

عواطف العوفي؛ نورة الدوسري؛ فاطمة التميمي؛ نوف الحربي: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية في المدارس الخاصة...

DOI: <http://dx.doi.org/10.33948/sjes-ksu-3-22-6>

دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية في المدارس الخاصة بمنطقة حائل من وجهة نظر مديريها وملاكها

د. عواطف علي السيف العوفي⁽¹⁾، نورة مبارك جلوي الدوسري⁽²⁾، فاطمة سالم التميمي⁽³⁾، نوف نايف الحربي⁽⁴⁾
(قدم للنشر 1447/03/11 هـ - وقبل 1447/05/07 هـ)

المُستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية في المدارس الخاصة بمنطقة حائل من وجهة نظر مديريها وملاكها. والتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تُعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في إدارة أو ملكية المدرسة الخاصة، صفة الاختصاص. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. وطُبقت الاستبانة على 74 من مديري ومديرات المدارس الخاصة، وكذلك مُلاكها. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية في المدارس الخاصة بمنطقة حائل كان كبيراً جداً من وجهة نظر العينة، وأنه لا توجد فروق دالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الدراسة ما عدا صفة الاختصاص لصالح مديري ومديرات المدارس. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الاستدامة المالية، المدارس الخاصة.

The Role of Knowledge Management Processes to Enhancing Financial Sustainability in Private Schools in Hail Region From Perspectives of its' Principals and Owners

Awatif A. Alawfi⁽¹⁾ Noura M. Aldossari⁽²⁾ Fatima S. Altamimi⁽³⁾ Nouf N. Alharbi⁽⁴⁾

(Submitted 04-09-2025 and Accepted on 29-10-2025)

Abstract: The study aimed to identify the role of knowledge management processes to enhance financial sustainability in private schools in Hail region from perspectives of its' principals and owners. It also verified the presence of statistically significant differences in the sample's average responses based on gender, years of experience in managing or owning a private school, and specialization trait. To achieve the study's objectives, a descriptive survey method was employed, using a questionnaire to 74 participants, including principals and owners of private schools. The study concluded that: the role of knowledge management processes in enhancing financial sustainability in private schools in the Hail region was found to be highly significant from perspectives of the sample. No statistically significant differences were observed based on the study variables, except for the variable of specialization trait, in favor of school principals.

Keywords: Knowledge Management, Financial Sustainability, Private Schools.

(1) Department of Educational Administration and Planning, Qassim University (2), Educational Supervisor, Wadi Al-Dawasir Education Department (3), (4), Educational Supervisor, General Directorate of Education in Hail Region

(1) قسم الإدارة والتخطيط التربوي جامعة القصيم (2) مشرفة تربوية إدارة تعليم وادي الدواسر (3)، (4) مشرفة تربوية الإدارة العامة للتعليم بمنطقة حائل

E-mail: nouraaldos9@gmail.com E-mail: dr.awtif@gmail.com
E-mail: noufnauf22@gmail.com E-mail: fatmah.atamimi@gmail.com

مقدمة

أولت المملكة العربية السعودية اهتمامًا كبيرًا بالتعليم في كافة قطاعاته. وعزز ذلك برنامج التحول الوطني 2020 لتحقيق رؤية السعودية 2030، والتي عوّلت على أهمية التعليم الخاص؛ كونه رافدًا للتعليم الحكومي. إذ يسهم في تلبية الطلب المتزايد على التعليم، وتحسين جودة التعليم؛ من خلال توفير خيارات متنوعة تتماشى مع احتياجات المجتمع. ومع التوجه نحو التخصصية يُتوقع تضاعف حجم التعليم الخاص خلال السنوات القادمة، ما يعكس دوره الحيوي في دعم وتكامل النظام التعليمي السعودي.

وتواجه المدارس الخاصة مجموعة تحديات لعل أبرزها الاستمرارية. فقد ورد في لائحة تنظيم التعليم الأهلي المادة التاسعة عشرة: أنه في حالة في حالة عجز المدرسة (أو ظهور مؤشرات دالة على ذلك) عن أداء مهمتها، أو سوء وضعها المالي إلى درجة القصور في القيام بالتزاماتها؛ فإن للجهات المعنية أن توقفها عن العمل (وكالة التعليم الأهلي، 1443). لذا لا بد للمدارس الخاصة ضمان وجود مستوى من التمويل المنظم للمدرسة يكفي لتغطية تكاليف تحقيق أهدافها، والحصول على ميزة تنافسية في مجالها.

إن برنامج الاستدامة المالية هو أحد برامج تحقيق رؤية السعودية 2030، وقد أُطلق عام 2016م تحت مسمى برنامج التوازن المالي. ومع مرور الوقت، توسع دوره ليشمل ضمان قوة ومتانة المالية العامة، وقدرتها على التكيف مع المشهد الاقتصادي المتغير. وأتم المدة المحددة له عام 1446هـ، لتستكمل الجهات ذات الصلة العمل؛ باعتبار الاستدامة المالية عنصرًا أساسيًا في عمليات التخطيط واتخاذ القرار (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 1446). ومما يزيد أهمية الاستدامة المالية بالنسبة للمدارس الخاصة هو إدراجها ضمن معايير التقييم والاعتماد المدرسي

للمدارس الأهلية والعالمية (هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023). مؤكدةً بذلك على دورها الجوهري في ديمومة المدارس الخاصة، وتحقيق جودة التعليم المأمولة.

وفي ضوء ما يشهده العالم من تطور متسارع في المعرفة والاقتصاد المعرفي (الذي بات موردًا أساسيًا في عمليات الإنتاج)؛ أصبحت إدارة المعرفة من الاستراتيجيات التي تتبناها مختلف المؤسسات؛ لمساعدتها في تنمية قدرتها على مواكبة التطورات والمستجدات والاكتشافات والابتكارات (الشويعر والزامل، 2024). وتُعرّف بأنها مجموعة الإجراءات والممارسات المرتبطة بالمعرفة من تشخيصها واكتسابها ومن ثم استخدامها الداخلي وتكاملها عبر النظام التعليمي (Pellegrini et al., 2020). وتبرز أهميتها في خفض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة، وكذلك زيادة معدل الاحتفاظ بالموارد البشرية (زدوري، 2015).

وينطوي مفهوم إدارة المعرفة على أبعاد تطبيقية متعددة؛ وذلك تبعًا للسياق الذي يتم فيه توظيفها. ويؤكد على ذلك ما ذكرته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أنه لا يوجد اتفاق على هذا المفهوم. ويعبر عنه عمومًا بأنه قيام الموارد البشرية بتوليد قيمة من الأصول الفكرية اعتمادًا على معلومات تعود ملكيتها للمؤسسة التعليمية التي ينتمون إليها، وكذلك مشاركة المعرفة الداخلية والخارجية (OECD, 2004). واتفقت كل من دراسة الحسين وعلي (2022)، ودرويش وآل فهد (2023)، والدوسري والنوح (2024) على أن عمليات إدارة المعرفة سلسلة من الخطوات المترابطة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أكبر استثمار من المعرفة، ومن أبرزها: تشخيص واكتساب المعرفة حيث يعدّ تشخيص المعرفة مفتاحًا لإدارة المعرفة؛ فمن خلاله يتم تحديد نوع المعرفة المتوفرة والمعرفة

التعليمية؛ ليتم التواصل والتبادل المعرفي في جميع الاتجاهات، وحث الموارد البشرية على الاستفادة منها. وأخيراً؛ يعدُّ تطبيق المعرفة أي: "الكفاءة في تحويل المعرفة إلى أنشطة عملية، وجهود تطويرية من خلال فهم المعرفة، ثم تحويلها إلى واقع عملي" (البلوي والجابري، 2019، ص. 293) المرحلة النهائية لإدارة المعرفة. إذ يتم استخدام المعرفة المكتسبة والمخزنة والمنشورة في تحسين العمليات التعليمية واتخاذ القرارات المستنيرة، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية؛ وخصوصاً عندما تمتلك موارد بشرية متمكنة في دمج المعارف المكتسبة، واستثمارها في تحقيق الكفاءة التشغيلية، والتقليل من الأخطاء. ويرى كل من الحسين وعلي (2022) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها؛ فلا فائدة من جميع العمليات التي تسبقها ما لم يتبعها تطبيق فعّال، وسيكون ثروة ومصدر قوة إن تم تفويض الموارد البشرية بصلاحيات واسعة، وإعطاء حرية كافية لهم في تطبيق المعرفة المكتسبة. ويُنظر إلى الاستدامة على أنها مفهوم علائقي وشامل يتناول معظم جوانب المؤسسة. إذ لا يقتصر على الجوانب البيئية؛ بل يُعنى أيضاً بالنواحي المرتبطة بالموارد الاقتصادية والاجتماعية (Cricelli & Strazzullo, 2023). وفيما يتعلق بمفهوم الاستدامة المالية؛ فإنه يُعبر عن قدرة المنظمة على الحفاظ على مستواها، وأدائها المالي المستقر لفترة غير محددة (Barnard & Merw 2016). ويُشير دياب (2019) للاستدامة المالية على أنها قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق وضع مالي إيجابي، مع ضمان الحفاظ عليه بشكل مستدام مستقبلاً؛ من خلال أنشطتها، وممارساتها في مختلف جوانب المنظومة التعليمية عموماً، وجانب التمويل تحديداً. وهذا الأمر يشير إلى أن الاستدامة المالية ترتبط بسعي المؤسسات التعليمية نحو تحقيق إيرادات عالية، واستثمارها بكفاءة وفعالية، وبشكل مستدام مستقبلاً (القرني، 2024).

المنشودة، وتقدير الفجوة بينهما. ومن ثم تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تتمثل في جمع المعلومات والخبرات من مصادر متنوعة، سواء كانت صريحة خارجية: من الأبحاث والدراسات، أو ضمنية داخلية: من تقارير وأفكار الموارد البشرية. ويرى فالدرز وآخرون (Valdez-Juárez et al., 2016) أن اكتساب المعرفة هو المرحلة التي تخرج المعرفة من كونها مهارة ذهنية إلى مهارة ملموسة تساعد في تحويل المؤسسة التعليمية إلى مؤسسة ديناميكية.

وفيما يتعلق بتوليد المعرفة؛ يمكن القول بأهمية اتباع المرحلة أو العملية الأولى بها، والتي تعدُّ أساس المعرفة الضمنية. ونقصد بها: عملية إعادة صياغة المحتوى الحالي بمحتوى جديد؛ من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة، وتدفق تلك المعرفة بين الموارد البشرية على جميع المستويات التنظيمية (Novak, 2017). وهي عملية يجب أن تمتد إلى الموارد البشرية: الأفراد وفرق العمل، وخصوصاً من لديهم الخبرة؛ فالمؤسسة التعليمية لا تستطيع توليد المعرفة دونهم. وللإدارة دور مهم في توافر هيكله وثقافة تنظيمية تحفز أنشطة توليد المعرفة (المناور، 2022). كما يُعنى تخزين المعرفة بحفظ المعرفة بطريقة منهجية تتيح سهولة الوصول إليها عند الحاجة. ووفقاً للبلوي والجابري (2019) فإن المؤسسات التعليمية تبذل جهوداً مكثفة في اكتساب وتوليد المعرفة؛ إلا أنها عُرضة للضياع. ومن ثم فإن التخزين أو الحفظ يشكل عنصراً مهماً في إدارة المعرفة. وتجدر الإشارة إلى أهمية هذه العملية في الحفاظ على المعرفة المتراكمة، وضمان استمرارية الاستفادة منها.

تلي تلك المراحل مرحلة نشر أو مشاركة المعرفة كعملية ذات أولوية. وهي العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والصريحة. وتهدف هذه العملية إلى توزيع المعرفة المخزنة بين أعضاء المؤسسة التعليمية وبين شركائهم؛ لضمان استفادة الجميع منها (Igbinovia and Ikenwe, 2017). ولا بد من توافر قنوات اتصال فعّالة تابعة للمؤسسة

الكفاءة التشغيلية والمالية، وتطوير استراتيجيات مبتكرة تحقق أرباحًا مستمرة على المدى الطويل (Dalkir, 2017).

وقد تناولت العديد من الدراسات المحلية دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية. ومن ذلك: دراسة الشويعر والزامل (2024) التي أشارت إلى الدور المعنوي لإدارة المعرفة في اتخاذ القرار، وكذلك دراسة درويش وآل فهد (2023) التي أظهرت أن لإدارة المعرفة دورًا كبيرًا في تحقيق الابتكار التنظيمي، وأيضًا دراسة السليمان وآخرين (2022) التي أشارت إلى وجود علاقة طردية قوية بين عمليات إدارة المعرفة وتحفيز الابتكار. وعلى مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية؛ فإنه كان دون المأمول في كل من إدارة الإشراف التربوي بمنطقة عسير (الغامدي، 2021)، وكذلك في مدارس البنين بمنطقة تبوك (البلوي والجابري، 2019)، بينما كان مرتفعًا في مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج (درويش وآل فهد، 2023)، وكذلك في مدارس مدينة الرياض (السليمان وآخرون، 2022).

وفي المقابل تناولت دراسات أخرى الاستدامة المالية في التعليم؛ كدراسة الشمراني والشريف (2024) ودراسة القرني (2024)، واللتين أظهرت نتائجهما أن ممارسة الاستدامة المالية بجامعة تبوك جاءت ضمن الدرجة المتوسطة، وتمثلها النتيجة توصلت إليها دراسة العسيري والعتيبي (2024) التي قاست ممارسة الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص. بينما أشارت نتائج دراسة العنزي (2024)، ودراسة يغمور وسفر (2022) إلى دور ضعيف جدًا للوقف التعليمي والشراكة المجتمعية في الإسهام في تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات؛ بسبب وجود معوقات بدرجة كبيرة. وهذا الواقع يشير إلى محدودية الصلاحيات المعطاة للقيادات الأكاديمية في مجال تحقيق الاستدامة المالية.

وترتكز الاستدامة المالية على عدد من المرتكزات والآليات التي تنهض عليها عملية بنائها وإدارتها في المؤسسة التعليمية، كالتخطيط المالي والاستراتيجي. فإذا لم تكن لدى المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة فيما يتعلق بأهدافها التنظيمية والتمويلية؛ فإنها ستكون عرضة للأزمات المالية مستقبلاً. كما تركز على تنوع مصادر الدخل المؤسسي باعتبار أن اعتماد المؤسسة التعليمية على مصدر وحيد لزيادة دخلها يمثل مخاطرة كبيرة على استمرارها في المستقبل البعيد. ومن ثم ينبغي تنوع المصادر الداخلية والخارجية؛ حتى تتحقق شروط الأمان، وتزداد فرص استدامتها ماليًا (عيسى، 2019).

كما تقوم على اتباع سياسات إدارية ومالية ملائمة. إذ ترتبط الاستدامة المالية بوجود إدارة فاعلة للموارد المؤسسية، واستثمار كل ما تتميز به من إمكانيات على المستوى الأمثل؛ من أجل ضمان تدفقات مالية. ولا تتوقف فاعلية إدارة المؤسسة التعليمية في تحقيق الاستدامة المالية عند المحافظة على مستوى موجوداتها، وممتلكاتها دون تبيد أو هدر؛ بل يتحقق ذلك من خلال الدخول في تجارب واتفاقيات، وبناء شراكات جديدة، واستقطاب الرعاية والممولين من رجال الأعمال، وتعظيم فرص الاستثمار بما تمتلكه المؤسسة التعليمية من رأسمال فكري وبشري ومادي (الخليوي والعريفي، 2023).

مشكلة الدراسة

لما للتعليم الخاص من أهمية في دعم ومساندة التعليم الحكومي، وكون استمراره وفاعليته قائمًا على وجود أوعية تمويل مستمرة تحقق له الاستدامة المالية - والتي يعتمد نجاحها على مدى الوفاء بالتزاماتها تجاه عملائها من خلال الاستمرار في توفير رغباتهم واحتياجاتهم-، تظهر أهمية وجود عمليات إدارية تعزز هذه الاستدامة المالية على المديين القريب والبعيد. ومن ضمن العمليات الإدارية التي لها دور محوري في هذا الشأن عمليات إدارة المعرفة. وذلك بالاستفادة الفعالة من الأصول المعرفية، وتوجيهها نحو تحسين

سعى لتعزيز الانضباط المالي، والقدرة على التكيف مع المشهد الاقتصادي المتغير.

2. سد فجوة معرفية تمثلت في ندرة الدراسات التي ربطت الاستدامة المالية بإدارة المعرفة في قطاع التعليم العام؛ ما ينطوي على إثراء الأدبيات، وإفادة الباحثين في هذا المجال.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

1. نتائج الدراسة قد تُفيد العاملين في الميدان التربوي بشكل عام، ومُلاك المدارس الخاصة بشكل خاص؛ لمعرفة جوانب القوة والضعف في تطبيق إدارة المعرفة، وتوظيفها لتحقيق الاستدامة المالية في المدارس الخاصة.
2. يُؤمل أن تُفيد نتائج الدراسة مُلاك المدارس الخاصة في تبني إدارة المعرفة؛ لتعزيز الاستدامة المالية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دور عمليات إدارة المعرفة، وهي: تشخيص المعرفة، واكتسابها، وتوليدها، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها لتعزيز إجراءات واستراتيجيات الاستدامة المالية.
 - الحدود المكانية: المدارس الخاصة (الأهلية، والعالمية) بمنطقة حائل.
 - الحدود البشرية: مُلاك ومدبرو ومديرات المدارس الخاصة بمنطقة حائل.
 - الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 1446هـ.
- مصطلحات الدراسة:

• إدارة المعرفة (Knowledge Management):

عُرِّفت بأنها: "مجموعة العمليات التي تساعد المؤسسة التعليمية على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، والتعرف على ما تمتلكه مواردها البشرية من مهارات، وخبرات، وقدرات؛ بهدف الاستفادة منها عند الحاجة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات التي تواجهها" (درويش وآل

كما قدّمت دراسة دياب (2019) تصورًا مقترحًا باعتبار إدارة المعرفة مدخلًا لتعزيز الاستدامة المالية بالجامعات المصرية اعتماداً على الأدبيات النظرية لكل من إدارة المعرفة والاستدامة المالية بالجامعات. في حين بحثت دراسة محمود (2020) اقتراح مصادر لتحقيق الاستدامة المالية في التعليم الأساسي بمصر. ومما سبق يظهر تعدد الدراسات الميدانية التي تناولت الاستدامة المالية في التعليم العالي، وفي المقابل القصور في دراستها وسُبل تحقيقها في التعليم العام (والمدارس الخاصة تحديداً).

وتأسيساً على ما سبق؛ استقصت الباحثات في الدراسة الحالية دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل من وجهة نظر مديريها وملاكها؟
 2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تُعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة الخاصة، صفة الاختصاص؟
- أهداف الدراسة:

بناءً على أسئلة الدراسة؛ فإنها هدفت إلى:

1. التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل من وجهة نظر مديريها وملاكها.
 2. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات تُعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة الخاصة، صفة الاختصاص.
- أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تناولت الدراسة أحد برامج الرؤية الوطنية 2030، وهو برنامج الاستدامة المالية، الذي

الإنسانية في أبعاد، وتقاس باستخدام مقاييس رقمية من خلال المدخل الكمي (كريسويل، 2019). واستُخدم المنهج الوصفي المسحي؛ الذي يُعرّف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث، أو عينة كبيرة منه؛ بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط" (العساف، 2016، ص. 211).

مجتمع الدراسة وعيّناتها:

تكوّن مُجتمع الدراسة من جميع مُلاك ومديري ومديرات المدارس الخاصة بمنطقة حائل، والذين بلغ عددهم في المجلد 90 مالكاً ومدير مدرسة (مكتب التعليم الخاص بإدارة تعليم حائل، 1446). وقد تكونت العينة التي تم التطبيق عليها للتأكد من صدق وثبات الاستبانة من 15 من مدراء ومديرات وملاك المدارس الخاصة. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكوّنة من 74 مالكاً ومدير/ة مدرسة خاصة بتعليم حائل وقد مثّلت العينة نسبة 82% من مجتمع الدراسة الأصلي.

جدول (1)

توزيع عينة الدراسة باختلاف المتغيرات الديموغرافية

الجنس	العدد	النسبة	صفة الاختصاص	العدد	النسبة
ذكور	34	45.9%	مدير/ة مدرسة	64	86.5%
إناث	40	54.1%	مالك/ة مدرسة	10	13.5%
المجموع	74	100%	المجموع	74	100%
سنوات ملكية أو إدارة المدرسة	أقل من 5 سنوات	51.4%	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأعلى	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
	38	51.4%	22	29.7%	14
	مجموع العدد		74		مجموع النسبة
					100%

أداة الدراسة:

تم بناء أداة الاستبانة، وتتكوّن من قسمين: القسم الأول: يتناول المتغيرات الديموغرافية، وهي: الجنس (ذكر، أنثى)، سنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة الخاصة (أقل من 5 سنوات، 5 إلى أقل من 10

فهد، 2023، ص. 144). كما يُقصد بها: مجموعة عمليات تهدف إلى الاستفادة المثلى من المعارف الصريحة، والضمنية، وتوليد المعارف التي تحتاجها، وخبزها، ومشاركتها، وتطبيقها (الدوسري والنوح، 2024).

وتُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: ما تقوم به الإدارة التنفيذية أو المالكة للمدرسة الخاصة بمنطقة حائل من ممارسات وإجراءات في مجال المعرفة الصريحة والضمنية، والتي تشمل: تشخيص المعرفة واكتسابها وتوليدها وتخزينها ونشرها وتطبيقها؛ بهدف زيادة كفاءة المؤسسة التعليمية مالياً، وإكسابها سمة تنافسية.

• الاستدامة المالية (Financial Sustainability)

تُعرّف الاستدامة المالية بأنها: قدرة المؤسسة على المحافظة على مصادر متنوعة للإيرادات تمكّنها من الاستمرار في تقديم خدمات عالية الجودة؛ بغض النظر عن التغييرات في المصادر الأساسية للتمويل على مدى فترة زمنية قصيرة، أو طويلة (tokpah, 2016). كما تُعرّفها دراسة محمود (2020) بأنها: "قدرة المؤسسة التعليمية على تعبئة موارد مالية إضافية، وضمان الاستمرارية المالية على المدى القصير والطويل؛ من خلال عملياتها الداخلية والخارجية، وبما يمكنها من تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية" (ص. 137).

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن من خلالها الحفاظ على القدرة المالية للمدارس الخاصة؛ وذلك لمساعدتها على تقديم التعليم ذي الجودة المناسبة، والقيام بوظائفها على المدى الطويل دون تأثر بالتغيرات والمشكلات التي تواجهها.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

انطلقت الدراسة من فلسفة ما بعد الوضعية. وهي تلك الفلسفة التي تقول بإمكانية اختزال الظاهرة

عواطف العوفي؛ نورة الدوسري؛ فاطمة التميمي؛ نوف الحربي: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية في المدارس الخاصة...

البُعد الرابع: نشر المعرفة			
**0.825	4	**0.827	1
**0.685	5	**0.886	2
**0.859	6	**0.869	3
البُعد الخامس: تطبيق المعرفة			
**0.662	3	**0.777	1
**0.745	4	**0.759	2

يتضح من جدول (2) أن قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً؛ ما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المحاور. وكذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (3)

معاملات ارتباط بيرسون لدرجات الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط بالمحور	الأبعاد
**0.884	تشخيص واكتساب المعرفة
**0.729	توليد المعرفة
**0.744	تخزين المعرفة
**0.861	نشر المعرفة
**0.852	تطبيق المعرفة

يتضح من جدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة هي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل؛ ما يعني درجة عالية من الصدق للاستبانة.

ثانياً: الثبات:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة:

جدول (4)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات
تشخيص واكتساب المعرفة	9	0.870
توليد المعرفة	6	0.844
تخزين المعرفة	6	0.841
نشر المعرفة	6	0.906
تطبيق المعرفة	4	0.793
الثبات الكلي	31	0.942

سنوات، 10 سنوات فأعلى)، صفة الاختصاص: (مالك/مدرسة، مديرة/مدرسة).

القسم الثاني: يتناول دور عمليات إدارة المعرفة في

تحقيق الاستدامة المالية، ويتضمن خمس عمليات:

تشخيص المعرفة واكتسابها (9 عبارات)، توليد المعرفة (6 عبارات)، تخزين المعرفة (6 عبارات)، نشر المعرفة (6 عبارات)، وأخيراً تطبيق المعرفة (4 عبارات). كما جاءت الاستجابة على عبارات الاستبانة حسب مقياس ليكرت الخماسي؛ بتحديد مدى الدرجات كالتالي: درجة منخفضة جداً (1-1.80)، منخفضة (1.81-2.60)، متوسطة (2.61-3.40)، عالية (3.41-4.20)، وعالية جداً (4.21-5).

الخصائص السيكومترية للأداة:

أولاً: الصدق:

(أ) الصدق الظاهري: تم عرض الأداء على عشرة من المُحكِّمين والخبراء في تخصص الإدارة التربوية، وتم إجراء بعض التعديلات في العبارات وصياغتها وفقاً لاقترحات المُحكِّمين.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

باستخدام معامل ارتباط بيرسون في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البُعد المنتمئة إليه:

جدول (2): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية لكل بُعد

معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة
البُعد الأول: تشخيص واكتساب المعرفة			
**0.765	6	**0.634	1
**0.779	7	**0.773	2
**0.743	8	**0.763	3
**0.622	9	**0.668	4
		**0.627	5
البُعد الثاني: توليد المعرفة			
**0.905	4	**0.629	1
**0.886	5	**0.716	2
**0.864	6	**0.736	3
البُعد الثالث: تخزين المعرفة			
**0.826	4	**0.659	1
**0.754	5	**0.791	2
**0.666	6	**0.815	3

يتضح من خلال جدول (5) أن دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية من وجهة نظر مُلاك ومديري ومديرات المدارس الخاصة بمنطقة حائل كبير جداً. ويمكن أن يُعزى ذلك إلى وعيهم بأهمية عمليات إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي يُسهم في اتخاذ قرارات مالية مستنيرة. كما أنهم قد يمتلكون خبرات سابقة، وممارسات عملية، ودراسات دقيقة عن احتياجات السوق والمجتمع المحلي، وتوصلوا منها إلى أن استدامة الإيرادات والابتكار فيها وتقليل الهدر المالي لا يتطلب حلولاً مالية فقط؛ بل إدارة ذكية للمعرفة داخل المؤسسة. واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عثمانى (2024) التي توصلت إلى تأثير إيجابي لإدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) على الابتكار، والأداء المالي. كما أيدت مازهدت إليه دراسة خليق وآخرون (Khalique et al., 2015) على أن عمليات إدارة المعرفة تعمل كجسر يربط بين رأس المال الفكري للمؤسسة وأدائها المالي. أما بالنسبة للأبعاد الفرعية؛ فكانت النتائج كما يلي:

من خلال جدول (4) يتضح أن معامل الثبات لمحاو الدراسة عالي؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.942)، وهي قيمة ثبات مرتفعة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: نصّ السؤال الأول على: "ما دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل من وجهة نظر مديري ومُلاك المدارس الخاصة؟".

جدول (5)

إحصاءات استجابات العينة على دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة
1	تشخيص واكتساب المعرفة	4.48	0.45	عالية جداً
2	توليد المعرفة	4.17	0.62	عالية
3	تخزين المعرفة	4.62	0.40	عالية جداً
4	نشر المعرفة	4.45	0.56	عالية جداً
5	تطبيق المعرفة	4.50	0.45	عالية جداً
	المتوسط الحسابي العام	4.44	0.40	عالية جداً

أولاً: تشخيص واكتساب المعرفة:

جدول (6): إحصاءات استجابات العينة حول دور تشخيص واكتساب المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة
1	تشخيص واقع المعرفة والمعلومات يسهم في اختيار الهيكل المالي المناسب للمدرسة.	4.62	0.49	عالية جداً
2	جمع المعرفة والبيانات المتوفرة يسهم في تحديد المدرسة لاحتياجاتها المالية، واقتراح البدائل لتوفيرها.	4.62	0.54	عالية جداً
3	تحديد مصادر المعرفة الموثوقة يدعم بناء خطة إدارية لاستثمار موارد المدرسة الذاتية.	4.57	0.60	عالية جداً
4	اكتساب المعلومات المالية من مصادر داخلية وخارجية يدعم بناء استراتيجية مالية شاملة، وواقعية.	4.57	0.64	عالية جداً
5	المعرفة حول النفقات تدعم ترشيد الإنفاق، أو كفاءته.	4.54	0.55	عالية جداً

6	اعتماد المدرسة على دراسات السوق والبيانات السابقة يسهم في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية، وإستراتيجيات التسعير.	4.46	0.69	6	عالية جداً
7	سعي المدرسة للاستفادة من الخبرات المالية للمنافسين يسهم في التكيف مع التغيرات الاقتصادية المحيطة.	4.41	0.72	7	عالية جداً
8	الإلمام بموارد المدرسة البشرية أو المادية يسهم في تنوع مصادر دخل المدرسة.	4.27	0.73	8	عالية جداً
9	تملك المدرسة معرفة وقدرة تسويقية لخدماتها يسهم في استقطاب داعمين.	4.24	0.72	9	عالية جداً
	الدرجة الكلية لدور تشخيص واكتساب المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة	4.48	0.45		عالية جداً

لم يتم استثمارها بشكل كامل؛ ما يظهر فجوة وعدم تكامل بين المعرفة التسويقية وبذل الجهود لاستقطاب الداعمين. ومن هذا المنطلق يمكن الاستفادة من الآليات التي أظهرتها دراسة العريفي والخليوي (2022) بضرورة تسويق خدمات ومنتجات المؤسسة التعليمية بالاستفادة من أفضل التجارب، والسعي للحصول على خبرات في الإعلان، والترويج لفعاليتها وأنشطتها.

يتضح من جدول (6) أن دور تشخيص واكتساب المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية كبير جداً. ويشير ذلك إلى إدراك متقدم لدى العينة لضرورة تحديد الفجوات المعرفية، وأهمية اكتساب المعلومات الموثوقة من جميع المصادر؛ لبناء أساس معرفي مكتمل يدعم التخطيط المالي، والتكيف مع التحولات المستمرة، وكذلك بوجه الاستثمارات نحو المجالات ذات الأولوية. وكل ذلك ينعكس إيجاباً على الاستدامة المالية. متفقهً مع دراسة القرني (2024) في التأكيد على الاستثمار كعنصر رئيس في تحقيق الاستدامة المالية.

وقد جاءت العبارة: "تشخيص واقع المعرفة والمعلومات يسهم في اختيار الهيكل المالي المناسب للمدرسة" بالترتيب الأول، ويُمكن تفسير ذلك بأن وجود صورة واضحة لدى مدير/ة المدارس الخاصة، أو مألّفها عن الواقع المعرفي يمكن من تصميم إجراءاتها وهيكلها بشكل يتناسب مع أولوياتها الاستراتيجية، كما يسهم في تشخيص المجالات التي تحتاج إلى ضخ أموال، والتي يمكن فيها تقليل الإنفاق؛ ما يدعم توازنها المالي وكفاءتها التشغيلية، ومن ثم استدامتها المالية. كما قد يُعزى ذلك للخبرة المالية لمُلاك ومديري/ات المدارس؛ ما يمكنهم من توظيف المعرفة في تحديد الاتجاهات المالية المناسبة. بينما جاءت العبارة: "تملك المدرسة معرفة وقدرة تسويقية لخدماتها تسهم في استقطاب داعمين" بالترتيب الأخير، ويمكن أن يُفسر ذلك بأن العمل في المدارس الخاصة يكون أكثر تركيزاً في الجوانب التشغيلية، والإدارية منه في بناء صورة تسويقية جاذبة لها في المجتمع المحلي. وهذه النتيجة مؤشر على فرصة

ثانياً: توليد المعرفة:

المستقبلية، ويمكن تفسيره بتبني الإدارة التنفيذية أو المالكة النمط القائم على التحليل الاستباقي، والاستفادة من الخبرات السابقة، وارتفاع

جدول (7): إحصاءات استجابات العينة حول دور توليد المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحديد المخاطر المالية بناءً على المعرفة المكتسبة من الخبرات السابقة يسهم في بناء خطة لمواجهة الأزمات المالية.	4.51	0.60	1	عالية جداً
2	الاستفادة من المعرفة السابقة والمكتسبة تسهم في التخلص من عجز الميزانية.	4.51	0.65	2	عالية جداً
3	توليد المعرفة يسهم في قدرة المدرسة على استثمار مواردها البشرية والمادية لمؤسسات المجتمع الخارجي بمقابل مادي.	4.11	0.90	3	عالية
4	توليد المعرفة يسهم في قدرة المدرسة على تقديم بعض الخدمات (كالبرامج أو الدورات) بمقابل مادي.	4.00	0.99	4	عالية
5	توليد المعرفة يسهم في قدرة المدرسة على الاستفادة من فائض الميزانية في دعم استثمارات أخرى.	3.97	0.92	5	عالية
6	دمج المعرفة والمعلومات السابقة يسهم في تعزيز استقطاب الداعمين كمصدر دخل إضافي للمدرسة (كأشخاص أو جهات).	3.92	0.82	6	عالية
	الدرجة الكلية لدور توليد المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة	4.17	0.62		عالية

يتضح من جدول (7) أن هناك دورًا لتوليد المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية من وجهة نظر العينة. وقد يعود ذلك إلى وصول المدارس الخاصة بالمنطقة إلى مستوى متقدم في توليد المعرفة ذاتياً، وتحقيق فاعلية أكبر في ابتكار حلول مالية خاصة بها تتناسب مع واقعها، وتجنبها المخاطر، وحصول عجز الميزانيات؛ ما ينعكس إيجاباً على استدامتها ماليًا. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة عثمانى (2024) التي توصلت إلى تأثير متوسط لتوليد المعرفة على الأداء المالي، ودراسة Budur et al. (2023) التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين توليد المعرفة والاستدامة.

وقد جاءت العبارة: "تحديد المخاطر المالية بناءً على المعرفة المكتسبة من الخبرات السابقة يسهم في بناء خطة لمواجهة الأزمات المالية" بالترتيب الأول، وهذا يشير إلى وعي الملاك والمديرين والمديرات الخاصة بدور المعرفة في تحديد المخاطر المالية، والتنبيه بها، ووضع خطط استباقية لتعزيز مرونتها في التعامل مع المخاطر

مستوى تشخيص واكتساب المعرفة لديها. بينما جاءت العبارة: "دمج المعرفة والمعلومات السابقة يسهم في تعزيز استقطاب الداعمين كمصدر دخل إضافي للمدرسة" بالترتيب الأخير، ويمكن أن يُفسر ذلك بضعف تركيز الإدارة التنفيذية أو المالكة على التسويق واستقطاب الداعمين. بينما أكدت دراسة الخليوي والعريفي (2023) بضرورة التخطيط الاستراتيجي لتنوع مصادر الدخل.

ثالثاً: تخزين المعرفة:

جدول (8): إحصاءات استجابات العينة حول دور تخزين المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	توثيق جميع العمليات المالية يضمن الالتزام بالشفافية في سياسة المدرسة المالية.	4.73	0.45	1	عالية جداً
2	توافر أنظمة لحفظ وتحديث المعلومات المالية يدعم التخطيط والأداء المالي.	4.68	0.53	2	عالية جداً
3	استخدام قواعد البيانات يساهم في تحليل الاحتياجات المالية؛ لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء المالي.	4.65	0.53	3	عالية جداً
4	توثيق المعرفة المالية يضمن بناء ميزانية دقيقة للمدرسة.	4.62	0.59	4	عالية جداً
5	مواءمة المعرفة المخزنة مع السياق التنظيمي والزميني تساعد على تقييم مؤشرات الأداء المالي.	4.62	0.54	5	عالية جداً
6	أرشفة العقود والموازنات السنوية تضمن وجود سياسة واضحة تتسم بالشفافية، والمساءلة.	4.43	0.60	6	عالية جداً
الدرجة الكلية لدور تخزين المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة		4.62	0.40		عالية جداً

وقد جاءت العبارة: "توثيق جميع العمليات المالية يضمن الالتزام بالشفافية في سياسة المدرسة المالية" بالترتيب الأول. وهذا يشير إلى الوعي بأهمية الربط بين حفظ المعرفة المالية والحوكمة الرشيدة؛ حيث لا ينظر لها كإجراء إداري فقط؛ بل وسيلة لتعزيز الثقة والمصداقية، وهذا يدعم استدامة المدرسة مالياً، وتنظيمياً. بينما جاءت العبارة: "أرشفة العقود والموازنات السنوية تضمن وجود سياسة واضحة تتسم بالشفافية، والمساءلة" بالترتيب الأخير، وهذا قد يعود إلى أن الجزء الأكبر من العينة - وهم المديرون والمديرات - قد يكونون غير مرتبطين بمثل هذه الإجراءات، أو قصور في أنظمة الأرشفة الرقمية، أو ضعف البنية التحتية لإدارة الوثائق المالية، وقد تعكس هذه الاستجابة لهذه العبارة في مقابل العبارة الأولى فجوة بين الرؤية للعملية، وتطبيقها؛ على الرغم من دورها الكبير في الاستدامة المالية.

يتضح من جدول (8) أن دور تخزين المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية كبير جداً. وقد يُعزى ذلك للتطور التقني في أدوات وتقنيات حفظ البيانات، والتحول الوطني نحو رقمنة العمليات، والمهام الإدارية. كما قد يعود ذلك إلى الوعي بأهمية حفظ وتوثيق المعرفة؛ لضمان الاستفادة منها عند الحاجة إليها مستقبلاً. وهذا يظهر أن توجه المدارس الخاصة في منطقة حائل هو التعامل مع المعرفة كأصل استراتيجي؛ يشمل توافر قاعدة بيانات تتضمن مواءمة كل المعلومات في سياقها التنظيمي والزميني؛ بما يساهم في الاستدامة المالية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عثمانى (2024) التي توصلت إلى تأثير كبير لتخزين المعرفة على الأداء المالي، ودراسة (Budur et al. (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة بين تخزين المعرفة والاستدامة.

رابعًا: نشر المعرفة:

جدول (9): إحصاءات استجابات العينة حول دور نشر المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	عقد الاجتماعات الدورية في المدرسة يساعد في تتبع تغيرات النفقات، والإيرادات.	4.57	0.60	1	عالية جدًا
2	نشر المعرفة على منصات إلكترونية يساعد في جذب المستفيدين، ومن ثم زيادة الإيرادات.	4.54	0.60	2	عالية جدًا
3	تشجيع المدرسة لتبادل المعرفة بين الموارد البشرية يساهم في الوصول لأفكار لاستثمار مرافق المدرسة كمصادر إضافية للدخل.	4.43	0.64	3	عالية جدًا
4	عقد ورش عمل بين الإدارات المختلفة يساعد في مشاركة أفضل ممارسات الاستدامة المالية.	4.43	0.68	4	عالية جدًا
5	تداول المعرفة في المؤتمرات والندوات يقلل من تأثير المخاطر المالية والكساد الاقتصادي على المدرسة.	4.41	0.72	5	عالية جدًا
6	توافر قنوات اتصال مفتوحة لمناقشة التحديات المالية واقتراح الحلول يساهم في تحسين الأداء المالي.	4.30	0.81	6	عالية جدًا

وقد جاءت العبارة: "عقد الاجتماعات الدورية في المدرسة يساعد في تتبع تغيرات النفقات والإيرادات" بالترتيب الأول، ويمكن أن يفسر هذا باعتماد المدرسة على الاجتماعات لمناقشة الأمور المالية؛ كونها من أسهل الأساليب، وأفضلها توافراً، ومرونة في وجود الأطراف المعنية، وتتم في بيئة العمل، فتتوافر الواقعية، والشفافية، والمصداقية، كما تتضمن التقاء الأصول المعرفية كاملة - سواء كانت صريحة، أو ضمنية- بشكل مباشر، وتتحول المعرفة من فردية إلى جماعية تشاركية. بينما جاءت العبارة: "توافر قنوات اتصال مفتوحة لمناقشة التحديات المالية واقتراح الحلول يساهم في تحسين الأداء المالي" بالترتيب الأخير، ويمكن تفسير ذلك بأن التواصل من خلال أساليب تقليدية محددة هو السائد، فالمناقشة عبر قنوات مفتوحة ليس شائعاً في مناقشة الأمور المالية؛ نظراً لحساسيتها، وإلا فهو موجود، وبدرجة عالية جداً. كما قد تُعزى هذه النتيجة لتوَلِّي مُلاك المدارس للشؤون المالية.

يتضح من جدول (9) أن دور نشر المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية كبير جداً. ويمكن تفسير ذلك بأن تبادل المعرفة بين الموارد البشرية -وفي مختلف المستويات التنظيمية- يساهم في الاستدامة المالية من خلال تقليل تكرار الأخطاء، وتطوير حلول تعاونية مبتكرة للتحديات المالية، وهذا ينعكس على الكفاءة التشغيلية، والتكيف مع التغيرات الاقتصادية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عثمانى (2024) التي توصلت إلى تأثير كبير لنشر المعرفة على الأداء المالي، كما تؤيد ماتوصلت إليه دراسة أوموتايو وأدينايك (2013) (Omotayo and Adenike) في أن المؤسسات التي تشجع مواردها البشرية على تبادل الأفكار والخبرات كانت أكثر قدرة على الابتكار وخفض التكاليف وتحسين الربحية؛ فهذا يمنه تكرار الأخطاء ويسرع حل المشكلات المالية والتشغيلية. بينما اختلفت مع دراسة Budur et al. (2023) التي لم تتوصل إلى وجود علاقة بين مشاركة المعرفة والاستدامة.

جدول (10): إحصاءات استجابات العينة حول دور تطبيق المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة بمنطقة حائل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية يساهم في استثمار الموارد الذاتية-كالرسوم الدراسية- لتوفير مصادر دخل إضافية للمدرسة.	4.59	0.49	1	عالية جداً
2	توظيف المعرفة المكتسبة يساهم في تنفيذ إستراتيجية لتحقيق الاستدامة المالية طويلة الأجل.	4.59	0.55	2	عالية جداً
3	استخدام المعرفة المنتجة في وضع إستراتيجيات تنوع مصادر الدخل وتعظيم الإيرادات يساهم في تحقيق الاستدامة المالية.	4.41	0.68	3	عالية جداً
4	استثمار رأس المال البشري في توظيف المعرفة يعد مصدر دخل إضافي (كتنفيذهم لبرامج تدريبية).	4.41	0.72	4	عالية جداً
الدرجة الكلية لدور تطبيق المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس الخاصة		4.50	0.45	عالية جداً	

وقد جاءت العبارة: "تحويل المعرفة إلى ممارسات عملية يساهم في استثمار الموارد الذاتية-كالرسوم الدراسية- لتوفير مصادر دخل إضافية للمدرسة" في الترتيب الأول، ويمكن تفسير ذلك بأن الرسوم الدراسية هي المصدر التقليدي للموارد الذاتية للمدارس الخاصة مقابل الخدمات التعليمية التي تقدمها، قبل المستجدات اللاحقة، والسماح بمصادر أخرى للتمويل. بينما جاءت العبارة: "استثمار رأس المال البشري في توظيف المعرفة يعد مصدر دخل إضافي" بالترتيب الأخير، ويمكن أن يفسر ذلك بتأخر هذا النوع من الاستثمار؛ نظراً لعدم صدور موافقة عليه إلا عام 1444هـ، فكان آخر الأساليب استثماراً، وتطبيقاً في المدارس الخاصة. إضافة لعدم وجود آلية واضحة لسياسة تطبيق هذا النوع من الاستثمار في المؤسسات التعليمية. وهذا ما يتفق مع نتيجة محمود (2020) التي أكدت ضرورة توظيف وتنمية الموارد الذاتية للمدارس؛ لتحقيق استدامتها المالية. ودراسة الخليوي والعريفي (2023) التي أكدت على أن استثمار الأصول المادية والبشرية أحد أهم متطلبات تحقيق الاستدامة المالية.

يتضح من الجدول رقم (10) أن دور تطبيق المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية كبير جداً. وهذه النتيجة تعكس الوعي المتقدم لدى عينة الدراسة بأن المعرفة ليس لها قيمة ما لم تفعّل في الممارسات الإدارية، والمالية الفعلية؛ فهي أصل إستراتيجي يمكن الاستفادة منه في تطوير الخدمات، وتنوع مصادر الدخل، واستثمار رأس المال البشري، وكل هذه الأمور تؤثر بشكل إيجابي على الاستدامة المالية. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة عثمان (2024) التي توصلت إلى تأثير كبير لتطبيق المعرفة على الأداء المالي، ودراسة Budur et al. (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة بين استخدام المعرفة والاستدامة. كما تؤيد ما توصلت إليه دراسة قنودة وآخرون (Qandah et al., 2021) بأن تطبيق المعرفة من بين أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية في نجاح الأداء المالي؛ إذ يتم خلالها تحويل الأصول المعرفية غير الملموسة إلى نتائج مالية ملموسة تدعم الاستدامة.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني:

تم التأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات من خلال اختبار كولمجروف-سمرنوف).

نص السؤال الثاني على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة تُعزى إلى متغيرات: الجنس، سنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة، صفة الاختصاص؟".

جدول (11): اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Test)

كولمجروف-سمرنوف			الأبعاد
مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصائية	
0.01	74	0.15	تشخيص واكتساب المعرفة
0.01	74	0.15	توليد المعرفة
0.01	74	0.21	تخزين المعرفة
0.01	74	0.24	نشر المعرفة
0.01	74	0.25	تطبيق المعرفة
0.01	74	0.13	دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية

الطبيعي، ومن ثم سيتم إجراء اختبار الفروق الإحصائية اللا معلمية على النحو التالي:

يوضح جدول (11) أن قيم مستوى المعنوية أقل من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات لا تتبع التوزيع

أولاً: الفروق حسب متغير الجنس:

جدول (12): اختبار مان وتني لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية وفقاً لمتغير الجنس

قيمة الدلالة (sig)	قيمة (z)	متوسط الرتب	العدد	الجنس	الأبعاد
0.40	0.84	35.26	34	ذكر	تشخيص واكتساب المعرفة
		39.40	40	أنثى	
0.09	1.70	32.97	34	ذكر	توليد المعرفة
		41.35	40	أنثى	
0.42	0.80	39.62	34	ذكر	تخزين المعرفة
		35.70	40	أنثى	
0.30	1.04	34.79	34	ذكر	نشر المعرفة
		39.80	40	أنثى	
0.08	1.76	32.91	34	ذكر	تطبيق المعرفة
		41.40	40	أنثى	
0.23	1.20	34.26	34	ذكر	دور عمليات إدارة المعرفة
		40.25	40	أنثى	

واحدة، وفي ذات المجتمع؛ حيث يواجهون نفس التحديات تقريباً؛ وكذلك فإن ما يتعلق بالاستدامة المالية وإدارة المعرفة هو ذو طابع مهني، وليس بسمة فردية خاصة، أو تتبع الجنس.

يتضح من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل حول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية وأبعادها باختلاف الجنس. ويمكن تفسير ذلك بسبب تقارب طبيعة المهام، وتبعيتهم لإدارة تعليم

ثانياً: الفروق حسب متغير سنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة:

جدول (13): اختبار كروسكال واليس لمعرفة الفروق وفقاً لسنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة

مستوى الدلالة	قيمة مربع كا2	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة	الأبعاد
0.81	0.41	37.87	38	أقل من 5 سنوات	تشخيص واكتساب المعرفة
		38.86	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		34.36	14	10 سنوات فأكثر	
0.06	5.70	41.39	38	أقل من 5 سنوات	توليد المعرفة
		38.32	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		25.64	14	10 سنوات فأكثر	
0.17	3.49	34.29	38	أقل من 5 سنوات	تخزين المعرفة
		37.32	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		46.50	14	10 سنوات فأكثر	
0.81	0.41	36.61	38	أقل من 5 سنوات	نشر المعرفة
		39.86	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		36.21	14	10 سنوات فأكثر	
0.54	1.22	34.92	38	أقل من 5 سنوات	تطبيق المعرفة
		39.95	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		40.64	14	10 سنوات فأكثر	
0.71	0.68	36.97	38	أقل من 5 سنوات	دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية للمدارس
		40.32	22	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
		34.50	14	10 سنوات فأكثر	

والحباشنة (2021) بتحديد متغير الخبرة. وربما يُعزى ذلك إلى أن التطورات المتسارعة، والتحديات الاقتصادية التي طالت مؤخراً جميع الفئات أدت إلى مستوى إدراك موحد لجميع الخبرات، فأصبحوا يرونها ضرورة استراتيجية لما يحدث من مستجدات، وليست خبرة تراكمية.

يتضح من جدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل حول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية وأبعادها باختلاف سنوات الخبرة في ملكية أو إدارة المدرسة. متفقة في ذلك مع دراسة Idhalama and Nwachukwu (2020) والهاجري (2020)

ثالثاً: الفروق حسب متغير صفة الاختصاص:

جدول (14): نتائج اختبار مان وتني لمعرفة الفروق وفقاً لمتغير صفة الاختصاص

الأبعاد	صفة الاختصاص	العدد	متوسط الرتب	قيمة (z)	قيمة الدلالة (sig)	حجم التأثير (معامل r)	قوة التأثير (تفسير حجم التأثير)
تشخيص واكتساب المعرفة	مدير/ة مدرسة	64	39.59	2.15	0.03	0.25	متوسط
	مالك/ة مدرسة	10	24.1				
توليد المعرفة	مدير/ة مدرسة	64	41.28	3.88	0.01	0.45	قريب من الكبير
	مالك/ة مدرسة	10	13.30				
تخزين المعرفة	مدير/ة مدرسة	64	37.88	0.39	0.70	0.05	ضعيف جداً
	مالك/ة مدرسة	10	35.10				

الأبعاد	صفة الاختصاص	العدد	متوسط الرتب	قيمة (z)	قيمة الدلالة (sig)	حجم التأثير (معامل r)	قوة التأثير (تفسير حجم التأثير)
نشر المعرفة	مدير/مدرسة	64	39.13	1.89	0.04	0.22	متوسط
	مالك/مدرسة	10	27.10				
تطبيق المعرفة	مدير/مدرسة	64	38.22	0.76	0.45	0.09	صغير
	مالك/مدرسة	10	32.90				
دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية	مدير/مدرسة	64	40.09	2.63	0.01	0.31	متوسط
	مالك/مدرسة	10	20.90				

التنظيمية (SCI) لنونكا وآخرون (Nonka et al., 2000)، تقدم الدراسة التوصيات التالية:

- تعزيز القدرات التسويقية المعرفية لدى المدارس الخاصة بتنظيم ورش تطبيقية، وإعداد أدلة إجرائية حول تسويق الخدمات التعليمية للمدارس الخاصة. وبناء فرق عمل داخل المدارس تختص بربط المنتجات والخدمات التعليمية بالمجتمع المحلي (وتعرف داخل نظرية SCI بعملية التنشئة).
- تفعيل آليات دمج المعرفة السابقة لاستخدامها في إعداد عروض داعمة لمشاريع التمويل والشراكة؛ وذلك بإنشاء قاعدة بيانات معرفية للمشاريع الناجحة والخبرات السابقة للمدرسة. وكذلك دراسة حالة المدارس الخاصة؛ للتأكد من كفاءتها في تبني المشاريع والمبادرات، وإلزام مقدميها بتقديم دراسة جدوى قبلية (تمثل عملية التجسيد في نظرية SCI).
- تعزيز نظم أرشفة رقمية للوثائق المالية؛ كالعقود، والموازنات؛ وذلك لضمان الحوكمة، والشفافية المالية؛ من خلال اعتماد نظام إدارة إلكتروني لحفظ العقود والموازنات وفق معايير الأمن الرقمي، وتدريب الموارد البشرية على الأرشفة الإلكترونية، وتصنيف الوثائق، وإجراء تدقيق دوري لمدى التزام المدرسة بسياسات

يتضح من جدول (14) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات عينة الدراسة حول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية باختلاف صفة الاختصاص في أبعاد: تشخيص واكتساب المعرفة، وتوليدها، ونشرها (لصالح مديري ومديرات المدارس الخاصة)؛ ويرجع ذلك إلى ارتباط هذه العمليات بمهام مديرة المدرسة بشكل أكبر من خلال تحليل احتياجات المدرسة، والتعامل مع المستفيدين من الخدمات التعليمية بشكل مباشر، وتداول المعرفة مع المستفيدين وأصحاب القرار من أجل تطوير الأداء التشغيلي، والمالي. بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية باختلاف صفة الاختصاص في أبعاد: تخزين المعرفة، وتطبيقها، وهذا يمكن تفسيره بأنها إجراءات تميل إلى أن تكون تنظيمية، ويتخذ فيها القرار بالشراكة بين المدير/ة والمالك/ة؛ فلها سياسة موحدة، ولا مجال فيها لقرار فردي، ومن ثم كانت اتجاهاتهم نحوها متقاربة جداً.

التوصيات:
بناءً على نتائج الدراسة وفي ضوء نظرية الموارد (RBV) لبارني (Barney, 1991) ونظرية المعرفة

عواطف العوفي؛ نورة الدوسري؛ فاطمة التميمي؛ نوف الحربي: دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستدامة المالية في المدارس الخاصة...

المنصات الرقمية، والشراكة مع مراكز التدريب المرخصة (وتعرف داخل نظرية SCI بعملية التمثل).

المقترحات:

- دراسات طولية لتقصي أثر ممارسات إدارة المعرفة على الاستدامة المالية على المدى البعيد.
- دور التكنولوجيا الناشئة (كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الكبرى) في عمليات إدارة المعرفة لتعزيز الاستدامة المالية.
- أثر بيئة Ba التنظيمية (السياق المعرفي) في الاستدامة المالية داخل المؤسسات التعليمية.

الأرشفة، والشفافية (تمثل عملية الدمج في نظرية SCI).

- تفعيل قنوات داخلية فعّالة لتبادل المعرفة المالية، وتعزيز بيئة الحوار المؤسسي؛ وذلك من خلال: تخصيص وقت ثابت لمناقشة الأداء المالي، والتحديات، وإنشاء منصات إلكترونية داخلية خاصة لمشاركة المستندات، والمقترحات المالية (تحقق الإجراءات معايير Vario في نظرية RBV).
- تمكين الموارد البشرية من تحويل خبراتهم المعرفية إلى برامج تدريبية، وخدمات استشارية ذات عائد مالي؛ وذلك من تطوير وحدات تدريب داخلي تقدم دورات مدفوعة تستهدف المجتمع التعليمي المحلي، وتحفيز المعلمين ذوي الكفاءة لإعداد حقائب تدريبية تحت إشراف إدارة المدرسة، وتسويق برامج المدرسة التدريبية على

المراجع العربية

- البليوي، صباح سليمان؛ الجابري، نيفاء رشيد. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، 35(11)، 277-304.
- الحسين، تهناتي؛ عيسى، علي. (2022). دور إدارة المعرفة في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي العام. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية، 38(4)، 662-696.
- الخليوي، لينا. والعريفي، حصة. (2023). تحسين كفاءة الإنفاق لتحقيق الاستدامة المالية لكليات العلوم الإنسانية في الجامعات السعودية جامعة الملك سعود أنموذجًا. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 3-38.
- درويش، زينب عواد مفلح؛ آل فهد، أميرة خالد هادي. (2023). دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي بمدارس التعليم بمحافظة الخرج. مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، 57(57)، 138-170.
- الدوسري، مها فهد مبارك؛ النوح؛ عبدالعزيز سالم. (2024). واقع توظيف الذكاء الاصطناعي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة بوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
- مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، 113(113)، 316-339.
- دياب، إكرام عبدالستار. (2019). إدارة المعرفة مدخل لتعزيز الاستدامة المالية للجامعات المصرية مجلة الإدارة التربوية 6(24)، 163-246.
- زدوري، أسماء. (2016). إدارة المعرفة. جامعة 8 ماي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- السليمان، جواهر بنت فهد؛ سيف، ربما بنت سيف؛ السحيم، هيفاء بنت عبدالله. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحفيز الابتكار لدى معلمات مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 6(27)، 79-110.
- الشمراي، نوال. والشريف، عبدالله. (2024). واقع الاستدامة المالية بجامعة تبوك ومتطلبات تطويرها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 150، 267-302.
- الشويعر، نورة خالد سليمان، الزامل، مها عثمان. (2024). دور إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس المتوسطة الحكومية شمال الرياض. شباب الباحثين في العلوم والتربية، 11، 497-566.

- الاستثمارية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسان والاجتماع، 105، 1-53.
- كريسويل، جون دبليو. (2019). تصميم البحوث الكمية- النوعية-المزجية-ط4 (د. عبدالمحسن عايض القحطاني، مترجم). دار المسيلة للنشر والتوزيع. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (1446). برنامج الاستدامة المالية - رؤية المملكة العربية السعودية 2030.
- محمود، كمال. (2020). الاستدامة المالية في التعليم الأساسي لتلبية متطلبات رؤية مصر 2030م. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14 (10). 128-228.
- مكتب التعليم الخاص بإدارة تعليم حائل. (1446). تقرير إحصائيات مَلاك ومديري المدارس الخاصة بمنطقة حائل.
- المناور، أحمد خالد حسين. (2022). أثر تطبيق إدارة المعرفة على الإبداع الإداري: دراسة حالة شركة Webhelp LLC Jordan [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة جرش، جرش.
- هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). برنامج التقويم والاعتماد المدرسي-معايير التقويم والاعتماد المدرسي. وكالة التعليم الأهلي. (1443). لائحة تنظيم المدارس الأهلية في المملكة العربية السعودية.
- يغمور، سهى عصام محمد. وسفر، منال عبدالرحمن محمد. (2022). الشراكة المجتمعية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الاستدامة المالية. مجلة كلية التربية جامعة بنها-كلية التربية، 33 (١٢٩). 671-700.
- عثماني، زين العابدين. (2024). تأثير عمليات إدارة المعرفة المالية على الأداء المالي –الدور الوسيط للابتكار المالي– دراسة حال البنوك التجارية الجزائرية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة أحمد درايعية أدرار، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، قسم علوم التيسير.
- العساف، صالح بن حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط3. دار الزهراء.
- عسيري، أحمد. والعتيبي، بدر. (2024). تعزيز الاستدامة المالية للجامعات السعودية في ضوء الشراكة مع القطاع الخاص. صحيفة التربية، 67(4). 41-99.
- العززي، عمير يتيم. (2024). دور الوقف التعليمي في المساهمة بتحقيق الاستدامة المالية بالجامعات السعودية الناشئة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 17. 45-90.
- عيسى، ثروت حسين محمد فتحي. (٢٠١٩). تحقيق الاستدامة المالية بالجامعات المصرية في ضوء تجارب بعض الجامعات الأجنبية: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، 6 (22). 110-111.
- الغامدي، عزة أحمد. (2021). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير. المجلة العربية للنشر العلمي، (32)، 251-304.
- القرني، عبدالله عالي. (2024). تصور مقترح لتحقيق الاستدامة المالية بجامعة تبوك في ضوء الجامعة

المراجع الأجنبية:

- Igbinovia, M., & Ikenwe, I. (2017). Knowledge management: processes and systems. *Journal of Information and Knowledge Management*, 8(3), 26-38.
- Khalique, M., Bontis, N., Shaari, J. A. N., & Isa, A. H. B. M. (2015). The impact of intellectual capital on competitive advantage and financial performance: The mediating role of knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 788-800.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- Novak, A. (2017). Knowledge management and organizational performance-Literature review. In *Management Challenges in a Network Economy: MakeLearn and TIIM International Conference*. 433-440.
- Barnard, Z., & Van der Merwe, D. (2016). Innovative Management for Organizational Sustainability in Higher Education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 17(2), 208-227.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Budur, T., Abdullah, H., Rashid, C. A., & Demirel, H. (2023). Connection between knowledge management processes and sustainability at the higher education institutions.
- Cricelli, L., & Strazzullo, S. (2021). The Economic Aspect of Digital Sustainability: A Systematic Review. *Sustainability*, 13(15), 1-15.
- Dalkir, K. (2017). *Knowledge Management in Theory and Practice*. The MIT Press.

- wa 'Ulum al-Insaniyyat wa al-Ijtima', (113), 316–339.
- Diab, I. 'A. al-S. (2019). Idarat al-ma'rifah madkhal li-ta'ziz al-istidama al-maliyya li-l-jami'at al-Misriyya. *Majallat al-Idarah al-Tarbawiyya*, 6(24), 163–246.
- Zdouri, A. (2016). Idarat al-ma'rifah. *Jami'at 8 Mai, Kulliyat al-'Ulum al-Iqtisadiyya wa al-Tijariyya wa 'Ulum al-Tasyir*.
- Al-Sulayman, J. bint F., Sayf, R. bint S., & Al-Suhaim, H. bint 'A. (2022). 'Amaliyyat idarat al-ma'rifah wa 'alaqatuha bi tahfiz al-ibda' lada mu'allimat madaris al-marhalah al-thanawiyya fi Madinat al-Riyadh. *Al-Majallah al-'Arabiyya lil-'Ulum al-Tarbawiyya wa al-Nafsiyya*, 6(27), 79–110.
- Al-Shamrani, N., & Al-Sharif, 'A. (2024). Waqi' al-istidama al-maliyya bi-Jami'at Tabuk wa matalib tatwiriha min wijhat nazar al-qiyadat al-akadimiyya. *Diraasat 'Arabiyya fi al-Tarbiyyah wa 'Ilm al-Nafs*, 150, 267–302.
- Al-Shuway'ir, N. K. S., & Al-Zamil, M. 'U. (2024). Dawr idarat al-ma'rifah fi 'amaliyyat ittikhadh al-qarar lada mudirat al-madaris al-mutawassitah al-hukumiyya bi-shamal al-Riyadh. *Shabab al-Bahithin fi al-'Ulum wa al-Tarbiyyah*, 11, 497–566.
- 'Uthmani, Z. al-'A. (2024). Ta'thir 'amaliyyat idarat al-ma'rifah al-maliyyah 'ala al-ada' al-mali: al-dawr al-wasat li-l-ibda' al-mali – dirasah hal al-bunuk al-tijariyya al-Jaza'iriyya [Unpublished doctoral dissertation]. *Jami'at Ahmad Draia'ia Adrar*.
- Al-'Assaf, S. b. H. (2016). *Al-madkhal ila al-bahth fi al-'ulum al-sulukiyyah* (3rd ed.). Dar Al-Zahra'.
- Asiri, A., & Al-'Utaybi, B. (2024). Ta'ziz al-istidama al-maliyya li-l-jami'at al-Sa'udiyya fi daw' al-sharakah ma' al-qita' al-khass. *Sahifat al-Tarbiyah*, 67(4), 41–99.
- Isa, T. H. M. F. (2019). Tahqiq al-istidama al-maliyya bi-l-jami'at al-Misriyya fi daw' tajarib ba'd al-jami'at al-ajnabiyya: Dirasah tahliliyyah. *Majallat al-Idarah al-Tarbawiyya*, 6(22), 11–110.
- Al-Ghamdi, 'A. A. (2021). Waqi' tatbiq idarat al-ma'rifah fi al-ishraf al-tarbawi bi-idarat al-ta'lim bi-Mintaqat 'Asir. *Al-Majallah al-'Arabiyyah li-l-Nashr al-'Ilmi*, (32), 251–304.
- Al-Qarni, 'A. 'A. (2024). Tasawwur muqtarah li-tahqiq al-istidama al-maliyya bi-Jami'at Tabuk fi daw' al-jami'ah al-istithmariyya. *Majallat al-Funun wa al-Adab wa 'Ulum al-Insan wa al-Ijtima'*, 105, 1–53.
- Creswell, J. W. (2019). *Tasmim al-buhuth al-kammiyya – al-naw'iyya – al-mazjiyya* (4th OECD. (2004). KNOWLEDGE MANAGEMENT.
- Omotayo, F. O., & Adenike, A. A. (2013). The impact of knowledge sharing on the financial performance of small and medium enterprises. *Library Philosophy and Practice* (e-journal), 973
- Pellegrini, M. M., Ciampi, F., Marzi, G., & Orlando, B. (2020). The relationship between knowledge management and leadership: Mapping the field and providing future research avenues. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1445-1492.
- Qandah, R., Suifan, T. S., Masa'deh, R. E., & Obeidat, B. Y. (2021). The impact of knowledge management capabilities on innovation in entrepreneurial companies in Jordan. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 989-1014.
- Valdez-Juárez L. E. García-Pérez de Lema D. & Maldonado-Guzmán G. (2016). Management of knowledge innovation and performance in SMEs. *Interdisciplinary Journal of Information Knowledge and Management*, (11), 141-176.
- Tokpah, B.Th., M.Div., David Mulbah (2016); *Financial Sustainability Strategies at Church-Related Higher Education Institutions in Post-Conflict Liberia*, Doctor of Education Thesis, Faculty of Southeastern Baptist Theological Seminary, Wake Forest, North Carolina.
- Al-Balawi, S. S., & Al-Jabri, N. R. (2019). Darajat mumarasat al-idarah al-madrasiyya li 'amaliyyat idarat al-ma'rifah fi madaris al-banin bi-Tabuk. *Al-Majallah al-'Ilmiyyah likulliyat al-Tarbiyyah*, *Jami'at Asyut*, 35(11), 277–304.
- Al-Husain, T., & 'Ali, I. (2022). Dawr idarat al-ma'rifah fi tatawwur ada' mudiri madaris al-ta'lim al-thanawi al-'amm. *Majallat Jami'at Dimashq lil-'Ulum al-Tarbawiyya wa al-Nafsiyya*, 38(4), 662–696.
- Al-Khalyuwi, L., & Al-'Arifi, H. (2023). Tahsin kifa'at al-infaq li-tahqiq al-istidama al-maliyya li-kulliyat al-'ulum al-insaniyya fi al-jami'at al-Sa'udiyya: *Jami'at al-Malik Saud anmuthajan*. *Majallat al-'Ulum al-Tarbawiyya*, 3(1), 3–38.
- Darwish, Z. 'A. M., & Al-Fahad, A. K. H. (2023). Dawr 'amaliyyat idarat al-ma'rifah fi tahqiq al-ibda' al-tanzhimi bi-madaris al-ta'lim bi-Muhafazat al-Kharj. *Majallat Kulliyat al-Tarbiyyah bi-al-Isma'iliyyah*, (57), 138–170.
- Al-Dosari, M. F. M., & Al-Nuh, 'A. S. (2024). Waqi' tawzif al-dhaka' al-istina'i li-tatbiq 'amaliyyat idarat al-ma'rifah bi-Wizarat al-Ta'lim fi al-Mamlakah al-'Arabiyya al-Sa'udiyya. *Majallat al-Funun wa al-Adab*

- ed., 'A. A. Al-Qahtani, Trans.). Dar Al-Masilah.
- Majlis al-Shu'un al-Iqtisadiyya wa al-Tanmiyyah. (1446 H). Barnamaj al-istidama al-maliyya – Ru'yat al-Mamlakah al-'Arabiyyah al-Sa'udiyyah 2030.
- Mahmoud, K. (2020). Al-istidama al-maliyya fi al-ta'lim al-asasi li-talab mutatalibat Ru'yat Misr 2030. Majallat Jami'at al-Fayyum li-l-'Ulum al-Tarbawiyya wa al-Nafsiyya, 14(10), 128–228.
- Maktab al-Ta'lim al-Khass bi-Idarat Ta'lim Hail. (1446 H). Taqirir ihσαιyyat mulak wa mudara' al-madaris al-khassah bi-Mintaqat Hail.
- Al-Manawir, A. K. H. (2022). Athar tatbiq idarat al-ma'rifah 'ala al-ibda' al-idari: Dirasat halat sharikat Webhelp LLC Jordan [Unpublished master's thesis]. Jami'at Jarash, Jarash.
- Hay'at Taqwim al-Ta'lim wa al-Tadrib. (2023). Barnamaj al-taqwim wa al-i'timad al-madrasiyy – Ma'ayir al-taqwim wa al-i'timad al-madrasiyy.
- Wikalat al-Ta'lim al-Ahli. (1443 H). Laihat tanzim al-madaris al-ahliyya fi al-Mamlakah al-'Arabiyya al-Sa'udiyya.
- Yaghamour, S. 'A. M., & Safar, M. 'A. R. M. (2022). Al-sharakah al-mujtama'iyya bi-l-jami'at al-Sa'udiyya wa dawruha fi tahqiq al-istidama al-maliyya. Majallat Kulliyat al-Tarbiyyah – Jami'at Banha, 33(129), 671–700