

دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن

صبحي أحمد الظاهر، خالد علي السرحان*

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بناء دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج المسحي التطويري. تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس الأونروا كافة في الأردن، للعام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (174) مديراً. ويهدف جمع البيانات والمعلومات عن مجتمع الدراسة، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) التي تكونت من (61) فقرة، موزعة على سبعة محاور، تم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة، بعد إتمام إجراءات صدقها وثباتها.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري مدارس الأونروا في الأردن، بشكل عام جاء بدرجة متوسطة. وجاء ترتيب محاور تطبيق إدارة المعرفة، كما يلي: المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة، تشخيص المعرفة، تخزين المعرفة وإدامتها، توليد المعرفة، استرجاع المعرفة، تنظيم المعرفة. وبعد ذلك تم بناء محتوى الدليل التربوي المقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، بناءً على نتائج الدراسة المسحية. وكذلك بناءً على مراجعة وتحليل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: تبني تطبيق الدليل التربوي المقترح في مدارس الأونروا في الأردن.

الكلمات الدالة: دليل تربوي، إدارة المعرفة، مدارس الأونروا، الأردن.

المقدمة

يعد مفهوم "المعرفة" من المفاهيم القديمة المتجددة. فالمعرفة ارتبطت بالإنسان منذ بداية خلقه، وتطورت مع تفتح وعي الإنسان واتساع مداركه، وهي هبة من الله تعالى منحت لسيدنا آدم عليه السلام ولذريته من بعده. قال الله تعالى (وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا) (31: البقرة)، وقوله تعالى (خَلَقَ الْإِنْسَانَ (3) عَلَّمَهُ الْبَيَانَ (4) (4، 3: الرحمن)، واستمرت المعرفة بالنمو عبر العصور والحضارات الإنسانية المختلفة. فقد اهتم السومريون قبل (3000) عام قبل الميلاد بالمعرفة فابتدعوا نظاماً خاصاً بهم للكتابة، طور فيما بعد ليكون أساساً للكتابة المسمارية على الطين اللين. وطور الصينيون وسائل ميكانيكية لإنتاج رموز الكتابة بكثرة. واهتم المصريون القدماء بالمعرفة فقد ظهرت الكتابة باللغة الهيروغليفية وصناعة ورق البردي وبناء الأهرامات. واهتم العلماء والفلاسفة اليونانيون بالمعرفة، فقد كان سقراط يؤمن بأن ارتكاب الأخطاء هو نتيجة للجهل، وأن من يرتكبون الأخطاء يفتقرون إلى معرفة ما هو صحيح. واعتنى أفلاطون بالمعرفة فبين أنواعها المختلفة، وربطها بوفق قيمتها في الكشف عن الحقيقة (القهيوي، واللالا، والوادي، 2013). واهتمت الحضارة الإسلامية بالمعرفة وطلب العلم، فقد حثت العديد من الآيات القرآنية الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة على طلب العلم والمعرفة، منها قوله تعالى (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) (طه: 114) وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من سلك طريقاً يطلب فيه علماً، سلك الله به طريقاً من طرق الجنة، وإن الملائكة لتضع أجنحتها رضا لطالب العلم (ابن حنبل، 2001). وفي العصر الحديث تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية الحديثة، التي قدمت مجموعة من النظريات والمبادئ والأفكار (الهمشري، 2013).

ويعرف ستاتنر (Stettner) المعرفة بأنها "عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة المشكلات" (عليان، 2009: 7). ويعرفها دافت (Daft) بأنها "خلاصة المعلومات المستحصلة بعد أن جرى ربطها بمعلومات أخرى تم تحليلها وتفسيرها، ومقارنتها، بما يراد معرفتها". (القهيوي واللالا والوادي،

* كلية العلوم التربوية، الجامعة الأردنية. تاريخ استلام البحث 2016/3/29، وتاريخ قبوله 2016/5/17.

100:2013). ويعرفها ماروك (Marwick) بأنها: "تتضمن كل من خبرات البشر في المنظمة، والمعلومات التي صنعها الإنسان داخل هذه المنظمة مثل الوثائق والتقارير المتاحة داخل المنظمة، وفي محيط العالم الخارجي" (طاشكندي، 2007: 50).

وقد أدى الانفجار المعرفي في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وما واكبه من تقدم تكنولوجي متسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى تزايد الإهتمام بالمعرفة فأصبحت المعرفة العنصر الإستراتيجي والأهم من عناصر الإنتاج الأخرى مثل الأرض ورأس المال. وهذا ما أكده بيتر دراكر (Peter Druker) بقوله "إن المعرفة اليوم تُعدُّ المورد الرئيس لقوة المنظمة، وتختلف أهمية المعرفة إختلافاً جوهرياً عن أهمية الموارد الإقتصادية الأخرى مثل الأرض، والعمل، وحتى رأس المال" (Becerra- 4: 2004, Fernandez, Gonzalez, and Sabherwal). وأدركت المنظمات أن استثمار المعرفة بشكل فاعل يكمن في حسن إدارتها. ويتطلب ذلك استخدام أساليب إدارية غير تقليدية تعمل على تحسين الأداء المنظمي وتجويده. وزيادة الكفاءة والفاعلية الإنتاجية من خلال توظيف مقدرات المنظمة المعرفية في أنشطتها المختلفة، وهذا ما أكسب إدارة المعرفة أهمية متزايدة، لإنها الإدارة التي تُعنى بالعمليات التي تساعد المنظمة على تشخيص معرفتها، وتوليد معرفة جديدة منها، وتنظيمها، وخبزها وإدامتها، واسترجاعها، ومشاركتها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى أنشطة إدارية، كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي، والتعليم (الصاوي، 2007)، وهي بذلك تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية، وتعمل على تحسين مركزها التنافسي، والمحافظة على استمراريته وبقائها في الأسواق.

الأمر الذي دفع كثير من منظمات الأعمال والشركات الصناعية إلى تطبيق إدارة المعرفة كي تتمكن من إستثمار معرفتها بشكل فاعل وتوظيفها في أنشطتها المختلفة، للمحافظة على تميزها واستمراريته وبقائها، وإذا كان التحول إلى إدارة المعرفة في الشركات الصناعية ومنظمات الأعمال أصبح ضرورة في عصر المعرفة، فإنه يصبح أكثر ضرورة وإلحاحاً في المؤسسات التربوية (حسن والكيلاني، 2011). كيف لا وهي المؤسسات المعنية بنشر المعرفة وإنتاجها، فالمعرفة التي تسعى إدارة المعرفة إلى إدارتها هي صلب عمل هذه المؤسسات، والموارد البشرية التي تسعى إدارة المعرفة إلى رفع سوية أدائها هي مدخلاتها ومخرجاتها. لذا فإن المؤسسات التربوية مدعوة اليوم قبل الغد إلى تطبيق إدارة المعرفة

والمدرسة هي اللبنة الأساسية من لبنات المؤسسات التربوية، ويقع على عاتقها تحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع. وتشكل مدارس وكالة الأمم المتحدة جزءاً من النسيج التربوي في الأردن، وتعمل هذه المدارس منذ عام (1951)، ويبلغ عددها (174) مدرسة، يدرس بها أكثر من (118) ألف طالب وطالبة (وكالة الأمم المتحدة، 2015)، وتعمل هذه المدارس وفق تشريعات وزارة التربية والتعليم الأردنية، وتخضع لرقابتها وإشرافها، وتطبق مناهجها (وزارة التربية والتعليم الأردنية، 2015). وتعاني هذه المدارس كما تعاني المؤسسات التربوية والمنظمات الأخرى آثار وتبعات الانفجار المعرفي، والتقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار استخدام شبكة الإنترنت، وما تشكله تلك الآثار والتبعات من تحديات وصعوبات تقف حائلاً أمام تحقيق أهدافها، وبالتالي استمراريته وبقائها.

وتتمتلك مدارس الأونروا في الأردن، كغيرها من المدارس، الكثير من المعارف والخبرات والمهارات في الجانبين الإداري والتعليمي، ولكي تتمكن هذه المدارس من استثمار معارفها وخبراتها بفعالية لا بد لها من إدارة تعمل على تشخيص هذه المعارف والخبرات، وتنظيمها، وتوليد معرفة جديدة منها، وخبزها، وإدامتها، واسترجاعها، ومشاركتها، وتوظيفها في أنشطة المدرسة المختلفة. ونظراً لكون مفهوم إدارة المعرفة مفهوماً حديثاً من الناحية النظرية والتطبيقية في المدارس بشكل عام، ومدارس الأونروا بشكل خاص، لذا فإن مديري مدارس الأونروا في الأردن بحاجة إلى دليل تربوي يعمل على توضيح كيفية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارسهم، وهذا ما سوغ للباحث إقتراح دليل تربوي لإدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة الأونروا في الأردن.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً لحدائثة مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص من الناحيتين النظرية والتطبيقية فإن مديرو مدارس الأونروا بحاجة إلى معلومات أساسية عن إدارة المعرفة وإجراءات عملية توضح لهم كيفية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المدارس، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتمثل في بناء دليل تربوي مناسب لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس؟

السؤال الثاني: ما الدليل التربوي المناسب لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى بناء دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، بناءً على مراجعة ودراسة وتحليل الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناءً إلى نتائج الدراسة المسحية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في هذه المدارس.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تحلله وتدرسه وتناقش نتائجه، ألا وهو موضوع تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المدارس، ومن كون الدراسة تطبق في أكثر مؤسسات المجتمع أهمية، ألا وهي المدرسة، ومن كون الدراسة قامت ببناء دليل تربوي مقترح يعمل على توضيح كيفية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن. وتتمثل الأهمية العملية والتطبيقية في إمكانية إستفادة الجهات التالية من نتائج الدراسة:

1. مدارس الأونروا في الأردن، في حال تطبيق الدليل التربوي المقترح.
2. مدارس الأونروا في كل من لبنان، وسوريا، والضفة الغربية، وغزة، في حال اتخاذ الرئاسة العامة للأونروا قرار بتطبيق الدليل المقترح في مناطق عملياتها.
3. مدارس وزارة التربية والتعليم في الأردن، في حال اتخاذ قرار بتطبيق الدليل المقترح في المدارس الحكومية.
4. طلبة الدراسات العليا، بالإستفادة من نتائج الدراسة ومن المنهجية المتبعة في بناء الدليل التربوي المقترح في أبحاث ودراسات لاحقة.

تعريف مصطلحات الدراسة:

تضمنت الدراسة مجموعة من المصطلحات نعرف منها:

الدليل: الدليل لغة "هو المرشد، أو ما يُسْتَدَلُّ به، وجمعه: أدلّة" (مجمع اللغة العربية، 2004:294)، وهو عبارة عمل مرجعي يتضمن معلومات أساسية عن أشياء محددة، ويمكن أن يكون "أداة من أدوات البحث في الوثائق مهمتها توجيه الباحث للتعرف على الوحدة الأرشيفية المتكاملة، والدليل: كتابٌ يدلُّ القارئ ويرشده إلى معلومات خاصةً بموضوع ما، مثل دليل الفنادق، ودليل المطبوعات، ودليل الجامعات، ودليل الهاتف" (عمر، 2008: 764).

الدليل التربوي: هو ما يمكن الرجوع إليه، للحصول على معلومات أساسية، توضح كيفية القيام بالأعمال في المؤسسات التربوية.

إدارة المعرفة: يعرف (Alee)، (المشار إليه في الملكاوي، 2007: 75) إدارة المعرفة: "بأنها إدارة تنظيمية معلنة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج الخاصة بالمعرفة داخل المنظمة".

وإجرائياً: هي مجمل العمليات والممارسات الإدارية التي يقوم بها مديروا مدارس الأونروا في الأردن، الهادفة إلى تشخيص المعرفة اللازمة لمدارسهم، وتوليدها، وتنظيمها، وخبزها وإدامتها، واسترجاعها، ومشاركتها، واستخدامها في أنشطة المدرسة المختلفة، كحل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتوجيه السلوكات، وتقاس من خلال تقديرات عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لذلك.

مدارس وكالة الأمم المتحدة: هي المدارس التي تديرها وتمولها وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى الأونروا، وهي ضمن المرحلة الأساسية، وتنتشر هذه المدارس في أماكن تواجد اللاجئين الفلسطينيين، وتعمل معظمها بنظام الفترتين، وتخضع لإشراف وزارة التربية والتعليم الأردنية (وكالة الأمم المتحدة، 2015).

حدود الدراسة ومحدداتها:

- تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

الحد الموضوعي: قياس واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، من وجهة نظر مديري هذه المدارس.

الحد البشري: تقتصر هذه الدراسة على جميع مديري مدارس الأونروا في الأردن، والبالغ عددهم (174) مدير، بوفق احصائية، 2015 (وكالة الأمم المتحدة، 2015).

الحد المكاني: مدارس الأونروا في الأردن.

الحد الزمني: الفصل الثاني من العام الدراسي 2015/2014.

- تتمثل محددات الدراسة في المحددات الآتية:
- قلة المصادر والمراجع التي تناولت موضوع إدارة المعرفة في المدارس بشكل عام، ومدارس الأونروا بشكل خاص.
- ندرة الدراسات السابقة التي قامت ببناء أدوات لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس بشكل عام، ومدارس الأونروا بشكل خاص.
- ضعف الرغبة لدى مديرو مدارس الأونروا للإجابة عن فقرات الإستبانة.
- قلة الإمكانيات والظروف السائدة في المنطقة منعت تطبيق الدراسة على باقي ميادين عمل الأونروا (سوريا، ولبنان، والضفة الغربية، وغزة).

الأدب النظري:

يتضمن هذا القسم الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

إدارة المعرفة:

تعود الجذور التاريخية لإدارة المعرفة إلى التفكير الفلسفي عند الفلاسفة القدماء، ولكن التركيز على متطلبات جانب الخبرة في مكان العمل، والإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هو الجديد نسبياً (عليان، 2012). وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة كمفهوم نظري كانت معروفة منذ القدم، أما على مستوى هيكله أماكن العمل فقد اختلف الباحثون والعلماء في تحديد موعد دقيق لبدايتها، إذ يرى الملكاوي (2007) أنها بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية. فيما يرى ماضي، (2010: 37)، والأغا وأبو الخير (2012: 35) "أن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو دونالد مارشان (Donald Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي"، بينما يرى القحطاني (2009: 5) أن "أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة للدلالة على أصول المنظمة غير الملموسة وسماها "رأس المال المعرفي" هو غاري بيكر (Gary Becker) سنة 1964، ثم استخدم هذا المفهوم من قبل باحثين لاحقين أمثال ليف أدفينسون (Leif Edvinsson) وباروش ليف (Baruch Leif)". ويضيف الكبيسي (2005) أن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997، وما زال مستمراً إلى يومنا هذا، ويعرف ويغ (Wiig) إدارة المعرفة بأنها: " تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات، والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات" (عليان، 2012: 152). ويعرفها الأكلبي، بأنها "الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء كانوا موظفين أم مستفيدين) من معارف كامنة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق، وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل، بأفضل الأساليب، وبأقل التكاليف الممكنة (حنونة والعوضي، 2011).

وقد أدى تأخر ظهور مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية إلى بروز مجموعة من التحديات جعلت هذه المؤسسات تواجه خطراً حقيقياً يطال إستمريتها وبقائها، لا بل ومكانتها الإجتماعية، فالمشاهد اليوم يرى أن هناك مؤسسات غير تربوية تنافس المؤسسات التربوية في أداء رسالتها، كما هو الحال في شركات صناعة البرامج التعليمية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في صناعة البرامج التعليمية المتطورة مما يضع المؤسسات التربوية كالمدراس والجامعات في اختبار صعب يجب عليها اجتيازه بنجاح (العتيبي، 2008). لذا يجب على المؤسسات التربوية العمل على تحديث أساليبها الإدارية. يقول مايكل هامر (Michael Hammer) في كتابه إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات: "إن المشكلات التي تعصف بالمنظمات اليوم لا تعود إلى عدم كفاءة العاملين بها، وإنما تعود إلى الأساليب الإدارية التقليدية التي ما زالت تمارس بها حتى اليوم". ويجب عليها كذلك على العمل استثمار أصولها المعرفية. يقول عماد الصباغ في بحث بعنوان إدارة المعرفة ودورها في إرساء مجتمع المعلومات: " إنه من المؤسف أن نرى معظم المنظمات يتركز اهتمامها على إدارة مواردها المادية الملموسة وتترك مواردها المعرفية غير الملموسة بدون إدارة على الرغم من أنها أكثر أهمية في ظل عصر المعرفة (طاشكندي، 2007: 20).

وتُعرف إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية بأنها "العمليات النظامية التي تساعد المؤسسات التربوية على توليد المعرفة، وإيجادها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وإتاحتها لجميع الأفراد سواء كانوا عاملين أم مستفيدين" (العتيبي، 2008: 21). وتعرف كذلك، بأنها: "جميع الأنشطة والممارسات الإنسانية والتقنية الهادفة إلى الربط بين الأفراد من مختلف المستويات الإدارية والأقسام

بالمؤسسة التربوية في شكل فرق أو جماعات عمل ينشأ بينها علاقات ثقة متبادلة، مما ينتج عنه وبشكل تلقائي مشاركة وتبادل ما يمتلكه هؤلاء الأفراد من موارد ذاتية (معلومات، معارف، مهارات، خبرات، قدرات) مما يدعم عمليات التعلم الفردي والجماعي، ومن ثم تحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي" (أبو خضير، 2009: 13).

وتعمل إدارة المعرفة على اغناء المعرفة المتوفرة في بيئة المنظمات من خلال سلسلة من العمليات، هي:

1. تشخيص المعرفة: تعد هذه العملية من أهم التحديات التي تواجه المنظمات، لأن نجاح عمليات إدارة المعرفة الأخرى، يتوقف على دقة التشخيص (الهمشري، 2013)، وفي ضوء نتائجها يتم وضع الأهداف والسياسات والبرامج والعمليات الأخرى، وتهدف هذه العملية إلى تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة، وتحديد مصادرها، وطرق الحصول عليها (الملكاوي، 2007). واكتشافها، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان وجودها في قواعد المعرفة (العلي، وقنديليجي، والعمرى، 2009).

2. توليد المعرفة: تهدف هذه العملية إلى "إيجاد أو إبداع أو تطوير معرفة صريحة أو ضمنية جديدة من البيانات والمعلومات المتوافرة أو تركيب أو تجميع معرفة جديدة من المعرفة السابقة والجديدة" (الهمشري، 2013: 124). ويتم توليد المعرفة من خلال العمليات التالية: أسر المعرفة، أو شراؤها، أو ابتكارها، أو اكتشافها، أو اكتسابها أو الإستحواذ عليها (هياجنة، 2009)، "وتعد القدرة على توليد المعرفة، واستخدامها من العمليات الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المعاصرة" (حجازي، 2004: 81)، فالمنظمة الناجحة هي المنظمة القادرة على توليد معرفتها باستمرار، كي تضمن لنفسها الإستمرار والبقاء في ظل بيئة متغيرة ومنافسة شديدة.

3. تنظيم المعرفة: تهدف هذه العملية إلى وصف البيانات والمعلومات وتصنيفها، وترميزها، وفهرستها، وتبويبها، وتمثيلها باستخدام تقنيات التمثيل الصوتي والمرئي وإعداد خرائط المعرفة، لتسهيل عمليات البحث والوصول والاسترجاع للمعرفة لفهم الظواهر المختلفة (الهمشري، 2013). إذ لا فائدة من المعلومات والمعارف المتراكمة إذا لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة الوصول إليها واسترجاعها بغرض الاستفادة منها (نجم، 2005).

4. خزن المعرفة وإدامتها: تهدف هذه العملية إلى الإحتفاظ بالمعرفة اللازمة لعمل المنظمة وإدامتها بشكل مناسب في ذاكرة المنظمة التنظيمية (نعمة، 2011)، وتتم عملية خزن المعرفة إما بالطريقة التقليدية حيث يتم الإحتفاظ بالبيانات والمعلومات في خزائن مقسمة إلى رفوف أو جوارير وضمن ملفات ورقية، وإما بالطريقة الحديثة في أجهزة الحاسوب ضمن ملفات وأنظمة محوسبة (الهمشري، 2013). وتمثل عملية خزن المعرفة جسراً يربط بين التقاط المعرفة واسترجاعها، وهذا يشير إلى القيمة التي نحصل عليها من إدارة المعرفة من خلال الربط بين عملياتها المختلفة.

5. استرجاع المعرفة: تهدف هذه العملية إلى الوصول إلى المعرفة اللازمة لعمل المنظمة ببسر وسهولة، بقصد استعادتها واستخدامها في اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل، وكذلك في تحسين وتطوير الخدمات في المنظمة (الكبيسي، 2005). إن جوهر إدارة المعرفة يرتكز على مقدرة العاملين في المنظمة على استرجاع المعرفة التي جرى تعلمها وجرى وضعها في قواعد المعرفة تحت تصرف العاملين في مواقع عملهم المختلفة (أبو فارة وعليان، 2010).

6. مشاركة المعرفة: تهدف هذه العملية إلى إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين (الهمشري، 2013)، وهذا يتطلب مراعات ثلاث توضيحات هامة: مشاركة المعرفة تعني استخدام وسائل فعالة لنقل المعرفة، بحيث تمكن المتلقي من فهم المعرفة التي يتلقاها بشكل صحيح، مما يتيح له القيام بمهامه بكفاية وفاعلية. ومشاركة المعرفة، يقصد منها كذلك تشارك المعرفة لا تبادل التوصيات المبنية على المعرفة. ومشاركة المعرفة أيضاً يمكن أن تحدث بين الأفراد وبين المجموعات وبين المنظمات (SAGSAN, 2006: 2). وقد حدد باداركو (Badaroko) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة: يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، ويمكن أن تكون الوسيلة شخصاً أو شيئاً آخر. ويجب أن تكون الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً للمعرفة وفحوها وقادرة على نقلها. ويجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك. ويجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي (مهدي، 2012: 265).

7. تطبيق المعرفة: تهدف هذه العملية إلى الاستفادة من المعرفة بطريقة فعالة تضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (الهمشري، 2013)، وتتم هذه العملية من خلال استعمال المعرفة، وإعادة استعمالها، والاستفادة منها، وتطبيقها (الزطمة، 2011). وهذا يتطلب من المنظمة "اتخاذ القرارات الصائبة وأداء المهام على نحو كامل وفعال" (SAGSAN, 2006: 2). وتكتسب هذه العملية أهميتها من كونها آخر عمليات إدارة المعرفة، إذ لا فائدة من القيام بعمليات إدارة المعرفة السابقة إذا لم يتم تطبيق المعرفة والاستفادة منها.

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وتم عرضها بوفق تاريخ إجرائها من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

أ. الدراسات العربية:

قام المطاعني (2008)، بإجراء دراسة هدفت إلى فحص واقع إدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان، ومن ثم بناء أنموذج لإدارة المعرفة في هذه المؤسسات، تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان. وذلك في العام الدراسي الجامعي 2006/2007 والبالغ عددهم (2170) فرداً. تم اختيار عينة طبقية عشوائية منهم، تكونت من (327) فرداً، ولتحقيق هدف الدراسة وجمع المعلومات اللازمة، تم تصميم استبانة اشتملت على (10) مجالات تمثل عمليات إدارة المعرفة، واحتوت على (40) فقرة. تم توزيعها على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة الى أن درجة تطبيق ادارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات.

وقامت أبو العلا (2011)، بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة (التنظيم، التوليد، التشارك، التطبيق) في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الطائف، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن العمليات الأربعة تتضمن ممارسات ايجابية وأخرى سلبية، وأن الترتيب التنازلي لهذه العمليات جاء كما يلي: التنظيم (67%)، التوليد (67%)، التشارك (63%)، التطبيق (56%).

وأجرت حسن والكيلاني (2011)، دراسة هدفت إلى اقتراح إستراتيجية إدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمشرفين التربويين والمعلمين العاملين في هذه المدارس، والبالغ عددهم (12579). تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، بلغ عددها (688) فرداً. ولتحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات والمعلومات اللازمة تم بناء أدوات الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن درجة إدراك إدارة المعرفة في هذه المدارس كانت متوسطة على جميع المجالات. كما جاءت درجة ممارسة إدارة المعرفة بدرجة متوسطة في جميع المجالات كذلك. وتم تطوير مصفوفة لنوع القيمة المضافة المراد زيادتها باستخدام إستراتيجية إدارة المعرفة في هذه المدارس، كما تم اقتراح الإستراتيجية الإدارية تربوية لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة.

كما أجرت موسى (2012)، دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الإبتدائية، والثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين، وقد تكون مجتمع الدراسة من (372) مديراً (483) موجهاً فنياً من جميع المدارس الإبتدائية والثانوية في الكويت، أما عينة الدراسة فقد تكونت من (112) مديراً و(145) موجهاً في هذه المدارس، ولجمع البيانات والمعلومات قامت الباحثة بتطوير استبانة، تم توزيعها على عينة الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الإبتدائية لإدارة المعرفة بشكل عام كانت مرتفعة، وأن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بشكل عام كانت متوسطة من وجهة نظر المديرين، وأن درجة التطبيق في المدارس الإبتدائية والثانوية من وجهة نظر الموجهين بشكل عام كانت متوسطة.

وقام الطحائية والخالدي (2015)، بإجراء دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة من (51) عضواً من كليتي التربية الرياضية في الجامعة الأردنية والجامعة الهاشمية، أجابوا على استبانة مكونة من (35) فقرة تمثل أربعة مجالات أساسية في إدارة المعرفة هي تكوين وتوليد المعرفة، خزن وتنظيم المعرفة، نقل ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية بشكل عام كانت مرتفعة. وجاء ترتيب المجالات كما يلي: مجال نقل ومشاركة المعرفة أولاً، تلاه مجال تطبيق المعرفة، فمجال عمليات خزن وتنظيم المعرفة، وأخيراً مجال تكوين وتوليد المعرفة.

ب. الدراسات الأجنبية:

قام إيدج (Edge, 2005)، بإجراء دراسة هدفت الدراسة إلى اختبار كيف استطاع مجلس التعليم في مقاطعة تورنتو بكندا تعزيز تعليم القراءة والكتابة في سن مبكرة من خلال تبادل المعرفة الضمنية والصريحة للتأثير على تعليم القراءة والكتابة في وقت مبكر داخل المدارس، بالإعتماد على إطار إدارة المعرفة الذي طوره نوناكا وتاكوشي Nonaka & Tekeuchi في عام (1995)، إذ تم إجراء (34) مقابلة شبه منظمة مع معلمين وإداريين ومشرفين من فريق إدارة المشروع، وتم كذلك تحليل استراتيجيات إدارة المعرفة

الإجتماعية والتكنولوجية ضمن ثلاث فئات هي: التصميم العام والتنفيذ، وتطوير القيادة، والتطوير التعليمي، وأظهرت النتائج أن مقاطعة تورنتو استخدمت إستراتيجية شاملة مصممة لبناء القدرات التعليمية والقيادية من خلال استخدام الناشطين في مجال المعرفة داخل المدرسة، وبينت النتائج كذلك أثر هذه الاستراتيجيات في التعلم والثقافة التنظيمية لدى المعلم والقائد على مستوى مقاطعة تورنتو.

وقام ليونج (Leung, 2010) بإجراء دراسة نوعية هدفت إلى معرفة ما إذا كان بالإمكان تنفيذ إدارة المعرفة بنجاح في المدارس الابتدائية والثانوية في هونغ كونغ، وتحديد مجموعة من العوامل الحاسمة في تنفيذ إدارة المعرفة في البيئة المدرسية، والتعرف كذلك إلى المشاكل التي تواجهها عند التنفيذ في البيئة المدرسية. تشرح هذه الدراسة وتناقش بالتفصيل، لماذا يكون هناك عوامل حاسمة وهامة لتطبيق ممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية والتعليمية، وتقتصر كذلك بعض الطرق للتغلب على العقبات التي تواجهها إدارة المعرفة في المدارس. تم دعوة ما مجموعه (65) مدرساً من (23) مدرسة لإجراء مقابلات معهم. وقد تبين أن القيادة، وإدارة التغيير، والاستراتيجية والهدف، والتعلم على صعيد المنظمة، والدعم التقني، وثقافة المدرسة، والثقة بين المعلمين، هي العوامل الحاسمة التي تؤثر في إدارة المعرفة في محيط المدارس. وخلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة المعرفة الناجحة في المدرسة تشمل جوانب مختلفة، مثل إمكانية الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات، والقيادة القوية، والتأثيرات الثقافية، والهيكلي التنظيمي، وخصائص الإنسان، على سبيل المثال (الثقة، وسلوكيات التعلم، والعادات).

وأجرى صمد، وآخرون (Samad, et al, 2014)، دراسة هدفت إلى فهم وتقييم مدى تنفيذ السياسات في المدارس ذات الأداء العالي في ماليزيا (HPS)، وتحديد العوامل الحاسمة في تكوين نموذج إدارة المعرفة. مئة واثان وخمسون إدارياً تم اختيارهم من (52) مدرسة ذات الأداء العالي، باستخدام أخذ العينات الكاملة، وأظهرت النتائج أن اثنين من العوامل فقط هي التي ساهمت في تكوين نموذج إدارة المعرفة في المدارس ذات الأداء العالي في ماليزيا، التي هي: ثقافة المدرسة، واستراتيجية المدرسة. في حين أن الارتباط (correlation) أشار إلى أن جميع العوامل العشرة المحددة: الرؤية والرسالة، واستراتيجية المدرسة، وثقافة المدرسة، النموذج الفكري، والتعلم المنظمي، القيادة الإدارية، والعمل الجماعي والتعلم المجتمعي، وتبادل المعرفة، وتوليد المعارف الجديدة، والتقدم الرقمي، لها علاقات كبيرة في فهم إدارة المعرفة، على مختلف المستويات.

ملخص الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح أن هناك تنوعاً في أهدافها، ومنهجيتها، ومجتمعاتها، وأدواتها، ونتائجها، ومدى علاقتها بالدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً لذلك:

- أوجه الاتفاق مع الدراسة:

اتفقت الدراسة ومعظم الدراسات السابقة في تناولها موضوع إدارة المعرفة، وإبراز أهميتها للمنظمات بشكل عام وللمؤسسات التربوية بشكل خاص. كما اتفقت الدراسة ومجموعة من الدراسات السابقة في الكشف عن واقع إدارة المعرفة في المؤسسات، كدراسة كل من الطحاينة والخالدي (2015)، وموسى (2012)، وأبو العلا (2011)، وحسن والكيلاني (2011)، وليونج Leung (2010)، والمطاعني (2008). كما اتفقت الدراسة بشكل عام ومعظم الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، في كون مجتمعاتها مؤسسات تربوية، واتفقت بشكل خاص ودراسة كل من صمد، وآخرون Samad, et.al. (2014)، وموسى (2012)، وحسن والكيلاني (2011)، وليونج Leung (2010)، وإيدج Edge (2005)، في كونها مجتمعاتها المدارس، واتفقت بشكل كامل ودراسة موسى (2012) في كونها تمت بمدارس الأونروا. كما اتفقت الدراسة وبعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة، كدراسة كل من أبو العلا (2011)، وحسن والكيلاني (2011). كما اتفقت بشكل عام ومعظم الدراسات العربية السابقة في أداة الدراسة، إذ أن معظمها استخدامات الإستبانة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، واتفقت بشكل خاص وبعض الدراسات السابقة في أن محاور أداة الدراسة كانت عمليات إدارة المعرفة، كدراسة كل من الطحاينة والخالدي (2015)، وأبو العلا (2011)، وحسن والكيلاني (2011)، والمطاعني (2008). كما اتفقت الدراسة وبعض الدراسات السابقة، في كونها قامت ببناء أداة أو منهجية لإدارة المعرفة، كدراسة كل من حسن والكيلاني (2011)، والمطاعني (2008).

- أوجه الاختلاف مع الدراسة:

اختلفت الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة التي قامت ببناء أداة أو منهجية لإدارة المعرفة، في نوع الأداة ومكان تطبيقها، إذ قامت الدراسة ببناء دليل تربوي لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، في حين قامت دراسة حسن والكيلاني

(2011) ببناء إستراتيجية تربوية مقترحة لإدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان، وقامت دراسة المطاعني (2008) ببناء نموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان. كما اختلفت مع معظم الدراسات السابقة في عينة الدراسة، إذ ضمت عينة الدراسة مديري مدارس الأونروا في الأردن، في حين ضمت عينة عدد من الدراسات السابقة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كدراسة كل من الطحاينة والخالدي (2015)، وأبو العلا (2011)، والمطاعني (2008)، وضمت عينة دراسة حسن والكيلاني (2011)، المديرين والمشرفين والمعلمين في المدارس الخاصة في عمان، وضمت عينة دراسة ليونج، Leung (2010)، معلمين، وضمت عينة دراسة إيدج، Edge (2005)، معلمين ومشرفين وإداريين من فريق إدارة المشروع.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها قامت باستعراض مفاهيم وعمليات إدارة المعرفة وأهميتها للمؤسسات التربوية، وكونها قامت بالكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، وكونها قامت ببناء أداة أو منهجية أو نموذج أو استراتيجية لإدارة المعرفة، ولكنها تميّزت عنها في كونها قامت ببناء دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، وهذا ما لم تقم به أي دراسة من الدراسات السابقة.

الطريقة والإجراءات

هدفت الدراسة إلى بناء دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج المسحي التطويري، وعليه فإن منهجية الدراسة في بناء الدليل قد مرت بالمراحل التالية.

المرحلة الأولى: الخلفية النظرية: تم استعراض ومراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وتم اختيار المناسب منه، لفرز المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الدليل التربوي المقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن.

المرحلة الثانية: استنباط المتغيرات: تم استنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء الدليل المقترح، وتعريفها، وتعريف علاقاتها، من خلال مراجعة ودراسة وتحليل ما تطرق إليه الأدب النظري المتعلق بإدارة المعرفة وسبل تطبيق عملياتها في المؤسسات التربوية بشكل عام والمدارس بشكل خاص، وفق الأدوار الجديدة لإدارة المعرفة والإدارة التربوية.

المرحلة الثالثة: جمع البيانات من مجتمع الدراسة، للكشف عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري هذه المدارس، وفقاً للخطوات التالية:

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس الأونروا كافة في الأردن، للعام الدراسي 2014/2015 والبالغ عددهم (174) مديراً، وفق إحصائية 2015 (وكالة الأمم المتحدة، 2015). وقد تم توزيع المجتمع إلى عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (31) مديراً، وعينة أساسية بلغ عدد أفرادها (143) مديراً، تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفرادها، وقد تم استرداد (130) استبانة أي ما نسبته (91%) من المجموع الكلي.

أداة الدراسة:

بهذه جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة الأساسية عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظرهم، تم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) اعتماداً على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة، كدراسة كل من موسى (2012)، وعليان (2009)، وطاشكندي (2008)، وقد تكونت أداة الدراسة من سبعة محاور، و(61) فقرة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من دلالات صدق محتوى أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها الأولية، من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال الإدارة التربوية، وذلك للحكم على مدى وضوح فقراتها وسلامتها اللغوية والعلمية، وانتمائها لمحاور أداة الدراسة، والحكم كذلك على فقرات الأداة بالحذف أو التعديل، وبعد استعادة الاستبانات المحكمة، تم تفريغ الملاحظات، والأخذ بآراء المحكمين، ثم إعادة صياغة أداة الدراسة (الاستبانة) بصورتها النهائية.

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من دلالات ثبات أداة الدراسة، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة الأساسية، بلغ عدد أفرادها (31) مديراً، باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، لاستخراج قيم معاملات ثبات الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول 1. قيم معاملات ثبات أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ الفا

رقم المحور	عدد الفقرات	محاو عمليات إدارة المعرفة	معامل الثبات
1	9	تشخيص المعرفة	0.93
2	15	توليد المعرفة	0.93
3	8	تنظيم المعرفة	0.92
4	10	خزن المعرفة وإدامتها	0.94
5	6	استرجاع المعرفة	0.95
6	6	المشاركة في المعرفة	0.95
7	7	تطبيق المعرفة	0.96

يلاحظ من الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات على مستوى كل عملية من عمليات إدارة المعرفة، كانت مرتفعة، وهذا يشير إلى أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الإتساق الداخلي، وهذا يُمكنها من قياس ما صممت له.

المعالجات الإحصائية:

تم إجراء المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss)، ولأن الدراسة في جزئها الأول (مسخية)، هدفت إلى قياس واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب على مستوى محاور الاستبانة، وعلى محور تطبيق إدارة المعرفة الكلي، ولأغراض تحليل البيانات تم استخدام ترتيب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن كل محور من محاور الدراسة، وتم تصنيف (تقدير) الفقرات وترتيبها باعتماد المعايير وفقاً للمعادلة التالية:

$$\frac{\text{القيمة العليا} - \text{القيمة الدنيا}}{3} = 1.33 = \frac{5 - 1}{3}$$

وعليه:

- المتوسطات الحسابية من (1 - 2.33) تقابل درجة تطبيق منخفضة.
- المتوسطات الحسابية من (2.34 - 3.67) تقابل درجة تطبيق متوسطة.
- المتوسطات الحسابية من (3.68 - 5) تقابل درجة تطبيق مرتفعة.

المرحلة الرابعة:

تم بناء الدليل التربوي المقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، بناءً على مراجعة ودراسة وتحليل الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك بناءً على تحليل نتائج الدراسة المسحية لواقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن.

المرحلة الخامسة:

تم عرض الدليل التربوي المقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن على مجموعة من الخبراء المختصين في مجال الإدارة التربوية، ومجموعة من مديري هذه المدارس، للحكم على مدى صدق محتواه وملاءمته للتطبيق العملي في مدارس الأونروا في الأردن.

عرض النتائج ومناقشتها

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على "ما واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس"؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لواقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس بشكل عام ولكل محور من محاور تطبيق إدارة المعرفة، التي يوضحها الجدول (5):

الجدول 5. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لإجابات عينة الدراسة على مستوى جميع محاور تطبيق إدارة المعرفة مرتبة تنازلياً

رقم المحور في المقياس	المحور	عدد فقرات المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	المشاركة في المعرفة	9	3.79	0.45	1	مرتفعة
7	تطبيق المعرفة	15	3.73	0.61	2	مرتفعة
1	تشخيص المعرفة	8	3.73	0.71	2	مرتفعة
4	خزن المعرفة وإدامتها	10	3.64	0.60	4	متوسطة
2	توليد المعرفة	6	3.52	0.62	5	متوسطة
5	استرجاع المعرفة	6	3.43	0.66	6	متوسطة
3	تنظيم المعرفة	7	3.21	0.78	7	متوسطة
	الدرجة الكلية	61	3.57	0.57		متوسطة

يلاحظ من الجدول (5) أن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس، بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وجاءت جميع محاور تطبيق إدارة المعرفة متراوحاً ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وهذا يشير إلى أن مدارس الأونروا تمكنت إلى حد ما من استثمار المعارف والخبرات والمهارات المتوفرة في بيئتها، وهذا يدعم مبررات الدراسة التي تهدف إلى بناء دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في هذه المدارس. لزيادة مقدرتها على استثمار المعرفة المتوفرة في بيئتها بشكل فاعل، وتتفق هذه النتيجة ودراسة كل من موسى (2012)، وحسن والكيلاني (2011)، والمطاعني (2008)، اللاتي أظهرن أن واقع تطبيق إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة متوسطة، وتختلف ودراسة كل من الطحaine والخالدي (2015)، التي أظهرت أن واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بشكل عام كان بدرجة مرتفعة. وجاء في المرتبة الأولى محور "المشاركة في المعرفة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تتبنى معايير العمل بروح الفريق، والتعلم التعاوني، والتعلم من خلال الأقران، والإجتماعات، وجلسات العصف الذهني، وتتفق هذه النتيجة ودراسة الطحaine والخالدي (2015)، التي أظهرت أن محور المشاركة في المعرفة جاء في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، ودراسة موسى (2012) التي أظهرت أن هذا المحور جاء بدرجة مرتفعة في المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت، ولكنها تختلف معها في أن هذا المحور جاء بدرجة متوسطة في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، وأن هذا المحور جاء بالمرتبة الثانية، وتختلف كذلك ودراسة أبو العلا (2011)، التي أظهرت أن محور المشاركة في المعرفة جاء في المرتبة الثالثة. وجاء في المرتبة الثانية محور "تطبيق المعرفة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الجهات صاحبة الاختصاص في الأونروا تقوم بمتابعة تنفيذ المهام والأعمال الإدارية والتعليمية في المدارس، مما يفرض على العاملين استخدام المعرفة اللازمة لتنفيذ هذه المهام والأعمال بشكل فاعل، وتتفق هذه النتيجة ودراسة الطحaine والخالدي (2015)، التي أظهرت أن هذا المحور جاء في المرتبة الثانية، وبشكل عام كان بدرجة مرتفعة، ودراسة موسى (2012)، التي أظهرت أن هذا المحور جاء بدرجة مرتفعة في المدارس الابتدائية الحكومية في الكويت، ولكنها تختلف معها في أن هذا المحور جاء في المرتبة الأولى في المدارس الثانوية الحكومية في الكويت، وبشكل عام جاء بدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة الثانية مكرر محور "تشخيص المعرفة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تولي إهتماماً واضحاً بعملية تشخيص المعرفة، وأن هذه

المدارس تمتلك إلى حد ما الأدوات التي تمكنها من تشخيص المعرفة اللازمة لعملها. وجاء في المرتبة الرابعة محور "خزن المعرفة وإدامتها" بدرجة متوسطة، وتشير هذه النتيجة إلى أن مدارس الأونروا تمكنت من خزن المعرفة اللازمة لعملها وإدامتها بشكل محدود، ويعزى ذلك إلى أن مديري مدارس الأونروا لم يخضعوا لدورات تدريبية متخصصة في طرق خزن البيانات والمعلومات والمعرفة وطرق إدامتها، وتختلف هذه النتيجة ودراسة الطحاينة والخالدي (2015)، التي أظهرت أن هذا المحور جاء في المرتبة الثالثة، وبدرجة مرتفعة. وجاء في المرتبة الخامسة محور "توليد المعرفة" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى عدم وجود الدعم المناسب للأفراد الذين ينتجون المعرفة الجديدة، وكذلك عدم وجود البيئة التي تشجع وتحفز توليد المعرفة في مدارس الأونروا، وتتفق هذه النتيجة ودراسة كل من الطحاينة والخالدي (2015)، وموسى (2012)، وأبو العلا (2011) اللاتي أظهرن أن هذا المحور بشكل عام كان بدرجة متوسطة، ولكنها تختلف معهما في الرتبة التي جاء بها هذا المحور. وجاء في المرتبة السادسة محور "استرجاع المعرفة" بدرجة متوسطة، وهذا يشير إلى أن عمليات الوصول والإسترجاع لم تتم بالشكل الفاعل، بالرغم من توفر البنية التكنولوجية التي تعمل على تسهيل مثل هذه العمليات، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تعمل بشكل كبير على خزن معارفها بالطريقة التقليدية من خلال الملفات والوثائق الورقية. وجاء في المرتبة السابعة والأخيرة محور "تنظيم المعرفة" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا اعتادت على القيام بعمليات معينة لتنظيم المعرفة اللازمة لعملها، ولم تكثرث بالقيام بالعمليات الأخرى، وتتفق هذه النتيجة ودراسة أبو العلا (2011)، التي أظهرت أن هذا المحور، بشكل عام جاء بدرجة متوسطة، وتختلف ودراسة الطحاينة والخالدي (2015)، التي أظهرت أن هذا المحور بشكل عام كان بدرجة مرتفعة، وتختلف معهما في الرتبة التي حصل عليها هذا المحور.

فقرات محاور تطبيق إدارة المعرفة:

1. محور تشخيص المعرفة

للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات محور تشخيص المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور تشخيص المعرفة جاءت متراوحه ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (4) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتحديد المعرفة الموجودة واللزمة لتحقيق أهدافها" بدرجة مرتفعة، وتتفق هذه النتيجة ودراسة أبو النادي والكيلاني (2015) التي أظهرت إلى أن الفقرة التي تنص على "تحديد المعرفة اللازمة عن الممارسات الجديدة في العمل" حصلت على أعلى متوسط حسابي. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (7) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الرئاسة العامة للأونروا تعمل على تطوير مهارات مديري مدارسها باستمرار من خلال الدورات التدريبية التي تمكنهم من صقل مهاراتهم وتنمية مهارات أخرى لديهم، تساعدهم في أداء عملهم. وجاءت في المرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة (6) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بعمل مقارنة بين المعرفة الموجودة والمعرفة المطلوبة لتحديد الفجوة المعرفية" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى عدم وضوح الخطوات اللازمة لإجرائها لدي مديري مدارس الأونروا.

2. محور توليد المعرفة

للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات محور توليد المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور توليد المعرفة جاءت متراوحه ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (12) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتقديم تسهيلات تكنولوجية للحصول على المعرفة الصريحة من مصادرها مثل (شبكة داخلية، شبكة انترنت خارجية، محركات بحث...)"، بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تدرك أهمية الدور الذي تلعبه التسهيلات التكنولوجية في خدمة عملية توليد المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (22) التي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على تحفيز الأفراد الذين يبدعون معرفة جديدة لازمة لعملها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تدرك أهمية الحوافز وأثرها في زيادة دافعية الأفراد على إبداع المعرفة الجديدة اللازمة لعملها. وجاءت في المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة الفقرة (23) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بشراء المعرفة الجديدة اللازمة لتحقيق أهدافها" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى قلة موارد المدرسة المالية، التي تعتمد على التبرعات المدرسية بشكل رئيس، وتحديد بنود صرف التبرعات من خلال التعليمات الصادرة من الجهات المختصة في الأونروا.

3. محور تنظيم المعرفة

للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات محور تنظيم المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور تنظيم المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، باستثناء فقرتين جاءتا بدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (25) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتقديم تسهيلات تكنولوجية للحصول على المعرفة الصريحة من مصادرها مثل (شبكة داخلية، شبكة انترنت خارجية، محركات بحث...)" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تدرك أهمية الدور الذي تلعبه التسهيلات التكنولوجية في خدمة عملية توليد المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (26) التي تنص على "تعمل إدارة المدرسة على تحفيز الأفراد الذين يبدعون معرفة جديدة لازمة لعملها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن إدارة المدرسة تدرك أهمية الحوافز وأثرها في زيادة دافعية الأفراد على إبداع وابتكار المعرفة الجديدة اللازمة لعملها. وجاءت في المرتبة الخامسة عشرة والأخيرة الفقرة (31) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بشراء المعرفة الجديدة اللازمة لتحقيق أهدافها" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى قلة الموارد المالية للمدرسة، التي تعتمد على التبرعات المدرسية بشكل رئيس، وبسبب تحديد بنود صرف هذه التبرعات من خلال التعليمات الصادرة من الجهات المختصة في الأونروا.

4. محور خزن المعرفة وإدامتها

للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات محور خزن المعرفة وإدامتها، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور خزن المعرفة وإدامتها جاءت متراوحة الدرجة المرتفعة والمتوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بخزن الممارسات التعليمية الناجحة في ذاكرة المدرسة المنظمة بأشكال مختلفة (الوثائق المطبوعة، الملفات، قواعد البيانات...)" للمحافظة عليها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن الجهات المختصة في الأونروا تعقد اجتماعات ولقاءات دورية لمديري المدارس للحديث عن ممارساتهم وتجاربهم الإدارية الناجحة، ويطلب منهم تدوين كل ما يتعلق بمثل هذه الممارسات والتجارب لكي يتم تعميمها والإستفادة منها في الحاضر والمستقبل، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (35) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بخزن قصص النجاح في ذاكرة المدرسة المنظمة بأشكال مختلفة (الوثائق المطبوعة، الملفات، قواعد البيانات...)" للمحافظة عليها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى جانبين الأول: أن المنافسة بين مدارس الأونروا قائمة وبذلك فإن كل مدرسة تحاول اظهار جهودها أمام الجهات المختصة، والجانب الثاني: أن المدارس تسعى إلى الإستفادة من هذه القصص في تنمية وتشجيع العاملين والطلبة في المدرسة لتحسين أدائهم وتحصيلهم. وجاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة الفقرة (40) التي تنص على "تعمل إدارة المعرفة على حذف المعرفة الخاملة لإدامة صلاحية المعرفة اللازمة للعمل" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن أنظمة وقوانين الأونروا تمنع مديري المدارس من حذف البيانات أو المعلومات إلا بعد أخذ الموافقة الخطية.

5. محور استرجاع المعرفة

للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات محور استرجاع المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور استرجاع المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (43) التي تنص على "توفر إدارة المدرسة (شبكة داخلية، شبكة خارجية، محركات بحث...)" للقيام بعمليات استرجاع المعرفة اللازمة لعملها بأسرع وقت" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن الأونروا تدرك أهمية توفر البنية التكنولوجية، وتسعى إلى تدريب مديري المدارس على حفظ البيانات والمعلومات والمعرفة على الحاسوب إلى جانب الملفات الورقية، لتسهيل عمليات البحث الوصول والإسترجاع، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (44) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة باستخدام التقنيات الحديثة للقيام بعمليات (البحث، الوصول) إلى المعرفة اللازمة لعملها بيسر وسهولة" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن الأونروا ما زالت تعتمد على الطريقة التقليدية في الحفظ، وتعتبرها الطريقة الرسمية بالدرجة الأولى، واعتماد الوثائق المحوسبة بالدرجة الثانية، وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (48) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة باستخدام أنموذج إدارة الوثائق لتسهيل عمليات استرجاع المعرفة اللازمة لعملها" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن مثل هذه النماذج يتم استخدامها بشكل بسيط في مدارس الأونروا.

6. محور المشاركة في المعرفة

للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات

محور المشاركة في المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور المشاركة في المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (51) التي تنص على "تشجع إدارة المدرسة تبادل المعرفة اللازمة للعمل بين الأفراد من خلال (جلسات العصف الذهني، تبادل الأفكار والخبرات والمهارات...)" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى وعي إدارة المدرسة بأهمية تبادل المعرفة ودورها في إثراء العملية التعليمية التعلمية، مما ينعكس إيجابياً على كافة عمليات وأنشطة المدرسة، وتتفق هذه النتيجة ونتيجة دراسة موسى (2012)، التي أظهرت أن الفقرة التي تنص على "تشجيع الإدارة المدرسية تبادل الخبرات المعرفية التي يحصل عليها المعلمون من الدورات التدريبية" جاءت في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (54) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة بتفعيل عمليات المشاركة في المعرفة من خلال عمليات التعليم والتعلم"، بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى كون المدرسة مؤسسة تعليمية محور عملها عمليات التعليم والتعلم. وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة (53) التي تنص على "تقوم إدارة المدرسة ببيت المعرفة اللازمة للعمل من خلال وسائل الاتصال الإلكترونية" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تعتمد بشكل أساسي على النشرات المطبوعة والاجتماعات، والدورات التدريبية في بث المعرفة، وليس لديها أي بوابات إلكترونية رسمية تمكنها من بث المعرفة إلكترونياً.

7. المحور السابع: تطبيق المعرفة

للتعرف إلى واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من وجهة نظر مديري المدارس على مستوى فقرات محور تشخيص المعرفة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وقد أظهرت النتائج أن جميع فقرات محور تطبيق المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، باستثناء فقرتين جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (60) التي تنص على "تطبق إدارة المدرسة المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة في عمليات التعليم والتعلم في المدرسة" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن المدرسة مؤسسة تعليمية محور عملها عمليات التعليم والتعلم. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة (56) التي تنص على "توظف إدارة المدرسة المعرفة المتوفرة في حل المشكلات التي تواجهها" بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أن غالبية مديري مدارس الأونروا يميلون إلى توفير المعلومات وتسهيل الحصول عليها لتوظيفها في حل المشكلات المدرسية. وجاءت في المرتبة السابعة والأخيرة الفقرة (58) التي تنص على "تستخدم إدارة المدرسة المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة في مساعدتها على التكيف" بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك إلى أن مدارس الأونروا تتبع مؤسسة دولية عملت منذ إنشائها على التكيف مع طبيعة ومناهج وقوانين الدول المضيفة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على "ما الدليل التربوي المناسب لتطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم مراجعة واستعراض ودراسة وتحليل الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبناءً على ذلك تم فرز واستنباط المتغيرات الأساسية اللازمة لبناء محتوى الدليل التربوي المقترح، وبعد ذلك تم تحليل نتائج الدراسة المسحية التي كشفت عن واقع تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن، جاءت بشكل عام بدرجة متوسطة وبناءً على ذلك تم بناء محتوى الدليل التربوي المناسب وفق مراحل منهجية الدراسة، وتتفق هذه النتيجة ودراسة كل من حسن والكيلاني (2011)، والمطاعني (2008) في كونها قامت ببناء أداة أو منهجية لإدارة المعرفة. وجاء الدليل التربوي المناسب الذي يقترحه الباحث، كما يلي:

اسم الدليل: دليل تربوي مقترح لإدارة المعرفة في مدارس الأمم المتحدة (الأونروا) في الأردن.

الفئة المستهدفة: مديرو مدارس الأونروا في الأردن.

هدف الدليل: يهدف هذا الدليل إلى مساعدة مديري مدارس الأونروا في الأردن في استثمار المعرفة المتوفرة في مدارسهم بشكل إيجابي وفعال، وتوظيفها في الأنشطة المدرسية المختلفة، لتحقيق أهداف مدارسهم.

مقدمة:

تواجه مدارس الأونروا كما المؤسسات والمنظمات المعاصرة الأخرى تحديات عصر المعرفة. ولن تستطيع هذه المدارس من مواجهة هذه التحديات دون تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في عملياتها وممارساتها وأنشطتها المختلفة. ونظرًا لحداثة مفهوم إدارة المعرفة في مدارس الأونروا في الأردن من الناحية النظرية، وندرته من الناحية التطبيقية، فقد تم اقتراح دليل تربوي لإدارة المعرفة

في هذه المدارس، تضمن معلومات أساسية عن إدارة المعرفة وإجراءات عملية، وأمثلة توضيحية، ونماذج مقترحة تعمل على توضيح كيفية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في هذه المدارس، ويأتي هذا الدليل منسجماً مع فلسفة وتوجهات وزارة التربية والتعليم في الأردن، وأهداف برنامج تطوير التعليم نحو الإقتصاد المبني على المعرفة، وبرنامج إصلاح التربية والتعليم في الأونروا، الذي يهدف إلى تلبية المطالب المتطورة للنظام التربوي والتعليمي في القرن الحادي والعشرين.

إجراءات تطبيق إدارة المعرفة:

يمكن تطبيق إدارة المعرفة في مدارس الأونروا من خلال القيام بالعمليات التالية:

العملية الأولى: تشخيص المعرفة:

لكي تتمكن مدارس الأونروا من تشخيص المعرفة اللازمة لعملها، يتوجب على إدارة المدرسة القيام بالعمليات التالية:

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
1- حصر المعرفة	يتم إجراء هذه العملية من خلال القيام بعملية حصر شاملة للمعرفة الصريحة والضمنية وفق الإجراءات التالية: - التعرف إلى المعرفة الصريحة المتوفرة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية - تحديد المعرفة الصريحة اللازمة لعمل المدرسة، وتحديد مصادرها، وأماكنها، وتحديد طرق الوصول إليها. - التعرف إلى المعرفة الضمنية المتوفرة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية. - تحديد المعرفة الضمنية اللازمة لعمل المدرسة، وتحديد مصادرها، والأفراد الذين يملكونها، وأماكنهم، وتحديد طرق الوصول إليها.	آليات البحث والوصول، والإكتشاف العصف الذهني، الدورات، التدريبية، التعلم من خلال الأقران، مزاملة الخبراء، تعبئة الإستبانات.	- حصر المعرفة الخاصة بالمعلمين التي تم حفظها في سجلات المدرسة الورقية. وكذلك المعرفة التي تحفظها على حواسيب المدرسة، وأيضاً المعرفة المتوفرة في المواقع الإلكترونية، ثم العمل على تحديد اللازم منها لعمل المدرسة. - تعبئة العاملين في المدرسة استبانة حصر المعرفة الضمنية توضح الخبرات، والمهارات، والاتجاهات المخزنة في عقولهم. ثم تحديد اللازم منها لعمل المدرسة.	- نموذج 1. نموذج الوصول إلى المعرفة الصريحة - نموذج 2. نموذج استبانة الوصول إلى المعرفة الضمنية وحصرها (أسر العاملين)
2- التعرف إلى أنواع المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - التعرف إلى أنواع المعرفة الصريحة المتوفرة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية. - التعرف إلى أنواع المعرفة الضمنية المتوفرة في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية. - تحديد أنواع المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.	----- ---	- تسمية أنواع المعرفة وفق التسميات المستخدمة في المدرسة مثل: معرفة إدارية، ومعرفة فنية.	- نموذج 3. أنواع المعرفة/ البيئية الداخلية
3- تحليل أهداف المدرسة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تحليل كل هدف من أهداف المدرسة. - تحديد المعرفة المطلوبة لتحقيق كل هدف من هذه الأهداف.	-----	-----	- نموذج 4. تحليل أهداف المدرسة
4- التعرف إلى المعرفة المتوفرة فعلاً في المدرسة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تحديد المعرفة الصريحة المتوفرة فعلاً في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية. - تحديد اللازم منها لتحقيق أهداف المدرسة. - تحديد المعرفة الضمنية المتوفرة فعلاً في بيئة المدرسة الداخلية والخارجية. - تحديد اللازم منها لتحقيق أهداف المدرسة.	-----	-----	- نموذج 5. نموذج المعرفة المطلوبة والمتوفرة فعلاً لتحقيق الأهداف

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
5- تحديد الفجوة المعرفية	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إجراء مقارنة ما بين المعرفة المتوفرة فعلاً في المدرسة، والمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف المدرسة. - تحديد الفجوة المعرفية بين المعرفة المطلوبة وبين المعرفة المتوفرة فعلاً لتحقيق الأهداف المدرسية.	-----	-----	- نموذج 6. نموذج المقارنة وتحديد الفجوة المعرفية
6- ردم الفجوة المعرفية	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - توفير المعرفة الضمنية والصريحة المطلوبة فعلاً لتحقيق الأهداف، ويتم ذلك من خلال: - تحديد أماكن المعرفة المطلوبة سواء كانت صريحة أم ضمنية. - تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى المعرفة الصريحة المطلوبة. - تحديد الطرق المناسبة للوصول إلى المعرفة الضمنية المطلوبة.	محررات البحث الإلكتروني. البحث بالطرق التقليدية والمراسلات الإدارية	تحديد الأفراد الذين يمتلكون خبرات تعليمية وتحديد أماكنهم، وكذلك تحديد أماكن تواجد المعرفة في قواعد البيانات سواء داخل المدرسة أم خارجها للإستفادة منها.	- نموذج 7. نموذج أماكن المعرفة وطريقة الوصول إليها

العملية الثانية: توليد المعرفة:

لكي تتمكن مدارس الأونروا من توليد المعرفة اللازمة لعملها، يتوجب على إدارة المدرسة القيام بالعمليات التالية:

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
1- أسر المعرفة الضمنية	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - الحصول على المعرفة الضمنية المخزنة في عقول العاملين، واللازمة لعمل المدرسة.	الحوارات والمناقشات، العصف الذهني، العمل الجماعي، الدورات التدريبية، المحاضرات، تعبئة الإستبانات.	-----	- نموذج 2. نموذج استبانة الوصول إلى المعرفة الضمنية وحصرها (أسر المعرفة) العاملين
2- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - السماح للمستفيدين من داخل المدرسة أو من خارجها - كل وفق حاجته - بالوصول إلى المعرفة، وتبادلها ومشاركتها.	جلسات العصف الذهني، العمل الجماعي، الدورات التدريبية، المحاضرات، القراءة	توثيق المعرفة الضمنية: مثل توثيق الدورات التدريبية عن طريق تصويرها وتوفيرها على حواسيب المدرسة والسماح للمستفيدين الوصول إليها، وبذلك يتم تحويل الخبرات والمهارات، والمعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، مما يمكن العاملين في المدرسة من الوصول إليها وتبادلها ومشاركتها.	-----
3- نشر المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - نشر المعرفة بالطرق التقليدية. - نشر المعرفة بالطرق التكنولوجية الحديثة.	النشرات، التعاميم، لوحات الإعلانات، الاجتماعات، الدورات التدريبية.	نشر المعرفة بالطرق التقليدية: توزيع النشرات أو التعاميم على العاملين أو نشرها على لوحات الإعلانات. نشر المعرفة بالطرق التكنولوجية الحديثة: توفير المعرفة على موقع المدرسة الإلكتروني أو على صفحة المدرسة على مواقع التواصل الاجتماعي، أو ارسال التعاميم والنشرات بواسطة الايميلات للعاملين، أو توفيرها على حواسيب المدرسة وتمكين المستفيدين من الوصول إليها، وتبادلها، ومشاركتها.	-----

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
4- اكتشاف المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إجراء عملية مسح شاملة للمعارف المتوفرة في المدرسة. - تحديد المعرفة اللازمة لعمل كل فئة من فئات العاملين في المدرسة أو المستفيدين منها. - السماح للعاملين والمستفيدين -كل وفق حاجته- بالوصول إلى المعرفة واكتشافها. - توليد معرفة جديدة لازمة لعمل المدرسة.	الملفات المنظمة، الملفات المحوسبة، محركات البحث	توفير نشرات عن أساليب التدريس: ثم السماح للمعلمين بالوصول إليها واكتشافها لتحسين أساليب التدريس المتبعة في المدرسة، ومساعدتهم في إنتاج أساليب جديدة.	-----
5- اكتساب المعرفة الجديدة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - توفير الفرص اللازمة للأفراد للحصول على المعرفة الجديدة اللازمة لعملهم من المصادر الداخلية والخارجية. - الاستفادة من المعرفة المكتسبة في تطوير العمليات. - توليد المعرفة الجديدة اللازمة لعمل المدرسة.	الدورات التدريبية، مزاملة الخبراء، الإستماع إلى المحاضرات... إلخ	اشراك العاملين: في دورات تدريبية، أو مزاملة الخبراء، أو الإستماع إلى المحاضرات... إلخ، مما يسهم في تطوير أداء العاملين، ويساعدهم في توليد معرفة جديدة لازمة لعملهم.	-----
6- تحليل المعرفة واستيعابها وفهمها	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تحليل المعرفة المكتسبة إلى مجموعة من المكونات الأساسية. - فهم مضامين هذه المكونات واستيعاب معانيها ومتطلباتها. - توليد معرفة جديدة منها لازمة لعمل المدرسة.	-----	تحليل المعرفة: مثل تحليل مفهوم البيئة المدرسية الآمنة، عند تحليل هذا المفهوم فإنه يتضمن مجموعة من القيم والحقوق والواجبات، وهذا يعمل على تسهيل فهمنا واستيعابنا للمعرفة.	نموذج 8. نموذج تحليل المعرفة
7- إبداع معرفة جديدة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إعادة تركيب المعرفة التي تم تحليلها. - إبداع معرفة جديدة منها لازمة لعمل المدرسة.	-----	تركيب المعرفة: عندما يتم تحليل نتائج الطلبة نحصل على معرفة يتم تركيبها لإبداع معرفة جديدة منها مثل نقاط الضعف ونقاط القوة، المواد الدراسية التي بحاجة إلى تطوير.	-----
8- تعزيز مقدرة الأفراد على حل المشكلات	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - اشراك العاملين في دورات تدريبية متخصصة في حل المشكلات. - تكليف العاملين العمل على حل المشكلات المدرسية التي تعترضهم - تعزيز مقدرة العاملين على إبداع معرفة جديدة تسهم في حل هذه المشكلات. - تحفيز العاملين الذين يقومون بابتكار وإبداع معرفة جديدة لازمة لعمل المدرسة.	الدورات التدريبية	إشراك العاملين في دورات تدريبية: بحيث تكون هذه الدورات متخصصة في طرق حل المشكلات المدرسية، ثم إشراكهم في معالجة وحل المشكلات المدرسية، من خلال إبداعهم معرفة جديدة.	-----

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
9- التكامل بين المعرفة السابقة والمعرفة الجديدة.	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تعزيز مقدرة الأفراد على إبداع معارف جديدة لازمة لعملهم. - إبداع معارف جديدة. - إحداث التكامل بين المعرفة السابقة والمعرفة الجديدة، التي تم إبداعها.	-----	التكامل التكاملي بين المعرفة: تقوم مدارس الأونروا بمعالجة المشكلات المدرسية من خلال استخدام المعرفة السابقة، والمعرفة الجديدة وذلك لأن المشكلة تحتاج إلى معارف جديدة بسبب المتغيرات الجديدة التي حصلت عليها وعلى الأساليب التربوية المتبعة في حلها.	-----
10- شراء المعرفة الجديدة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - شراء المعرفة الجديدة اللازمة لعمل المدرسة. ملاحظة: تتم عملية شراء المعرفة عندما لا يتمكن العاملون في المدرسة من إنتاج المعرفة اللازمة لعملها.	-----	شراء برنامج (Easy E. Learning): أسهم شراء هذا البرنامج إلى حد كبير في تطوير عمليات الدخول على منظومة (EduWave) وأدى كذلك إلى تسهيل عملية الحصول على الشهادات، ودفاتر وكشوف العلامات المحوسبة.	-----
توظيف الخبراء	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - الحصول على الخبرات اللازمة للعمل من خلال توظيف الخبراء، والمقصود هنا ليس التوظيف الدائم، وإنما التوظيف الجزئي.	مزاملة الخبراء	توظيف الخبراء: توظيف الخبراء لتقديم الاستشارات أو التدريب اللازم للعاملين في المدرسة، أو لتقديم المساعدة للعاملين في إنتاج برمجيات خاصة بعمل المدرسة، أو تقديم خبرات جديدة للعاملين، تساعدهم في اكتساب مهارات ومعارف جديدة لازمة لعملهم.	-----

العملية الثالثة: تنظيم المعرفة:

لكي تتمكن مدارس الأونروا من تنظيم المعرفة اللازمة لعملها، يتوجب على إدارة المدرسة القيام بالعمليات التالية:

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
1- وصف المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - كتابة وصف واضح ودقيق ومفصل عن طبيعة المعرفة التي تم تشخيصها وتوليدها، بهدف تنظيمها لتسهيل عملية الوصول إليها واسترجاعها.	وصف المعرفة	وصف نتائج الطلبة: أظهرت نتائج طلبة الصف الثالث الابتدائي في الاختبار التشخيصي في مادة اللغة العربية أن هناك تميزاً في كتابة الحروف المنونة والساكنة وكتابة المقاطع والكلمات، وأظهرت النتائج كذلك أن هناك ضعفاً... الخ، إن هذا الوصف يُمكننا من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وتحديد الطرق اللازمة لتعزيزها ومعالجتها، وتحديد الطلبة المستهدفين، ووضع الخطة العلاجية.	-----
2- تصنيف المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - ترتيب المعرفة وفق موضوعاتها. - ربط المعرفة بوقوع علاقاتها. - تصنيف المعرفة (طلبة، معلمين) بهدف تنظيمها، لتسهيل عملية الوصول إلى المعرفة واسترجاعها.	الجدول، الملفات، الأدرج.	تصنيف المعرفة: إلى معرفة إدارية، وتعليمية، ثم تصنيف الإدارية إلى شؤون الطلبة، وشؤون الموظفين، وتصنيف التعليمية إلى قوانين، وتعميمات، والعمل على إيجاد الروابط بين الأصناف التي لها علاقات تربطها، مثل ربط معلومات الطلبة بمعلومات مربي الصف، ومكان الصف	-----

	الذي يشغله في البناء المدرسي، وفي أي سنة دراسية.			
3-	إعطاء رمز للبيانات والمعلومات: إعطاء بيانات الطلبة للعام الدراسي 2015/2016، الرمز (ط/2015)، والرمز (م/2015) لبيانات ومعلومات المعلمين في العام نفسه.	الحروف العربية أو الإنجليزية، وكذلك الأرقام	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إعطاء رمز خاص لكل صنف أو نوع من أنواع المعرفة بهدف تنظيمها، لتسهيل عملية الوصول إلى المعرفة واسترجاعها.	ترميز المعرفة
4-	فهرسة المعرفة اللازمة لعمل المدرسة: مثل فهارس المكتبة والمختبر وقوائم أسماء الطلبة، التي يتم ترتيبها بوفق الحروف الأبجدية، ويمكن استخدام ترتيب تنازلي، أو تصاعدي في القوائم عند ترتيب درجات الطلبة..الخ.	الجداول الفهارس	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - ترتيب المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة في فهارس تحت عناوين وفصول وأبواب متنوعة، تعمل على تنظيم المعرفة، لتسهيل عملية الوصول إليها واسترجاعها.	فهرسة المعرفة
5-	التمثيل المرئي: يتم تمثيل البيانات الإحصائية على شكل رسم بياني، فمثلاً يمكن عمل رسومات بيانية لأعداد الطلبة في المدرسة خلال سنوات متعددة، تؤدي إلى تنظيم المعرفة، وتسهيل عملية الوصول إليها واسترجاعها من خلال النظر إليها. ويمكن كذلك عمل برنامج محوسب power point وعرضه، أو عرض فيديو أيضاً.	لوحات العرض، الرسومات البيانية، الخرائط، برامج power point، الفيديوهات.	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - عرض المعرفة على لوحات العرض على شكل رسومات بيانية، أو خرائط، بشكل مرئي أمام الأفراد مما يؤدي إلى الكشف عن الأنماط والعلاقات فيما بينها، وتساعدة في فهم الظواهر المختلفة.	تقنيات التمثيل المرئي
6-	دورة الماء في الطبيعة: رسومات أو صور دورة الماء في الطبيعة، ويمكن استخدام مثل هذه الصور والرسومات في توضيح وتنظيم المعرفة المتعلقة بالأعمال والممارسات الإدارية كذلك.	الصور والرسومات التوضيحية.	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - عرض المعرفة على لوحات العرض على شكل صور ورسومات التوضيحية، تعمل على تنظيم المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، وتسهيل عملية الوصول إلى المعرفة واسترجاعها.	تقنيات التمثيل الصوري
7-	نماذج مسارات تدفق المعرفة: تستخدم هذه النماذج لرسم وتوضيح مسار تدفق المعرفة داخل المدرسة، بحيث تبين مصدر المعرفة، وكيفية تنظيمها، وتخزينها، وطرق الوصول إليها، واسترجاعها.	نماذج مسارات تدفق المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - استخدام نماذج مسارات تدفق المعرفة بهدف تنظيم المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، وتسهيل عملية الوصول إلى المعرفة واسترجاعها.	نماذج مسارات تدفق المعرفة
8-	خرائط المعرفة: يمكن أن تكون الخرائط المعرفة على شكل مخطط هندسي أو رسمكروكي أو صورة مرئية تبين المعرفة المتوفرة في المدرسة، ومثال ذلك رسم هندسي يبين مرافق المبنى المدرسي، الإدارة، الصفوف، دورة مياه، المكتبة، المختبر، ويمكن إضافة أي معلومات إلى الرسم.	الخرائط	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إعداد خرائط المعرفة بهدف تنظيم المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، وتعمل على تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة واسترجاعها.	إعداد خرائط المعرفة

الرابعة: خزن المعرفة وإدامتها:

لكي تتمكن مدارس الأونروا من خزن المعرفة اللازمة لعملها وإدامتها، يتوجب على إدارة المدرسة القيام بالعمليات التالية:

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
1- الاحتفاظ بالمعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - الاحتفاظ بالمعرفة اللازمة لعمل المدرسة بجميع أشكالها في ذاكرة المدرسة المنظمة. - إدامة المعرفة اللازمة لعمل المدرسة بشكل سليم، كي تكون جاهزة وقت الحاجة. الذاكرة المنظمة: هي الذاكرة التي تخزن فيها المدرسة جميع معارفها وبأشكال مختلفة من ملفات ورقية وملفات محوسبة وقواعد للبيانات.	الملفات الورقية، الأدراج، والخزائن، الملفات المحوسبة، الحاسوب، ذاكرة العاملين.	الاحتفاظ بالمعرفة بالطريقة التقليدية: يتم الإحتفاظ بالوثائق والتعاميم والنشرات المدرسية المطبوعة في ملفات ورقية بشكل منظم يسهل عملية الوصول إلى المعرفة واسترجاعها. الإحتفاظ بالمعرفة بالطريقة المحوسبة: يتم الإحتفاظ بالوثائق والتعاميم والنشرات في ملفات محوسبة بشكل منظم على الحواسيب، يسهل عملية الوصول إلى المعرفة، واسترجاعها. الاحتفاظ بالخبرات والمهارات: يتم الإحتفاظ بالمهارات والإتجاهات والخبرات اللازمة لعمل المدرسة في ذاكرة الأفراد العاملين في المدرسة، ويتم تحديد الأفراد الذين يمتلكونها لتسهيل عملية الوصول إليها واسترجاعها.	---
2-إجراءات تلافي المخاطر	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - وضع خطة للمحافظة على سلامة أصول المدرسة المعرفية. - تحديد الإجراءات الواضحة التي تعمل على تلافي المخاطر التي قد تؤدي إلى تلف ما تملكه المدرسة من أصول معرفية.	خطة تلافي المخاطر	وضع مواصفات: يتم وضع المواصفات المطلوبة لأماكن تخزين المعرفة، وكذلك مواصفات للأوعية التي تخزن فيها البيانات والمعلومات، والمعرفة. توفير أنظمة لحماية المعرفة: يتم توفير أنظمة لحماية المعرفة من الحريق أو السرقة، أو من الفيروسات الإلكترونية.	---
3- البحث والوصول والاسترجاع	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - خزن جميع معارف المدرسة في أوعية آمنة ذات مواصفات تمكن المستفيدين من الوصول إلى المعرفة، واسترجاعها بكل يسر وسهولة.	قواعد البيانات	استرجاع المعرفة المخزنة بالطريقة التقليدية: يتم استرجاع المعرفة باستخدام عمليات البحث والوصول بالطريقة اليدوية من خلال البحث في الملفات. استرجاع المعرفة بالطريقة المحوسبة: يتم استرجاع المعرفة باستخدام محركات البحث. دليل المعرفة: يستخدم هذا الدليل لتسهيل عمليات استرجاع المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد مثل المهارات والخبرات والمعارف اللازمة لعمل المدرسة حيث يتم تحديدهم وتحديد أماكن تواجدهم أو أماكن تواجد المعرفة.	---
4- تنقيح المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إزالت الشوائب من المعرفة اللازمة لعمل المدرسة لإدامة صلاحيتها للعمل، وجعلها جاهزة للاستخدام في كل الأوقات.	التصحيح، التحديث	تصحيح بيانات الطلبة: يتم تصحيح أسماء الطلبة أو تواريخ ميلادهم بناءً على المعلومات الواردة شهادات في الوثائق الرسمية.	---
5- حذف المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إزالت المعرفة الخاملة أو غير الصحيحة المخزنة في الملفات الورقية والملفات المحوسبة، لإدامة صلاحية المعرفة للعمل، وجعلها جاهزة للاستخدام في كل الأوقات.	الحذف، التحديث	حذف المعرفة: كما ذكرنا في المثال السابق فإن قوائم الطلبة التي بها بيانات ومعلومات غير صحيحة يتم حذفها.	----

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
6- زيادة نمو المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - زيادة نمو المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، لإدامة صلاحيتها للعمل، وذلك من خلال إكمال المعرفة الناقصة أو إضافة معرفة جديدة لها، وذلك لإدامتها بشكل مكتمل صالح للاستخدام وقت الحاجة.	الإضافة	زيادة نمو المعرفة: ويتم ذلك من خلال إضافة معلومات جديدة تتعلق بنسب الرسوب والنجاح في المراحل الدراسية المختلفة، وإضافة معلومات جديدة تتعلق بنسبة الغياب المسموح بها للطلبة.	---
7- تحديث المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إضافة كل جديد للمعرفة اللازمة لعملها، وذلك لإدامة صلاحيتها للعمل، وكذلك إدامتها جاهزة للاستخدام وقت الحاجة، من خلال إضافة كل جديد إليها.	الإضافة، والحذف	تحديث المعرفة: إضافة المعرفة الحديثة عن القوانين والأنظمة المدرسية المتعلقة بمدارس الأونروا، وحذف المعرفة الخاملة غير المستعملة، بشكل مستمر، إلى الملفات الورقية والمحوسبة، وإلى لوحات الإعلانات، وإلى موقع المدرسة الإلكتروني.	---

العملية الخامسة: استرجاع المعرفة:

لكي تتمكن مدارس الأونروا من استرجاع المعرفة اللازمة لعملها، يتوجب على إدارة المدرسة القيام بالعمليات التالية:

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
1- توفير البنية اللازمة لاسترجاع المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - توفير البنية اللازمة لاسترجاع المعرفة في المدرسة، التي تتناسب وطبيعة عمليات حفظ وخرن المعرفة الساندة في المدرسة.	ملفات ورقية ومحوسبة، خزائن، ادراج، حواسيب، شبكة انترانت، شبكة إنترنت، محركات البحث	في حالة خزن المعرفة بالطريقة التقليدية الورقية: ترتيب وتنظيم الملفات وتحديد أماكنها بشكل جيد، في خزائن وأدراج مكتوب عليها تسميات ورموز دالة، حتى يتمكن العاملون في المدرسة من القيام بعملية استرجاع المعرفة اللازمة لمعلمهم بيسر وسهولة.	---
2- تمكين العاملين	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تدريب العاملين في المدرسة على استخدام عمليات استرجاع المعرفة اللازمة لمعلمهم.	الدورات التدريبية، التعلم من خلال الأقران	الدورات التدريبية، أو التعليم من خلال الأقران: يتم من خلالها تدريب العاملين في المدرسة على القيام بعملية استرجاع المعرفة إما بالطريقة التقليدية أو المحوسبة وذلك بناءً على الطريقة التي اعتمدت عليها المدرسة في عمليات الحفظ والخرن والتنظيم..	---
3- نظم أسر المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - استخدام نظم أسر المعرفة الضمنية. نظم أسر المعرفة: هي نظم تعمل على تسهيل عملية الوصول إلى المعرفة الضمنية التي تتعلق بالمهارات والأفكار والتصورات التي توجد في عقول الأفراد في المدرسة لاسترجاع المعرفة الضمنية اللازمة لعملها.	المناقشات والحوارات، الدورات التدريبية، التعلم من خلال الأقران، الإستبانات.	نموذج 2. استبانة الوصول إلى المعرفة الضمنية وحصرها/العاملين.	2.

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
4- دليل المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - استخدام دليل للمعرفة، يحتوي على معلومات وإرشادات تمكن الأفراد من الوصول إلى المعرفة اللازمة لعملهم واسترجاعها بشكل دقيق ومتكامل. ملاحظة: يمكن أن يكون الدليل على شكل كتيب أو على شكل ورقة توضع في مكان بارز ترشد العاملين بالمدرسة أو المستفيدين منها إلى الخطوات التي تمكنهم من الوصول إلى المعرفة اللازمة لهم.	دليل المعرفة	دليل المعرفة: وضع دليل يوضح أماكن الملفات اللازمة لعمل المعلمين للوصول إلى المعرفة اللازمة لعملهم ببسر وسهولة، ووضع دليل يوضح الخطوات التي يجب على أولياء أمور الطلبة اتباعها عند مراجعة المدرسة لإنجاز أعمالهم ببسر وسهولة.	---
5- نموذج إدارة الوثائق	تتم هذه العملية من خلال الإجراءات التالية: - استخدام نموذج إدارة الوثائق.	نموذج إدارة الوثائق	نموذج إدارة الوثائق: نموذج يعمل على تسريع إجراءات العمل من خلال مجموعة من الأدوات التي تعمل على تسهيل إمكانية الوصول للمعاملات ومتابعتها وتحديد المرحلة التي تمر بها وتاريخها وإصدار التقارير المتعلقة بها بكل سهولة وبسر، وذلك لتسهيل عملية استرجاع المعرفة اللازمة لإنجاز المعاملة	نموذج إدارة الوثائق 11.

العملية السادسة: المشاركة بالمعرفة:

لكي تمكن مدارس الأونروا العاملين من المشاركة بالمعرفة اللازمة لعملهم، يتوجب على إدارة المدرسة القيام بالعمليات التالية:

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
1- توفير قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - توفير قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، سواء كانت قنوات اتصال تقليدية أو حديثة.	نشرات، تعاميم مطبوعة والكترونية، المراسلات الإدارية بالبريد العادي والبريد الإلكتروني	قنوات الاتصال: قناة الاتصال عن طريق النشرات والتعاميم المطبوعة، وقناة الاتصال عن طريق النشرات والتعاميم الإلكترونية، وقناة الاتصال عن طريق المراسلات الإدارية بالبريد العادي والبريد الإلكتروني...الخ.	----
2- تشجيع تبادل المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تشجيع تبادل المعرفة اللازمة للعمل بين العاملين في مدارس الأونروا، لتبادل الأفكار والخبرات والمهارات. - استخدام الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على تبادل المعرفة.	دورات تدريبية، جلسات العصف الذهني، الاجتماعات.	تشجيع تبادل المعرفة: يتم إشراك العاملين في مدارس الأونروا في دورات تدريبية، وجلسات العصف الذهني، والاجتماعات، وصرف حوافز معنوية أو مادية لهم مثل بدل مواصلات، أو شهادات.	---
3- بث المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - نشر المعرفة اللازمة لعملها، باستخدام وسائل الاتصال التقليدية، وكذلك باستخدام وسائل الاتصال الإلكترونية الحديثة.	الاتصالات الهاتفية المبرمجة، النشرات المطبوعة، والالكترونية، والاجتماعات، والدورات التدريبية، ونشر القوانين والتعاميم والرسائل على المواقع الإلكترونية	الاتصال التقليدية: عندما يتم استخدام الاتصالات التقليدية لبث المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، يتم بث المعرفة عن طريق: الاتصالات الهاتفية المبرمجة مع الأفراد، والنشرات المطبوعة، والاجتماعات، والدورات التدريبية...الخ.	---

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
			الاتصال الالكترونية الحديثة: عندما يتم استخدام وسائل الإتصالات الإلكترونية الحديثة لبت المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، يتم بث المعرفة عن طريق: الرسائل والتعاميم والنشرات الالكترونية على الإيميل، وبعض الرسائل والنشرات على مواقع التواصل الاجتماعي، ونشر القوانين والتعاميم والرسائل...الخ على المواقع الإلكترونية الخاص بالمدرسة.	
4- نقل المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - نقل المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، بالطرق التقليدية والطرق التكنولوجية.	النشرات والتعاميم المطبوعة والالكترونية، المراسلات الإدارية بالبريد العادي والبريد الالكتروني، الاجتماعات، الدورات التدريبية	نقل المعرفة بالطرق التقليدية: يتم نقل المعرفة عن طريق النشرات والتعاميم المطبوعة. نقل المعرفة بالطرق التكنولوجية: يتم نقل المعرفة عن طريق النشرات والتعاميم الالكترونية. نقل المعرفة عن طريق المراسلات الإدارية: بالبريد العادي والبريد الالكتروني والاجتماعات والدورات التدريبية...الخ.	---
5- المشاركة في المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تفعيل عمليات المشاركة في المعرفة. من خلال عمليات التعليم والتعلم، والحوارات والاجتماعات والدورات التدريبية وجلسات العصف الذهني، ومن خلال مجموعات التواصل على الحاسوب.	التعليم والتعلم، الحوارات، الاجتماعات، الدورات التدريبية، جلسات العصف الذهني، مجموعات التواصل على الحاسوب.	المشاركة في المعرفة: يتم استخدام المعرفة المتوفرة في الكتب المدرسية والعمل على قيام الطلبة بمشاركتها من خلال عمليات التعليم والتعلم، وكذلك قراءة القصص وسردها أمام الطلبة من قبل المعلم أو أحد الطلبة.	---

العملية السابعة: تطبيق المعرفة:

لكي تتمكن مدارس الأونروا من تطبيق المعرفة اللازمة لعملها، وتوظيفها في أنشطة المدرسة جميع، يتوجب عليها القيام بالعمليات التالية:

العمليات	إجراءات تطبيق العمليات	الأدوات	أمثلة الإيضاح	النماذج المقترحة
1- استعمال المعرفة	يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - استخدام وتوظيف المعرفة التي تم تشخيصها وتوليدها وتنظيمها...الخ، في أنشطة وعمليات المدرسة المختلفة. كعملية صنع القرار، وحل المشكلات، وعمليات التعليم والتعلم...الخ.	اللقاءات الصفية، الأنشطة المدرسية	استعمال المعرفة: يتم استخدام المتوفرة عن أعداد الطلبة في الصفوف في اتخاذ القرارات الخاصة بعدد الكتب اللازمة والآثار المطلوب وأصنافه...الخ. استعمال المعرفة المتوفرة في المدرسة عن نتائج الطلبة: يتم استخدام هذه المعرفة في تحديد الأساليب والوسائل المناسبة لعمليات التعليم والتعلم، وتحديد التدريب المناسب للمعلمين.	----

<p>2- إعادة استعمال المعرفة</p> <p>يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - إعادة استعمال المعرفة اللازمة لعمل المدرسة، التي تم استعمالها في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وعمليات التعليم والتعلم.</p>	<p>حل المشكلات اتخاذ القرارات التعليم والتعلم</p>	<p>3- الاستفادة من المعرفة</p> <p>يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تفعيل الاستفادة من المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة في جميع الأنشطة الإدارية والتعليمية - تفعيل الاستفادة من المعرفة المتوفرة في العمليات التي تساعد المدرسة على النمو والتكيف.</p>	<p>4- تطبيق المعرفة</p> <p>يتم إجراء هذه العملية وفق الإجراءات التالية: - تطبيق المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة في الأنشطة وعمليات التعليم والتعلم. تحويل المعرفة المتوفرة في المدرسة إلى أنشطة وعمليات يتم تنفيذها في المدرسة. - الإفادة من المعرفة المتوفرة في تطوير واقع المدرسة العملي وتحقيق أهدافها المنشودة.</p>
<p>3- إعادة استعمال المعرفة</p> <p>يتم إعادة استعمال المعرفة في حل المشكلات التي تواجه المدرسة مرة أخرى، مع ملاحظة أنه يمكن إجراء بعض التحديثات عليها.</p>	<p>اللقاءات الصفية، الأنشطة المدرسية، الدورات التدريبية، الوسائل التعليمية</p>	<p>4- تطبيق المعرفة</p> <p>يتم تطبيق المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة: يتم تطبيق المعرفة المتوفرة في خدمة عمليات النظام المدرسي من خلال اسهامها في تطوير الأساليب المستخدمة، أو من خلال اسهامها في عمليات تثقيف الطلبة بالقوانين المدرسية، وإرشادهم إلى الطرق السليمة في التعامل معها.</p>	<p>3- الاستفادة من المعرفة</p> <p>يتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة: يتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة في تحسين الأساليب المتبعة في عمليات التعليم والتعلم. يتم الاستفادة من المعرفة في إنتاج وسائل تعليمية لخدمة عمليات التعليم والتعلم (مثل بطاقات الحروف والخرائط...الخ). يتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة في المدرسة في عقد دورات تدريبية للطلبة وللأفراد المجتمع المحلي.</p>
<p>4- تطبيق المعرفة</p> <p>يتم تطبيق المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة: يتم تطبيق المعرفة المتوفرة في خدمة عمليات النظام المدرسي من خلال اسهامها في تطوير الأساليب المستخدمة، أو من خلال اسهامها في عمليات تثقيف الطلبة بالقوانين المدرسية، وإرشادهم إلى الطرق السليمة في التعامل معها.</p>	<p>الاجتماعات، اللقاءات الصفية، الأنشطة المدرسية</p>	<p>3- الاستفادة من المعرفة</p> <p>يتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة: يتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة في تحسين الأساليب المتبعة في عمليات التعليم والتعلم. يتم الاستفادة من المعرفة في إنتاج وسائل تعليمية لخدمة عمليات التعليم والتعلم (مثل بطاقات الحروف والخرائط...الخ). يتم الاستفادة من المعرفة المتوفرة في المدرسة في عقد دورات تدريبية للطلبة وللأفراد المجتمع المحلي.</p>	<p>4- تطبيق المعرفة</p> <p>يتم تطبيق المعرفة المتوفرة في بيئة المدرسة: يتم تطبيق المعرفة المتوفرة في خدمة عمليات النظام المدرسي من خلال اسهامها في تطوير الأساليب المستخدمة، أو من خلال اسهامها في عمليات تثقيف الطلبة بالقوانين المدرسية، وإرشادهم إلى الطرق السليمة في التعامل معها.</p>

النماذج

نموذج 1. نموذج الوصول إلى المعرفة الصريحة وحصرها

الرقم	نوع المعرفة الصريحة	البيئة	مكان توفرها	الشكل الذي تتوفر به	طريقة الوصول إليها
1	قانون التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته	الخارجية	موقع وزارة التربية والتعليم الإلكتروني	ملف Word	http://www.moe.gov.jo/Departments
2	تعميم رقم (1)	الداخلية	خزانة ملفات المدرسة	ملف / أوراق مطبوعة	الطريقة اليدوية

نموذج 2. نموذج استبانة الوصول إلى المعرفة الضمنية وحصرها (أسر المعرفة) / العاملين

المعلومات الشخصية:

اسم الموظف:	الرقم الوظيفي:
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج أرمل مطلق
الجنسية:	مكان الولادة: / تاريخ الولادة: / /
رقم الجوال:	
البريد الإلكتروني:	

المؤهلات العلمية:

المؤهل العلمي	اسم الجهة التعليمية (جامعة، كلية، مدرسة... الخ)	التخصص	تاريخ الحصول عليه

الشهادات المعتمدة:

اسم الشهادة	موضوع الشهادة	جهة اصدار واعتماد الشهادة	تاريخ الحصول	صالحة لغاية

الدورات التدريبية:

اسم الدورة	الموضوع الرئيسي	اسم الجهة التدريبية	من	إلى

بيانات العمل الحالي:

المسمى الوظيفي	
الأعمال الرئيسية	
الأعمال الفرعية	

التاريخ الوظيفي:

اسم الجهة	المسمى الوظيفي	المهمة الرئيسية	من - إلى	البلد

العضوية في الجمعيات والنقابات والمنظمات:

اسم الجمعية أو النقابة أو المنظمة	الدولة	تاريخ الإنتساب	طبيعة النشاط

اللجان أو فرق العمل المشارك فيها (داخلية أو خارجية):

اسم اللجنة، الفريق	المهمة الرئيسية	تاريخ المشاركة

الدورات أو المحاضرات التي قمت بتقديمها:

اسم الدورة، المحاضرة	الموضوع	من - إلى

الأبحاث والدراسات التي قدمتها:

اسم البحث، الدراسة	الموضوع	التاريخ

اللغات التي تتقنها:

اللغة	قراءة/ درجة الإتقان	محادثة/ درجة الإتقان	كتابة/ درجة الإتقان

الهوايات والمهارات:

الهواية ، المهارة	درجة الممارسة/ الإتقان	ملاحظات

* يمكن زيادة أماكن المعلومات المطلوبة أو تقليصها وفق البيانات والمعلومات التي تحددها المدرسة.

* يمكن توزيع استبانة مماثلة على أولياء أمور الطلبة أو أفراد المجتمع المحلي للحصول على البيانات.

* يتم توثيق وحفظ هذه البيانات والسماح للمستفيدين - كل وفق حاجته - بالوصول إليها، وبذلك يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

نموذج 3. نموذج أنواع المعرفة / البيئة الداخلية

البيئة الداخلية											
المعرفة الفنية					المعرفة الإدارية						
معرفة ضمنية			معرفة صريحة		معرفة ضمنية			معرفة صريحة			
أساليب	مهارات	خبرات	كتب	وسائل	أدلة	توجهات	مهارات	خبرات	تعاميم	أنظمة	قوانين

* يمكن إضافة أعمدة أخرى وفق أنواع المعرفة في البيئة الداخلية.

نموذج 4. نموذج تحليل أهداف المدرسة

الهدف: توفير بيانات ومعلومات شاملة عن الطلبة.

نوع المعرفة	البيئة التي تتوفر بها	الأفراد الذين يمتلكونها	مكان توفرها	الأفراد الذين يسمح لهم بالوصول إليها
صریحة	البيئة الداخلية	جميع الأفراد الذين يسمح لهم بالوصول ملفات الطلبة	قواعد البيانات	المديرين، والمعلمين
ضمنية	البيئة الخارجية	أولياء الأمور	عقول الأفراد الوثائق خاصة	أولياء الأمور

* يمكن إضافة أعمدة أخرى وفق الهدف.

نموذج 5. نموذج المعرفة المطلوبة والمتوفرة فعلاً لتحقيق الأهداف

الهدف: توفير البيانات والمعلومات لسجل أحوال الطلبة.

الرقم	اسم الطالب	تاريخ دخول المدرسة	الجهة القادم منها	تاريخ الولادة	مكان الولادة	الجنسية	البلد الأصلي	رقم بطاقة المؤن	رقم الحالة الاجتماعية	عمل الأب	مكان السكن	رقم الهاتف
1												
2												
3												

* الأماكن المظللة تدل على البيانات والمعلومات المتوفرة فعلاً.

- ✓ يُظهر النموذج السابق أن البيانات والمعلومات المطلوبة لكل طالب هي، (12) معلومة.
- ✓ يُظهر النموذج السابق كذلك أن البيانات والمعلومات المتوفرة فعلاً في المدرسة عن الطالب رقم (1) هي، (6) معلومات.

نموذج 6 نموذج المقارنة وتحديد الفجوة المعرفية

الهدف: توفير البيانات والمعلومات اللازمة لسجل أحوال الطلبة.

الرقم	اسم الطالب	تاريخ دخول المدرسة	الجهة القادم منها	تاريخ الولادة	مكان الولادة	الجنسية	البلد الأصلي	رقم بطاقة المؤن	رقم الحالة الاجتماعية	عمل الأب	مكان السكن	رقم الهاتف
1												
2												
3												

* الأماكن المظللة تدل على البيانات والمعلومات المتوفرة فعلاً في بيئة المدرسة.

- ✓ يُظهر النموذج أن الطالب رقم (1) استكمل (6) من البيانات والمعلومات المطلوبة.
- ✓ يُظهر النموذج من خلال المقارنة بين المعرفة المتوفرة والمعرفة المطلوبة أن الفجوة المعرفية هي: $12 - 6 = 6$ بيانات أو معلومات يمكن معرفتها من خلال النموذج.

نموذج 7. نموذج أماكن المعرفة وطريقة الوصول إليها

الطريقة المناسبة للوصول إليها	الأشخاص الذين يملكونها	قواعد البيانات	مكانها	نوعها	العرفة المطلوبة
المراسلات الإدارية	ولي أمر الطالب	—	البيئة الخارجية	صريحة	عمل الأب

* يمكن إضافة أعمدة أخرى وفق البيانات والمعلومات المطلوبة.

نموذج 8. نموذج تحليل محتوى المعرفة

اسم المعرفة	المفاهيم	القيم	الحقائق	الاتجاهات	المهارات	القوانين	الحقوق	الواجبات	المبادئ
البيئة المدرسية الأمانة	مفهوم البيئة المدرسية الأمانة	القيم الإنسانية	---	التعاون، المحبة، الزمالة، المساعدة	التواصل	قوانين التربية والعلم	حقوق الطفل، حقوق المعلم	واجبات إدارة المدرسة والمعلم والطالب	المساواة والعدالة

* يمكن إضافة أعمدة أخرى تتناسب والمعرفة المراد تحليلها.

نموذج 9. نموذج فهرسة / أدوات المختبر

اسم الأداة (الفهرسة وفق الحروف الأبجدية أو أي أسلوب مناسب آخر)	استخدامها	مكان حفظها

* يمكن تسمية أعمدة جدول الفهرسة وفق الطلب ويمكن زيادتها كذلك.

نموذج 10. نموذج مسارات تدفق المعرفة

اسم المعرفة	مصدر المعرفة	كيفية تنظيمها	كيفية تخزينها	طريقة الوصول إليها	طريقة استرجاعها

* يمكن زيادة الأعمدة أو تقليصها وفق المعرفة المتدفقة.

نموذج 11. نموذج إدارة الوثائق

اسم الوثيقة	تاريخ الوارد	الإجراءات اللازمة لها	المسؤول عن (1) الإجراء	المسؤول عن (2) الإجراء	تاريخ الصادر	الجهة التي صدرت إليها

* يمكن تشكيل النموذج وفق نوع الوثيقة.

التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الدراسة بالتوصيات التالية:

1. الاهتمام بنشر المعلومات الأساسية الخاصة بإدارة المعرفة، وبيان دورها أسلوب إداري حديث لاستثمار المعرفة في المدارس.
2. منح مديري مدارس الأونروا الصلاحيات الإدارية اللازمة للقيام بتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارسهم.
3. تطبيق الدليل التربوي المقترح على عينة من مدارس الأونروا في الأردن تمهيداً لتعميمه على بقية المدارس.

المراجع

- القرآن الكريم.
- ابن حنبل، أحمد (2001)، مسند الإمام أحمد بن حنبل، (ط 1)، تحقيق: شعيب الأرنؤوط، وعادل مرشد، بيروت: مؤسسة الرسالة.
- أبو العلا، ليلي (2011)، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 1(4)، 106 - 126.
- أبو خضير، إيمان (2009)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات" المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1- 4/11/2009.
- أبوفارة، يوسف وعليان، حمد (2010)، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(18) 43 - 114 .
- الأغا، ناصر وأبو الخير، أحمد (2012)، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة القدس المفتوحة وإجراءات تطويرها. مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية). 16(1)، 30 - 62.
- حجازي، هيثم (2005)، إدارة المعرفة مدخل نظري، (ط1)، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
- حسن، منال والكيلاني أنمار (2011)، إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان. دراسات، العلوم التربوية، 38 ملحق (4)، 1240 - 1259.
- الزطمة، نضال (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الصاوي، ياسر (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- طاشكندي، زكية (2008)، إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الطحاينة، زياد والخالدي، حسن (2015)، تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، دراسات، العلوم التربوية، 42 (2)، 571 - 585.
- العتيبي، ياسر (2008)، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- العلي، عبد الستار وقنديلجي، عامر والعمرى، غسان (2009)، المدخل إلى إدارة المعرفة، (ط2)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عليان، ح. (2009)، دور إدارة المعرفة في فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين.
- عليان، ر. (2012)، إدارة المعرفة، (ط2)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عمر، أ. (2008)، معجم اللغة العربية المعاصر، (ط 1)، القاهرة: عالم الكتب.
- القحطاني، س. (2009)، إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي: الواقع والمأمول، المؤتمر الدولي للتنمية والإدارة "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1- 4/11/2009.
- القهيوي، ل و ال ، ز ، ب. (2013)، جودة المعلومات والذكاء الإستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، ص. (2005)، إدارة المعرفة، (ط1)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ماضي، ا. (2010)، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي "حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- مجمع اللغة العربية (2004)، المعجم الوسيط، (ط 4)، القاهرة: مكتبة دار الشروق الدولية.
- المطاعني، ع. (2008)، بناء أنموذج لإدارة المعرفة بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الملكوي، إ. (2007)، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، (ط1)، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- مهدي، س. (2012)، عمليات الإدارة المعرفية وأثرها في القدرات الإبداعية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (30)، 206 - 280.
- موسى، ب. (2012)، درجة تطبيق إدارة المعرفة من قبل مديري مدارس المرحلتين الابتدائية والثانوية في الكويت من وجهة نظر المديرين والموجهين الفنيين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- نجم، ع. (2005)، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، عمان: مؤسسة الوراق.
- نعمة، ن. (2011)، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة. مجلة كلية الادارة والاقتصاد، (4).

- الهمشري، ع.(2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز، (ط1)، عمان: دار صفا للنشر والتوزيع.
- هياجنة، ع.(2009). إدارة المعرفة وإدارة المعلومات. بحث غير منشور، Intel Teach - Advanced online منصة برنامج انتل الأردنية. <http://www.inteltao.gov.jo/forum/viewtopic.php?f=12&t=1949> تاريخ الوصول 4/7/2015
- وزارة التربية والتعليم الأردنية، التشريعات الأردنية، قانون وزارة التربية والتعليم رقم (3) لسنة 1994 وتعديلاته. الرابط: www.moe.gov.jo/Departments/DepartmentsMenuDetails.aspx?...324 13/7/2015
- وكالة الأمم المتحدة (الأونروا)، إحصائيات اقليم الأردن، حقائق وأرقام. الرابط: <http://www.unrwa.org/atemplate.php?id=116> 13/7/2015
- Becerra-Fernandez, I., A. Gonzalez and R. Sabherwal (2004), Knowledge Management 1/e., Chapter 1: Introducing Knowledge Management. Link: http://www.cse.ust.hk/~dekai/523/notes/KM_Slides_Ch01.pdf.
- Edge, Karen (2005), Knowledge Management as a tool for Districk-Level Instructional Renewal": Canada. Link: <https://ioe-ac.academia.edu/KarenEdge/Papers>. تاريخ الوصول 24/2/2015
- Leung, Chi-Hong (2010), Critical Factors of Implementing Knowledge Management in School Environment: A Qualitative Study in Hong Kong. Journal of Information Technology, (2) 66-80. Link: <http://scialert.net/abstract/?doi=rjit.2010.66.80>, تاريخ الوصول 24/2/2015.
- SAGSAN, Mustafa (2006), A new life cycle model for processing of knowledge management. 2nd International Conference on Business, Management and Economics in Izmir: Turkey.
- Samad, R. Sukor, M. Syah, D. & Muslihah, E. (2014), Understanding the Implementation of Knowledge Management in High-Performance Schools in Malaysia, SAGE Open, (4),1- 7.

Proposed Educational Guide for Knowledge Management in (Unrwa) Schools in Jordan

*Subhi Ahmad Thaher, Khalid Ali Al-Serhan **

ABSTRACT

This study aimed to build an educational guide of knowledge management in (UNRWA) schools in Jordan. To achieve this goal the researcher used the developmental survey method. The study community consisted of all school principals of UNRWA's schools in Jordan, for the academic year 2014-2015 totaling (174) principals. To collect data about the study community, the researcher developed the study tool (the questionnaire) which consisted of (61) items, spread over seven axes, which has been distributed to all members of the study population.

The study results showed that the Reality of Implementing Knowledge Management in UNRWA schools from the point of view of school principals was moderate in general. The order of axes was as follows: sharing of knowledge, application of knowledge, diagnosis of knowledge, storage and sustain knowledge, knowledge generation, and retrieval of knowledge and organization of knowledge. Then the researcher built the content of the proposed educational guide of knowledge management in (UNRWA) schools in Jordan. In light of the results the study concluded several recommendations; the most important is working on the adoption of the proposed educational guide.

Keywords: Educational Guide, Knowledge Management, UNRWA Schools, Jordan.

* Faculty of Educational Sciences, The University of Jordan. Received on 29/3/2016 and Accepted for Publication on 17/5/2016.