقاد الخاطئ بوجود المعرفة خارج عقول الأفراد، والأصح أنها موجودة داخل عقولهم. وإن قلة الحوافز، والدعم، والمكافآت المالية، والمعنوية، المقدمة للعاملين من القيادة، ونقص المهارات الخاصة المرتبطة بتقنيات إدارة المعرفة، ونقص الوعي حول أهمية استخدام القائد التربوي لإدارة المعرفة، والثقافة التنظيمية الضعيفة، تزيد من عدم القدرة على تطبيق إدارة المعرفة (الهاجري، 2020).

وبناء على ما تقدم، فإن العمل بروح الفريق، وتشجيع العمل الجماعي، من العوامل الأساسية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة؛ فالعمل الجماعي ينظم الأعمال، ويشجع على تبادل الخبرات، ويضمن وصول المعارف إلى أكبر عدد ممكن من المشرفين التربويين، الذين ينقلون المعارف للمعلمين، والطلبة.

وخلصت المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة، حول أهم التحديات الثقافية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إلى النتائج الآتية:

- ضعف الثقافة التنظيمية في المؤسسة، وحصلت على نسبة (70%).
- الفردية في العمل، وغياب ثقافة العمل الجماعي، وحصلت على نسبة (70%).
- مقاومة التغيير، وحصلت على نسبة (50%).
- الافتقار للتدريب فيما يخص تعزيز ثقافة إدارة المعرفة، وحصلت على نسبة (40%).
- نقص القيادة الداعمة، وحصلت على نسبة (30%).



ويتضح ممّا تقدم، وجود تحديات ثقافية يواجهها المشرفون التربويون في أثناء عملهم، ومنها: عدم تقبل العمل الجماعي، وتوجههم نحو الأعمال الفردية، ومقاومة بعضهم للتغيير، ولكل ما هو جديد في عالم الإشراف التربوي، ونقص معلوماتهم، ومعارفهم، حول مفهوم إدارة المعرفة، وافتقار مديريات التربية والتعليم للدورات التدريبية، التي تدعم مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وهذا يتفق مع دراسة محسن والمضوي (2022) التي توصلت إلى أن من أهم المعوقات الثقافية هو عدم اقتناع القيادات الإدارية بتطبيق إدارة المعرفة، ودراسة الطويسي (2017) التي أكدت على أن مستوى الدعم الفني المقدم للمعلمين من قبل المشرفين في ضوء اقتصاد المعرفة في تربية القصبه كان متوسطاً.

### ثالثاً: نتائج السؤال الثالث ومناقشته

ينص هذا السؤال على الآتي: «في أثناء عملك مشرفاً تربوياً، ما أهم التحديات التنظيمية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟»

وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات، والتقارير، المتصلة بأهم التحديات التنظيمية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

وأشار العنزي والحري (2015) إلى أن التحديات الإدارية، والتنظيمية، تقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، كضعف استراتيجيات تطبيق إدارة المعرفة، وضعف التخطيط الجيد للعمليات، وعدم توفر الخبرات الضرورية، واللازمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

إن اعتماد المؤسسات على الأعمال الروتينية والتقليدية في الرقابة، يؤدي إلى تقليل فرص نقل المعرفة، ومشاركتها بين الأفراد؛ فالقيادات في هذه المؤسسات تقلل من عقد الاجتماعات، وتبادل الخبرات بين الأفراد، وعدم توفر بنية تحتية سليمة يقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة (ابن سمحان، 2019).

إن عملية المشاركة في صنع القرارات مهمة جداً، فهي ترفع من مستوى الأداء، وكذلك زيادة مستوى الرضى الوظيفي لعملية المشاركة تزيد من ثقتهم بأنفسهم، وتجعل منهم أفراداً مسؤولين عن القرارات التي يتم اتخاذها، لذا عدم مشاركة المشرفين في عملية صنع القرارات فيما يخص إدارة المعرفة، يقلل من عمليات تطبيق إدارة المعرفة، ويقلل من جودة ونوعية القرارات المتخذة، وكذلك ضعف أنظمة التقييم، وانخفاض مستوى شفافيتها يقلل من دافعية المشرفين في الإسهام في تطبيق هذه العمليات بكل فعالية وتميز.

إن الروتين، والتكرار، والسلبية في أداء الأعمال، داخل المؤسسات، من أكثر التحديات التنظيمية التي تقلل من تطبيق إدارة المعرفة، وانتشار اللامبالاة، والابتعاد عن الابتكار، والإبداع، والتجديد، وهذا ينعكس سلباً على تطبيق المعرفة، وتنظيمها، ومشاركتها (العربي وغزالي، 2012).

إن استمرار العمل بالآليات نفسها، والروتين داخل المؤسسات، هو من أكثر العوامل التي تقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات التربوية، وبخاصة، عند مقاومة بعض العاملين لكل ما هو جديد، ومبتكر، ويعمل لصالح المؤسسة، ربما للحفاظ على بعض المصالح الشخصية، وعدم مشاركة المشرفين التربويين في صنع القرارات، واتخاذها فيما يخص المعرفة، ومشاركتها؛ فالمشرف الذي يصنع القرار يتحمل المسؤولية الكاملة تجاهه.

وخلصت المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة، حول أهم التحديات التنظيمية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إلى النتائج الآتية:

- ضعف التخطيط العلمي والممنهج، وحصلت على نسبة (70%).
- عدم المشاركة في صنع القرارات واتخاذها، وحصلت على نسبة (60%).
- البيروقراطية، وحصلت على نسبة (60%)
- نقص الدعم الإداري، وحصلت على نسبة (40%).
- آليات تقييم غير فعالة، وحصلت على نسبة (40%).

ويتضح مما تقدم، أن ضعف الدعم الإداري للمشرفين التربويين، والروتين المتكرر في الأعمال اليومية والفصلية، وعدم مشاركتهم في صنع القرارات التعليمية، من أكثر التحديات التنظيمية التي تقف أمام تطبيق إدارة المعرفة، وهذا يتفق مع دراسة القرني والزامل (2021) التي أكدت على وجود تحديات تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وهي كثرة الإجراءات الإدارية، والروتينية، وجُمودها.

#### رابعاً: نتائج السؤال الرابع ومناقشته

ينص هذا السؤال على الآتي: «برأيك، ما أهم التحديات البشرية التي تعوق تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟»

وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات، والتقارير، المتصلة بالتحديات البشرية التي تعوق تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

يعد العنصر البشري العنصر الأقوى والأهم في المؤسسات التربوية؛ فهو البوصلة التي توجه المؤسسات الوجهة الصحيحة، لتحقيق أهدافها، وتميزها؛ فالمؤسسة الناجحة هي القادرة على اختيار كوادر بشرية فعالة، فتعدها رأس مالها، ومحرك الأساس فيها، وبخاصة، من يمتلك المهارات، والكفايات المعرفية، والمعلوماتية اللازمة للعمل، والتطوير داخلها؛ فقدرة الأفراد على توليد المعرفة، وتنظيمها، ومشاركتها، من أهم الأمور التي ينبغي توفرها لنجاح أي مؤسسة، وتميزها.

وتوجد تحديات بشرية تقلل من تطبيق إدارة المعرفة وتضعفه، كقلة معلومات الأفراد حول عمليات إدارة المعرفة، وعدم معرفتهم بأهميتها، وأهمية تطبيقها في المؤسسات التربوية، وغياب

الثقافة الخاصة بإدارة المعرفة، وعدم توفر الجودة، وفرص الإبداع، والابتكار لدى الأفراد (العنزي والحري، 2015).

وأضاف أبو عزام (2021) أن عدم توفر الكوادر البشرية، والمدرية تدريباً كافياً لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات، يؤدي إلى حدوث نقص في برامج التدريب والتطوير الهادفة والفعالة. وأشارت دراسة رودليوني وآخرين (Raudeliūnienė et al., 2020) إلى وجود تحديات بشرية تقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، كضعف ثقافة التعاون بين العاملين داخل المؤسسة، وعدم إقبالهم على تخزين المعرفة، ونقص الموارد المالية لتحسين البنية التحتية.

إنّ عدم وجود القائد الداعم، والمشجع في بيئة العمل داخل المؤسسة التربوية، ونقص الموارد البشرية، وقلة الموارد المالية، والبشرية اللازمة لعملية إدارة المعرفة، من العوامل الأساسية التي تعوّق تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة (آل عثمان والشهراني، 2013).

ولعل كثرة الأعباء والأعمال الملقاه على المشرفين التربويين يقلل من فرص استفادتهم من تطبيق عمليات إدارة المعرفة في العملية التعليمية، وتقلل من رغبتهم في تعلم مفاهيم جديدة وفق متطلبات العصر، وكذلك قلة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للمشرفين وخاصة الذين أبدوا تميزاً في مجال تطبيق إدارة المعرفة في أنشطتهم وفعاليتهم في المدارس.

وأوضحت دراسة المطيري (2019) أن المعوق الأساس لتطبيق عمليات إدارة المعرفة هو كثرة الأعمال الملقاة على العاملين؛ إذ جاءت بدرجة كبيرة، وجاءت قلة الحوافز بدرجة متوسطة.

وخلصت المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة، حول أهم التحديات البشرية التي تعوّق تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إلى النتائج الآتية:

- ضعف المهارات، والكفايات لدى المشرفين التربويين، وحصلت على نسبة (70%).
- كثرة الأعمال، والمهام الموكلة للمشرف التربوي، وحصلت على نسبة (60%).
- قلة الدعم، والحوافز المقدمة للمشرفين من القيادة، وحصلت على نسبة (60%).
- المنافسة، وغياب العمل بروح الفريق، وحصلت على نسبة (30%).

ويتضح ممّا تقدم، أن التحديات البشرية من أكثر التحديات التي تقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة؛ لكونها العنصر المسؤول عن عمليات التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ؛ فعدم امتلاك المشرفين التربويين لهذه المهارات، يقلل من تطبيق إدارة المعرفة، ويجعله غير مجدٍ، وكذلك كثرة أعمال المشرف، وغياب العمل بروح الفريق، ويتفق هذا ودراسة أيك وآخرين (Ike et al., 2019) التي أظهرت وجود تحديات كبيرة في تنفيذ إدارة المعرفة، ودراسة سرحان (2021) التي أكدت على وجود معوقات تتعلق بنقص مهارات المدير فيما يخص إدارة المعرفة، وانخفاض ثقافة التعاون المشترك عند تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

### خامساً: نتائج السؤال الخامس ومناقشته

ينص هذا السؤال على الآتي: «ما أهم التحديات الفنية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة؟»

وللإجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات، والتقارير، المتصلة بالتحديات الفنية التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

إن من أهم التحديات الفنية التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة، هي تلك المختصة بانخفاض جودة التجارب الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة وعملياتها، وقلة التعاون بين الأفراد العاملين في المشاريع، والبرامج الخاصة بتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات (العنزي والحري، 2015).

بالرغم من وجود العديد من المحاولات في وزارة التربية والتعليم بتوفير البرامج والتقنيات والأجهزة الالكترونية، لرفع مستوى المؤسسات التعليمية، إلا أنه لا زال هناك نقص في هذه الأجهزة، وأن معظم المدارس تعاني من نقص كبير، وأيضاً ضعف شبكة الانترنت، وهذا ينعكس بشكل سلبي على طبيعة التواصل بين المشرفين التربويين والمعلمين أثناء تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

أورد الخلف (2006) تحديات فنية تقلل من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، مثل: عدم توفر البنية التحتية اللازمة، والفجوة الكبيرة بين الإمكانيات والطموحات، وعزلة فريق العمل داخل المؤسسة؛ حيث يعمل كل فرد وحده، وضعف الكادر البشري للتعامل مع البرامج الخاصة بإدارة المعرفة.

ومن الجدير بالذكر أن ضعف المهارات التكنولوجية لدى المشرفين التربويين يقلل من فرص الاستفادة من تطبيق عمليات إدارة المعرفة، فعملية تخزين المعلومات، وتنظيمها تحتاج لأفراد لديهم مهارات تكنولوجية، حتى لا يحدث أي خلل فني في أثناء تبادل المعارف والمعلومات، وأيضاً عدم وجود فريق دعم فني يعمل بشكل دوري ومستمر، أثناء ساعات العمل وخارج أوقات العمل.

وخلصت المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة، حول أهم التحديات البشرية التي تعوق تطبيق عمليات إدارة المعرفة، إلى النتائج الآتية:

- افتقار المؤسسات التربوية للأنظمة، والبرامج، والأجهزة اللازمة لإدارة المحتوى المعرفي، وحصلت على نسبة (70%).
- ضعف الخبرات التكنولوجية للتعامل مع البرمجيات التعليمية الخاصة بإدارة المعرفة، وحصلت على نسبة (70%).
- عدم توفر الدعم الفني على نحو دوري، ومنظم، وحصلت على نسبة (40%).
- ضعف شبكة أمن المعلومات، وحصلت على نسبة (40%).

ويتضح ممّا تقدم، أن قلة خبرات المشرفين التربويين التقنية، ومهاراتهم التكنولوجية، وعدم توفر الدعم الفني المناسب في الأوقات كلها، من التحديات الفنية التي تواجههم عند تطبيق إدارة المعرفة، وكافة أنشطتها ومجالاتها، وافتقار المؤسسات التربوية والتعليمية لأنظمة المعلومات، والبرامج الخاصة لإدارة المعرفة ومشاركتها، وإن وجدت فهي برامج غير فعالة، لا تمتلك شبكة أمن للحفاظ على المعلومات، وسريتها.

#### سادساً: نتائج السؤال السادس ومناقشته

ينص هذا السؤال على الآتي: «برأيك، كيف يمكن التغلب على التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المجالات: التنظيمية، والبشرية، والفنية، والثقافية التي تحسّن من تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية؟»

وللاجابة عنه، اعتمد على المقابلات، والأدبيات، والتقارير، المتصلة بأهم الطرق، والاستراتيجيات، التي يُتغلب بها على التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق إدارة المعرفة في المجالات: التنظيمية، والبشرية، والفنية، التي تحسّن من تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس الحكومية.

وأورد الشاطر (2023) آليات، ومقترحات، واستراتيجيات، يمكن بها التغلب على تحديات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، كنشر ثقافة إدارة المعرفة بعقد الورش التدريبية، والندوات، والدورات المختصة بطرق تطبيق إدارة المعرفة، وتقبل الآراء الخاصة بالأفراد داخل المؤسسة فيما يخص إدارة المعرفة، ووضع الخطط اللازمة لمواجهة التغييرات في ميدان المعرفة، ووضع الخطط الخاصة بالبرامج الإلكترونية الخاصة بحفظ المعرفة، والقدرة على الوصول إليها، واستعادتها، وتوفير بنية تحتية قوية، ودعم منتجي المعرفة، وتشجيعهم، وتشجيع التعاون بين المؤسسات، وتبادل الخبرات.

ولعل توفير برامج التدريب المستمر للمشرفين التربويين فيما يخص تطبيق عمليات إدارة المعرفة بات ضرورياً، لمحاولة تفادي معظم المشاكل التي تواجه المشرفين التربويين أثناء تطبيق عمليات إدارة المعرفة، ولرفع مستوى الفهم لديهم حول هذا المفهوم، وتعميقه وكذلك تعزيز المشاركة المجتمعية والعمل بروح الفريق من خلال تحقيق التعاون المشترك بين المدرسة والمجتمع المحلي، والمراكز والمؤسسات التي تدعم المؤسسات التعليمية والمدارس بالورش والبرامج التدريبية.

وتوصلت دراسة السلمي والقرني (2021) إلى آليات، وطرق، تزيد من درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وأهمها: تقديم برامج تدريبية تتعلق بعمليات إدارة المعرفة، وبناء فريق عمل لإدارة المعرفة، وإيجاد نظام لتقديم الحوافز للعاملين، وتبني استراتيجيات واضحة؛ لتوظيف إدارة المعرفة في دعم الابتكار.

وإن عملية المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات من المحاور المهمة في التخفيف من التحديات والمشكلات التي تعيق تطبيق عمليات إدارة المعرفة، فالقيادة المرنة التي تسمح بالمشاركة في صنع القرارات، وتعطي الصلاحيات، ترفع مستوى المسؤولية الملقاه على عاتق المشرفين التربويين في العمل بجدية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وتفعيل عمليات الاتصال والتواصل مع المدارس.

وخلصت المقابلات التي أجريت مع عينة الدراسة، حول الآليات، والطرق، التي يمكن بها التغلب على التحديات التي تواجه المشرفين التربويين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المجالات: الثقافية، والتنظيمية، والبشرية، والفنية، التي تحسن من تطبيق عمليات إدارة المعرفة إلى النتائج الآتية:

- تفعيل الدورات التدريبية، وورش العمل، وحصلت على نسبة (90%).
- تعزيز ثقافة التعاون، والمشاركة المجتمعية، والعمل بروح الفريق، وحصلت على نسبة (70%).
- تفويض الصلاحيات، وحصلت على نسبة (60%).
- تطوير أنظمة، وبرامج تكنولوجية خاصة بإدارة المعرفة، وحصلت على نسبة (50%).
- تفعيل قنوات الاتصال والتواصل بين عناصر المنظومة التربوية، وحصلت على نسبة (30%).
- توفير الحوافز المالية، والمعنوية للمشرفين، وحصلت على نسبة (30%).
- تطوير هياكل تنظيمية مرنة، وحصلت على نسبة (30%).

ويتضح مما تقدم، وجود استراتيجيات، وطرق، تقلل من التحديات التي تواجه المشرفين التربويين عند تطبيق عمليات إدارة المعرفة، بالتركيز على تفعيل الدورات التدريبية العملية، وتحت إشراف لجنة خاصة من وزارة التربية والتعليم، بتقويم مستمر لهذه الدورات، وتعزيز ثقافة التعاون، والعمل بروح الفريق بين المؤسسات التعليمية، وبين المشرفين أنفسهم؛ لتبادل الخبرات والمعارف، وتطوير أنظمة، وبرامج تكنولوجية، تسهل على المشرفين مشاركة المعرفة، وتخزينها، وتفعيل قنوات الاتصال والتواصل، التي تقلل الوقت والجهد، وتوفير الدعم المالي اللازم، وإيجاد قيادة مرنة، وداعمة؛ لما لها من أثر إيجابي مهم، وأكثر فاعلية، في تطبيق عمليات إدارة المعرفة على نحو صحيح، وهذا يتفق مع دراسة محسن والمضوي (2022) التي أكدت على توفير الدعم المالي الخاص بتطوير إدارة المعرفة، وتطبيقها، ودراسة أسعد وآخرين (Asad et al., 2022) التي أظهرت أن إدارة المعرفة تزيد من فاعلية العمل والإنتاج، وترفع مستوى الأداء، وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، ودراسة الطويس (2017) التي أوصت ببناء برنامج تدريبي للمشرفين التربويين، يشمل مهارات القيادة التعليمية، والاتصال والتواصل، والتنظيم والتخطيط.

## التوصيات

- توفير نظام الحوافز، والمكافآت الماديّة، والمعنويّة للمشرفين التربويين المميزين في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- توفير بنية تحتية سليمة، فيما يتعلق بتطبيقات عمليات إدارة المعرفة، وبرامجها التكنولوجية.
- رفع توصية إلى أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم؛ بإعداد برامج ودورات تدريبية للمشرفين التربويين، تخضع للرقابة، والتقييم المستمر.
- تعزيز مهارات الاتصال والتواصل، وتفعيلها بين المشرفين التربويين والمعلمين؛ لتسهيل تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
- وضع الخطط اللازمة والضرورية؛ التي تمكن المشرفين التربويين للاستفادة القصوى والمرجوة من الخبرات المتوفرة عند المعلمين، والمشرفين، في مجال إدارة المعرفة، والعمل بروح الفريق.
- ضرورة تبني برامج وورش لرفع مستوى المفاهيم العامة المرتبطة بإدارة المعرفة لدى المشرفين التربويين.

## المقترحات

- إجراء دراسات أخرى حول المهارات التكنولوجية الحديثة اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس في ضوء متطلبات العصر.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

- ابن سمحان، منى (2019). واقع إدارة المعرفة وأثرها على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، 2(3): 459-504.
- أبو ضاهر، نهلة، والمزين، سليمان (2019). درجة ممارسة المشرف التربوي لدوره في تعزيز الأداء الإبداعي لمعلم المرحلة الأساسية في محافظات فلسطين الجنوبية وسبل تطويره، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو عزام، محمد (2021). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، عمان: دار زهدي للنشر والتوزيع.
- آل عثمان، عبد العزيز، والشهراني، سعد (2013). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- بدير، جمال (2013). اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، عمان: دار كنوز للمعرفة.
- حجازي، هيثم (2005). إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأردن: الأهلية للنشر والتوزيع.
- حسين، بانقا، والرشد، سعد (2019). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك، مركز جيل البحث العلمي، (49): 125-150.
- حمود، خضير (2010). منظمة المعرفة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الخلوف، إبراهيم (2006). إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، الأردن: مؤسسة الوراق.
- رجبي، رنا (2022). مستوى الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين في ضوء عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس الحكومية في مديرتي القدس وضواحي القدس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، فلسطين.
- سرحان، حسام. (2021). معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في تطوير الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي وسبل التغلب عليها، مجلة تطوير الأداء، 15(1): 289-311.
- السلمي، عادل، والقرني، عبد الرحمن (2021). نموذج مقترح لدور إدارة المعرفة في دعم الابتكار بأمانة محافظة جدة، الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، (30): 311-334.
- السليمان، جواهر، وسيف، ريما، والسحيم، هيفاء (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحفيز الابتكار لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(27): 79-110.
- الشاطر، سليمان (2023). إدراك وتطبيق إدارة المعرفة بجامعة سرت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها، مجلة جامعة سرت العلمية، 13(2): 29-43.
- الصبحي، أحمد (2020). فرص ومعوقات إدارة المعرفة في دعم اتخاذ القرار بإدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، مجلة كلية التربية، 20(2): 485-510.



- الطويسى، زياد (2017). الدعم الفني المقدم من المشرفين التربويين في ضوء عمليات اقتصاد المعرفة من وجهة نظر مديري المدارس في الأردن، دراسات العلوم التربوية، 44(4): 121-132.
- عباس، علي (2021). دور مشرفي اللغة العربية في تحسين أداء مدرسيها من وجهة نظر مدرسي اللغة العربية في محافظة كربلاء المقدسة، مجلة نسق، 3(30): 468-461.
- العتيق، حسام، والقحطاني، مبارك (2020). واقع ممارسة المشرفين التربويين لمبادئ إدارة الذات، مجلة كلية التربية ببنها، (121): 609-627.
- العربي، بن داود، وغزالي، عادل (2012). معوقات تحقيق الريادة في إدارة المعرفة وسبل تجاوزها، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (8): 110-142.
- عفونة، بسام (2012). التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
- العنزي، سعود، والحري، نيفين. (2015). معوقات إدارة المعرفة في الجامعات السعودية، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 10(1): 69-82.
- قرعان، هيفاء. (2020). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- القرني، شروق، والزامل، مها (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(4): 15-62.
- قطيشات، منال (2021). إدارة المعرفة، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). إدارة المعرفة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات.
- محسن، مفتاح، والمضوي، نوري (2022). إدارة المعرفة: واقعها ومعوقات تطبيقها: دراسة تطبيقية بالجامعة الأسمرية الإسلامية، مجلة الدراسات الاقتصادية، 5(4): 92-119.
- مسلم، عبد الله (2014). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- المطر، محمد (2021). التحديات العقدية المعاصرة: دراسة تحليلية نقدية، مجلة الدراسات العربية، 43(2): 1017-1024.
- المطيري، منيف (2019). واقع إدارة المعرفة في المدارس الأجنبية للبنات في منطقة الرياض، المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (26): 570-593.
- نور الدين، عصام (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الهاجري، محمد (2020). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بمنطقة الجبراء التعليمية بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، 17(90): 136-170.

### ثالثاً: المراجع العربية المترجمة

- Abbas, A. (2021). The Role of Arabic Language Supervisors in Improving the Performance of Arabic Language Teachers from the Perspective of Arabic Language Teachers in the Holy Karbala Governorate, *Nasq Journal*, 3(30): 461-468.
- Abu Azzam, M. (2021). *Knowledge Management and the Knowledge Economy*, Amman: Zahdi Publishing and Distribution House.
- Abu Daher, N., & Al-Muzain, S. (2019). The Degree of Educational Supervisor Practice in Enhancing the Creative Performance of Primary School Teachers in the Southern Governorates of Palestine and Ways to Develop It. Published Master's Thesis, Islamic University, Gaza, Palestine.
- Afouna, B. (2012). *Education Based on the Knowledge Economy*, Amman: Dar Al-Bidaya for Publishing and Distribution.
- Al-Arabi, B., & Ghazali, A. (2012). Obstacles to Achieving Leadership in Knowledge Management and Ways to Overcome Them, *Journal of Humanities and Social Sciences*, (8): 110-142.
- Al-Ateeq, H., & Al-Qahtani, M. (2020). The Reality of Educational Supervisors' Practice of Self-Management Principles, *Journal of the Faculty of Education, Banha*, (121): 609-627.
- Al-Anzi, S., & Al-Harbi, N. (2015). Obstacles to Knowledge Management in Saudi Universities, *Journal of Taibah University for Educational Sciences*, 10(1): 69-82.
- Badir, J. (2013). *Modern Trends in Knowledge and Information Management*, Amman: Kunuz for Knowledge House.
- Hijazi, H. (2005). *Knowledge Management: A Theoretical Introduction*, Jordan: Al-Ahlia for Publishing and Distribution.
- Al-Hajri, M. (2020). Requirements for Implementing Knowledge Management in Secondary Schools in the Jahra Educational District in the State of Kuwait, *Journal of the College of Education*, 17(90): 136-170.
- Hussein, B., & Al-Rasheed, S. (2019). Requirements for Implementing Knowledge Management in Secondary Schools from the Perspective of Educational Leaders in Tabuk City, *Center for Generation of Scientific Research*, (49): 125-150.
- Hammoud, K. (2010). *Knowledge Organization*, Amman: Safaa for Publishing and Distribution.
- Ibn Samhan, M. (2019). The Reality of Knowledge Management and Its Impact on Institutional Performance: An Applied Study at the College of Applied Studies and Community Service at King Saud University. *International Journal of Research in Educational Sciences*, 2(3): 459-504.
- Al-Khalouf, I. (2006). *Knowledge Management: Practices and Concepts*, Jordan: Al-

- Warraq Foundation.
- Al-Kubaisi, S. (2005). Knowledge Management, Egypt: Arab Administrative Development Organization: Research and Studies.
- Mohsen, M., & Al-Mudawi, N. (2022). Knowledge Management: Its Reality and Obstacles to its Implementation: An Applied Study at Al-Asmariya Islamic University, Journal of Economic Studies, 5(4): 92-119.
- Muslim, A. (2014). Knowledge Management and Information Technology, Amman: Dar Al-Mu'taz for Publishing and Distribution. Al-Matar, Muhammad. (2021). Contemporary Doctrinal Challenges: A Critical Analytical Study, Journal of Arab Studies, 43(2): 1017-1024.
- Al-Mutairi, M. (2019). The Reality of Knowledge Management in International Girls' Schools in the Riyadh Region, International Journal of Educational and Psychological Sciences, (26): 570-593.
- Nour Al-Din, I. (2010). Knowledge Management and Modern Technology, Amman: Osama Publishing and Distribution House.
- Al Othman, A., & Al-Shahrani, S. (2013). The Reality of Knowledge Management Application at Naif Arab University for Security Sciences. Published Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia
- Qaraan, H. (2020). Knowledge Management and Its Relationship to Leadership Excellence among Public Secondary School Principals in Amman Governorate from the Teachers' Perspective, Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.
- Al-Qarni, Sh., & Al-Zamel, M. (2021). The Role of Knowledge Management in Improving Organizational Communication among Female Principals of Public Primary Schools in Riyadh, Journal of the College of Education in Educational Sciences, 45(4): 15-62.
- Qteishat, M. (2021). Knowledge Management, Amman: Dar Al-Manahj for Publishing and Distribution.
- Rajabi, R. (2022). The Level of Technical Support Provided by Educational Supervisors in Light of Knowledge Management Processes from the Perspectives of Teachers and Principals of Public Schools in the Jerusalem and Suburbs Directorates, Unpublished Master's Thesis, Al-Quds Open University, Ramallah, Palestine.
- Al-Salmi, A., & Al-Qarni, A. (2021). A Proposed Model for the Role of Knowledge Management in Supporting Innovation in the Secretariat of Jeddah Governorate, Arab Federation for Libraries and Information, (30): 311-334.
- Al-Shater, S. (2023). Perception and Application of Knowledge Management at Sirte University from the Perspective of Faculty Members, Sirte University Scientific Journal, 13(2): 29-43.
- Sarhan, H. (2021). Obstacles to Implementing the Knowledge Management Approach in Developing School Administration at the Basic Education Level and Ways to

- Overcome Them, *Performance Development Journal*, 15(1): 289-311.
- Al-Subhi, A. (2020). Opportunities and Obstacles of Knowledge Management in Supporting Decision-Making in Human Resources Management at the General Administration of Education in Jeddah Governorate, *College of Education Journal*, 20(2): 485-510.
- Al-Sulaiman, J., Saif, R., & Al-Suhaim, H. (2022). Knowledge Management Processes and Their Relationship to Motivating Innovation among Female Secondary School Teachers in Riyadh, *Arab Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6(27): 79-110.
- Al-Tawisi, Z. (2017). Technical Support Provided by Educational Supervisors in Light of Knowledge Economy Processes from the Perspective of School Principals in Jordan, *Educational Science Studies*, 44(4): 121-132.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Asad, M. M., Rind, A. A., & Abdulmuhsin, A. A. (2022). The effect of knowledge management in educational settings: a study of education management organizations (EMOs) schools of Pakistan. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(5): 1156-1171.
- Ayatollahi, H., & Zeraatkar, K. (2020). Factors influencing the success of knowledge management process in health care organisations: a literature review. *Health Information & Libraries Journal*, 37(2): 98-117.
- Cheng, E. C., & Chu, C. K. W. (2018). A normative knowledge management model for school development. *International journal of learning and teaching*, 4(1): 76-82.
- Ike, R. N., Agbaeze, E. K., Udoh, B. E., & Adeleke, B. S. (2019). Challenges Associated with the Implementation of Knowledge Management in Nigerian Tertiary Institutions. *International Journal of Higher Education*, 8(8): 70-76.
- Klingenberg, B., & Rothberg, H. N. (2020). The status quo of knowledge management and sustainability knowledge. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(2): 136-148.
- Malhotra, Y. (2002). Knowledge assets in the global economy: assessment of national intellectual capital. In *Intelligent support systems: Knowledge management*, IGI Global, 22-42.
- Raudeliūnienė, J., Tvaronavičienė, M., & Blažytė, M. (2020). Knowledge management practice in general education schools as a tool for sustainable development. *Sustainability*, 12(10): 34-40.
- Supermane, S., & Mohd Tahir, L. (2018). An overview of knowledge management practice among teachers. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 67(8/9): 616-631.