



ناريما عكور  
وزارة التربية والتعليم  
Wafaarase60@gmail.com

\*(Corresponding author) e-mail: [Wafaarase60@gmail.com](mailto:Wafaarase60@gmail.com)

### الملخص

هدفت الدراسة استكشاف أثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث الدولية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، والبالغ عددهم (3119) معلماً ومعلمة، بينما اشتملت العينة على (342) معلماً ومعلمة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال إستبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة المعرفة وأبعادها على تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، وأوصت الدراسة بالاستثمار في برامج التطوير المهني بصورة مستمرة، لضمان بقاء المعلمين على اطلاع بأحدث التطورات التعليمية. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين.

### ABSTRACT

المعرفة مشاركة، المعرفة تخزين، المعرفة توليد، المعرفة تشخيص) المعرفة إدارة أثر استكشاف الدراسة هدفت اتباع تم الدراسة أهداف وتحقيق الثانية الزرقاء مديرية في للمعلمين المهنية الكفاءات تنمية في (المعرفة وتطبيق الدولية الغوث وكالة والخاصة الحكومية المدارس معلمي من الدراسة مجتمع وتكون التحليلي الوصفي المنهج على العينة اشتملت بينما، ومعلمة معلما (3119) عددهم والبالغ الثانية الزرقاء لمنطقة والتعليم مديريةية التابعة الدراسة عينة أفراد على وتوزيعها تصميمها تم إستبانة خلال من الأولية البيانات جمع وتم ومعلمة معلما (342) تأثير وجود إلى الدراسة وتوصلت SPSS برنامج باستخدام والاستدلالية الوصفية الاحصائية الأساليب باستخدام وتحليلها برامج في الاستثمار الدراسة وأوصت للمعلمين المهنية الكفاءات تنمية على وأبعادها المعرفة لإدارة ومعنوي إيجابي التعليمية التطوير المهني بصورة مستمرة، لضمان بقاء المعلمين على اطلاع بأحدث التطورات التعليمية. الكلمات المفتاحية: المعرفة مشاركة، المعرفة تخزين، المعرفة توليد، المعرفة تشخيص، المعرفة إدارة: المفتاحية الكلمات للمعلمين المهنية الكفاءات تنمية.

### Article history:

Submission Date: 24/02/2025

Reviewing Date: 22/04/2025

Revision Date: 04/08/2025

Acceptance Date: 27/07/2025

Publishing Date: 03/09/2025

DOI: 10.6520/2b3g0z08

### Keywords:

### Funding:

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

### Competing interest:

No competing interests exist.

### Cite as:

عكور ن. (2025) تأثير إدارة المعرفة على تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين Jersah for Research and Studies 25 (3A). <https://doi.org/10.6520/2b3g0z08>



© The authors (2025). This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY NC), which permits non-commercial re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. For commercial re-use, please contact [admin@jpu.edu.jo](mailto:admin@jpu.edu.jo).

تأثير إدارة المعرفة على تنمية الكفاءات المهنية لمعلمي مديرية تربية وتعليم الزرقاء الثانية من  
وجهة نظرهم

**The Impact of Knowledge Management on the Development of  
Professional Competencies of Teachers in the Second Zarqa Education  
Directorate from their Point of View**

**المخلص**

هدفت الدراسة استكشاف أثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث الدولية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، والبالغ عددهم (3113) معلماً ومعلمة، بينما اشتملت العينة على (342) معلماً ومعلمة. وتم جمع البيانات الأولية من خلال إستبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة، وتحليلها باستخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة المعرفة وأبعادها على تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين. وأوصت الدراسة بالاستثمار في برامج التطوير المهني بصورة مستمرة؛ لضمان بقاء المعلمين على اطلاع بأحدث التطورات التعليمية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة، تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، الأردن.

**Abstract**

The study aimed to explore the impact of knowledge management (knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge sharing, and

knowledge application) in developing the professional competencies of teachers in the Second Zarqa District. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was followed. The study population consisted of teachers from public and private schools and the International Relief Agency affiliated with the Directorate of Education for the Zarqa II region, numbering (3113) male and female teachers, while the sample included (342) male and female teachers. Primary data was collected through a questionnaire that was designed and distributed to members of the study sample, and analyzed using descriptive and inferential statistical methods using the SPSS program. The study found a positive and significant impact of knowledge management and its dimensions on the development of teachers' professional competencies. The study recommended investing in professional development programs on an ongoing basis. To ensure teachers stay up to date with the latest educational developments.

**Keywords: Knowledge Management, Knowledge Diagnosis, Knowledge Generation, Knowledge Storage, Knowledge Sharing, Knowledge Application, Developing Professional Competencies for Teachers, Directorate of Education for the Second Zarqa District, Jordan.**

## 1- الإطار العام للدراسة

### المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة في المشهد التعليمي، أصبح تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين عاملاً حاسماً لضمان جودة وفعالية عمليات التدريس والتعلم. ومع تصاعد متطلبات العولمة والتطورات التكنولوجية، تطور دور المعلمين ليتجاوز الممارسات التربوية التقليدية، حيث يُتوقع منهم اليوم إتقان أدوات رقمية وتعزيز الابتكار وإدارة المعرفة بفعالية لتحسين نتائج الطلاب. في هذا السياق، برزت إدارة المعرفة (KM) كاستراتيجية حيوية لسد هذه الفجوة، حيث تشمل التنسيق المنهجي بين الأفراد والتكنولوجيا والعمليات لخلق المعرفة ومشاركتها وتطبيقها داخل المؤسسات. في المجال التعليمي، يمكن لعمليات إدارة المعرفة - مثل اكتساب المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها - أن تشكل إطاراً داعماً للمعلمين لتطوير الكفاءات اللازمة لمواجهة تعقيدات

البيئات التعليمية الحديثة . من خلال تعزيز ثقافة التعلّم المستمر والمشاركة المعرفية، تمكّن إدارة المعرفة المعلمين من تحسين مهاراتهم المهنية والتكيف مع التحولات التكنولوجية ورفع فعالية

التدريس (Silamut & Petsangsri, 2020; European Commission, 2021)

أظهرت دراسات عديدة أن الممارسات الفعّالة لإدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تعزيز كفاءات المعلمين. على سبيل المثال، تُمكن عمليات اكتساب المعرفة المعلمين من تطوير مهارات جديدة والاطلاع على أحدث التقنيات التعليمية . كما تسهل آليات تخزين المعرفة ونشرها تبادل الخبرات والتعلّم الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، يُتيح تطبيق المعرفة في السياقات الواقعية للمعلمين صقل ممارساتهم وابتكار أساليب تربوية. في ماليزيا، على وجه الخصوص، أسفرت تطبيقات إدارة المعرفة في المدارس عن نتائج واعدة، حيث أظهر المعلمون مستويات متوسطة من الممارسات المعرفية، خاصة في تخزين المعرفة واسترجاعها ومع ذلك، لا تزال تحديات مثل احتكار المعرفة وعدم الرغبة في مشاركتها قائمة، مما يؤكد الحاجة إلى مبادرات أكثر تنظيمًا، وهي نتائج تتوافق مع الاتجاهات العالمية التي تربط بين نجاح إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية وتحسين جودة التدريس (Sobandi et al., 2021; Supermane & Zainal, 2020; Bandyopadhyay et al., 2017).

### مشكلة الدراسة

في السنوات الأخيرة، تزايد التركيز على التطوير المهني للمعلمين في سياق الثورات التعليمية والتكنولوجية. ومع ذلك، ورغم هذا الاهتمام المتزايد، لا تزال الأنظمة التعليمية تواجه تحديات كبيرة في تعزيز الكفاءات المهنية للمعلمين بشكل مستدام وفعال. وتكمن إحدى المشكلات الأساسية في محدودية برامج التطوير المهني التقليدية. فهذه البرامج غالبًا ما تفشل في تلبية الاحتياجات المتغيرة للمعلمين نظرًا لطبيعتها المجزأة وافتقارها إلى آليات منهجية لتشخيص فجوات المعرفة، وتوليد معارف جديدة، وتطبيقها في عمليات التعليم اليومية. وقد كشفت المناقشات

الأولية مع المعلمين والقيادات التربوية في مديرية الزرقاء الثانية عن أن مبادرات التطوير المهني منفصلة عن واقعهم الصفّي، وغياب منصات مُنظمة لتبادل أفضل الممارسات، مما يؤدي إلى ازدواجية الجهود وإهدار الموارد. وتؤكد الأبحاث صحة هذه التحديات، حيث أشارت عدة دراسة مثل دراسة (Karageorgou (2022) ودراسة (Igoni & Nwabueze (2022) أن المعلمين يشاركون في تخزين المعرفة بمستويات متوسطة، لكنهم يواجهون صعوبات في توليدها ومشاركتها بسبب ثقافات العمل الفردية وضعف الحوافز المؤسسية.

وفي السياقات العربية، وخاصةً الأردن، لا تزال الأبحاث المتعلقة بدمج إدارة المعرفة في تطوير كفاءات المعلمين قليلة، مما يُحدث فجوةً حرجةً في تصميم السياسات القائمة على الأدلة. لذلك، تأتي هذه الدراسة للبحث في أثر عمليات إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) كإطار استراتيجي في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.

### أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر تطبيق إدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة والتطبيق) في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية؟

### فرضيات الدراسة

بالاعتماد على مشكلة الدراسة، تمت صياغة الفرضية الرئيسة الآتية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشخيص المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.

H02: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.

H03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.

H04: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.

H05: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.

#### أهداف الدراسة

تسعى الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف أثر إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية. ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الفرعية الآتية:

1. استكشاف أثر تشخيص المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.
2. استكشاف أثر توليد المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.
3. استكشاف أثر تخزين المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.
4. استكشاف أثر مشاركة المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.
5. استكشاف أثر تطبيق المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية.

## أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميةً كبيرةً لكونها تُلقى الضوء على كيفية دمج إدارة المعرفة بشكل منهجي في برامج التنمية المهنية للمعلمين. كما تُسهم النتائج في توعية صانعي السياسات والقادة التربويين بأهمية الاستثمار في أنظمة إدارة المعرفة لدعم عمليات التعلّم المستمر وتحسين الجودة في المؤسسات التعليمية.

وتتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المعرفة وتطوير الكفاءات المهنية للمعلمين. من خلال تقديم نموذج نظري يربط بين العمليات الخمسة لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) وتحسين الكفاءات المهنية، كما تدعم النتائج النظرية القائمة، على أهمية التعلّم المستمر والتعاون بين المعلمين في تطوير مهاراتهم. بينما تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم توصيات عملية للمديرين وصانعي السياسات لتنمية كفاءات المعلمين من خلال تبني استراتيجيات إدارة المعرفة.

## مصطلحات الدراسة

- **الكفاءة المهنية للمعلم:** مجموعة المهارات والقدرات التي تمكنهم من إدارة الأداء التعليمي، تنظيم الصف، وتقييم نتائج التعلم، وهي تشمل تلبية متطلبات المجتمع والمناهج التعليمية والتطورات العلمية (Karageorgou, 2022).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** قدرة المعلم على إتقان المحتوى التعليمي بشكل شامل وعميق، وتنفيذ مهام ومسؤوليات المهنة التعليمية بمهارات عالية. الكفاءة المهنية تعني القدرة على إتقان المادة التعليمية على نطاق واسع وعمق، مما يُمكن المعلم من توجيه الطلاب لتحقيق معايير الكفاءة المُحددة في المعايير الوطنية للتعليم.

- **إدارة المعرفة:** وهي عملية منهجية تهدف إلى تحسين استخدام المعرفة داخل المؤسسات من خلال تنظيم وتوثيق الخبرات الضمنية والصريحة ومشاركتها، مما يسهم في تعزيز الابتكار والكفاءة الإنتاجية (الفايد وآخرون، 2022).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** العمليات التي تساعد على توليد المعرفة لدى المعلمين، واختبارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات المهمة والخبرات، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعليم، والتخطيط الاستراتيجي.

- **تشخيص المعرفة:** وهي العملية المعنية باكتشاف المعرفة داخل المنظمة ورصدها وتحديد الجهات أو الأفراد المالكة لها ومواقعهم، وتحديد مواقع تخزينها (تواتي، 2025).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** عملية تحديد الفجوات المعرفية والمهارات لدى المعلمين، مما يساعدهم على مواصلة أهداف تطويرهم المهني مع احتياجات فصولهم الدراسية.

-- **توليد المعرفة:** وهي عملية إبداع المعرفة من خلال مشاركة وتفاعل فرق وجماعات العمل لتشكيل رأس معرفي جديد في قضايا وأمور جديدة تساعد في تحديد المشكلات وتعريفها وحلها بطرق مبتكرة وبصورة مستمرة (نصر الله وأبو عمرة، 2018).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** عملية خلق أفكار جديدة واستراتيجيات لحل المشكلات في الممارسات التعليمية، وغالباً ما يحدث من خلال التعاون بين المعلمين.

- **تخزين المعرفة:** تصنيف المعرفة وحفظها في مستودعات البيانات والمعرفة، مما يسهم في بناء ذاكرة تنظيمية تستند عليها المنظمة في البحث والوصول والاسترجاع للمعرفة ليسهل استخدامها وتحديثها (محمد، 2025).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية تنظيم المعرفة بطريقة تتيح سهولة الوصول إليها واستخدامها، وعادة ما يتم ذلك من خلال منصات رقمية أو قواعد بيانات.

-- مشاركة المعرفة: نقل المعرفة بين الأفراد والفرق والأقسام للاستفادة منها ونشرها بطريقة يسهل وصول كافة الأطراف إليها (أحمد وآخرون، 2025).

وتعرف إجرائياً بأنها: عملية تبادل المعرفة بين الأفراد أو الفرق، مما يعزز من التعلم الجماعي والتعاون.

-- تطبيق المعرفة: الاستفادة من المعرفة المكتسبة في تحسين العمليات التنظيمية وحل المشكلات بفاعلية (سحيم، 2025).

وتعرف إجرائياً بأنها: استخدام المعرفة المكتسبة في الممارسات الفعلية لتحسين جودة التعليم ونتائج التعلم.

#### حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** اقتصرت هذه الدراسة على البحث في دور إدارة المعرفة بأبعادها (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، والتطبيق) في تطوير الكفاءات المهنية للمعلمين.

**الحد البشري:** تمثلت في معلمي المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية (الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية)، وعددهم (342) معلماً ومعلمةً.

**الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على المدارس التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية (الحكومية، والخاصة، ووكالة الغوث الدولية).

**الحد الزمني:** أجريت الدراسة خلال عام (2025).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة

### إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة (Knowledge Management) بأنها عملية منهجية تهدف إلى تحسين استخدام المعرفة داخل المؤسسات من خلال تنظيم وتوثيق الخبرات الضمنية والصريحة ومشاركتها، مما يسهم في تعزيز الابتكار والكفاءة الإنتاجية. تتجلى أهمية إدارة المعرفة في كونها الأداة التي تساعد المنظمات على تحقيق التفوق والابتكار، خاصة في بيئات العمل المتغيرة، حيث تُعد المعرفة أصولاً حيوية يجب استثمارها بفعالية. تشمل عملية إدارة المعرفة اكتساب المعرفة من خلال التدريب وتبادل الخبرات، تخزينها في قواعد بيانات، وتوزيعها بين الأفراد لضمان سهولة الوصول إليها. وتسهم هذه العملية في تعزيز الكفاءات المهنية، خاصة في مجال التعليم، عن طريق رفع كفاءة المعلمين وتمكينهم من استخدام تقنيات جديدة، مما يدعم جودة التعليم ويعزز بيئة التعلم (القايد وآخرون، 2022).

وتشكل عملية تشخيص المعرفة عنصراً أساسياً في تعزيز فعالية المعلمين، حيث تساهم في تحديد الفجوات والقوى في معرفتهم العملية مما يمكنهم من موائمة أهداف تطويرهم المهني مع احتياجات فصولهم الدراسية المحددة. تتيح هذه التقييمات النظامية للمعلمين التعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مثل دمج التكنولوجيا في التعليم، مما يساعدهم على إعطاء الأولوية للتدريب في تلك المجالات لضمان نمو مهني مستهدف وفعال (Igoni & Nwabueze, 2022).

كما تشجع هذه الممارسة التأملية المعلمين على تقييم أساليبهم التعليمية بشكل نقدي، مما يعزز من قدرتهم على إجراء تحسينات مستمرة. من خلال معالجة الفجوات المحددة، مثل استراتيجيات إدارة الفصل الدراسي، يمكن للمعلمين تعديل أساليبهم لتلبية الاحتياجات المتنوعة لطلابهم، وبالتالي تحسين نتائج التعليم بشكل عام (Ventista & Brown, 2023).

وتعتبر إدارة المعرفة مجالاً متعدد التخصصات يهدف إلى تحسين استخدام الموارد المعرفية لتحقيق الأهداف التنظيمية. تُعرّف بأنها عملية منهجية لتوليد المعرفة، و تخزينها، ونقلها، وتطبيقها، وذلك من خلال دمج الخبرات، والقيم، والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبراء، مما يوفر إطاراً لتقييم الخبرات الجديدة ودمجها. كما تشمل إدارة الأصول المعرفية للمؤسسة، وتعزيز القدرة على التكيف والتعلم، وزيادة الإبداع، والمشاركة الفعالة في استخدام هذه الأصول (العتيبي وآخرون، 2023).

وتُعد إدارة المعرفة مجموعة من العمليات المُنظمة التي تهدف إلى توليد المعرفة من البيانات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتوزيعها لدعم صنع القرارات وزيادة القدرة التنافسية. وتتضمن أيضاً الأدوات والسلوكيات التي تتيح للمؤسسات اكتساب المعرفة، وتنظيمها، وتوظيفها في عمليات الأعمال لتحقيق التكيّف طويل الأمد (القرني، 2013).

وذكر (Ahmad & Karim (2019 أن التعريفات الحديثة لإدارة المعرفة تركز على الجوانب العملية، مثل توليد الأفكار، وحل المشكلات، والتجديد المستمر من خلال تفعيل المشاركة والتفاعل بين الأفراد. كما تُبرز بعض الدراسات دور إدارة المعرفة في توظيف البيانات، والمهارات، والحدس، والدافعية لتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات الفردية والتنظيمية (Abualoush et al., 2018).

ومن جهة أخرى، تشير التعاريف المؤسسية إلى أن إدارة المعرفة تعتمد على توظيف الكفاءات الداخلية والخارجية، ونقلها بشكل نظامي لتحقيق التعلم التنظيمي، كما تُركّز على دمج المعرفة الضمنية (مهارات الأفراد) مع المعرفة الصريحة (البيانات والمعلومات) لتعزيز الإبداع (العنزي، 2019).

تُظهر التعريفات السابقة لإدارة المعرفة تطورًا في الفهم من التركيز على العمليات التقنية (كالتوليد والتخزين) إلى دمج العناصر البشرية والثقافية (كالمهارات والتفاعل). فمن وجهة نظر الباحثة، تكمن قوة إدارة المعرفة في قدرتها على الجمع بين المعرفة الصريحة (كالبيانات والمستندات) والمعرفة الضمنية (كخبرات الأفراد وحدهم)، مما يخلق نظامًا ديناميكيًا يدعم الابتكار والتكيف مع التحديات الحديثة (العنزي، 2019).

لا تخلو التعريفات من تحديات، أهمها صعوبة قياس الأثر الملموس للمعرفة الضمنية على الأداء المؤسسي، أو ضمان مشاركة الأفراد بفاعلية في عمليات نقل المعرفة. كما أن التطور التكنولوجي السريع يفرض حاجة مستمرة لتحديث أدوات إدارة المعرفة، مثل توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Paschek et al., 2017).

ويرتبط النجاح الفعلي لإدارة المعرفة ببناء ثقافة تنظيمية تحفز التعلم المستمر، وتكافئ المشاركة، وتدمج المعرفة في صميم صنع القرار. وهذا يتطلب تعاونًا بين الإدارة والأفراد، واعتمادًا على استراتيجيات مرنة تستجيب للتحويلات الرقمية والاجتماعية (بني عيسى، 2018).

وتعد إدارة المعرفة من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في ظل التطورات العالمية المتسارعة، حيث تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال توظيف المعرفة الضمنية والصريحة لتحسين عمليات صنع القرار وحل المشكلات. كما تُعدُّ أداة فاعلة لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي عبر تنظيم المعرفة وتشاركتها بين الأفراد، مما يعزز الابتكار ويُحسِّن المخرجات التعليمية. وتبرز أهميتها في تعزيز التكامل بين الاستراتيجيات المؤسسية

والموارد البشرية، مما يسهم في بناء ذاكرة تنظيمية قادرة على مواكبة التحديات وتحقيق التحسين المستمر (Govender et al., 2018).

بالإضافة إلى ذلك، تُسهم إدارة المعرفة في تعزيز الشفافية وتوثيق العمليات، مما يدعم ضمان الجودة ويلبي التوقعات (Khotimah et al., 2024). وبالتالي، فإن تبني منهجيات إدارة المعرفة يُعدُّ ضرورة حتمية لتحقيق التميز والريادة في البيئات التنافسية.

وتسعى إدارة المعرفة إلى تحقيق عدة أهداف استراتيجية تُعزز كفاءة المنظمات وريادتها، أبرزها: تسهيل تبادل المعرفة بين الأفراد والوحدات التنظيمية لتحسين صنع القرار ورفع الإنتاجية، وحفظ الخبرات المؤسسية وتوثيقها لبناء ذاكرة تنظيمية تُجنب تكرار الأخطاء وتدعم الاستدامة. كما تهدف إلى تعزيز الابتكار من خلال تحويل الأفكار الضمنية إلى معارف صريحة قابلة، وضمان مواءمة المعرفة مع الأهداف الاستراتيجية لتحقيق التميز التنافسي. بالإضافة إلى ذلك، تسهم في تحسين جودة الخدمات عبر توظيف المعرفة في تصميم العمليات وتلبية توقعات المستفيدين؛ إذ تُعدُّ هذه الأهداف حجر الأساس لتحويل المعرفة إلى أداة فاعلة تدعم النمو المستمر والتكيف مع التحديات الحديثة (Klimecka-Tatar & Ingaldi, 2020).

تعد إدارة المعرفة إطارًا استراتيجيًا يهدف إلى تحسين كيفية إنشاء المعرفة وتخزينها ومشاركتها وتطبيقها داخل المنظمات. وتتضمن عدة عمليات رئيسية مترابطة، تدعمها أدوات وتقنيات لتعظيم القيمة التنظيمية من الأصول الفكرية. فيما يلي توضيح لهذه العمليات:

1. تشخيص المعرفة، تشمل هذه العملية جميع الإجراءات التي تهدف إلى إنشاء معرفة جديدة أو الحصول عليها من مصادر داخلية أو خارجية. وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية (غير المؤتقة) إلى صريحة (مؤتقة) عبر آليات مثل الحوارات الجماعية والتجارب العملية (الطاهر، 2021).

2. توليد المعرفة: تهدف هذه العملية إلى تطوير معرفة جديدة بهدف التوصل إلى حلول إبداعية. وتبدأ بجمع المعلومات من خلال الحواس، ومن ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات باستخدام

المهارات المعرفية، وبعد ذلك تطويرها إلى معرفة من خلال الخبرة والفكر والتعلم. وتتم هذه العملية من خلال أربع خطوات، وهي: مشاركة المعرفة الضمنية، وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال التدوين، وتجميعها في نظام معرفي، ومن ثم تحويلها مرة أخرى إلى معرفة ضمنية باستخدام التعلم والخبرة (المطيري، 2017).

3. تخزين المعرفة: تركز هذه العملية على حفظ المعرفة وتنظيمها في قواعد بيانات أو أنظمة إلكترونية أو وثائق مكتوبة، لضمان سهولة الوصول إليها واسترجاعها. وتُعد الذاكرة التنظيمية عنصرًا محوريًا هنا، حيث تُخزّن المعرفة في أشكال متعددة، مثل: قواعد البيانات الرقمية، النظم الخبيرة، الإجراءات والعمليات الموثقة، والخبرات الفردية والجماعية (حلموس، 2019).

4. مشاركة المعرفة: تعتمد هذه العملية على تبادل المعرفة بين الأفراد أو الفرق عبر قنوات اتصال رسمية أو غير رسمية، مثل الاجتماعات أو المنصات الرقمية. ويُعتبر نقل المعرفة أساسيًا لتعزيز التعلم التنظيمي وحل المشكلات بشكل مبتكر، حيث تنمو المعرفة عند مشاركتها وتطبيقها في سياقات جديدة (بن خليفة وسعيد، 2019).

5. تطبيق المعرفة: تهدف هذه العملية إلى توظيف المعرفة المُخزّنة أو المُنتجة لتحسين العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات. ويتطلب ذلك تصميم آليات لتكييف المعرفة مع احتياجات المهام المحددة، مثل إدماجها في السياسات أو تدريب الموظفين أو تطوير المنتجات. ويرتبط نجاح هذه الخطوة بفعالية العمليات السابقة (تخزين، نقل، إنتاج) (مهيبيل، 2019).

وتُعتبر إدارة المعرفة عملية متكاملة تهدف إلى تحقيق الاستفادة المثلى من الأصول الفكرية داخل المنظمات، وذلك من خلال عدة مرتكزات أساسية تشكّل النموذج الفعّال لإدارة المعرفة. وفيما يلي توضيح لهذه المرتكزات:

1. البعد البشري (الأفراد): يُعد الأفراد المحور الرئيسي في إدارة المعرفة، حيث تُخزن المعرفة الضمنية في عقولهم وخبراتهم. يشمل هذا البعد تحفيز الأفراد على مشاركة المعرفة، وتنمية مهاراتهم، وبناء ثقافة التعلم التنظيمي (برحومة وآخرون، 2020).

2. البعد العملي (الإجراءات): يركز على الآليات والعمليات المنظمة لإنشاء المعرفة وتخزينها ونشرها، يتضمن ذلك تصميم خطط لإدارة دورة حياة المعرفة، مثل عمليات التوثيق والتقييم والتحديث. وتسهم العمليات الفعالة في تسهيل تدفق المعرفة وتقليل الفاقد المعرفي.

3. البعد التكنولوجي: ويشمل الأدوات والتقنيات التي تدعم إدارة المعرفة، مثل قواعد البيانات، وأنظمة إدارة المحتوى، ومنصات التعاون الافتراضية. وتسهم التكنولوجيا في تسهيل الوصول إلى المعلومات وتوثيقها، وتعتبر الداعم الأساسي لتحويل المعرفة إلى مورد استراتيجي (الأشقر، 2018).

4. البعد التنظيمي (الثقافة والسياسات): ويتعلق ببيئة العمل التي تشجع على تبادل المعرفة، مثل الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم، والسياسات التي تُكافئ المشاركة (Lam et al., 2021).

5. البعد الاستراتيجي: يربط إدارة المعرفة بأهداف المنظمة الاستراتيجية، حيث تُصمم المبادرات المعرفية لتعزيز الميزة التنافسية، ويجب أن تكون المعرفة مُحاذية للاستراتيجيات العامة لضمان تحقيق القيمة المضافة (أبوعزام، 2021).

### الكفاءة المهنية

يقدم مفهوم الكفاءة المهنية طريقاً لفهم نجاح المعلمين، ويعتبر هذا المفهوم قابلاً للتطبيق بشكل مثمر على مهنة التدريس، وتتميز الكفاءة المهنية بأنها متعددة الأبعاد مما يجعل من الممكن دمج عدة اتجاهات من البحث التجريبي حول الخصائص الضرورية للمعلمين. وهناك أدلة كافية

على أن الجوانب التي تتجاوز المعرفة قد تكون مهمة في تحديد نجاح المعلم. تشمل هذه الجوانب معتقدات المعلمين، ودافعيتهم المرتبطة بالعمل، وقدرتهم على التنظيم الذاتي المهني. ومهنة التدريس تتجاوز كونها تحديًا معرفيًا لتشمل أيضًا تحديات اجتماعية وعاطفية، مما يتطلب من المعلمين تطوير مهارات التنظيم الذاتي والبقاء ملتزمين بمهنتهم.

وتُعرّف الكفاءة المهنية للمعلمين بأنها مجموعة المهارات والقدرات التي تمكنهم من إدارة الأداء التعليمي، تنظيم الصف، وتقييم نتائج التعلم، وهي تشمل تلبية متطلبات المجتمع والمناهج التعليمية والتطورات العلمية (Karageorgou, 2022).

وتشمل الكفاءة المهنية للمعلمين مجموعة متكاملة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تمكنهم من أداء مهامهم التعليمية بفعالية؛ إذ تتضمن المعرفة التخصصية التي تعني إتقان المادة العلمية وتحديثها باستمرار، وكفاءة بيداغوجية تشمل تصميم استراتيجيات تعليمية. كما تتضمن إدارة الصف لتحفيز الطلاب وتنظيم البيئة التعليمية، إلى جانب مهارات التقويم التربوي لتطوير أدوات تقويم متنوعة وتحليل النتائج. يتطلب التكامل التكنولوجي استخدام الأدوات الرقمية في التعليم وتطوير محتوى رقمي تفاعلي، بينما تشير التنمية المهنية المستدامة إلى أهمية الانخراط في برامج تدريبية. بالإضافة إلى ذلك، تمثل المهارات الاجتماعية والعاطفية أهمية في بناء علاقات إيجابية، وتعتبر إدارة المعرفة خطوة ضرورية لاكتساب وتنظيم المعرفة. وأخيرًا، تلعب المرونة والتكيف والأخلاقيات المهنية دورًا محوريًا في استجابة المعلمين للتغيرات التعليمية والالتزام بمعايير العدالة واحترام التنوع (Darling-Hammond, 2017) (الجوراني، 2020).

وتُعرّف الكفاءة المهنية بأنها القدرة على تنفيذ مهام محددة ضمن سياق عملي، مع الاعتماد على المعارف والمهارات المكتسبة، والاستعداد لتوظيف الموارد المتاحة بفعالية لتحقيق الأهداف

المرجوة، وتشمل هذه الكفاءة أيضًا الجوانب السلوكية والقدرة على التكيف مع التحديات المهنية عبر جميع المعارف النظرية والخبرات التطبيقية (Caena & Redecker, 2019).

ولا تقتصر الكفاءة على الأداء الفردي فحسب، بل ترتبط بالسياق المؤسسي الذي يُحدّد معايير القياس والملاحظة لضمان الجودة. من وجهة نظر تربوية، تُبنى الكفاءة المهنية على تكامل ثلاثية المعرفة (المعلوماتية)، والمهارة (التطبيقية)، والاتجاهات (القيمية)، حيث أُشير لها بأنها قدرة الفرد على التصرف بفاعلية في مواقف مهنية معقدة عبر توظيف موارد داخلية وخارجية بشكل متوازن. وهذا يتطلب تفعيل المهارات الاجتماعية والعاطفية، مثل العمل الجماعي وإدارة الضغوط، والتي تُعدُّ ضرورية لمواجهة التحديات اليومية في بيئة العمل. أما في الإطار التنظيمي، فقد اُضيفت استيوارات ان الكفاءة المهنية تُقاس بقدرة الفرد على أداء الوظائف الموكلة إليه وفق معايير محددة وقابلة للتقييم، مع مراعاة السياقات العملية المتغيرة. ويمكن تعريف الكفاءة على أنها المهارات والمعارف والاتجاهات والمتغيرات الدافعية التي تشكل الأساس لإتقان المواقف المحددة (Innazarov, 2020).

وترى الباحثة أن الكفاءة المهنية هي بناء متعدد الأبعاد يدمج المعرفة، المهارة، السلوك، والقدرة على التكيف، مع التركيز على تنفيذ المهام عبر توظيف الموارد بفعالية، وتوسع المفهوم ليشمل دمج النظرية بالتطبيق والتكيف مع التحديات ضمن إطار مؤسسي. تُؤكد على تكامل الثلاثية: المعرفي، التطبيقي، القيمي، مع أهمية المهارات الاجتماعية والعاطفية.

في السياق التنظيمي، تُقاس الكفاءة بأداء الوظائف وفق معايير قابلة للتقييم، ويربطها (Innazarov (2020 بتفاعل المهارات، المعارف، الاتجاهات، والدوافع كأساس للفاعلية في البيئات المهنية المتغيرة.

تسعى الكفاءة المهنية إلى تعزيز أداء الأفراد والمؤسسات عبر أهداف متعددة، أبرزها رفع الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية من خلال تحقيق التوازن بين الموارد المستخدمة والقيمة المضافة.

كما تركّز على تنمية المهارات العملية، سواء التقنية أو السلوكية، كالقدرة على التعامل مع التكنولوجيا وحل المشكلات، حيث تُعرّف الكفاءة - وفق برونو (2004) - بأنها "تجنيد الموارد المعرفية والمهاراتية بشكل متكامل". بالإضافة إلى ذلك، تُسهم الكفاءة المهنية في تمكين الأفراد من التكيف مع التطورات التكنولوجية السريعة، عبر برامج تدريبية تقليدية وإلكترونية تُعزّز استخدام الآلات الحديثة بكفاءة، مما يدعم استدامة المؤسسات.

من جهة أخرى، تُعزّز الكفاءة المهنية العدالة الوظيفية عبر ضمان المساواة في الأجور والترقيات وتوزيع المهام بناءً على الجدارة، وهو ما يُقلل الصراعات التنظيمية ويرفع انتماء العمال. كما تُسهم في بناء ميزة تنافسية للمؤسسات عبر توظيف كفاءات مبتكرة، حيث يرتبط التعليم الإلكتروني والتدريب. أخيراً، تُركّز على تحسين بيئة العمل عبر توفير ظروف ملائمة مثل الإضاءة والتهوية، إذ تُشير دراسات الصحة المهنية إلى أن البيئة غير الملائمة تُضعف الكفاءة، مما يُبرز دور الكفاءة المهنية في تحقيق التوازن بين الأداء الفردي والرفاهية التنظيمية (Darling-Hammond, 2017).

وتُمثل الكفاءة المهنية عنصرًا جوهريًا في ضمان كفاءة المؤسسات وقدرتها على المنافسة في ظل التحولات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة. وتتجلى أهميتها في تحسين الإنتاجية عبر تقليل الأخطاء ورفع الجودة، إذ يُسهم العامل الكفاء في تحقيق معدلات إنتاجية أعلى بفضل استخدام التكنولوجيا الحديثة. كما تُسهم في تعزيز التكيف مع التطور التكنولوجي، حيث يصبح إتقان أدوات مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي شرطًا أساسيًا لضمان استمرارية الأداء الوظيفي الفعّال (Gonzalez-Fernández et al., 2024).

من ناحية أخرى، تُسهم الكفاءة المهنية في تحقيق العدالة التنظيمية، عبر ربط الترقيات والمكافآت بالأداء الموضوعي بدلًا من الاعتبارات الشخصية. كما تُعد برامج التدريب التقليدية والإلكترونية ركيزة لتنمية المهارات، حيث توفر الأخيرة مرونة في الوصول إلى المعرفة

وتحديثها، مما يدعم تكوين كوادر قادرة على مواكبة متطلبات سوق العمل الديناميكية (Galvão et al., 2020).

وعلى المستوى الاقتصادي، تُسهم الكفاءة المهنية في دعم النمو من خلال خلق قوى عاملة مؤهلة، كما تجسده تجربة إندونيسيا التي تحولت إلى قوة تصديرية للتكنولوجيا بعد استثمارها في رأس المال البشري (Karageorgou, 2022).

وتُعتبر الكفاءة المهنية أحد العناصر الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد في مختلف المجالات، وهي تشمل مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال. يمكن تصنيف الكفاءة المهنية إلى عدة أنواع رئيسية، وهي:

1- الكفاءة الشخصية: وتشمل الصفات والمهارات الذاتية التي يمتلكها الفرد، مثل الثقة بالنفس، والانضباط، والقدرة على التحمل. هذه الكفاءة تُعتبر ضرورية في بيئة العمل، حيث تساعد الأفراد على التكيف مع التحديات المختلفة وتحقيق النجاح في مهامهم، فهي تعزز من قدرة الفرد على تحمل الضغوط والتكيف مع الظروف المتغيرة (ورغي ومداني، 2017).

2- الكفاءة المعرفية: وتتعلق بالمعارف والمهارات التي يُكتسبها الفرد من خلال التعليم والتدريب. تشمل القدرة على تحليل المعلومات، وفهم المفاهيم، وتطبيق المعرفة في مواقف جديدة. تشير الأبحاث إلى أن الكفاءة المعرفية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الأداء المهني. وعليه، فإن التعلم المستمر وتحديث المهارات يعد أمرًا ضروريًا لرفع مستوى الكفاءة المعرفية (حماس، 2020).

3- الكفاءة التواصلية: وتُعتبر من أهم أنواع الكفاءة المهنية، حيث تشمل القدرة على بناء علاقات فعالة مع الزملاء والعملاء. تشمل مهارات التواصل الشفهي والكتابي، وكذلك القدرة على

الاستماع والتفاعل بشكل إيجابي. كما تشير دراسة الفايز (2019) إلى أن الكفاءة التواصلية تعزز من التعاون وتنمي علاقات العمل الجيدة، مما يسهم في تحسين الأداء العام.

4- الكفاءة الأدائية: وتعلق بقدرة الفرد على تنفيذ المهام بكفاءة. تشمل هذه الكفاءة القدرة على إدارة الوقت، وتحقيق الأهداف، وتحسين جودة العمل (أحمد وحامد، 2024).

5- الكفاءة الإنتاجية: وتشير إلى قدرة الفرد على تحقيق نتائج ملموسة من خلال استخدام مهاراته ومعارفه. تعتبر هذه الكفاءة مهمة، حيث تؤثر بشكل مباشر على مخرجات العمل وجودتها. كما أكدت الأبحاث أن الكفاءة الإنتاجية تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وزيادة تنافسيتها في سوق العمل (نمديلي 2018).

### العلاقة بين الكفاءة المهنية وإدارة المعرفة

تشكل الكفاءة المهنية للمعلمين وإدارة المعرفة عنصرين متكاملين يسهمان في تحسين جودة التعليم. فالكفاءة المهنية تتعلق بقدرة المعلم على إتقان المحتوى التعليمي وتنفيذ مهامه بكفاءة، مما يسمح له بتلبية احتياجات الطلاب وتحقيق نتائج تعليمية إيجابية. من جهة أخرى، تسهم إدارة المعرفة في تعزيز هذه الكفاءات من خلال تسهيل تبادل المعرفة والخبرات بين المعلمين، مما يعزز الابتكار والتعلم المستمر. إذ أن تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة، مثل تخزين المعلومات ومشاركتها، يساعد المعلمين على تطوير مهاراتهم ومواجهة التحديات التعليمية. بالتالي، فإن العلاقة بين الكفاءة المهنية وإدارة المعرفة تعكس أهمية تكامل الجوانب التقنية والتربوية لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء التعليمي بفاعلية (Darling-Hammond, 2017; Tosuntaş et al., 2021).

## الدراسات السابقة

دراسة **Gonzalez-Fernández et al. (2024)**، والتي هدفت إلى تقييم الكفاءات المهنية للمعلمين وتأثيرها على جودة التعليم وتطوير الطلاب، وفهم العلاقة بين ممارسات إدارة المعرفة وأنماط القيادة في المؤسسات التعليمية وكيف تساهم في تحسين أداء المعلمين، مما يعزز من فاعلية العملية التعليمية في سياقات مختلفة. واستخدمت الدراسة منهجية مختلطة، حيث تم تصميم استبيان يتضمن (60) سؤالاً تغطي (12) بُعداً من الكفاءات المهنية. تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من (105) معلماً من مؤسسات تعليمية في عدة دول، مع التركيز على إسبانيا والإكوادور. شملت البيانات كلاً من التحليل الكمي باستخدام نموذج لوجيت، والتحليل النوعي من خلال مجموعات النقاش، مما ساعد في فهم أعمق لكيفية تقدير المعلمين لهذه الكفاءات. وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات المهنية مثل التخطيط والتقييم والتواصل كانت الأكثر قيمة لدى المعلمين، بينما كانت كفاءات القيادة والبحث أقل قيمة، وأن القيادة التحويلية كانت لها تأثيرات إيجابية كبيرة على أداء المعلمين. وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية تركز على الكفاءات الرقمية والتفاعلية لتعزيز أداء المعلمين وتحسين نتائج الطلاب.

دراسة **Cxam & Koc (2024)**، والتي هدفت إلى إعداد وتنفيذ وتقييم فعالية برنامج تطوير مهني يُعزز من معرفة المعلمين بالتكنولوجيا، والمعرفة التربوية والمحتوى (TPACK). لدى معلمي التعليم العالي في تركيا. واستخدمت الدراسة منهج البحث النوعي، حيث تم إجراء مقابلات قبل وبعد البرنامج مع عشرة معلمين من تخصصات مختلفة. تم اختيار عينة الدراسة من خلال أسلوب التنوع الأقصى، لضمان تمثيل مختلف التخصصات الأكاديمية. تم تصميم البرنامج بناءً على تحليل احتياجات المشاركين، حيث تم تحديد المعارف والمهارات اللازمة لتطوير TPACK. شمل البرنامج أربعة مراحل: التخطيط، التصميم، التنفيذ، والتقييم، ما ساهم في تقديم تجربة تعليمية شاملة تركز على تحسين كفاءات المعلمين في استخدام التكنولوجيا. وتوصلت الدراسة إلى

أن البرنامج كان له تأثير إيجابي على تطوير TPACK لدى المشاركين، حيث أبدى المعلمون تحسناً ملحوظاً في فهمهم لكيفية دمج التكنولوجيا في التعليم. أشار المشاركون إلى زيادة في الدافعية لاستخدام التكنولوجيا في الفصول الدراسية، بالإضافة إلى تحسين تفاعل الطلاب واهتمامهم بالمواد التعليمية. وأوصت الدراسة المؤسسات التعليمية بتوفير مثل هذه البرامج.

دراسة **Ventista & Brown (2023)**، والتي هدفت إلى استكشاف تأثير التعلم المهني للمعلمين على نتائج تعلم الطلاب من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة، وذلك من خلال تحديد أشكال التعلم المهني التي تؤدي إلى تحسين نتائج الطلاب، وتسهيل الضوء على أهمية التطوير المهني المستمر في تعزيز جودة التعليم. واستخدمت الدراسة منهجية المراجعة النظامية، حيث تم تحليل (125) دراسة تناولت فرص التعلم المهني المتاحة للمعلمين في المدارس الابتدائية والثانوية. تم تطبيق بروتوكول PRISMA لتحديد الدراسات ذات الصلة، وتضمنت المعايير المحددة أن تكون الدراسات تجريبية أو شبه تجريبية، وأن تركز على التعلم المهني في سياقات التعليم. تم تقييم جودة الدراسات باستخدام أداة تقييم مختلطة. وأظهرت النتائج أن التعلم المهني المستمر، بما في ذلك التدريب والتوجيه والتعاون بين المعلمين، له تأثير إيجابي على مهارات الطلاب ونتائج تعلمهم. ومع ذلك، كانت هناك فجوات في الأدبيات حول كيفية ارتباط التعلم المهني مباشرة بنتائج الطلاب. وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على استراتيجيات التعلم المهني المتنوعة لتعزيز التعلم الفعال للطلاب.

دراسة **Ho et al. (2023)**، والتي هدفت إلى تقييم وتطوير الكفاءات المهنية للمعلمين في مقاطعة دونغ ثاب في فيتنام، وذلك استجابةً للتحديات التي تواجه نظام التعليم في البلاد، وركزت على أهمية تحسين الكفاءات التعليمية للمعلمين من خلال تصميم نماذج فعّالة للتطوير المهني، حيث يُعتبر المعلمون عنصرًا محوريًا في تحسين جودة التعليم، وتقديم استراتيجيات عملية لتعزيز قدرات المعلمين بما يتماشى مع الإصلاحات التعليمية الحديثة. واعتمدت الدراسة على منهجية

البحث النوعي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات شملت (1116) مشاركًا، منهم (258) إداريًا و(868) معلمًا من المدارس الثانوية ورياض الأطفال. استخدمت الدراسة معايير تقييم الجودة التي حددتها وزارة التعليم، وتم تحليل البيانات باستخدام نموذج تحليل البيانات الكمي والنوعي. تم تقسيم الكفاءات المهنية إلى عدة عناصر، منها القدرات الشخصية، مهارات التواصل، والتخطيط التعليمي، وتم تقييم كل عنصر باستخدام مقياس ليكرت من (4) نقاط. وتوصلت الدراسة إلى أن المعلمين في مقاطعة دونغ ثاب حققوا نتائج إيجابية في معظم الكفاءات المهنية، حيث حصلت كفاءات التخطيط والتواصل على أعلى الدرجات، بينما كانت كفاءات القيادة والبحث في أسفل القائمة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التطوير المهني التي تركز على تحسين الكفاءات الرقمية والابتكارية، بالإضافة إلى تعزيز التعاون بين المدرسين والإداريين لتلبية احتياجات التعلم المتطورة.

دراسة **Khassawneh et al. (2022)**، والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وابتكار المعلمين وأدائهم في المؤسسات التعليمية. استخدمت الدراسة منهج البحث الكمي مع تصميم بحثي تفسيري، حيث تم جمع البيانات من (333) معلمًا يعملون في المدارس الحكومية في مدينة مالانج، إندونيسيا. اعتمدت الدراسة على استبيانات تم توزيعها على المعلمين لقياس مستويات الذكاء العاطفي وابتكارهم وأدائهم المهني. تم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي وابتكار المعلمين، كما تبين أن كفاءات المعلمين المهنية تلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية المدرسة. وأوصت الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية تركز على تطوير الذكاء العاطفي والابتكار في التعليم.

دراسة **Kin et al. (2022)**، والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين كفاءات المعلمين في عصر التعليم 4.0 ومواقفهم تجاه التغيير في المدارس الثانوية الماليزية. واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي من خلال تصميم استبياني لجمع البيانات. عُقدت الدراسة على عينة من (1,293) معلمًا من (80) مدرسة ثانوية في ماليزيا، تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة الطبقية غير المتناسبة. تم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية. تم اختيار أدوات القياس بناءً على المراجعة الأدبية لقياس كفاءات المعلمين والتوجهات نحو التغيير. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين كفاءات المعلمين ومواقفهم تجاه التغيير، وأن بعض الكفاءات، مثل القدرة على إدارة الذات والتفاعل، كانت مؤشرات رئيسية في تحسين مواقف المعلمين تجاه التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المهني للمعلمين في مجالات التعليم التكنولوجي والابتكار لتحسين استجابتهم للتغييرات التعليمية.

دراسة **Aldrup et al. (2022)**، والتي هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات المعلمين الرقمية وتأثيرهما على التعلم عن بُعد. واستخدمت الدراسة منهج البحث الكمي من خلال تصميم استبيانات تم توزيعها على (300) معلم في المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في منطقة وسط البنجاب، باكستان. تم اختيار المشاركين باستخدام تقنية العينة الطبقية، حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعات بناءً على الجنس ونوع المدرسة. تم تحليل البيانات باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية لتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات التعليم الرقمية وتأثيرهما على التعلم. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي ومهارات المعلمين الرقمية، حيث تبين أن المعلمين الذين يتمتعون بمستويات مرتفعة من الذكاء العاطفي يميلون إلى استخدام التقنيات الرقمية بشكل أكثر فعالية في تدريسهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تدريب المعلمين في مجالات الذكاء العاطفي والمهارات الرقمية لتحسين جودة التعليم.

دراسة الشريف (2022)، والتي هدفت إلى تحليل العلاقة بين المعايير المهنية اللازمة للمعلمين ومتطلبات الثورة الذهنية، مما يساعد في تعزيز جودة التعليم وتحسين مخرجاته. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، مستخدمةً أسلوبين: المدخل الوثائقي لجمع المعلومات المتعلقة بالمعايير المهنية وتطوير التعليم، ومدخل المسح الاجتماعي باستخدام استبانة لاستطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بجامعة (حلوان، عين شمس، الأزهر، السويس، طنطا، والعريش). وتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (230) عضو هيئة تدريس، وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج. وتوصلت الدراسة إلى وجود توافق كبير بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية المعايير المهنية في تحسين جودة التعليم، حيث اتفقت الآراء على ضرورة تمكين المعلمين من المهارات الذهنية والتفكير النقدي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين لتلبية متطلبات التعليم الجديد مما يعكس حاجة ملحة لإحداث تغييرات جذرية في التعليم المصري.

دراسة Tosuntaş et al. (2021)، والتي هدفت إلى تقييم تأثير كفاءة المعلمين في استخدام المعرفة التكنولوجية والمحتوى التعليمي على أدائهم، بالإضافة إلى تحديد العلاقة بين هذه الكفاءات ومتغيرات مثل النوع الاجتماعي، المستوى التعليمي، ونوع المدرسة. واستخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا تحليليًا، وتم جمع البيانات من عينة تتكون من (305) معلمين يعملون في المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية في منطقة وسط الأناضول في تركيا. تم استخدام استبيانات قياس كفاءة المعرفة التكنولوجية (TPACK) وأداء المعلمين لجمع المعلومات. تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متعددة، بما في ذلك اختبار t واختبار ANOVA لتحديد الفروق بين المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءات إدارة المعرفة وأداء المعلمين، حيث كانت النتائج تشير إلى أن المعلمين ذوي التعليم العالي والممارسات التكنولوجية الجيدة حققوا أداءً أفضل. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير برامج تدريبية لتعزيز كفاءة المعلمين في إدارة المعرفة، مما سيسهم في تحسين الأداء التعليمي للطلاب.

دراسة أبو النصر (2021)، والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على مفاهيم المعرفة والإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم أو المنظمات المتعلمة، وتوضيح الفرق بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، وتحديد أهمية ووظائف ومؤشرات كل منهما. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الاستقرائي من خلال مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى أن أهمية إدارة المعرفة تتمثل في مساعدة المنظمات على الاستفادة والتعلم من التجارب والأخطاء السابقة، وتطوير قدرة المنظمة على الإبداع والاختراع، وتعزيز قدرتها على حفظ المعرفة والكفاءات التي تمتلكها، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على استبدال المعرفة القديمة، وتطوير الكفاءات والمهارات الصحيحة على المدى الطويل، والاستفادة من المعرفة المتاحة بكفاءة. وأوصت الدراسة بتدعيم وتعزيز ثقافة وسلوكيات إدارة المعرفة وتوفير الموارد اللازمة لذلك، والتدريب المطلوب للمسؤولين عنها.

دراسة الصقهان والمستادي (2021)، والتي هدفت إلى تحليل كيفية تأثير عمليات إدارة المعرفة، مثل تشخيص وتحديث ونشر المعرفة، على فعالية الأداء المؤسسي لدى العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في منطقة الرياض. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان مُصمم خصيصًا لهذا الغرض، تم توزيعه على عينة من ( 11,419 ) موظفًا في المؤسسة. شملت العينة (107) موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى إجراء اختبارات الارتباط وتحليل التباين لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة وأداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات إدارة المعرفة في المؤسسة لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

دراسة مدلول والموسوي (2021)، والتي هدفت إلى تحليل كيفية تنظيم المعرفة ومشاركتها وتخزينها وتطبيقها، وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي، بما في ذلك الأداء المرتبط بالمهام والسياق. واستخدمت الدراسة منهجًا وصفيًا تحليليًا لاستكشاف العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة

والأداء الوظيفي. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على عينة تتكون من (100) عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الكوفة في العراق. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لتحديد العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين استراتيجيات إدارة المعرفة والأداء الوظيفي، حيث كانت جميع الارتباطات إيجابية. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير وتحديث الوسائل التقنية لدعم عمليات إدارة المعرفة، لتحقيق الأهداف الأكاديمية والتربوية.

**دراسة قرعان (2020)،-** والتي هدفت إلى تحديد مدى تطبيق إدارة المعرفة من قبل المديرين وكيف يؤثر ذلك على مستوى القيادة وفاعلية الأداء الإداري في المدارس، ومعرفة الفروق في تطبيق إدارة المعرفة بناءً على متغيرات مثل الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي كأداة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تطوير استبانتين: الأولى تقيس درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى المديرين، والثانية تقيس مستوى قيادة التميز. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، والبالغ عددهم (2464) معلمًا ومعلمة. تم اختيار عينة مكونة من (335) معلمًا ومعلمة، وتم توزيع الاستبانة على هذه العينة. تم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (t) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية جاءت مرتفعة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة تطبيق إدارة المعرفة بناءً على متغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما وُجدت فروق لصالح المعلمين ذوي الخبرة لأكثر من (10) سنوات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب للمديرين في مجال إدارة المعرفة وقيادة التميز لتحقيق نتائج أفضل في العملية التعليمية.

دراسة العموش (2020)، والتي هدفت إلى تحديد مدى تأثير برامج التنمية المهنية على قدرة المعلمين على التكيف مع متطلبات وظيفتهم، مما يسهم في تحسين الأداء التعليمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة. تم تحديد مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظة العاصمة عمان، والذين بلغ عددهم (290) مديرًا. تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (196) مديرًا، حيث تم توزيع استبانة تتكون من فقرات تقيس التنمية المهنية والتكيف الوظيفي. تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اختبارات (t) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التنمية المهنية لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية جاء مرتفعًا، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنمية المهنية والتكيف الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على تصميم برامج تنمية مهنية تلبي احتياجات المعلمين وتساعدهم في مواجهة التحديات الوظيفية.

### التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع إدارة المعرفة والكفاءات المهنية للمعلمين من زوايا متعددة، سواء في السياقات المحلية أو الدولية، مما يوفر إطارًا نظريًا وعمليًا ثريًا للبحث الحالي. إلا أن ما يميز البحث الحالي هو تقديمه إضافة نوعية عبر ربط العمليات الخمسة لإدارة المعرفة (التشخيص، التوليد، التخزين، المشاركة، التطبيق) بتطوير الكفاءات المهنية للمعلمين في سياق محلي مميز (مديرية الزرقاء الثانية). كما يسهم في تعميم النتائج على مستوى السياسات التعليمية، عبر تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز التعلم المستمر والتعاون بين المعلمين، استنادًا إلى نماذج ناجحة في دول مثل ماليزيا.

### 3- الطريقة والإجراءات

#### منهج الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ادارة المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين. وبناءً على أبعاد الدراسة والدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، استندت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تتبع العلاقة المباشرة بين متغيرات الدراسة، والتعرف على اتجاهاتها وتأثيرها على مشكلة الدراسة للوصول إلى أفضل الحلول التي توضح العلاقة بين المتغيرات.

#### مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الحكومية والخاصة ووكالة الغوث الدولية التابعة لمديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، واستناداً إلى التقارير والإحصائيات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، فإنه يوجد (3113) معلماً ومعلمة. نظراً لكبير حجم مجتمع الدراسة، تم استخدام جداول Sekaran & Bougie الإحصائية لتحديد العينة المطلوبة عند هامش خطأ (0.05) ومستوى ثقة (0.95)، والتي بلغت (342) معلماً ومعلمةً.

وقد تم توزيع الاستبانات إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات باستخدام مستندات Google، واستعادتها إلكترونياً، حيث تم استرداد (281) استبانة جميعها صالحة للتحليل، وبنسبة استرداد (82.2%) من العدد الكلي للاستبانات الموزعة.

#### مصادر جمع البيانات

استندت الباحثة على نوعين من المصادر للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الدراسة وتحقيق أهدافها، وهي:

أولاً: المصادر الثانوية: وهي المصادر والأدبيات العلمية والبحثية المختلفة التي تناولت مواضيع الدراسة، وقد تمت الاستفادة من هذه المصادر في إعداد الجانب النظري للدراسة ومعالجته، وإعداد أداة الدراسة.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي المصادر التي اعتمدت عليها الباحثة في معالجة الجانب العملي للدراسة وتحقيق أهدافه، والتي تمثلت في الاستبانة التي تمت صياغتها بالرجوع إلى المصادر الثانوية وبما يتناسب مع متغيرات أنموذج الدراسة، إذ تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة للحصول على البيانات الأولية والتي تعكس وجهة نظرهم حول القضايا المتعلقة بالادارة المعرفية، مما يساعد في فهم وإيضاح العلاقة المفترضة بين المتغيرات، في إطار مشكلة الدراسة وأهدافها. وقد اشتملت الإستبانة على (3) أسئلة تتعلق بالبيانات الديموغرافية للمبحوثين، وهي: (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، كما اشتملت على (53) فقرة موزعة على أبعاد ومتغيرات الدراسة، وعلى النحو الآتي:

ادارة المعرفة، واشتملت على (40) فقرة موزعة على (5) أبعاد فرعية بالتساوي ، وهي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة. تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، واشتمل على (13) فقرة.

ولقياس تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة، اتبعت الاستبانة أسلوب القياس الإدراكي المستند على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، حيث تم تحديد أوزان الإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل بعد، وذلك كما يأتي: (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، وغير موافق بشدة=1) (النجار وآخرون، 2013):

وقد تحديد مستوى اهتمام المعلمين بهذه المتغيرات بالاعتماد على (3) مستويات للأهمية، وهي: منخفض ومتوسط ومرتفع، وتم تحديد حدود كل مستوى بالاعتماد على قيمة الوسط الحسابي للإجابات على الفقرات المخصصة لقياس كل متغير وباستخدام القاعدة الآتية:

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفترة}$$

وبذلك تكون مستويات الأهمية النسبية على النحو الآتي:

- مستوى الأهمية منخفض: إذا بلغت قيمة الوسط الحسابي ضمن الفترة (1-أقل من 2.33)

- مستوى الأهمية متوسط: إذا بلغت قيمة الوسط الحسابي ضمن الفترة (2.33-أقل من 3.66).

- مستوى الأهمية مرتفع: إذا بلغت قيمة الوسط الحسابي ضمن الفترة (3.66-5.0).

### اختبار ثبات أداة الدراسة

يقيس اختبار ثبات أداة الدراسة مدى دقة وموضوعية الأداة المستخدمة لجمع البيانات، ودرجة الترابط والتماسك بين فقراتها، وقدرتها على تقديم إجابات مستقرة نسبياً. ويعتبر معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha Coefficient) أحد المقاييس الإحصائية التي تقيس درجة الثبات في أداة الدراسة، حيث تشير القيمة ( $\alpha \leq 0.70$ ) للاختبار إلى ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016). والجدول الآتي يبين نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة.

الجدول (1): نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

الرقم	المتغير	قيمة ألفا
1	تشخيص المعرفة	0.934
2	توليد المعرفة	0.899
3	تخزين المعرفة	0.894
4	مشاركة المعرفة	0.904
5	تطبيق المعرفة	0.909
6	ادارة المعرفة	0.975
7	تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين	0.916

يتبين من الجدول (1) أن أداة الدراسة تتميز بدرجة عالية من الثبات، حيث ظهرت قيم

معامل كرونباخ ألفا بين (0.894-0.975) وهي تزيد عن القيمة (0.70).

### اختبار الارتباط الخطي المتعدد Multicollinearity

تعتبر استقلالية المتغيرات المستقلة من المتطلبات الأساسية التي تضمن صلاحية تطبيق

النموذج العام الخطي ((General Linear Model (GLM))، وتتحدد استقلالية هذه

المتغيرات بالاعتماد على قيم الارتباط بينها، وكلما ظهرت هذه القيم بدرجات عالية دل ذلك على

وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد، حيث أن وجود هذه المشكلة يؤدي إلى تفسيرات غير دقيقة وغير منطقية للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (Guajarati, 2004).

ويعتبر معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor ومعامل التباين المسموح به Tolerance من الإختبارات التي تُستخدم للكشف عن وجود هذه المشكلة. حيث تشير قيم معامل تضخم التباين (VIF) التي تزيد عن (10) وقيم معامل التباين المسموح به التي تزيد عن (1) إلى وجود هذه المشكلة، وبالتالي عدم استقلالية المتغيرات المستقلة (Guajarati, 2004). وقد ظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (2): نتائج اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة

المتغير	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolerance
تشخيص المعرفة	4.977	0.201
توليد المعرفة	2.486	0.402
تخزين المعرفة	4.733	0.211
مشاركة المعرفة	3.487	0.287
تطبيق المعرفة	5.681	0.176

يتبين من الجدول (2) عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة، حيث ظهرت قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (2.486-5.681) وهي أقل من (10)، وظهرت قيم التباين المسموح به (Tolerance) بين (0.176-0.402) وهي أقل من (1)، وبهذا يمكن الجزم باستقلالية المتغيرات المستقلة.

### المعالجات الإحصائية المستخدمة

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية الاصدار 20 (Statistical Package for Social Sciences- SPSS V.)

(20)، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:

أولاً: أساليب الاحصاء الوصفي، والتي تم استخدامها في وصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، ووصف أبعاد ومتغيرات أنموذج الدراسة. وقد تمثلت هذه الأساليب التكرار والنسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثانياً: أساليب الاحصاء الاستدلالي (التحليلي)، والتي تم استخدامها للتحقق من ثبات أداة الدراسة واستقلالية المتغيرات المستقلة وإختبار الفرضيات. وقد تمثلت هذه الأساليب اختبار الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)، ومعامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح به (Tolerance)، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد Multiple linear regression.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها

##### وصف البيانات الديموغرافية

اختصت الدراسة على معلمين ومعلمات المدارس التابعة لمنطقة الزرفاء الثانية لجمع آرائهم حول متغيرات الدراسة وذلك من خلال الإستبانة التي تم توزيعها عليهم. وبهدف التعرف على هؤلاء المعلمين، تم اختصاصهم بمجموعة من الأسئلة تتعلق بجنسهم وعدد سنوات خبرتهم في العمل ومؤهلاتهم العلمية. وقد تم إخضاع هذه الإجابات للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (3): وصف البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	117	41.6
	أنثى	164	58.4
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	44	15.6
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	96	34.2
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	87	31.0
	15 سنة فأكثر	54	19.2
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	12	4.3
	بكالوريوس	142	50.5
	دبلوم عالي	39	13.9
	ماجستير	59	21.0
	دكتورة	29	10.3
	المجموع		281

يتبين من الجدول (3) أن النسبة الأكبر من معلمي مدارس الزرقاء الثانية هم من الإناث حيث بلغت نسبتهم (58.4%) وهذا قد يعود لإقبال الإناث على ممارسة مهنة التعليم بشكل أكبر من الذكور، ويمتلك النسبة الأكبر منهم سنوات خبرة تجاوزت (5 سنوات) والتي بلغت (84.4%) وهذا يشير إلى الاستقرار الوظيفي في مهنة التعليم، كما تبين أن النسبة الأكبر من المعلمين حاصلين على شهادة (البكالوريوس) والتي بلغت (50.2%)، وهذا يتوافق مع المتطلبات التعليمية لوظائف التعليم حيث تُمنح الأولوية لتوظيف المعلمين الحاصلين على الشهادة الجامعية الأولى.

### وصف متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة متغيرين رئيسيين وهما: ادارة المعرفة وتنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، وقد تم وصف إجابات أفراد العينة على الفقرات المخصصة لقياس هذين المتغيرين للتعرف على درجة اهتمامهم بها، وذلك بتطبيق الأساليب الاحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام الرتب والأهمية النسبية، وكانت النتائج كما يأتي:

الجدول (4): وصف متغيرات الدراسة

الرقم	المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تشخيص المعرفة	4.046	0.785	4	مرتفع
2	توليد المعرفة	4.375	0.571	1	مرتفع
3	تخزين المعرفة	4.112	0.630	2	مرتفع
4	مشاركة المعرفة	4.063	0.711	3	مرتفع
5	تطبيق المعرفة	3.871	0.804	5	مرتفع
6	ادارة المعرفة	4.094	0.640	-	مرتفع
7	تنمية الكفاءات المهنية	4.109	0.641	-	مرتفع

يتبين من الجدول (4) ارتفاع مستوى الاهتمام بادارة المعرفة، حيث بلغ الوسط

الحسابي العام (4.094) والانحراف المعياري (0.640). كما تبين ارتفاع مستوى الاهتمام بكافة

أبعاد إدارة المعرفة، حيث احتل بعد (توليد المعرفة) في المرتبة الأولى بوسط حسابي (4.375)

وانحراف معياري (0.571)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد (تخزين المعرفة) بوسط حسابي (

4.112) وانحراف معياري (0.630)، وفي المرتبة الثالثة جاء بعد (مشاركة المعرفة) بوسط حسابي (4.063) وانحراف معياري (0.711)، وجاء بعد (تشخيص المعرفة) في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.094) وانحراف معياري (0.785)،- بينما جاء بعد (تطبيق المعرفة) في المرتبة الخامسة والأخيرة بوسط حسابي (3.971) وانحراف معياري (0.804).

كما يتبين من الجدول ارتفاع الاهتمام بتنمية الكفاءات المهنية للمعلمين حيث بلغ الوسط الحسابي العام (4.109) والانحراف المعياري (0.641).

#### اختبار فرضيات الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة نتائج اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة. وكانت النتائج كما يأتي:

#### أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

تتناول الفرضية وتفرضها الأثر المحتمل لإدارة المعرفة وأبعادها في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين. حيث نصت هذه الفرضية على أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة بأبعادها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية". وظهرت النتائج كما يأتي:

الجدول (5): نتائج تحليل الإنحدار المتعدد للفرضية الرئيسية

(*Sig T) مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	قيمة Beta	الخطأ المعياري	(B) المعاملات	إدارة المعرفة
0.012	2.525	0.131	0.042	0.107	تشخيص المعرفة
0.005	2.851	0.104	0.041	0.117	توليد المعرفة
0.000	6.834	0.345	0.051	0.350	تخزين المعرفة
0.003	2.989	0.129	0.039	0.117	مشاركة المعرفة
0.000	5.296	0.293	0.044	0.233	تطبيق المعرفة
<b>0.852</b>	معامل التحديد R <sup>2</sup>		<b>0.923</b>	معامل الارتباط R	
<b>0.000</b>	مستوى الدلالة SigF		<b>317.407</b>	قيمة F المحسوبة	

المتغير التابع: تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين

\* التأثير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (5) وجود علاقة ارتباط قوية بين ادارة المعرفة وتنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.923$ )، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.852$ )، وهذا يشير إلى أن ادارة المعرفة فسرت ما نسبته (85.2%) من التغير تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، وأن ما تبقى يعزى لعوامل أخرى. ويتبين من الجدول وجود الأثر المعنوي لادارة المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (317.407) وبمستوى الدلالة ( $SigF=0.000$ ) وهي أقل من 0.05. وبناءً على ما سبق، يتضح أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لادارة المعرفة بأبعادها (نشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية".

كما يتبين من الجدول نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية، حيث أشارت قيمة B عند بعد (تشخيص المعرفة) (0.107) إلى أن زيادة تشخيص المعرفة بمقدار وحدة واحدة تسهم في زيادة تنمية مهارات المعلمين بنسبة (10.7%)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.525) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.012$ )، وهي أقل من 0.05، وبناءً على هذا يتبين أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتشخيص المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية".

وأشارت قيمة B عند بعد (توليد المعرفة) (0.117) إلى أن زيادة توليد المعرفة بمقدار وحدة واحدة تسهم في زيادة تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين بنسبة (11.7%)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.851) وبمستوى دلالة ( $SigT=0.005$ )، وهي أقل من 0.05، وبناءً على هذا يتبين أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتوليد المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية".

وأشارت قيمة B عند بعد (تخزين المعرفة) (0.350) إلى أن زيادة تخزين المعرفة بمقدار وحدة واحدة تسهم في زيادة تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين بنسبة (35.0%)، وبلغت قيمة

T المحسوبة عند هذا البعد (6.834) وبمستوى دلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، وبناءً على هذا يتبين أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخزين المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية".

وأشارت قيمة B عند بعد (مشاركة المعرفة) (0.117) إلى أن زيادة مشاركة المعرفة بمقدار وحدة واحدة تسهم في زيادة تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين بنسبة (11.7%)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (2.989) وبمستوى دلالة (SigT=0.003)، وهي أقل من 0.05، وبناءً على هذا يتبين أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية".

وأشارت قيمة B عند بعد (تطبيق المعرفة) (0.233) إلى أن زيادة تطبيق المعرفة بمقدار وحدة واحدة تسهم في زيادة تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين بنسبة (23.3%)، وبلغت قيمة T المحسوبة عند هذا البعد (5.296) وبمستوى دلالة (SigT=0.000)، وهي أقل من 0.05، وبناءً على هذا يتبين أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيق المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين في مديرية الزرقاء الثانية".

## 5- النتائج والتوصيات

### النتائج

تم التوصل إلى النتائج الآتية:

1- ارتفاع اهتمام المعلمين بإدارة المعرفة وإبعادها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تشخيص المعرفة، تطبيق المعرفة) على التوالي، وهذا يدل على وعيهم بأهمية التعلم المستمر وتحسين الممارسات التعليمية، وإدراكهم لدور إدارة المعرفة في تعزيز الابتكار وحل المشكلات التعليمية. حيث تساعد تشخيص المعرفة على تحديد الفجوات والاحتياجات، وتسهم توليد المعرفة في تعزيز الابتكار في أساليب التدريس، كما تضمن تخزين المعرفة الحفاظ على المعرفة القيمة لاستخدامها في المستقبل، وتعمل مشاركة المعرفة على تعزيز التعاون بين

المعلمين، بالإضافة إلى أن تطبيق المعرفة تسهم في تعزيز فعالية التدريس، مما يعود بالنفع المباشر على الطلاب.

2- ارتفاع اهتمام المعلمين بتنمية كفاءاتهم المهنية، وهذا يعكس رغبتهم في تطوير قدراتهم ومهاراتهم وسعي لمواكبة المنهجيات التعليمية المتطورة والتكيف مع التقنيات التربوية والاستراتيجيات التعليمية الحديثة، والتزامهم بتحسين جودة التعليم، والاستعداد المستمر لمواجهة التحديات التعليمية.

3- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لإدارة المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين؛ حيث تسهم إدارة المعرفة في حصول المعلمين على المعرفة ذات الصلة وتطبيق الممارسات وأساليب التدريس المبتكرة، وتحسين قدراتهم ومهاراتهم التعليمية والتكيف مع التحديات التعليمية الجديدة.

4- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتشخيص المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، حيث تتضمن تشخيص المعرفة تحديد الفجوات في مهارات المعلمين، وفهم احتياجاتهم التعليمية، وتقييم فعالية استراتيجيات التدريس الحالية، وبالتالي حصولهم على برامج التطوير المهني المستهدفة التي تعالج نقاط الضعف المحددة لديهم وتعزز قدراتهم التعليمية.

5-- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتوليد المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، حيث تتيح توليد المعرفة للمعلمين تطوير منهجيات واستراتيجيات تدريس جديدة ومبتكرة، وإيجاد أساليب إبداعية لحل المشكلات الإبداعية، مما يحسن من كفاءاتهم المهنية.

6- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتخزين المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، حيث تضمن تخزين المعرفة الحفاظ على الرؤى التعليمية القيمة وأفضل الممارسات والتقنيات والمواد التعليمية لاستخدامها في المستقبل، وتساعد في الوصول إلى الخبرات السابقة، مما يؤدي إلى نمو مهاراتهم المهنية بصورة مستمرة.

7- وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمشاركة المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، حيث تعزز مشاركة المعرفة التعاون بين المعلمين، مما يمكنهم من تبادل الأفكار واستراتيجيات التدريس

والخبرات، وتضمن الاعتماد على أفضل الممارسات على نطاق واسع، مما يؤدي إلى تحسين كفاءاتهم المهنية.

8- وجود تأثير ايجابي ومعنوي لتطبيق المعرفة في تنمية الكفاءات المهنية للمعلمين، حيث تتيح تطبيق المعرفة إمكانية ترجمة الأفكار النظرية إلى أساليب تدريس عملية، وبالتالي تعزيز قدرتهم على إدارة العملية التعليمية بفعالية، وتنفيذ استراتيجيات تعليمية مبتكرة.

### التوصيات

بالاعتماد على النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1. تنفيذ أدوات التقييم وآليات التغذية الراجعة المناسبة لمساعدة المعلمين على التعرف على الفجوات المعرفية لديهم ومجالات نموهم المهني، وإعداد برامج تدريبية مخصصة لتعزيز كفاءاتهم المهنية.
2. تشجيع المعلمين على المشاركة في مجتمعات التعلم المهنية، وإجراء البحوث التعليمية، ومشاركة نتائجها مع المعلمين.
3. إنشاء مستودعات معرفة رقمية، حيث تتيح للمعلمين تخزين واسترجاع المعرفة القيمة وأفضل الممارسات التعليمية والوصول إليها ومشاركتها.
4. تنفيذ منصات لتبادل المعرفة مثل ورش العمل ومنتديات المناقشة والمجتمعات عبر الإنترنت لتسهيل التواصل المفتوح والتعلم التعاوني بين المعلمين.
5. تشجيع المعلمين على تطبيق المعرفة الجديدة من خلال أساليب التدريس التجريبية وملاحظات الآخرين والبحث العملي؛ لتحسين مهاراتهم بشكل مستمر.
6. الاستثمار في برامج التطوير المهني بصورة مستمرة؛ لضمان بقاء المعلمين على اطلاع بأحدث التطورات التعليمية.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

أبو النصر، مدحت (2021). إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن*

المعلومات، 2(4)، 75-94.

أبو عزام، حمد (2021). إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي. ط 1، عمان، دار زهدي للنشر والتوزيع، .

أحمد، شيماء ماهر وحامد، ليلى عبدالله (2025). تقويم الكفاءة الأدائية وعلاقتها بالرضا الحركي

للطالبة المعلمة بكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط. *مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية*

الرياضية، 69(2)، 461-486.

أحمد، محمد نمر، محمود، أسامة أحمد، مهدي، محمد حسن وأبو الغيط، محمد جلال (2025).

عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها على أداء الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد:

دراسة تطبيقية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، 39، 173-209.

الأشقر، سيف (2018). توظيف أنشطة إدارة المعرفة كأفضل مسار معرفي لتمثيل الذكاء

الإصطناعي: دراسة تحليلية وصفية للنشاطات المعرفية في جامعة دهبوك. *مجلة الكتاب*

للعلوم المصرفية، 2(1).

برحومة، ريمة، خزان، مريم وقطوطة، مروى (2020). أثر التعلم التنظيمي على الولاء

التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر –

الوادي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر.

برونو، فيليب (2004). بناء الكفاءات انطلاقاً من المدرسة. الرباط، منشورات عالم التربية.

بن خليفة، شعباني وسعيد، محمد (2019). نجاعة إدارة المعرفة غي تحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة: كلية الاقتصاد جامعة الوادي. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، (6)، 135-120.

بني عيسى، أحمد (2018). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. عمان، دار اليازة للنشر والتوزيع.

تواتي، أميرة (2025). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز إدارة المعرفة. *مجلة الأصل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، (1)9، 395-377.

الجوراني، مصطفى (2020). الكفاءة المهنية لمعلمي العلوم في المرحلة الابتدائية ودورها في التدريس الفعال. *مجلة أبحاث ميسان*، (34)17، 656-641.

حلموس، الأمين (2019). دور إدارة المعرفة في إيجاد وتعزيز جودة التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط. *مجلة نيلاف للبحوث والدراسات*، (1)5، 405-385.

حماس، علي (2020).- تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي. *مجلة العلوم الإدارية*، (4)3، 110-93.

سحيم، أميرة (2025). إدارة المعرفة ودورها في دعم قيادات المستقبل: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بأبها. *مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال*، (1)6، 57-43.

الشريف، دعاء (2022). رؤية مقترحة لمواءمة المعايير المهنية لنجاح منظومة تطوير التعليم الجديد 2.0 في ضوء متطلبات الثورة الذهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*، (12)28، 310-213.

الصقهان، غدير والمستادي، الاء (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية:

دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. *المجلة العربية للعلوم ونشر*

الأبحاث، 5(20)، 65-46.

الطاهر، أحمد (2021). الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين التوجه الاستراتيجي

والميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسات الصحية بولاية الخرطوم. *مجلة آفاق للبحوث*

والدراسات، 4، 261-242.

العتيبي، ماجد، الحمياني، عبدالله والرويلي، مها (2023). أثر إدارة المعرفة على تحسين إدارة

المشاريع الرياضية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية لنشر البحوث*

والدراسات، 4(47)، 308-265.

العموش، وفاء إبراهيم (2020). التنمية المهنية وعلاقتها بالتكيف الوظيفي لمعلمي المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مديري المدارس. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العنزي، فهد (2019). ضروريات التميز المؤسسي من خلال الكفايات الأخلاقية للأستاذ

الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل. *المجلة العربية*

للجودة والتميز، 1، 116-69.

الفايز، عبير (2019). واقع ومعوقات وسبل الارتقاء بالكفاءة المهنية عند المشرفات التربويات

في مدارس التعليم العام. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 20(3)، 467-494.

القايد، أشواق، ضليمي، سوسن والرباعي، أمين (2022). واقع ممارسات إدارة المعرفة في بيئة

التعلم الإلكتروني في ضوء مستحدثات تطبيقات الذكاء الاصطناعي في جامعة الملك عبد

العزير. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (46)، 453-413.

قرعان، هيفاء حسين (2020). إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القرني، بندر بن ظافر (2013). واقع إدارة المعرفة ودورها في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة بالمديرية العامة لحرس الحدود بالرياض. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

محمد، محمد مسامح (2025). مفهوم إدارة المعرفة في بناء المؤسسات الحكومية وتطويرها. *المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة*، 4(2)، 151-204.

مدلول، كرار والموسوي، حسن (2021). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة. *المجلة الإسلامية للبحوث الإنسانية*، 63(63)، 681-705.

المطيري، سعد نافع (2017). دور ممارسات إدارة المعرفة في فعالية إدارة الأزمات: دراسة لاتجاهات موظفي الشركة السعودية للكهرباء. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، السعودية.

مهيبيل، وسام (2019). تطبيق إدارة لمعرفة ضمان جودة التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الجزائر 3. *المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات*، 2(8)، 108-130.

النجار، فايز، النجار، نبيل والزعبي، ماجد (2013). أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي. عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

نصر الله، عبدالفتاح وأبو عمرة، سالم (2018). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء الكليات الحكومية في قطاع غزة: دراسة حالة كلية فلسطين التقنية. *مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية*، 5(5)، 112-115.

---

نمديلي، أسماء (2018). دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية في الموارد البشرية. *مجلة*

ابحاث نفسية وتربوية، 9(4)، 225-213.

ورغي، سيد أحمد ومداني، أحلام (2017). الكفاءة المهنية للمرشد التربوي بين الواقع والمأمول:

دراسة ميدانية على عينة من المرشدين التربويين. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 5(1)،

.167-128

#### ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

Abualoush, S., Bataineh, K. & Alrowwad, A. A. (2018). The role of knowledge management process and intellectual capital as intermediary variables between knowledge management infrastructure and organization performance. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 13, 279-309.

Ahmad, F. & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. **Journal of workplace learning**, 31(3), 207-230.

Aldrup, K., Carstensen, B. & Klusmann, U. (2022). Is empathy the key to effective teaching? a systematic review of its association with teacher-student interactions and student outcomes. **Educational Psychology Review**, 34, 1177–1216.

Bandyopadhyay, S., Bardhan, A., Dey, P., Banerjee, S., Das, S. & Mandal, K. (2017). A social knowledge management platform for universal primary education online. In L. Alam (Ed.), *Harnessing Social Media as a Knowledge Management Tool* (pp. 89-107). IGI Global.

- 
- Caena, F. & Redecker, C. (2019). Aligning teacher competence frameworks to 21st century challenges: The case for the European Digital Competence Framework for Educators (Digcompedu). **European Journal of Education**, 54(3), 356-369.
- Cxam, S. & Koc, G. (2024). Professional development program to develop teacher educators' technological pedagogical content knowledge. **SAGE Open**, 14(2), 1-14.
- Darling-Hammond, L. (2017). Teacher education around the world: What can we learn from international practice? **European Journal of Teacher Education**, 40(3), 291-309.
- European Commission (2021). Digital Economy and Society Index (DESI) 2021. Retrieved from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/greece>.
- Galvão, A., Marques, C., & Ferreira, J. J. (2020). The role of entrepreneurship education and training programs in advancing entrepreneurial skills and new ventures. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 595-614.
- Gonzalez-Fernández, R., Ruiz-Cabezas, A., Medina Domínguez, M., Subía-Alava, A. & Delgado Salazar, J. (2024). Teachers' teaching and professional competences assessment. **Evaluation and Program Planning**, 103, 102396.
- Govender, L., Perumal, R. & Perumal, S. (2018). Knowledge management as a strategic tool for human resource management at higher education institutions. **South African Journal of Information Management**, 20(1), 1-10.
- Gujarati, D.N. (2004). *Basic Econometrics*. (4<sup>th</sup> ed.), New York, McGraw Hill.
- Ho, V., Tran, V., Nguyen, V., Phan, T. & Cao, T. (2023). The process of developing professional capacity for teachers. **Journal of Education and E-Learning Research**, 10(3), 489–501.

- 
- Igoni, C. & Nwabueze, A. (2022). Teachers' professional competences in knowledge management for effective instructional delivery in secondary schools in rivers state. **International Journal of Educational Research and Policy Making**, 4(1), 580-592.
- Innazarov, M. (2020). Diagnosis and assessment of professional competence of teachers in the system of improvement of professional skills as a social and pedagogical necessity. **European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences**, 8(2), 181-200.
- Karageorgou, Z. (2022). The impact of knowledge management processes on teachers' digital skills. **European Journal of Education Studies**, 9(7), 232-245.
- Khassawneh, O., Mohammad, T., Ben-Abdallah, R. & Alabidi, S. (2022). the relationship between emotional intelligence and educators' performance in higher education sector. **Behav. Sci.**, 12(2), 1-12.
- Khotimah, K., Bahtiar, M., Ningsih, Y. & Arief, N. (2024). Advancing efficiency, transparency, and accuracy of digital quality assurance systems in higher education. **Education Quarterly Reviews**, 7(4), 300-310.
- Kin, T., Omar, A., Musa, K. & Ghouri, A. (2022). Leading teaching and learning in the era of education 4.0: the relationship between perceived teacher competencies and teacher attitudes toward change. **Asian Journal of University Education**, 18(1), 65-80.
- Klimecka-Tatar, D. & Ingaldi, M. (2020). How to indicate the areas for improvement in service process-the Knowledge Management and Value Stream Mapping as the crucial elements of the business approach. **Revista Gestão and Tecnologia**, 20(2), 52-74.
-

- 
- Lam, L., Nguyen, P., Le, N. & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1).
- Paschek, D., Mocan, A., Dufour, C. & Draghici, A. (2017). Organizational knowledge management with Big Data. The foundation of using artificial intelligence. In Balkan region conference on engineering and business education (Vol. 2, No. 1, pp. 301-308).
- Sekaran, U., Bougie, R., (2016). *Research Methods. For Business: A Skill- Building Approach* (7<sup>th</sup> ed). New York, John Wiley and Sons Inc.
- Silamut, A. & Petsangsri, S. (2020). Self-directed learning with knowledge management model to enhance digital literacy abilities. **Education and Information Technologies**, 25(6), 4797–4815.
- Sobandi, A., Suryadi, E., Ramdhany, M. & Rasto, R. (2021). Knowledge management process, knowledge sharing, and teacher literacy skills at vocational high schools. **Cakrawala Pendidikan**, 40(3).
- Supermane, S. & Zainal, A. (2020). Assessing knowledge management in teacher education. **International Journal of Instruction, Technology, and Social Sciences**, 1(2), 36-40.
- Tosuntaş, Ş., Çubukçu, Z. & Beauchamp, G. (2021). Teacher performance in terms of techno pedagogical content knowledge competencies. **Kastamonu Education Journal**, 29(1), 63-83.
-

---

Ventista, O. & Brown, C. (2023). Teachers' professional learning and its impact on students' learning outcomes: Findings from a systematic review. **Social Sciences and Humanities Open**, 8, 100565.