

2020

## The Reality of Practicing Knowledge Management in the Public Schools in Bethlehem Governorate from the Principals Perspectives

Nael Mohammed Abd Alrahman

*Al Quds Open University/Palestine*, [naelmabdelrahman@gmail.com](mailto:naelmabdelrahman@gmail.com)

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych)

---

### Recommended Citation

Abd Alrahman, Nael Mohammed (2020) "The Reality of Practicing Knowledge Management in the Public Schools in Bethlehem Governorate from the Principals Perspectives," *Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies*: Vol. 11 : No. 29 , Article 2.

Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou\\_edpsych/vol11/iss29/2](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jaqou_edpsych/vol11/iss29/2)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Journal of Al-Quds Open University for Educational & Psychological Research & Studies by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aar.edu.jo](mailto:rakan@aar.edu.jo), [marah@aar.edu.jo](mailto:marah@aar.edu.jo), [dr\\_ahmad@aar.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aar.edu.jo).

## واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها

### The Reality of Practicing Knowledge Management in the Public Schools in Bethlehem Governorate from the Principals Presperctivies

**Dr. Nael Mohammad Abdelrahman**  
Assistant Professor/ Al- Quds Open University/ Palestine  
naelmabdelrahman@gmail.com

**د. نائل محمد عبد الرحمن**  
استاذ مساعد/ جامعة القدس المفتوحة/ فلسطين

Received: 27/ 10/ 2018, Accepted: 2/ 6/ 2019

DOI: 10.33977/1182-011-029-002

<http://journals.qou.edu/index.php/nafsia>

تاريخ الاستلام: 27 / 10 / 2018م، تاريخ القبول: 2 / 6 / 2019م.

E - ISSN: 2307 - 4655

P - ISSN: 2307 - 4647

The questionnaire was administered to a simple random sample of 37 secondary school principals in Bethlehem governorate. The researcher used the descriptive analytical method for its relevance to the subject of the study. To test the validity of the study the researcher submitted it to a committee of referees. The validity coefficient was verified and tested through the Cronbach's Alpha equation on the questionnaire domains. The total score of validity was 0.95. After data collection and analysis, **the researcher concluded the following findings:**

- The degree of the public secondary school principals' agreement with the application and recognition of knowledge management at Bethlehem secondary schools was high. The domain of obstacles scored a medium degree among the principals. The percentage of the response to the total score was 76.60%.
- There were no statistically significant differences at  $\alpha=0.05$  among the school principals, attributed to the variables of gender, level of the school, academic qualification and school's location.

The researcher concluded the paper with several recommendations, most importantly, conducting more research, especially on the application of knowledge management in private schools in Bethlehem governorate.

**Keywords:** Knowledge, Knowledge Management

## المقدمة

أدت الثورة الهائلة في تقنية المعلومات التي يشهدها العالم المعاصر، إلى تراكم هائل في المعرفة وإنتاجها وانتشارها، مع ظهور حاجة المنظمات المختلفة إلى ضرورة الاستفادة الفعالة من هذه المعرفة، وضمان استمرار إنتاجها وفقاً للحاجات التي تتطلب وجود قيادة فعالة، وبناء ثقافة تنظيمية تتضمن تحديد الجوانب المعرفية التي يتطلبها التنظيم وعملية جمعها، وتكييفها وفقاً لمتطلبات المنظمة، ومن ثم تنظيمها من أجل تطبيقها ونشرها، وضمان اطلاع المعنيين عليها للإفادة منها وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها، فيما أدى مثل هذا السعي إلى ظهور ما صار يعرف بإدارة المعرفة، التي عرفها حروفوش (2003) على أنها عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات المنظمة للحصول على المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وأظهرت الأدبيات النظرية تبايناً واضحاً في وجهات نظر العلماء والمنظرين نحو تعريفهم لإدارة المعرفة، فمنهم من أكد على قيمة المعرفة بحد ذاتها، وأن إدارة المعرفة يجب أن تهتم بتوفير الظروف الملائمة لتوفير المعرفة وتيسير تداولها كما يرى Martinez (1998) الذي عرفها على أنها تشجيع الأفراد على تبادل المعرفة من خلال إنشاء نظام وبيئة لامتلاك المعرفة وتنظيمها وتقاسمها في كل مكان في المؤسسة.

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها، وقد فحصت الدراسة إمكانية وجود فروق تعزى لمتغيرات كل من الجنس، ومستوى المدرسة (أساسي - ثانوي)، ومكان المدرسة والمؤهل العلمي على واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها. وقد استخدم المنهج الوصفي لمناسبته لمثل هذه الدراسات. وقد بلغ عدد أفراد المجتمع (129) مديراً ومديرة، إذ أختيرت عينة عشوائية بسيطة من بينهم بلغ عددها (37) مديراً ومديرة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، طورت استبانة مكونة من (49) فقرة توزعت على محاور الدراسة الثلاث وهي: محور مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، ومحور درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، ومحور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة. وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة، وأجري اختبار الثبات بالاستناد إلى معادلة كرونباخ الفا، وقد حققت الأداة درجة ثبات عالية بلغت (0.95).

أظهرت الدراسة موافقة بدرجة كبيرة جداً على محوري الدراسة الأول: مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، والثاني: محور درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، وبدرجة متوسطة على محور المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، ومستوى المدرسة، ومكان المدرسة. وقد خرج الباحث بتوصيات عدة، منها:

- توصية بإجراء المزيد من الأبحاث وخاصة دراسة حول تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة

## Abstract:

This study aimed at investigating the reality of practicing knowledge management in the public schools from the perspective of the principals in Bethlehem Governorate. It also examined the impact of the variables of gender, school's level (primary-secondary), school's location, and the academic qualifications on the principals' perspectives in Bethlehem schools in regard to the application of knowledge management. For the data collection, the researcher developed 49 items questionnaire distributed under three domains: Recognition of knowledge management concept and its importance, the degree of application of the knowledge management at schools, and obstacles of knowledge management application at schools.

فيضا من المعلومات تعكس أهمية الموضوع، واتساع النقاشات والبحوث حوله من قبل العديد من العلماء والمنظرين والباحثين، الذين تناولوا من خلالها مفهوم إدارة المعرفة من جوانب مختلفة ومتنوعة، وقد تمت العودة إلى تلك الأدبيات ذات العلاقة المباشرة بأهداف هذه الدراسة وبناء أبحاثها، وأدى ما تقدم إلى تناولها ضمن سياقات محددة تمثلت بأبعاد إدارة المعرفة ومداخلها، وعملياتها، ما وفر الأرضية العلمية المناسبة التي هيأت إمكانية الاستمرار في إجراءات الدراسة وتنفيذها، وفي مناقشة النتائج وتدعيمها.

فقد حدد بهات (Bhatt, 2001) في سياق سعيه لخصر أبعاد إدارة المعرفة، خمسة أبعاد جاءت كما يلي:

◆ إبداع المعرفة: ويتمثل في قدرة المنظمة على تطوير أفكار جديدة مبدعة ومفيدة، قادرة على حل المشكلات الحالية على نحو أكثر كفاءة وبراعة، أو تؤدي إلى ابتكارات جديدة في السوق.

◆ تدقيق المعرفة: وهي العملية الضرورية لقيام المنظمة بإبداع المعرفة من خلال التدقيق المستمر لقواعد المعرفة من خلال عمليات تقييم قاعدة المعرفة ومراجعتها وفحصها للتأكد من دقتها وملاءمتها للوضع الراهن الذي تعيشه المنظمة.

◆ تخزين وعرض المعرفة: ويتعلق بطرق تخزين المعرفة وعرضها للأفراد العاملين في المنظمة، ويمكن للمنظمة استخدام طرق مختلفة لتنظيم المعرفة منها قاعدة المعرفة وقواعد البيانات وقاعدة الحالات والوثائق الرقمية.

◆ نشر المعرفة: ويتضمن هذا البعد نشر المعرفة وتبادلها بين أعضاء المنظمة، مع ضرورة وجود السياق والمجال الذي يوفر إمكانية حدوث عملية التفاعل بين الأفراد، سواء كانت مجالات حقيقية تسمح باتصال مباشر وشخصي بين الأفراد، أو افتراضية تمكن الأفراد من التفاعل وتبادل المعرفة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات، أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تسهل وتحفز عملية تبادل المعرفة بين أفراد المنظمة.

◆ تطبيق المعرفة: ويشير هذا البعد إلى جعل المعرفة مطبقة، ومرتبطة بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات، وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات.

أما في ما يتعلق بمداخل إدارة المعرفة فقد تمكن الباحث في سياق مراجعته للأدبيات المرتبطة مباشرة بأغراض الدراسة من التمييز في هذا الإطار بين مداخل أربعة أوردها الفاغوري (2012) ، وتلقتي مع أهداف الدراسة الحالية، الأول مدخل اقتصادي يجعل من إدارة المعرفة مكوناً أساسياً ومرادفاً لرأس المال الفكري، أو اعتبارها احد عناصره، أما الثاني فينطلق من اعتبار إدارة المعرفة بنيانا اجتماعيا يؤكد على أن البشر والتعلم هما محور الاهتمام في إدارة المعرفة. فيما يرى المدخل الثالث أن المعرفة شيء يمكن تخزينه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وقد يترتب على ذلك الخلط بين المعلومات والمعرفة، فيطرح السؤال حول كيفية استخدام المعلومات وتحويلها إلى معرفة، وزيادة الفاعلية والكفاءة في عمليات نقل المعلومة وتبادلها والرقابة الإدارية والتحكم في العملية الإنتاجية وضبط جودتها. بينما يعد المدخل الرابع مدخلا إداريا يركز على إدارة المعرفة باعتبارها مجموعة من العمليات

ومنهم من يرى أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في تمكين المعنيين من اتخاذ القرارات الصائبة بالوقت المناسب وفق آلية تأخذ بالحسبان الدقة في المعلومة والتوقيت والشخص، كما يظهر في تعريف هوني كوت (Honeycutt, 2000) لإدارة المعرفة بأنها إيصال المعلومة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح، ومن ثم توفير الأدوات اللازمة لتحليل تلك المعرفة، وبالتالي إعطاء الشخص القدرة على التصرف واتخاذ القرار الصحيح في أسرع وقت ممكن.

ومنهم من رأى أن أهمية إدارة المعرفة تنبع من كونها معنية برأس المال الفكري للمجتمع كما يرى سنودن (Snowden, 1999) الذي يعرفها بأنها: عملية تحديد وتحسين إدارة الأصول العقلية، سواء أكانت على شكل معرفة ظاهرة أم معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد أو المجتمعات.

وبينما عد رسولا، بوسيلج، انديهار ستيمب (Rašula, Bosilj, Indihar Štemb 2012) أن مكونات إدارة المعرفة تؤثر ايجابياً على أداء المنظمة وأن إدارة المعرفة تعتمد اعتماداً كبيراً على التكنولوجيا، عدها غيرهم جزءاً من التحولات الثقافية التي تتعلق بالكيفية التي يتعاطى الأفراد فيها مع المعرفة، كما فعل الرفاعي (2002) الذي رأى أن إدارة المعرفة أكثر من مجرد تطبيق للتكنولوجيا، فهي تتضمن التغيرات الثقافية في كيفية استقبال ومشاركة الأفراد للمعرفة التي يمتلكونها أو يطورونها.

ويرى عثمان (2012) أن إدارة المعرفة يجب أن تعنى بتبني الممارسات الإبداعية، بما لا يقلل من قيمة الأشخاص والتكنولوجيا على حد سواء، بحيث تعمل على صناعة المعرفة وزيادة قدرة المنظمة في تطوير إمكانياتها الفكرية وتعزيزها باستمرار، وتحديد مراكز الضعف والقوة في المنظمة واتخاذ ما يلزم حيالها، والاهتمام بالمعلومات والكادر المؤهل، وسهولة تفاعل المعرفة وتبادلها، ووضع أطر ذات جدوى لتجسير علاقة المنظمة بالمنظمات المشتغلة على المعرفة.

وهذا جوهر ما يتبناه الشهري (2015)، حين يقرر أنه لمواجهة التحديات وتحسين الأداء فإن تطبيق إدارة المعرفة يعد أحد المداخل المهمة التي يمكن للمنظمات الاستعانة بها للقيام بإعادة تأهيل القوى العاملة، وتدريبها على إدارة المعرفة، وبناء القاعدة المعرفية لهذه المنظمات من خلال توجيهها نحو تجميع المعرفة وإنتاجها ونشرها في المستويات الإدارية كافة، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفاعلية وصولاً إلى مرحلة التميز من خلال تعزيز ما يسميه الممارسة الأفضل.

انطلق عثمان (2013) (Usman) من اعتقاده بالقيمة التي تمثلها ذات المعرفة، وذلك في محاولته الكشف عن الأنماط المختلفة القائمة على أساس الطبيعة المحفزة للمعرفة ذاتها، ودعوته لبناء منظور لإدارة المعرفة قائم على المعرفة، فقد أكد الفارس (2010) على وجود علاقة ارتباطية قوية بين إدارة المعرفة والأداء، مشدداً على دور إدارة المعرفة في تحسين مستوى الأداء وتعزيزه.

أظهرت مراجعة الأدب النظري الممكن، في سياق بناء الإطار النظري الضروري للدراسة، وتناوله وفقاً لما يخدم أغراضها،

المحور الأساس في كينونتها من حيث الإنتاج والتطوير والنقل فإن إيجاد إدارة مدرسية مؤهلة للتعامل مع واقع كهذا يعد ضرورة ملحة، للتماشي مع روح العصر التي يفرضها واقع عالمنا المعاصر، بما يميزه من ثورة معلوماتية شديدة التسارع والتأثير، إذ يمكن لمدخل إدارة المعرفة من صيانة وتطوير ومواكبة الواقع الذي يفرضه مجتمع ما بعد الحداثة. وترى اللحياني (2010) ضرورة هذا المدخل لأن المهام الوظيفية للإدارة المدرسية لم تعد مقصورة على النواحي الإدارية التقليدية وحسب، إنما تعدتها إلى ما يتعلق بالطلاب والمناهج والبيئة الداخلية والخارجية، ما يعني ضرورة إحداث تغيير ذي مغزى في ثقافة المؤسسة وهياكلها التنظيمية ووظائفها.

### مشكلة الدراسة:

إن التطور الذي يحدث في عالم اليوم يتسارع بشكل غير مسبق، فتحديات ثورة المعلومات والتقدم التكنولوجي في المجتمعات المختلفة بشكل عام، وفي المجتمع الفلسطيني بشكل خاص في مؤسساته التعليمية تفرض وضع خطط علمية منظمة ومدروسة وواعية لمواجهة التحديات المعرفية البازغة، في ضوء الحاجة لمواكبة هذه التحديات والاستجابة لها، وفي ظل الظروف السياسية والاقتصادية التي يعاني منها المجتمع الفلسطيني، وفي ضوء الطموحات الكبيرة التي تفرضها عليه الرغبة في التحرر وبناء المجتمع المعاصر، الأمر الذي لا يمكن أن يتأتى دون رفع مستوى الوعي والمعرفة، يعزز ذلك الإقبال الشديد لأفراد المجتمع الفلسطيني وفئاته المختلفة على التعليم، والاستجابة المعقولة من طرف الجهات المسؤولة عن الوضع التعليمي لهذا الإقبال، متمثلة في زيادة أعداد المدارس والعمل على رفع المستوى التقني فيها، والبدء بأولى خطوات حوسبة التعليم، وزيادة عدد المختبرات الحاسوبية المدرسية، وتشجيع القراءة، وفتح آفاق جديدة للمعرفة، ورفع كفاية المعلمين ومديري المدارس، واشتراط التأهيل الأكاديمي والتربوي للمعلمين والمديرين.

ويدفع هذا كله إلى التساؤل فيما إذا كانت التغييرات المذكورة تدفع باتجاه تغيير ذي مغزى، وإن كانت الاستجابة للتحديات تتم وفق رؤى واضحة، تخطيطاً وإشرافاً وتنفيذاً، وفيما إذا كانت الإدارات التعليمية وبالذات إدارات المدارس خليقة بالاضطلاع بهذا الدور، في ضوء تطور وتعدد المداخل الإدارية وأنماطها، وبالذات مدخل إدارة المعرفة، ولهذا فإن هذه الدراسة تسعى إلى رصد وتحليل واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم وإبراز دور هذا المدخل وأهميته. وفي ضوء ما تقدم يمكن أن تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها؟

ويتفرع عنها الاسئلة الآتية:

◆ ما مستوى إدراك مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها؟

◆ ما درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها؟

تهدف إلى تحسين مستوى الأداء وزيادة الفاعلية التنظيمية والارتفاع بقدرة المنظمة.

واستندت الدراسة في مراجعتها لعمليات إدارة المعرفة في سياق تحديد المجالات الرئيسة لها إلى ما ورد عند الفاغوري (2012) الذي يرى أن إدارة المعرفة عملية تتضمن ست مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، إضافة إلى تأمين المعرفة، وإلى وجهة نظر العلي وآخرون (2006) الذين حددوا عمليات المعرفة في أربع عمليات هي: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

وعد عثمان (2012) أن إدارة المعرفة انبثقت كحاجة ضرورية لمجابهة المعطيات الواقعية التي أفرزتها الحياة في العصر الحالي، والتي تمثلت بالآتي:

◆ التطور الهائل في التقنية ووسائل السيطرة على هذا التطور والتحكم فيه.

◆ تطور الاحتياجات الذي يلاحق تطور الخدمات.

◆ الرغبة في الإفادة من أشكال التطور في تنمية الكيانات أو المنظمات.

◆ كثافة المعلومات المنتجة في أكثر من مجال وسرعة الحصول عليها.

◆ الصعوبات التي تنشأ في الإفادة من تلك التطورات على أكثر من صعيد.

◆ أظهر هذا التطور الحاجة إلى تنظيمه، وإدارته، واقتضى الحال من كل منظمة أو مؤسسة تحقيق أقصى إفادة ممكنة لبناء ذاتها وتطويرها باتجاه يخدم أهدافها، واستراتيجياتها، وصناعة القرار فيها، ما يمكنها من مواكبة التغييرات المتلاحقة وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستمرار

وباعتبار أن المدرسة منظمة هي اللبنة الأساس في المنظومة التربوية في المجتمع، وباعتبارها النافذة الأولى التي يطل من خلالها الأفراد على المعرفة، تتشكل فيها بنيتهم الفكرية والثقافية، كما وتتطور فيها ذواتهم الاجتماعية والنفسية من خلال ما توفره لهم من معرفة ومن تجارب، ومن فرص التواصل مع الآخرين، ويتم من خلال الخبرات التي تزودهم بها صفل شخصياتهم، ورسم ملامح مستقبلهم الذي هو مستقبل مجتمعاتهم، وهي بالتالي المؤسسة الأكثر تأهيلاً للاستجابة للاحتياجات الإنسانية التعليمية المعاصرة التي عبر عنها الإعلان العالمي لليونسكو حول التعليم للجميع (UNESCO, 2008)، والذي يقرر أن "طفلاً، شاباً، بالغاً" الحق في الإفادة من الفرص المصممة لتلبية احتياجاتهم التعليمية التي تضم كلا من أدوات التعلم، مثل: القراءة، والكتابة، والتعبير الشفوي، والحساب، وحل المشكلات "ومحتوى التعلم الأساسي مثل" المعرفة، المهارات، القيم، الاتجاهات"، الضرورية لضمان قابليتهم الإنسانية للبقاء، ولتطوير كامل قدراتهم، وللعيش والعمل بكرامة، وللمشاركة الكاملة في التطوير لتحسين نوعية حياتهم، ولاتخاذ القرارات الواعية، ولمواصلة التعلم.

وما دامت المدرسة واحدة من المنظمات التي تشكل المعرفة

## حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة في حدودها المكانية على محافظة بيت لحم، وعلى مديري المدارس الحكومية فيها في البعد البشري، للعام الدراسي 2016/2017م.

## الدراسات السابقة:

من خلال اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، والتي كشفت عن الاهتمام الذي يوليه الباحثون لموضوع إدارة المعرفة في المنظمات والمؤسسات على اختلاف التخصصات العلمية، أو تنوع مجالات عمل هذه المؤسسات، فإن الباحث سعى للعودة إلى الدراسات التربوية تناغماً مع السياق الذي جاءت خلاله هذه الدراسة.

هدفت دراسة فرانكو وبييري (Franco- Borré, 2018) تصميم نموذج إدارة المعرفة لتعزيز تكامل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناهج الدراسية لمدرسة ثنائية اللغة في قرطاجنة، كولومبيا باتباع منهجية بحث مختلطة، تجمع بين البحث الوثائقي والوصفي، من خلال تحليل البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية (PEST) لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كولومبيا، وتصميم نموذج إدارة المعرفة وبالتالي التحقق من صحة النموذج. وافترضت الدراسة أن تنفيذ المدرسة للنموذج سيعزز عمليات التعليم والتعلم، وسيطور مهارات طاقم المدرسة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وسيعزز تداول مصادر التكنولوجيا المتقدمة، وسيخلق مزايا تنافسية للمدرسة، مما يؤكد أهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات.

وقد تم اقتراح نموذج مكون من خمسة مستويات:

◆ تحصيل المعرفة التنظيمية- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط.

◆ مجتمع المعرفة- إدارة المصادر والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

◆ تعزيز المعرفة-التقييم الذاتي وإدارة التطوير المتواصل.

◆ إنشاء قاعدة المعرفة-إدارة التطوير المهني.

◆ توطين المعرفة-إدارة تطوير المناهج.

انتهت الدراسة إلى أن تعميم هذا النموذج واستخدامه سيزيد من قدرة المؤسسة على الابتكار عبر الدورة المتجددة لإدارة المعرفة والمكونة من العناصر الأربعة:

◆ تحصيل المعرفة واكتشافها وخلقها

◆ التخزين والنظام والمنظمة

◆ تبني واستعمال وحفظ

◆ نقل ونشر وتعميم المعرفة.

كل هذه المراحل التي تحميها مرحلة التقييم الذاتي لضمان استمرارية تطور المؤسسة مما يتيح للمؤسسة الحصول على مزايا تسويقية، كما يعزز عمليات التعليم والتعلم وتطوير الكفاءات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الموظفين وزيادة

◆ ما أهم المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها؟

◆ هل توجد فروق بين متوسطات إجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، ومكان المدرسة؟

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من:

◆ تناولها لموضوع إدارة المعرفة واحداً من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين وتناولتها العديد من الدراسات الحديثة لأهميتها في تحقيق أهداف المنظمة.

◆ كما تنبع أهميتها لكونها واحدة من الدراسات القليلة التي طبقت على مؤسسات التعليم العام "المدارس" في فلسطين، رغم تعدد الدراسات التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي كما ستظهره مراجعة الدراسات السابقة، وهي الوحيدة التي تطبق على المدارس في محافظة بيت لحم، وهي بالتالي يمكن أن تشكل إسهاماً علمياً في مجال الإدارة التربوية في فلسطين.

◆ كما يمكن أن تقدم مقترحات وتوصيات للإدارات العاملة في المجال التعليمي حول تطبيق إدارة المعرفة في المدارس ومواجهة المعوقات التي تحول دون ذلك.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الكشف عن:

◆ مستوى إدراك مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لمفهوم إدارة المعرفة.

◆ درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها.

◆ المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها.

◆ التعرف إلى استجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم فيما يتعلق بدرجة تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، ومكان المدرسة.

## مصطلحات الدراسة:

◀ المعرفة: تعرف على أنها الفهم الذي يتم تحصيله من خلال الخبرة أو الدراسة المناسبة (Awad & Ghaziri, 2004).

◀ إدارة المعرفة: مصطلح يستخدم لوصف كل شيء ابتداء من تطبيق التكنولوجيا الجديدة وانتهاء بتسخير رأس المال الفكري للمنظمة (Sallis and Jones, 2002). ويستخدم المفهوم في هذه الدراسة على أنه العملية التي يتم من خلالها تحصيل المعرفة في المدارس وتخزينها ومشاركتها والإفادة منها، والتي ستقاس من خلال إجابات أفراد العينة على أداة الدراسة.

مستوى رضا جميع أفراد المجتمع.

أجرى الشهري (2015) دراسة في منطقة محایل في المملكة العربية السعودية هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس، ومعوقات تطبيقها، ومتطلبات تطبيقها من وجهة نظر مديريها ووكلائها، وشملت عينة الدراسة مديري ووكلاء مدارس تعليم محایل الثانوية بنين والبالغ عددهم «120» فرداً، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة عملية تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة جميعها، وأن معوقات تطبيق إدارة المعرفة "التنظيمية والبشرية والمادية" جاءت بدرجة عالية جميعها.

وذهبت دراسة (Kurniawan 2014) لفحص دور إدارة المعرفة من المنظور التطبيقي، ميزاته وفوائده كميدان جديد في المجال المدرسي، حيث تفترض الدراسة أن هناك قيمة هائلة يمكن أن تجنيها المؤسسات المدرسية التي تطبق مبادرات لتبادل المعرفة في سياق إدارة المعرفة. الأمر الذي يحقق الفائدة سواء للمعلمين أو الطواقم الأخرى العاملة في المدرسة. وقد استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي لاستقصاء البيانات وللوصول للاستنتاجات، ولجمع البيانات، قامت الدراسة بمراجعة الأدبيات والملاحظات المباشرة في مدرسة بينوس الدولية، كما استخدمت الكتب والمقالات والدراسات والمراجع المنشورة إلكترونياً.

وقد استندت الدراسة على سبع نطاقات شكلت الرفعات الأساسية التي استندت عليها الدراسة، وهي: معرفة الزبائن، علاقات المعنيين، تأمل بيئة العمل، ذاكرة المنظمة، المعرفة العملائية، المعرفة في المنتجات والخدمات والمعرفة الإنسانية. خلصت الدراسة إلى ضرورة التركيز في إدارة المعرفة على البحث الفعال وخلق المعرفة وتبادل المعرفة بين طواقم المدرسة وتدريب العاملين وتسريع المعالجة المستمرة للمعرفة وتبادل المعلومات.

أما دراسة عثمان (2010)، فسعت التعرف إلى اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، بالإضافة إلى بيان أثر كل من متغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والتخصص، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمحافظة على اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة. وتكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في المحافظات الشمالية وعددهم (640) مديراً ومديرة، اختير منها عينة عشوائية بلغت (229) معلماً ومعلمة. ولهذا الغرض طورت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على ثمانية مجالات. وتوصلت الدراسة إلى أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة كانت ايجابية، وأنه لا توجد فروق في درجة اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، التخصص، المؤهل العلمي، وموقع المدرسة. بينما خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة بين مدارس محافظات شمال الضفة ووسطها، ولصالح مدارس شمال الضفة.

وسعت دراسة كراسنه والخليبي (2009) التعرف إلى مدى ممارسة أنشطة إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في الأردن بهدف مساعدة وزارة التربية والتعليم الأردنية على رفع مستوى

خدماتها، والإسهام في بناء مجتمع الاقتصاد المعرفي. وتكون مجتمع الدراسة من المديرين في وزارة التربية والتعليم على اختلاف مستوياتهم والبالغ عددهم (755) مديراً ومديرة، وقد اختيرت من بينهم عينة طبقية عشوائية بلغ عددها (106) مديراً ومديرة. وكشفت الدراسة عن أن ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، ونشر وتبادل المعرفة، وفلترة المعرفة التي أظهرت النتائج أن درجة ممارستها جاءت بدرجة متوسطة. كما اتضح أن هناك معوقات تتمثل في عدم توفر متطلبات التكنولوجيا وفق المستوى المنشود. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى عوامل الجنس، المؤهل العلمي، العمر، عدد سنوات الخبرة، والمنصب الوظيفي.

أما دراسة شينج وهسو (Ching and Hsu, 2006) فقد هدفت التعرف إلى المواقف المفيدة والصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية في تايوان، واستراتيجيات تطبيقها، وبينت الدراسة أن المدارس التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة، يجب أن تعمل على تطوير البنية التحتية المدرسية المتعلقة بأنظمة المعلومات، وتعزيز تشارك المعرفة بين العاملين، والعمل على بناء نظام إدارة معرفة عملي. وكذلك يجب أن تقوم المدارس بتعزيز الخبرات المهنية للمعلمين التي تعد إحدى الاستراتيجيات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة، وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات لإدارة المعرفة وترتكز على أربعة أبعاد، هي: الموارد البشرية، والبنية التحتية التكنولوجية، والية تشارك المعرفة ونظام ضبط مؤسسي.

وهدف دراسة إيدج (Edge, 2005) إلى البحث في كيفية توظيف إدارة المعرفة من قبل منطقة تورنتو التعليمية في كندا، وذلك لتعزيز مشروع التثقيف وتحسين تعليم القراءة والكتابة في سن مبكرة على نطاق المدارس استناداً إلى إطار إدارة المعرفة الذي وضعه Tekeu chi and Nonakg حيث نفذت (34) مقابلة مع إداريين ومشرفين من فريق إدارة مشروع التثقيف في السنوات المبكرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن منطقة تورنتو التعليمية استخدمت إستراتيجية شاملة مصممة لبناء القدرة التعليمية والقيادية من خلال استخدام الناشطين في مجال المعرفة داخل المدرسة، وبينت الدراسة أثر هذه الإستراتيجية في التعليم والثقافة التنظيمية لدى القائد والمعلم على مستوى المنطقة.

أما على صعيد تطبيق استراتيجية إدارة المعرفة في الجامعات، فقد أجرى Fernández- López & Rodeiro- Pazos & Calvo & Rodríguez- Gulías (2018) دراسة للكشف عن العلاقة بين توافر واستخدام حلول تكنولوجيا المعلومات لاستراتيجية إدارة المعرفة، وأداء الجامعات بقياس الإنتاج العلمي. باستخدام المدخل القائم على المصادر ونظرية المعرفة، وقد طور الباحثون لهذا الغرض إطار عمل مفاهيمي لتوضيح أثر استراتيجية إدارة المعرفة القائمة على تكنولوجيا المعلومات على أداء المنظمة، والذي اختبروه امبريقياً بتطبيق منهجية بيانات الفريق لعينة من سبعين جامعة إسبانية من العام 2011 / 2014م. مستخدمين المدخل النظري الديناميكي لتحديد مخطط تسلسل سببي للبيانات تسمح لهم بتجميع الجامعات في ثلاثة أشكال بيانية مختلفة لإدارة المعرفة.

المعرفة في مجال تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في ظل الفكر الإداري المعاصر في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة. وأخذت عينة طبقية بنسبة (15%) من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها (1309)، وبلغ عدد العينة (196) فرداً. وطبقت الباحثة لهذا الغرض استبانة إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة كانت بوزن نسبي (52%). وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

أما دراسة (Thitithanonand Kloewthanong 2007)، فقد هدفت إلى تحديد مفاهيم إدارة المعرفة التي ترتبط بتطبيق ممارسات إدارة المعرفة في تطوير التعليم في النظام التربوي التايلندي، كما ناقشت فوائد وصعوبات ممارسات إدارة المعرفة ومضامينها في البيئات المختلفة والعوامل المتعلقة بها، وخلصت الدراسة إلى الكشف عن وجود مزايا لتطبيق إدارة المعرفة في الأنظمة التعليمية وذلك فيما يتعلق بالبحث العلمي وتطوير المناهج، وخدمات الطلبة، والخدمات الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي.

كما أجرى كيلي (Keeley 2004) دراسة بهدف تحديد درجة فاعلية تطبيق إدارة المعرفة في تحسين التخطيط واتخاذ القرارات في الأنواع المختلفة من مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً يعملون في المؤسسات التعليمية، اختيروا عشوائياً للمشاركة في هذه الدراسة. وأظهرت النتائج أن إدارة المعرفة مصدر الميزة التنافسية والتحسين العملي في المنظمة، كما بينت أن التعليم العالي متأخر في إدارة المعرفة قياساً بالقطاع التجاري، وأن ممارسة إدارة المعرفة في التعليم العالي لم تكن رسمية بصورة ثابتة كما هو الحال في الشركات.

## التعقيب على الدراسات السابقة

جاءت الدراسات السابقة المرتبطة بالدراسة الحالية سواءً العربية منها أم الأجنبية وفق محورين أولهما الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في المدارس، وثانيهما يتمثل في الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (جامعات وكليات جامعية)، وقد اختار الباحث تناول هذه الدراسات وفق الترتيب الزمني في كل من المحورين من الأحدث، فالأقدم مع توضيح أولي لمواطن الالتقاء والاختلاف مع الدراسة الحالية، مبتدئاً بالدراسات التي تناولت إدارة المعرفة في المدارس، ثم الدراسات التي أجريت على الجامعات والكليات الجامعية، على اعتبار أن جل هذه الدراسات جاءت بطريقة أو بأخرى بهدف الكشف عن واقع إدارة المعرفة ومعيقاتها وأهميتها تطبيقها في المؤسسات التعليمية

وقد أكدت نتائج الدراسة على أن استراتيجية إدارة المعرفة القائمة على تكنولوجيا المعلومات تؤثر على أداء الجامعة، وهذا التأثير إيجابي في حال توفر تكنولوجيا المعلومات المشار إليها في البنية الأساسية لتجميع البيانات، وأكثر وضوحاً عندما يقاس أداء الجامعة بمؤشرات ترتبط بشكل مباشر بالجودة العلمية. وعلى النقيض مما هو متوقع، فإن النسبة المئوية لموظفي التدريب والبحث الذين يستخدمون أدوات المؤسسة للعمل التعاوني ترتبط سلباً بقدرة الجامعة على النشر.

في حين هدفت دراسة آل عثمان (2013) للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية في المملكة العربية السعودية والمعوقات التي تواجهها وسبل تطوير تطبيقها. وقد اختيرت عينة عشوائية بلغت (103) أفراد من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين الحاصلين على التأهيل الجامعي (بكالوريوس فأعلى). وأظهرت النتائج أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مرتفع، وبينت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وأنهم موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعة، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة الدراسة حول محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

أما دراسة الأغا وأبو الخير (2012)، فهدفت إلى الكشف عن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية، والمؤهل)، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة من سبعة مجالات تمثل عمليات إدارة المعرفة تم توزيعها على عينة من (250) مشرفاً أكاديمياً من العاملين في جامعة القدس المفتوحة. وأسفرت النتائج عن أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً، كما كشفت الدراسة أن سعة الاطلاع، والمستوى الثقافي، وطبيعة العمل، وعدد الأبحاث، وورش العمل، ومجال الاهتمام الذي يتمتع به أصحاب المؤهلات العلمية دون الدكتوراه ضعيفة في الجامعة ومرتفعة لدى حملة الدكتوراه.

وهدف دراسة الزظمة (2011) إلى بيان دور إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء في الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة في فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية ورؤساء الأقسام الإدارية المتفرغين في خمس كليات من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير والبكالوريوس، وشملت العينة على (279) فرداً، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة، وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير الجنس. ووجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة ولصالح سنوات الخبرة الأكبر، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل.

وسعت دراسة العلول (2011) للتعرف إلى مفهوم إدارة



المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	ذكر	17	45.9
الجنس	انثى	20	54.1
	المجموع	37	100.0
	بكالوريوس	30	81.1
المؤهل العلمي	ماجستير فاعلي	7	18.9
	المجموع	37	100.0

### أداة الدراسة:

لإتمام هذه الدراسة، بنيت استبانة بالاستناد إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث تمت الاستعانة بما قدمه الفاغوري (2012) حول مداخل إدارة المعرفة وعملياتها، وبالعودة إلى مبادئ إدارة المعرفة كما أوردها الرفاعي (2002)، إضافة إلى دراستي كل من آل عثمان (2013) ودراسة عثمان (2010). وتكونت الاستبانة من (49) فقرة توزعت على ثلاثة محاور، هي: المحور الأول مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، المحور الثاني واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس، والمحور الثالث المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدارس.

### صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بعرضها على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص الذين وافقوا على محاور الاستبانة الثلاثة: (مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها، درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، والمعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة)، وقاموا بإجراء مراجعات لبنود فقرات كل واحد من محاور الاستبانة، حيث أخذت آراؤهم بعين الاعتبار في التأكيد على عبارة أو تعديلها أو استثنائها وحذفها، ثم اعتمدت الاستبانة بصورتها النهائية كأداة للدراسة.

### ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.95)، ما يعني تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

جدول (2)

معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور	معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	حجم العينة
المحور الأول: مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها	0.874	12	37
المحور الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة	0.921	22	37
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة	0.901	15	37
الدرجة الكلية	0.950	49	37

المستهدفة، مع تشابه في المتغيرات التي يمكن إجمالها بالمؤهل والجنس وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، مع التفاوت الموجود بين كل دراسة وأخرى، حيث يؤدي تناولها بهذه الصيغة إلى تحقيق الأهداف المبتغاة.

ففيما يتعلق بالأهداف التي سعت إليها الدراسة الحالية فقد أظهرت انسجاماً واضحاً من حيث الأهداف مع الدراسات التي أجريت في المدارس والجامعات والكليات الجامعية، إذ تحورت هذه الأهداف في مجملها حول السعي للكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة وعن المعوقات التي تواجه هذا التطبيق في تلك المؤسسات، دراسة آل عثمان (2013)، ودراسة الآغا وأبو الخير (2012)، وعن أهمية تطبيقها ودوره في تنمية الموارد البشرية كما في دراسة الزلمة (2011)، ودراسة العلول (2011) وعن أهمية تطبيقها وسبل تطويره كما في دراسة (Thitithanon and Kloewthanong 2007)، ودراسة (Keeley, 2004)، فيما التقت هذه الدراسة في بحثها حول مدى إدراك مديري المدارس لمفهوم إدارة المعرفة مع دراسة آل عثمان (2013).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

استخدم المنهج الوصفي بصفته المنهج الأكثر مناسبة لإجراء مثل هذه الدراسات، إذ يقوم هذا المنهج بوصف واقع الحال وتفسيره وتحديد الممارسات السائدة، والتعرف على وجهات نظر الأفراد والجماعات، وطرائقها في النمو والتطور والأداء، وهو منهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، إنما يسعى إلى وضع تفسيرات والوصول إلى استنتاجات واستخلاصات ذات دلالة لمشكلة الدراسة المستهدفة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم ومديراتها والبالغ عددهم وفق إحصائيات مديرية التربية والتعليم في المحافظة (129) مديراً ومديرة، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة كما في جدول (1)، وكان عدد أفرادها عند اختيار العينة (40) مديراً ومديرة، وأستثنى ثلاثة منها لعيوب في الإجابة، واعتبار (37) استبانة منها صالحة.

جدول (1)

خصائص العينة الديمغرافية ومتغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	اساسية	24	64.9
المدرسة	ثانوية	13	35.1
	المجموع	37	100.0
	قرية	23	62.2
مكان المدرسة	مدينة	14	37.8
	المجموع	37	100.0

و بدرجة متوسطة.

## المعالجة الإحصائية:

ويرى الباحث أن هذه النتيجة تدل على إدراك مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لأهمية إدارة المعرفة كمدخل مهم في التعامل مع الانفجار المعرفي والتقني الذي يجتاح عالمنا المعاصر، ويؤكد على ذلك الدرجة الكلية لكل واحد من المحاور التي كشفت عنها الدراسة فبينما حصل المحوران الأول والثاني على درجة كبيرة جداً، وهذا يشير إلى حقيقة الوعي بمفهوم إدارة المعرفة وتطبيقه، بينما نجد المحور الثالث: ”المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة“ يحصل على درجة كلية متوسطة، ما يشير إلى أن المديرين يقدمون التسهيلات ويبدلون كل ما يمكن من أجل تطبيق إدارة المعرفة، كما يتناغم هذا مع السياسة المعلنة من قبل وزارة التربية والتعليم نحو تعميم التكنولوجيا وبناء المختبرات الحاسوبية في المدارس ورفع الكفايات لدى العاملين وتدريبهم.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (آل عثمان، 2013) في نتيجة المحور الأول وتختلف عنها في المحورين الثاني والثالث إذ أظهرت أن مستوى إدراك العاملين بإدارة المعرفة وأهميتها في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية مرتفع، وأن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية وأنهم موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في 5. كما تتفق مع دراسة عثمان (2010) فيما يتعلق بالمحور الأول والمحور الثاني في أن اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة كانت إيجابية، وتختلف مع دراسة الشهري (2015) التي توصلت إلى أن ممارسة عملية تطبيق عمليات إدارة المعرفة جاءت جميعها بدرجة متوسطة، وأن معوقات تطبيق إدارة المعرفة ”التنظيمية والبشرية والمادية“ جاءت بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة (الأغا وأبو الخير، 2012) التي أظهرت أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة بجامعة القدس المفتوحة متوسط نسبياً.

أما فيما يتعلق بمستوى ادراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها على مستوى الفقرات فيما يلي جدول (4)

جدول (4)

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول: مستوى ادراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها				
	استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم.	4.73	0.45	94.59	مرتفعة جداً
	نظم إدارة المعرفة تمكنني من التعامل مع المعلومات مثل تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب.	4.73	0.57	94.59	مرتفعة جداً
	إدارة المعرفة تساعد المعلمين على القيام بأعمالهم من خلال ما توفره من المعلومات في مجال عملهم.	4.62	0.49	92.43	مرتفعة جداً

استخدم الباحث طرقاً إحصائية وصفية وتحليلية، وتمثلت الطرق الإحصائية الوصفية بالمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، وتمثلت الطرق الإحصائية التحليلية باختبار (ت) لعينتين مستقلتين (t-test).

## نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفيما يلي عرض لتلك النتائج:

### النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها؟

للإجابة عن السؤال الأول، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة وللدرجة الكلية وقد اعتمد التدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي (كبيرة جداً = 5، كبيرة = 4، متوسطة = 3، قليلة = 2، قليلة جداً = 1)

ومن أجل تفسير النتائج، اعتمدت النسب على أساس أن المقياس يخضع لمقياس ليكرت الخماسي، وعليه عدد القفزات من درجة تقدير إلى أخرى يساوي 4، وبالقسم على 5 تكون النتيجة (0.8) وبذلك حصلنا على المفاتيح الآتية:

1.8 - 1	اقل من 36 %	منخفضة جداً
2.6 - 1.81	37 % - 52 %	منخفضة
3.4 - 2.61	53 % - 68 %	متوسطة
4.2 - 3.41	69 % - 84 %	مرتفعة
5 - 4.21	اكثر من 85 %	مرتفعة جداً

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الدرجة
المحور الأول: مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها	4.42	0.45	88.38	مرتفعة جداً
المحور الثاني: درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة	4.25	0.59	84.99	مرتفعة جداً
المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة	2.74	0.80	54.88	متوسطة

نلاحظ من الجدول (3) أن أهم المحاور هو المحور الأول:

مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها بمتوسط حسابي (4.42) وبدرجة مرتفعة جداً يليه المحور الثاني: درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة مرتفعة جداً وقد كانت أقل المحاور موافقة المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة بمتوسط حسابي مقداره (2.74)

الحاسوبية وتسخيرها لخدمة العملية التعليمية، وتتفق هذه النتائج مع ما أورده (Bhatt, 2001) في سياق سعيه لحصص أبعاد إدارة المعرفة في أهمية بعد تخزين وعرض المعرفة، كما تلتقي مع (الفاغوري، 2012) في اعتباره أن المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات هي واحد من المداخل الرئيسية لإدارة المعرفة، كما تختلف مع دراسة (الخليبي، 2006) التي كشفت عن أن ممارسة نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم في الأردن كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، ونشر وتبادل المعرفة، وفترة المعرفة التي أظهرت النتائج أن درجة ممارستها جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Ching and Hsu, 2006) التي توصلت إلى أن المدارس التي تسعى لتطبيق إدارة المعرفة، يجب أن تعمل على تطوير البنية التحتية المدرسية المتعلقة بأنظمة المعلومات، وتعزيز تشارك المعرفة بين العاملين، والعمل على بناء نظام إدارة معرفة عملي وكذلك يجب أن تقوم المدارس بتعزيز الخبرات المهنية للمعلمين والتي تعد إحدى الاستراتيجيات الأساسية لتطبيق إدارة المعرفة.

أما درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة على مستوى الفقرات:

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
مرتفعة جدا	يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة.	4.59	0.50	91.89	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	تستقطب المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة.	4.58	0.41	91.60	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	تدعم إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية.	4.50	0.67	89.75	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	تعقد اجتماعات دورية داخلية لتبادل المعارف وبشكل منتظم.	4.49	0.69	89.73	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	يتم تصنيف وحفظ المعرفة بصورة يسهل الوصول إليها.	4.46	0.65	89.19	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	تستخدم قواعد البيانات للوصول إلى المعرفة اللازمة بسرعة.	4.40	0.87	88.10	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	يتم تحفيز التنافس الايجابي بين المعلمين. يوجد تعليمات واضحة لدى الجهات المعنية في المدرسة لاسترجاع المعرفة المخزونة	4.41	0.80	88.11	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	تقوم إدارة المدرسة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	4.38	0.68	87.57	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	تقوم إدارة المدرسة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	4.35	0.63	87.03	مرتفعة جدا

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
مرتفعة جدا	الخطة الإستراتيجية لإدارة المدرسة تعزز تطبيق إدارة المعرفة.	4.54	0.65	90.81	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	لتسهيل عملية الوصول إلى المعلومات أهمية كبيرة.	4.52	0.51	90.30	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	أرى أن ثقافة التعاون تؤثر إيجاباً في خلق المعرفة في المدرسة.	4.51	0.51	90.27	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	استخدام التجارب والخبرات السابقة أساس للعمل في المستقبل دون الحاجة إلى البدء من نقطة الصفر.	4.43	0.50	88.65	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	إدارة المعرفة سمة للإدارة الحديثة.	4.41	0.50	88.11	مرتفعة جدا
مرتفعة جدا	يجب أن ترسخ الثقافة التنظيمية أهمية تبادل المعلومات وأثرها في زيادة الإنتاجية.	4.32	0.63	86.49	مرتفعة جدا
مرتفعة	التعلم الذاتي المستمر يساهم في تطوير لقدرات المعرفة والبحث عن أفكار إبداعية.	4.19	0.62	83.78	مرتفعة
مرتفعة	اعتقد أن إدارة المعرفة مفهوم مرادف لإدارة المعلومات.	4.14	0.82	82.70	مرتفعة
مرتفعة	أشعر أن الوقت كاف لتبادل المعلومات في المدرسة.	3.89	0.70	77.84	مرتفعة
مرتفعة جدا	الدرجة الكلية	4.42	0.45	88.38	مرتفعة جدا

نلاحظ في المحور الأول: مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها أن أهم الفقرات هي استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم بمتوسط حسابي (4.73) يليها نظم إدارة المعرفة تمكنني من التعامل مع المعلومات مثل تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب بمتوسط (4.73) وقد كانت أقل الفقرات موافقة أشعر أن الوقت كاف لتبادل المعلومات في المدرسة بمتوسط مقداره (3.89) وبلغت الدرجة الكلية (4.42) وهي مرتفعة جدا.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود رغبة حقيقية لدى مديري المدارس في مواكبة العصر، وهذا ما تدل عليه نتيجة الإجابة على فقرات المحور، حيث حظيت فقرة "استثمار المعلومات وتبادلها بكفاءة أمر مهم" على أعلى درجة، ويليهما فقرة "نظم إدارة المعرفة تمكنني من التعامل مع المعلومات مثل تخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب"، كما وتدل أدنى الفقرات على إقرار المديرين وعي المديرين بضرورة منح الوقت المناسب والكافي لتبادل المعلومات في المدرسة وعلى رغبتهم الحقيقية في اعتماد مدخل إدارة المعرفة، إضافة إلى التوجيهات الحديثة لدى وزارة التربية والتعليم في تعميم فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات والعمل على تأسيس وحدات ومختبرات حاسوبية في معظم المدارس، ما خلق الدافعية للتنافس في هذا المجال وزيادة الثقة والرغبة في استخدام التقنيات

نلاحظ في المحور الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة أن الفقرات من (1 - 15) جاءت كلها بدرجة مرتفعة جدا وكانت أهم الفقرات يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة، بمتوسط حسابي (4.59) يليها تستقطب المدرسة الكوادر البشرية المؤهلة للحصول على ما تمتلكه من المعرفة، بمتوسط (4.58) وقد جاءت الفقرات من (16 - 22) بدرجة كبيرة وكانت أقل الفقرات موافقة: يُفعل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة بمتوسط مقداره (3.62) وبلغت الدرجة الكلية (4.25).

تظهر النتائج أن المديرين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على درجة تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم، لكن يلاحظ أن الفقرات المتعلقة بنشر وتبادل المعرفة حصلت على درجة أقل، ما يعني أن المديرين يولون أهمية أكبر لإدارة المعرفة وإنتاجها داخليا أكثر من نشرها ومشاركتها مع مدارس أو مؤسسات تعليمية أخرى، وتدل نتائج الدراسة على ذلك، حيث حظيت فقرة "يتم تنظيم وتخزين البيانات والمعلومات المتوفرة" على أعلى المتوسطات الحسابية، مما يدل على القيمة التي توفرها إدارة المعرفة والقيمة النظامية لهذا المدخل ولتطور التوجه لديهم نحو قيمة المعرفة بحد ذاتها وأهمية الاحتفاظ بها بطريقة تمكن من استرجاعها واستخدامها بالوقت المناسب، وتتفق هذه النتيجة مع رؤية (الفاغوري، 2012) نحو أهمية تكوين المعرفة وثبيتها وتأمينها، كما اتفقت مع (العلي وآخرون، 2006) في ثلاث عمليات من عمليات إدارة المعرفة الأربع التي حددها وهي: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة، واتفقت معهم بصورة أقل في عملية توزيع المعرفة، واختلفت مع دراسة (الخليلي، 2006) التي أظهرت أن ممارسة نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية باستثناء نشاط تخزين المعرفة، ونشر وتبادل المعرفة، وفلترة المعرفة التي أظهرت النتائج أن درجة ممارستها جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتيجة أن أدنى متوسط حسابي في هذا المحور كان من نصيب فقرة "يُفعل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة" ورغم أنها جاءت بدرجة كبيرة إلا أنها تعتبر مؤشرا على عدم إبلاء الإعلام الأولوية في توليد المعرفة ونشرها، وهي تتفق مع التوجه الذي يتبناه (الفاغوري، 2012) حين أولى أهمية قصوى لاعتبار إدارة المعرفة بنيانا اجتماعيا يؤكد على أن البشر والتعلم هما محور الاهتمام في إدارة المعرفة، فيما يرى في مدخل آخر أن المعرفة كشيء يمكن تخزينه وتداوله باستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما عد أن إدارة المعرفة عملية تتضمن ست مراحل هي: تكوين المعرفة، تثبيت المعرفة، عرض المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة، إضافة إلى تأمين المعرفة، وتتفق مع وجهة نظر (العلي وآخرون، 2006) الذين حددوا عمليات المعرفة في أربع عمليات هي: توليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة، وحصلت الفقرة الثالثة: تدعم إدارة المدرسة الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية على درجة كبيرة جدا ما يشير إلى الاهتمام الكبير الذي يوليه مديرو المدارس لتشجيع العمل الإبداعي في مدارسهم، وهذا يتفق مع التصور الذي بناه (Bhatt, 2001) حين أورد بعد إبداع المعرفة على رأس أبعاد إدارة المعرفة.

أما بخصوص المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة:

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
	تستخدم إدارة المدرسة أساليب عمل الإدارة الإلكترونية في نشر المعلومات وتداولها.	4.32	0.47	86.49	مرتفعة جدا
	هناك سياسات عمل داعمة لحرية البحث عن المعرفة.	4.30	0.62	85.95	مرتفعة جدا
	يتم تنظيم المعرفة بحيث تسهم في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة.	4.27	0.65	85.41	مرتفعة جدا
	يتم العمل على تحديد الفجوات ذات العلاقة بالمعرفة للعمل على سدها.	4.27	0.80	85.41	مرتفعة جدا
	تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة الأصول المعرفية بفاعلية.	4.25	0.78	84.90	مرتفعة جدا
	يتم تدوين الآراء والخبرات والتجارب التي يقوم بها المعلمون والطلاب في المدرسة في قواعد معلومات كأنظمة خبيرة.	4.24	0.76	84.86	مرتفعة جدا
	تحرص إدارة المدرسة على تعزيز تطبيقات إدارة المعرفة من خلال النشاطات العلمية وورش العمل، والمؤتمرات، ونشر إبداعات المعلمين والطلبة.	4.16	0.76	83.24	مرتفعة
	يتم تشجيع عملية تبادل المعرفة بين جميع الأطراف في المدرسة «إدارة ومعلمين وطلاب» لتبادل الأفكار ورفع قدراتهم الإبداعية والتطويرية.	4.11	0.88	82.16	مرتفعة
	لدى إدارة المدرسة أنظمة خاصة لنقل وتشارك المعرفة بين العاملين) شبكة الاتصال الداخلي، انترنت، ...)	4.00	0.82	80.00	مرتفعة
	يتم توصيل المعرفة المتوفرة إلى المعلمين والطلاب في المدرسة.	3.97	1.21	79.46	مرتفعة
	توفر إدارة المدرسة ميزانيات كافية لدعم المشاريع والبرامج التي تزيد من انخراط المعلمين والطلبة في استلهاام المعرفة وتطبيقها.	3.92	1.19	78.38	مرتفعة
	يتم تعزيز مناخ داعم للتواصل المعرفي في الأفكار بين كافة الأفراد في المدرسة.	3.89	0.88	77.84	مرتفعة
	يُفعل دور وسائل الإعلام في نقل المعرفة.	3.62	0.83	72.43	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.25	0.59	84.99	مرتفعة جدا

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة

الرقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	النسبة	الدرجة
	انخفاض مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات.	3.11	1.10	62.16	متوسطة
	وجود الصراعات السلبية داخل المدرسة.	3.05	1.13	61.08	متوسطة
	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة.	3.03	1.21	60.54	متوسطة
	ندرة الأفراد المختصين في إدارة المعرفة.	2.84	1.01	56.76	متوسطة
	عدم وجود مسارات خاصة بأساليب إدارة المعرفة.	2.81	0.78	56.22	متوسطة
	مقاومة التغيير.	2.78	0.88	55.68	متوسطة
	ضعف التنسيق بين إدارات المدارس.	2.76	0.92	55.14	متوسطة
	الإفراط في الإجراءات الإدارية المعقدة.	2.70	1.01	54.05	متوسطة
	عدم استحضار المستقبل والاقتصار فقط على الماضي والحاضر.	2.65	0.78	54.05	متوسطة
	الإفراط في المركزية.	2.65	1.03	52.97	متوسطة
	ضعف التوثيق للمعارف الضمنية (الخبرة والمهارات والإبداعات).	2.59	1.04	51.89	منخفضة
	شيوع ثقافة احتكار المعرفة.	2.59	1.04	51.89	منخفضة
	ضعف الاستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات.	2.59	1.04	51.89	منخفضة
	تجاهل أفكار الآخرين.	2.43	1.09	48.65	منخفضة
	عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالإشراف على إدارة المعرفة.	2.41	0.69	48.11	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.74	0.80	54.88	متوسطة

معارف وخبرات، وشيوع ثقافة احتكار المعرفة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه المعوقات يمكن أن تنسب إلى تقصير من طرفهم كمديرين في حال إقرارها، وهي بالتالي ستعد جزءاً من معوقات مرتبطة بمستوى أدائهم لأدوارهم، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، 2015) التي أظهرت أن معوقات تطبيق إدارة المعرفة "التنظيمية والبشرية والمادية" جاءت جميعها بدرجة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (آل عثمان، 2013) حيث أظهرت استجابات عينة الدراسة على أنهم موافقون على وجود معوقات لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

اما بخصوص سؤال الدراسة الرابع هل توجد فروق بين متوسطات اجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية تبعا لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى المدرسة، ومكان المدرسة؟ فتمت الاجابة عليه من خلال الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحمتمت بغير متغير مستوى المدرسة (أساسي - ثانوي).

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لدرجة موافقة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم نحو تطبيق إدارة

نلاحظ في المحور الثالث المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة أن أعلى درجة حازت عليها الفقرات: انخفاض مستوى مشاركة المعلمين في صنع القرارات بمتوسط حسابي (3.11) يليها وجود الصراعات السلبية داخل المدرسة "بمتوسط (3.085) وقد كانت اقل الفقرات موافقة "عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالإشراف على إدارة المعرفة" بمتوسط مقداره (2.41) و تجاه لأفكار الآخرين بمتوسط مقداره (2.43) وبلغت الدرجة الكلية (2.74).

إن استعراض نتائج استجابات المديرين على فقرات المحور الثالث تظهر موافقة غير مرتفعة نحو وجود معوقات حقيقية في مواجهة تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم، رغم أن هناك اعتراف من قبلهم بوجود مثل هذه المعوقات، ما يدل على الدرجة الكلية التي حصل عليها المحور، ودرجة غالبية الفقرات (1-10) مثل فقرات: واقع إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات حيث جاء بدرجة متوسطة، يليها وجود الصراعات السلبية داخل المدرسة وضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة، إضافة إلى ندرة الأفراد المختصين بإدارة المعرفة وعدم وجود مسارات خاصة بإدارة المعرفة، ويرى الباحث أن هذا يعكس إقرارا واعيا من طرف المديرين بالمعيقات التي يواجهها تطبيق إدارة المعرفة، غير أنه يلاحظ من النتيجة رفض المديرين لتلك الفقرات التي يمكن إن تؤثر إلى أي معوقات يمكن أن ترتبط بممارساتهم الإدارية، مثل الفقرات عدم وجود وحدة تنظيمية تعنى بالإشراف على إدارة المعرفة. وعلى فقرة تجاهل أفكار الآخرين وفقرة ضعف الاستفادة مما هو متاح من

المعرفة في هذه المدارس تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسي- ثانوي).

#### جدول (7)

نتائج اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمتوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسي- ثانوي) .

مستوى المدرسة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
اساسية	24	4.29	0.59			
ثانوية	13	4.17	0.62	0.609	35	0.546
						0.984
						0.021
						0.54

المحور الثاني: درجة تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المدرسة. وذلك لان قيمة مستوى (0.948) اكبر من (0.05).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن ردها إلى كون محافظة بيت لحم هي محافظة صغيرة نسبيا تتلاقق مدنها وقراها جغرافيا بصورة كبيرة، وبالتالي فهي تخضع للظروف الاقتصادية والبيئية والتربوية نفسها، هذا عدا عن الأخذ بعين الاعتبار أن مجتمع الدراسة هو مجتمع المدارس الحكومية التي تتلقى الدعم نفسه من الجهات المسؤولة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عثمان، 2010) التي خلصت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة موافقة مديري المدارس الحكومية الثانوية تعزى لمتغير موقع المدرسة في مجال إدراك مفهوم إدارة المعرفة بين مدارس محافظات شمال الضفة ووسطها، ولصالح مدارس شمال الضفة، كما اختلفت مع دراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء تعزى لمتغير مكان العمل.

3. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة، استخدم اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية في درجة موافقة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم نحو تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس تعزى لمتغير الجنس.

تشير المعطيات الواردة في الجدول (7) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسي- ثانوي) ، لان مستوى الدلالة الإحصائية للاختبار قد بلغت (0.546) وهي اكبر من (0.05).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين وبغض النظر عن مستوى المدرسة سواءً أكان ثانويا أم أساسيا فإنهم منخرطون في السياق النظامي نفسه الذي يحكم أنشطتهم وفعاليتهم، فهم يطبقون نفس الأنظمة والقوانين، ويتلقون الدورات التدريبية نفسها التي تعدها وزارة التربية والتعليم، وتخصص لهم التجهيزات والمختبرات الحاسوبية نفسها مع فروقات قليلة تتعلق بالميزانيات المدرسية الخاصة بكل مدرسة، ودعم المجتمع المحلي الضئيل نسبيا، كما ويمكن أن يكون ذلك نابعا من التحولات الثقافية التي تتعلق بالكيفية التي أصبحت المؤسسات التعليمية تتعاطى فيها مع المعرفة من حيث كونها أسلوب عمل، وهذا ما يؤيده الرفاعي (2002) الذي يرى أن إدارة المعرفة أكثر من مجرد تطبيق للتكنولوجيا، فهي تتضمن التغيرات الثقافية في كيفية استقبال ومشاركة الأفراد للمعرفة التي يمتلكونها أو يطورونها، كما تلتقي مع دراسة (Edge, 2005) التي أبرزت الأثر الإيجابي لتطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في التعليم والثقافة التنظيمية لدى القائد والمعلم على مستوى المنطقة.

2. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير مكان المدرسة. للتحقق من صحة الفرضية الثانية، استخدم اختبار (ت)

تعد تواجه تمييزاً على أساس الجنس، وإن الاتجاهات المجتمعية التي تصوغها الثقافة السائدة تحض على إعطاء الفرص المتساوية للذكور وللإناث في مجال التعليم والعمل والترقي وبالذات في مجال العمل التربوي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (الخليلي، 2006)، ومع دراسة (عثمان، 2010)، ومع دراسة (آل عثمان، 2013)، ومع دراسة (الزطمة، 2011) التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينات تلك الدراسات نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (العلول، 2011) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة العاملين الأكاديميين لدور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث.

4. الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحمتعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة، استخدم اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية بين متوسط اجابات مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم نحو تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### جدول (10)

نتائج اختبار ت لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحمتعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
بكالوريوس	30	4.33	0.60	1.693	35	0.099
ماجستير فاعلى	7	3.92	0.48			

فروقا ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينات الدراستين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

### النتائج والتوصيات:

بعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها يمكن تلخيص هذه النتائج في الآتي:

1. أظهر مديرو المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم درجة موافقة كبيرة في موافقتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة في مدارسهم على محاور الدراسة وفق ما بينته الدرجة الكلية، وكان أهم المحاور هو المحور الأول: مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها بمتوسط حسابي (4.42) وبدرجة كبيرة جداً، يليه المحور الثاني: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة بمتوسط حسابي (4.25) وبدرجة كبيرة جداً وقد كان أقل المحاور موافقة المحور الثالث: المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة بمتوسط حسابي مقداره

#### جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس..

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	17	4.12	0.60			
انثى	20	4.36	0.58	- 1.226	35	0.228

المحور الثاني: درجة تطبيق ادارة المعرفة في المدرسة

تشير المعطيات الواردة في الجدول (9) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجنس. حيث بلغت مستوى الدلالة (0.228) وهو اكبر من (0.05).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم يتلقون التأهيل المناسب والمتشابه تقريبا من حيث الحصول على التأهيل الجامعي، كما أنهم يخضعون لنفس القوانين والأنظمة التربوية دون أي تفرقة، كما أن مدارس الإناث في المحافظة تحظى بالرعاية نفسها التي تتلقاها مدارس الذكور، وإن فرص العمل والاجتهاد والترقي لم

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات اجابات مديري المدارس فيما يتعلق بدرجة تطبيق ادارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحمتعزى لمتغير المؤهل العلمي وجود فروق في المحور الأول لصالح البكالوريوس. وقد بلغ مستوى الدلالة (0.099) وهو اكبر من ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تشابه ظروف العمل، والحصول على نفس التدريب أثناء العمل بالنسبة للمديرين والمديرات في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم، فعدم وجود فروق في متوسط اجابات المديرين نحو درجة تطبيق إدارة المعرفة ويتماشى مع مسار هذه الدراسة والعديد من الدراسات السابقة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الأغا وأبو الخير (2012) في جانب وتختلف في جانب آخر حيث أظهرت نتائج الدراستين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينات الدراستين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما تتفق مع دراسة عثمان (2010)، ودراسة الخليلي (2006) إذ أن تلك الدراستين لم تجد

- (2.74) وبدرجة متوسطة، وبلغت الدرجة الكلية للمحاور الثلاثة (3.83) وهي بدرجة كبيرة.
2. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم نحو درجة تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس تعزى لمتغير مستوى المدرسة (أساسي - ثانوي) ومكان المدرسة و لمتغير الجنس.
3. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم نحو درجة تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- وفي ضوء متوسطات الاجابات المرتفعة لمديري المدارس الحكومية ومديراتها نحو تطبيق إدارة المعرفة في محافظة بيت لحم فان الباحث يوصي بما يلي:
4. العمل على معالجة المعوقات التي تواجه درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى الإدارات المدرسية والعمل على معالجتها والتغلب على آثارها السلبية.
5. إتاحة الفرصة للمعلمين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع إمكانية التعاطي مع المعرفة بطرق حديثة كشبكات الاتصال الداخلي، استخدام الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.
6. إجراء دراسة تستهدف واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في محافظة بيت لحم.

## المراجع العربية:

1. الأغا، ناصر وأبو الخير، احمد. (2012). واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 16 (1).
2. آل عثمان، عبد العزيز. (2013). واقع تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (المعوقات وسبل التطوير)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
3. جامعة القدس المفتوحة. (2012). عمان: طرائق التدريس والتدريب العامة.
4. حرفوش، عادل. (2003). رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
5. الرفاعي، ممدوح. (2002). إدارة المعرفة (مفاهيم - مبادئ - تطبيقات) ، بحث مقدم الى المؤتمر السنوي الثامن بعنوان: إدارة الازمات في القطاع الصناعي في ظل التغيرات البيئية المعاصرة، (التحديات والتموجات) ، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012م.
6. الزلزلة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. الشهري، سعد. (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس

## المراجع الأجنبية:

1. Awad, Elias M. & Ghaziri, Hassan M. (2004). Knowledge Management. India: Pearson Education Inc.
2. Bhatt, G. (2001). Knowledge Management. Strategic HR Review, 1 (1) : 30- 34
3. Ching- Shan, W. U. & Hsu- Chun, H. (2006). A Study of Knowledge Management in Elementary Schools: Advantageous Situations, Difficulties, and Strategies. (Article written in Chinese) Bulletin of Educational Research. 52 (2) : 33- 65.
4. Edge, K. (2005). Knowledge Management as a Tool for District- level Instructional Renewal, Canada: University of Toronto.
5. Fernández- López, Sara & Rodeiro- Pazos, David & Calvo, Nuria & Rodríguez- Gullás, María Jesús. (2018). The effect of strategic knowledge management on the universities' performance: an empirical approach, Journal of Knowledge Management, 22 (3) : 567- 586.
6. Franco- Borré, David. (2018). Knowledge Management Model for the Integration of ICT into the Curriculum of a Bilingual School in Cartagena, Colombia, Contemporary Engineering Sciences, 11 (22) : 1059- 1067
7. Honeycutt, Jemy. (2000). Knowledge Management, U. S. A: Microsoft Press.
8. Keeley, E. J. (2004). Institutional Research as the Catalyst for the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in



- Higher Education Organizations, Unpublished Doctoral Dissertation, North central University. USA.*
9. Kurniawan, Yohannes. (2014) *The Role Of Knowledge Management System In School: Perception Of Applications And Benefits. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. Indonesia: Bina Nusantara University, Department of Information Systems. 61 (1) .*
  10. Martinez, M. N. (1998) . *The Collective power of employee knowledge, HR Magazine, 43 (2) : 88- 94*
  11. Rašula, Jelena, Bosilj, Vesna, Indihar Štemb, Mojca. (2012) . *The Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. Economic and Business Review, 14 (2) .*
  12. Sallis, E. & Jones, G. (2002) . *Knowledge Management in Education, London: Kogan Page.*
  13. Snowden, D. (1999) . *Liberating Knowledge, Introductory Chapter to Liberating Knowledge, CBI Business Guide, Caspian Publishing, Oct: 9- 19.*
  14. Thitithanon, Prayong & Kloewthanong, Tasapong. (2007) . *Knowledge Management is A Perfect Education Development Tool: Is Thailand's Higher Education Really Ready to embrace it. Journal of Knowledge Management Practice, 8 (2) .*
  15. Usman, Mohammad. (2013) *Using Knowledge Management for Organizational Learning. International Journal for Management Science and Technology. 1 (1) : 2320- 8848.*
  16. UNESCO. (2008) *Education for All by 2015. Will we make it?. England: Oxford University Press.*