

إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية  
الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

**The Knowledge Management of the Principals of Public  
Secondary Schools in Amman Governorate and its  
Relation to Their Administrative Excellence  
from the Point of View of Their Teachers**

إعداد

هيفاء حسين قرعان

إشراف

الدكتور أسامة عادل حسونة

قدمت هذا الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2020

## تفويض

أنا هيفاء حسين قرعان، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات، أو الهيئات المعنية بالأبحاث، والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: هيفاء حسين قرعان

التاريخ: 2020/6/24

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " : إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس

الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ: 2020/06/24

أعضاء لجنة المناقشة:



جامعة الشرق الأوسط

د. أسامة عادل حسونة

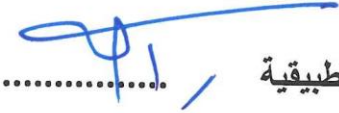
المشرف



جامعة الشرق الأوسط

د. أمجد محمود درادكة

عضو اللجنة الداخلي



جامعة البلقاء التطبيقية

أ.د أحمد محمد بدح

عضو اللجنة الخارجي

## شكر وتقدير

الحمدُ لله والشكرُ في البدايات والنهايات لخالقي عز وجل ... فالشكرُ له لما وهبني من قوة لإكمال هذا العمل.

والشكرُ موصول لمشرفي الإنساني الدكتور أسامة حسونة، لما بذله من جهد حتى يتم هذا العمل بهذه الصورة، جزاهُ الله خير الجزاء.

والشكر للجنة الفاضلة والتي مننت علي بفضلها وعطاؤها في إخراج هذا العمل للأحسن ووضع لمساتهم الخاصة من أجل ذلك،

كما واشكر جامعتي المعطاءة جامعة الشرق الأوسط ممثلة برئيسها وكادرها الأكاديمي والتربوي ولجميع أساتذتي في كلية العلوم التربوية لما كان لهم من الأثر الطيب في إخراجنا بهذه الجودة التعليمية لإحتضان الحياة.

ولجميع من أحب ومن عرفت لكم دعواتي ومحبتتي...

الباحثة: هيفاء القرعان

## الإهداء

إلى خالقي الذي جَمَل رُوحِي وعمري بعطاياه الحمدُ والشكرُ له ....

إلى أبي وأمي اللذين غرسا في نفسي القوة لمواجهة تحديات الحياة....

إلى زوجي الذي أطفأ جنوني بهدوئه ورتب فوضى حياتي بحنانه...

إلى روح (والد زوجي) أبو أسامه الذي تمنيتُ حضوره معي الآن، ووالدة زوجي أم أسامه اللذين

بعثهما الله لي عوناً وسندا ...

إلى عيناى التي أرى بهما النور (كندة، ولندة).

إلى جميع من عرفت في هذه المرحلة التي جَمَلت رُوحِي ودعمت مسيرتي (زملائي وزميلاتي)

حماهم الله ...

إلى من كان لهم الفضل في دعمي النفسي بتجاوز هذه المرحلة (شيخ الأوفياء محمد السليمان

وسيدة الهدوء عبطة الدعجة) ... تحياتي لكم.

هيفاء القرعان

## فهرس المحتويات

أ.....	العنوان
ب.....	تفويض
ج.....	قرار لجنة المناقشة
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الملحقات
ك.....	الملخص باللغة العربية
ل.....	الملخص باللغة الإنجليزية

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

1.....	المقدمة
6.....	مشكلة الدراسة
7.....	هدف الدراسة وأسئلتها
8.....	أهمية الدراسة
9.....	حدود الدراسة
9.....	محددات الدراسة
9.....	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

11.....	أولاً: الأدب النظري
35.....	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
43.....	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

49.....	منهج الدراسة
49.....	مجتمع الدراسة
49.....	عينة الدراسة
50.....	أداتا الدراسة

51	صدق أدواتي الدراسة
53	ثبات أدواتي الدراسة
54	متغيرات الدراسة
56	المعالجة الإحصائية
56	إجراءات الدراسة

### الفصل الرابع: عرض النتائج

58	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
63	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
73	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
79	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

81	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
86	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
88	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
95	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
98	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
99	التوصيات

### قائمة المراجع

101	المراجع العربية
107	المراجع الأجنبية
109	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل_ رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
3-1	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	50
3_2	معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الأولى (إدارة المعرفة) الكلية	52
3-3	معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الثانية (قيادة التميز) الكلية	53
3-4	قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعداد لأداة إدارة المعرفة	54
3-5	قيم معاملات ثبات كرونباخ الفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعداد لأداة قيادة التميز	54
3-6	درجة الإجابة على كل فقرة	55
4-7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	58
4-8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	59
4-9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تشخيص المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	60
4-10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	61
4-11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تخزين وتنظيم المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.	62
4-12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس.	64
4-13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	65
4-14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.	66
4_15	تحليل التباين الأحادي المتعدد لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة.	67



رقم الفصل_ رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4-16	المقارنات الثنائية (مقارنات بعدية LSD) لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان	68
4_17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	69
4_18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	70
4_19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال السياسات الاستراتيجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	71
4_20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الخدمة المقدمة للمجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	72
4_21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات أفراد عينة الدراسة مستوى ممارسة مجال الخدمة المقدمة للمجتمع لدى مديري المدارس الثانوية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	73
4_22	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس	74
4_23	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العملي	75
4_24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	76
4_25	تحليل التباين الأحادي المتعدد لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة	77
4_26	المقارنات الثنائية (LSD) للفروق في مستوى ممارسة مجال القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان	78
4_27	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق إدارة المعرفة ومجالاتها وبين مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين	79

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
109	أداتا الدراسة بصورتها الأولى	1
114	أسماء المحكمين	2
115	أداتا الدراسة بصورتها النهائية	3

## إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في

### محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

إعداد: هيفاء حسين قرعان

إشراف: الدكتور أسامة عادل حسونة

### الملخص

هدفت الدراسة تعرف درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، تكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات في محافظة العاصمة عمان وبلغ (2464) معلماً ومعلمة، وتكونت العينة من (335) معلماً ومعلمة في (لواء قصبه عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة)، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة تكونت من (35) فقرة لأداة إدارة المعرفة موزعة على أربع مجالات، و(32) فقرة لأداة قيادة التميز موزعة على أربعة مجالات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما وأسفرت النتائج عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، كما أن مستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، ولا يوجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق في الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من (10) سنوات، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على تشكيل فرق خاصة لإدارة المعرفة من مديري المدارس في المدارس الحكومية، والإستبانة بمتخصصين في حقل التربوية خاص بإدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية.

**الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، قيادة التميز.**

**The Degree of Knowledge Management and its Relationship to  
Leading Excellence among Public Secondary School Principals in the  
Capital Amman from the Teachers' Point of View.**

**Prepared by: Haifa Hussain Alquran**

**Supervised by: Dr. Osama Adel Hassona**

**Abstract**

The study aimed at identifying the degree of knowledge management and its relationship to leading excellence among public secondary school principals in the capital Amman from the teachers' point of view. The study population consisted of teachers (male and female) in the capital Amman (alqasaba area, university area, and alquisma area), reached (2464) teachers, and applied on (335) teachers. The questionnaire was used as a study's tool and consisted of two tools, the first tool was a knowledge management tool consisting of (35) paragraphs distributed, and the second tool was a leading excellence tool consisting of (32) paragraphs distributed on four domains.

The results of the study showed that the degree of the knowledge management for the public secondary school principals in the capital Amman from the teachers' point of view came medium. The results also showed that there aren't statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the averages of the individuals' response of the study sample to the degree of knowledge management among public school principals due to the gender variable and the educational qualification, and there are significant differences between the members of the study's sample due to the years of experience in favor of those whose their experience was more than (10) years, The results also showed that the level of leading excellence among the public secondary school principals in the capital Amman from the teachers' point of view came very high, and there aren't statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha = 0.05$ ) due to the gender variable to The level of practicing the leading excellence among public school principals in the capital due to to the gender variable and the educational qualification, and there are differences in the experience in favor of those whose their experience was more than (10) years, Where the arithmetic mean for their responses was higher, and there is a strong correlation between the degree of the

knowledge management and the level of leading excellence among public secondary school principals.

The study recommended that Work to form special knowledge management teams from distinguished laboratories in government schools, and appoint specialists in the field of educational sciences for knowledge management to benefit from their experiences in developing knowledge processes.

**Keywords: Knowledge Management, Leading Excellen.**

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

يشهد العالم نقلة نوعية في ظل ثورة المعلومات والاتصالات إذ يواجه الكثير من التّحديات أمام التطورات المتزايدة في التقنيات الحديثة، والتي يُنظر إليها على أنّها الطريق الأمثل لتجويد مخرجات الأنظمة التّعليميّة، لذا أصبحت الأساليب التربوية في المؤسسات التعليمية بحاجة لمزيد من اليقظة والتنبه والاهتمام لمواجهة هذه التحديات لكي تحافظ على مكانتها؛ فوجب عليها السعي للارتقاء وإحراز التميز عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال مواكبة التغيرات والتحديات التي تواجهها في العصر الحالي، وهذا يحتاج إلى تفعيل أساليب إدارية التنوع بها، وأصبحت هنالك حاجة ماسة لإعادة النظر في الأساليب القيادية والإدارية التقليدية وتطويرها لتناسب مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة وإدارة المعرفة.

وتبدأ مسؤولية الابتكار والابداع في المؤسسات التعليمية بإحداث التطوير في المؤسسة وتحسين سير آليات العمل، لتصل القيادة لدرجة الاتقان الشخصي والجماعي، وتقديم تغذية راجعة مستمرة من قبل الرؤساء للمرؤوسين لإكساب المؤسسة التعليمية التميز وإحراز مكانة لها من قبل كوادرها المحترفة والمتطورة، وبالتالي تحقيق النجاح بها على مختلف إمكاناتها وأنظمتها التعليمية بطرق وأساليب معرفية متطورة ( Mellor, 2016 ).

تعد المعرفة أهم الموارد اهتمامًا، إذ أصبحت واحدة من القوى الدافعة لنجاح الإدارة التي تتمتع بكثافة عالية بالمعرفة، وإيمان المدراء بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بمقدار امتلاكهم للمعرفة، لذلك يعتمدوا على العقول أكثر من اليدين، وتزداد الحاجة إلى الاستفادة من قيمة

المعرفة، لذلك يتم التعامل مع المعرفة بشكل منظم واعتبارها مصدر مهم تساعدهم لتحقيق الأهداف المرجوة وتحافظ على تميز المؤسسة بين مثيلاتها (عواد، 2018).

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي اقترحت في بادئ الأمر كأطر ومدخل جديدة في دراسة وفهم العمل، وسرعان ما تحولت إلى ممارسة عملية أكثر ملاءمة للتغيرات الجديدة والمتسارعة في مجال العمل، وان الهدف من هذا المورد هو زيادة وتوسيع حصيلة المعرفة للمؤسسة وإدارتها ومرؤوسيه وتنمية المعرفة والخبرة لديهم بحيث تحقق مستويات تعلم تتعكس على مقدراتهم في إجاد وإبداع وابتكار حلول جديدة لمواجهة أي تحدٍ طارئ وتحقيق الأهداف (نورالدين، 2010).

وتتضمن إدارة المعرفة جملة من العمليات التي تستجوب من مدير المدرسة تعلمها وتنميتها لكي يتمكن من إدارة المعارف التي لديه، والتي من خلالها يستطيع إتقان العمل وإخراجه بجودة وكفاءة عالية، فجودة العمل هي معرفة العمل الذي يؤديه وكيفية أدائه؛ فالمعرفة هي الوصول إلى الجودة؛ أي أنه كلما كانت المعرفة شاملة كان العمل متميز (قيزان، 2014).

وتعرف إدارة المعرفة "الاستخدام التام والكامل لكل من المعلومات والبيانات والامكانات التي تملكها المؤسسة، والأفكار والمهارات والقدرات الإبداعية والابتكارية والدافعية والحدس، والخبرة المكتسبة من التجارب السابقة التي يمتلكها المرؤوسين في المؤسسة، أي أنها مزيج من كل ما تملكه المؤسسة كبيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات وتوقعات ومفاهيم، وبين كل ما يمتلكه المرؤوسين العاملين من مهارات وخبرات وقدرات إبداعية" (العنزي، 2019: 13).

وإن إدارة المعرفة لدى مديري المدارس لديها تأثير على أداء العاملين، إذ تعمل على تشجيع العاملين على التعلم المستمر وتبادل المعلومات فيما بينهم ودفع لاستخدام تلك المعارف في حل

المشكلات التي تواجهها المدرسة، كما وتشجع المعاملين للاستجابة على أية تغييرات جذرية تحدث في المدرسة، وتجعلهم أكثر ثقلاً لتلك التغييرات وذلك من خلال دعم التفكير وإبداء الرأي وطرح الأفكار الجديدة دون تردد، كما وتعمل إدارة المعرفة على تحقيق الرضا الوظيفي للمعاملين بسبب تدعيم المعرفة لديهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم، وتعزيز التعاون والعمل المشترك القائم على العلاقات الإنسانية (الحري، 2012).

وتبرز أهمية إدارة المعرفة من خلال تنمية المهارات والخبرات والقدرات التي تنعكس على حسن الأداء وتميزه، والذي يؤدي إلى الدقة والسرعة في الأداء، وتحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال بوقت وجهد أقل، وزيادة إنتاجية المؤسسة من خلال المعلومات التي توفرها مما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة المؤسسة على التعلم والارتقاء بها وتميزها (الملكاوي، 2007).

واتاحت التغييرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات في العصر الراهن، والسبيل الوحيد لمواجهة هذه التحديات وتحقيق النجاح في المؤسسة بوجود إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها لصالحها من أجل بقاء المؤسسة وتكيفها مع الظروف والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في الأداء والتصرف، وهذا يبرز ما يسمى بإدارة التميز التي أصبحت من التوجهات الحديثة لتحقيق استدامة المؤسسة من خلال إدارتها التي تتمتع باتجاهات ومقدرات تسعى بها للتميز على المستوى الشخصي للمدير أو مستوى المؤسسة ككل (شوقي، 2010).

إن تميز أي نظام يعزى للتميز الإداري، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من معايشة حقوقها ومسؤولياتها بكفاءة وفاعلية، على الرغم من أهمية مدخلات العملية التعليمية كافة في المدرسة، إلا أن هناك إجماع على أهمية الدور القيادي لمدير المدرسة، واعتباره محور أساسي يعول عليه لتنفيذ



البرامج الإدارية والفنية والإشراف على البرامج التعليمية، ويؤثر بشكل مباشر في مخرجات المدرسة وتحقيق أهدافها المرجوة ومسؤولية مدير المدرسة كقائد تربوي تعني إدراكه لحاجات المدرسة وحاجات المرؤوسين والمتعلمين، وعملية تطوير المؤسسة وتحديثها يتطلب من المدير أن يتمتع بإدارة مدرسية علمية حديثة، متمثلة بسلوكه القيادي في إدارة وتنظيم مدرسته وتحقيق أهدافها؛ لذلك تعد الإدارة المدرسية الناجحة الأساس في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وبالتالي الوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستوى من التميز، لأن حالة المدرسة المعنوية ومستواها الثقافي تتوقف على مديريها واتجاهاته وإدراكه لرسالته والإلمام بالمعرفة وكل ما هو جديد وحديث (عساف والصرابرة، 2011).

وأصبح التميز في الإدارة ضرورة مهمة من ضروريات العصر، ومطلب أساسي لا غنى عنه لأداء المهام والأعمال، ويعني التميز بالإدارة القيام بمهام جديدة وتأكيد المهام الحالية والتي تدفع حركة العمل نحو التميز ورفع مستويات الإبداع والابتكار والتعلم والشفافية المعرفية لدى الإدارة (آل مزروع، 2010).

ويشمل مفهوم التميز القيادي الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة والسمة الرئيسية التي يجب أن يتصف بها، ويستخدم مفهوم التميز للتعبير عن الأداء وجودته، وتشجيع المبادرات التطويرية للعمل على تصميم آليات مؤسسية محفزة للتميز والإبداع، وتشجيع الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية في كافة المستويات بالمؤسسة (البحيصي، 2014).

ومفهوم قيادة التميز وجد للتعبير عن الحاجة لمدخل شامل يكفل للمؤسسة العمل على ترابط وتنسيق كافة عناصرها ومكوناتها الداخلية، ويقوم بجمع العناصر والمقومات للمؤسسة وفق أسس

من التفوق والتميز والابتكار التي تحققها قدرات عالية لمواجهة المتغيرات والأوضاع في بيئتها الخارجية (سهمود، 2013).

ينبغي أن تدار المدارس بكفاءة عالية وفعالة إذا أرادت البقاء والتطور والرقي، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تنمو المعرفة داخل المدير الذي يعمل على تنظيم أفكاره وخبرته ومعرفته من خلال استخدامه لأفضل الأساليب الإدارية والتقنية في جمع المعلومات والبيانات، واختياره لمرؤوسين أكفاء لديهم المقدرة على التغيير والتطور، يعمل المدير على تشجيعهم وتحفيزهم وتدريبهم لأستخدام أفضل التقنيات، ودعمهم لتحقيق الأهداف المرجوة، بكفاية عالية تحقق الابتكار والإبداع والتميز والحفاظ على المدرسة وبقائها ووصولها لتميز المؤسسي بين نظيراتها(عبد القادر وزاهر، 2012).

وفي ضوء ما تقدم أن هناك ضرورة للاهتمام بإدارة المعارف لما بها من انعكاس إيجابي على المؤسسات التربوية التعليمية، ومن خلال التحاق الباحثة لمركز الملكة رانيا العبد الله للتميز ومساهمته باستحداث معايير للتميز التربوي، أدوات تقييم وقياس معايير التميز، التقارير الدورية الصادرة عن الجمعية والتي تعد أداة واضحة في المساهمة في تطوير أعمال كل من المعلم والقطاع التعليمي ككل، ونشر ثقافة التميز التربوي على ثلاث مستويات، المستوى الأول بين أفراد البيئة التربوية من خلال توفير فرصة التنمية المهنية النوعية التي يتعرض لها المترشحون باطلاعهم على المعايير، والمستوى الثاني في المؤسسات التربوية من خلال مشاركة التقارير والدراسات الشاملة، أما المستوى الثالث فهو نشر ثقافة التميز في المجتمع المحلي من خلال تعزيز ثقافة الاحتفاء بالتربويين والاعتراف بجهودهم وتنميين دورها في بناء المستقبل.

ارتأت لتعرف درجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة

العاصمة عمان وعلاقته بالتميز الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين".

## مشكلة الدراسة

نتيجة لما تقوم به الإدارة المدرسية في العملية التعليمية التعلمية من جهود فنية وإدارية، لا بد على المدير أن يتمتع بكفاءة وجودة عالية بعمله، ووعي وإدراك لرؤيته ورسالته، وأن يكون قائد يعمل على التوجيه والإرشاد المرؤوسين، وذلك لأنه دعامة التميز المؤسسي، لذا سعت وزارة التربية والتعليم الأردنية بالاهتمام بتطوير أداء مديري المدارس من خلال الخطة التي وضعت للتطوير التربوي عام 1991، التي أهتمت بتطوير أداء مدير المدرسة لتمكنه من إحراز التميز كقادة من خلال تحقيق درجة عالية من الاحترافية بوضع خطط مدرسية تسعى لرفع التميز والقدرة على قيادة التغيير بحكمة ووعي، ومن أجل مواكبة التطورات المعاصرة والمستجدات المختلفة (قطيشات، 2014).

ومن خلال واقع عمل الباحثة في قطاع التعليم ووعيتها لأهمية ومواكبة ما هو جديد في العملية التعليمية من تقنيات وموارد ومهارات إدراكية توظفها المدرسة لتحصل على مخرجات تسهم في ديموميتها وتقدم أفرادها ومجتمعها من خلال الإلمام بالمعرفة المتجددة المتطورة، وتوظيف الموارد في الأنشطة التي تسهم في استمرار وتقدم المدرسة بالحصول على مخرجات تعليم متميزة، ووصولها إلى مستوى متقدم من الإبداع والابتكار من خلال ممارسة عمليات إدارة المعرفة التي تعزز الإدارة وتتمثل باكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ومعرفة سبل تطبيقها عند الحاجة لها، لتؤثر بشكل إيجابي في درجة تميز ونجاح المهام والواجبات التي يمارسها القائد من خلال معرفته بعمليات إدارة المعرفة (يحيوي وشوشان، 2017).

جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

## هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت الدراسة تعرف درجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بقيادة التميز لديهم من وجهة نظر المعلمين، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

**السؤال الأول:** ما درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟

**السؤال الثالث:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

**السؤال الرابع:** هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

**السؤال الخامس:** هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة بين درجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى قيادة التميز؟

## أهمية الدراسة

تضمنت أهمية الدراسة جانبين كما يلي:

### أولاً: الأهمية النظرية:

سعت هذه الدراسة تعرف إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بالتميز الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين.

- إثراء الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة الحالية.

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تختص إدارة المعرفة والتميز الإداري التي من

الممكن أن يستفيد منها أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الأردنية.

### ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية بما يأتي:

- تفيد هذه الدراسة مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن من خلال إظهار

أهمية العلاقة بين إدارة المعرفة والتميز الإداري.

- تدفع نتائج الدراسة الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة تدرس إدارة المعرفة مديري

المدارس في مجتمعات أخرى، وربطها ببعض المتغيرات.

\_ تفيد أصحاب القرار التربوي والتعليمي لاتخاذ بعض الاقتراحات والتوصيات التي ستخرج بها

الدراسة وتبنيها على أرض الواقع لتحقيق الأهداف.

\_ تزود الباحثين بمقاييس ذات خصائص سيكومترية مقبولة.

## حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الحالية بالآتي:

- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان.
- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2020/2019.
- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفي الألووية (لواء قسبة عمان، لواء الجامعة، لواء القويسمة).
- الحدود الموضوعية: إدارة المعرفة لدى مديري المدارس التميز الإداري لدى مديري المدارس.

## محددات الدراسة

يتحدد تعميم نتائج هذه الدراسة بمدى صدق وثبات أداة الدراسة وعلى المجتمع الذي سحبت منه العينة وعلى المجتمعات المماثلة له، ومدى استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لذلك.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

**إدارة المعرفة:** هي " جهد منظم لتقاسم المعرفة داخل المؤسسة وخارجها من خلال استخدام الأنظمة والممارسات لحصر المعرفة وتوليدها وتخزينها وتنظيمها وتطبيقها في كافة الأنشطة الإدارية" (العنزي، 2019: 14).

وتعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها مجموعة من الأفكار والتصورات التي تتولد عن طرق المعرفة والخبرة المسبقة لدى مدير المدرسة باستخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والحواسيب

المتطورة، وتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة تطبيق إدارة المعرفة.

**مفهوم القيادة:** تعرف بأنها " قدرة وتأثير شخص ما على الآخرين إذ يجعلهم يقبلون قيادته طواعية دون التزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد وكونه معبر عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الصحيح" (فنديل، 2010: 14).

**التميز:** هو " حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي بتحقيق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والمالية وغيرها في المؤسسة، ينتج عن هذه العمليات نتائج وانجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه المستفيدين، وكافة أصحاب المصلحة في المؤسسة" (السلمي، 2002: 80).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: قدرة قائد المدرسة في عبر التفوق في ادائه وحل المشكلات التي تواجهه في المدرسة، وتحقيق اهداف المدرسة بصورة فعالة تميزه عن غيره وتميز مدرسته، وتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس قيادة التميز.

**قيادة التميز:** هي "فلسفة التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها واستغلالها في أحسن التوظيفات الممكنة" (شوقي، 2010: 5).

وتعرفها إجرائياً بأنها قدرة القائد على التأثير الإيجابي بأداء التميز والإبداع والابتكار والتفوق للوصول بالمدرسة للتميز التنافسي، وتم قياس ذلك من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس قيادة التميز.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول في هذا الفصل الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وسيتناول الأدب النظري ما يلي: إدارة المعرفة، وقيادة التميز، والدراسات السابقة، والتعقيب على الدراسات السابقة.

#### أولاً: الأدب النظري

وقد تضمن الأدب النظري الحديث المتعلق بإداره المعرفة وقيادة التميز ما يلي:

##### أ\_ إدارة المعرفة

إن التطور السريع نتج عنه تطور في تقدم الخدمات التعليمية لتتوافق مع التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات العصر، لذا أقتضى على المؤسسات التعليمية التحسين المستمر لرفع مخرجات وجودة التعليم من خلال ابتكار المعرفة وتوليد الأفكار الجديدة، باستخدام وسائل وطرق حديثة للوصول بالمؤسسة إلى الصدارة والتميز المؤسسي ورفع مستواها.

أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأساسي في بناء المزايا التنافسية لجميع أنواع المؤسسات ولتحقيق التميز الإداري والابتكار والإبداع في العمل، وتعد من الركائز التي تستجوب على كافة المؤسسات الاعتماد عليها إذا ما أرادت أن تبقى مستمرة وقادرة على زيادة فاعليتها، وتتضاعف حجم المعرفة بشكل سريع، مما يتطلب من المؤسسات كافة صياغة آليات لإدارة الثورة المعلوماتية المعرفية (الزيادات، 2008).



وتعد التكنولوجيا الوجه العلمي لعلم الإدارة لأنها تركز على الأساليب والوسائل التي تستخدم في مواجهة المشكلات الإدارية والأبحاث والمفاهيم العلمية أكثر من تركيزها على النظريات، وقوة الإدارة الحديثة تكمن في مدى توافر المعلومات المنظمة لديها، وفي استخداماتها للمعلومات ولمعالجة أي قصور، ويساعد في رسم سياسة التعليم، وتصور أوضاع المستقبل للمؤسسات التعليمية (الدويك وياسين وعدس والدويك، 2009).

### مفهوم إدارة المعرفة:

تعرف إدارة المعرفة بأنها "معلومات وروابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط وهي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي تزوده بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديد " (العلي وقنديل والعمرى، 2009:25).

وتعرف بانها "إدارة الموارد والأصول المعرفية التي تمتلكها المؤسسة، والقدرة على التكيف والتعلم، وزيادة العملية الإبداعية والمشاركة والاستخدام الأمثل لهذه الأصول" (البطائنة والمشاقبة، 2010: 27).

وعرفها (Laudon. K and Laudon, 2011) بأنها مجموعة من العمليات تم تطويرها في المؤسسة من أجل توليد المعرفة و تخزينها ونقلها وتطبيقها وتوزيعها لتزيد من قابلية المؤسسة للتعلم من بيئتها الداخلية والخارجية من أجل صنع القرارات.

ويعرفها الكبيسي (2013: 42) بأنها" المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المؤسسة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة

لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف".

وتعرفها الحريري (2012: 179) بأنها " العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كحل المشكلات واتخاذ القرارات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المؤسسة تجاه التجديد المستمر من خلال توليد الأفكار وتفسيرها وفهمها واستخدامها داخل المؤسسة بواسطة المشاركة والتفاعل".

وهي الاستخدام التام والكامل لكل من المعلومات والبيانات مع إمكانات توفير الأفكار والمهارات والقدرات والدافعية والحدس (Tubig and Alshawi, 2012).

وهي "العلم بالشئ وفهمه وإمكانية التعبير عنه في شكل حديث أو صورة أو إشارة، وتعد المعرفة من صنع الإنسان وإنتاجه، وتتراكم من تصورات وتفسيرات مفاهيم وآراء وأفكار وأنظمة سواء بالنقل أو العقل" (الخالصي، 2015: 244).

وعرفها بني عيسى (2018: 33) بأنها "الاستخدام المعرفي والكفاءات والخبرات المجمعّة والمتاحة داخلياً وخارجياً للمؤسسة، وتوليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمؤسسة".

وهي مزيج مما تملكه المؤسسة من بيانات ومعلومات وحقائق ومعتقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير تنظيمه والتي تخزن وتتبادل، وبين كل ما يمتلكه المرؤوسين المرؤوسين فيها من مهارات وخبرات وقدرات إبداعية (العنزي، 2019: 14).

وتعرف بأنها قدرة مدير المدرسة على انجاز وتوزيع المهام وتنفيذها بطرق واستراتيجيات متجددة وتمكين المرؤوسين من استخدامها لمخرجات عمل مزدهر يربط بين الاستراتيجية المتجددة والخبرة والمهارة والكفاءة لديه.

### أهمية إدارة المعرفة

تكمن أهمية إدارة المعرفة من خلال مساهمتها في تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال السرعة في اتخاذها، وتنمية قدرة المرؤوسين من خلال زيادة معرفتهم فيما يتعلق بوظائفهم وبالوظائف الأخرى، وتساعد على البحث عن أساليب جديدة بالعمل بطريقة أكثر ابداعية وميولهم للعمل بكل جدية، وتخفيض من التكاليف، وتعمل على رفع كفاءة ومستوى أداء المرؤوسين في المؤسسة، وتعمل على توفير مناخ إيجابي محفز للأفراد (حجازي، 2005).

والغرض من إدارة المعرفة يتحدد بالنقاط التي تقدمها إدارة المعرفة التي ذكرها (البطاينة والمشاغبة، 2010).

\_ تعزيز التعاون بين أقسام المؤسسة: وذلك من خلال تبادل المعارف المتوفرة في المؤسسة، سواء كانت ضمنية يمتلكها الفرد في عقولهم أو صريحة متوفرة في المؤسسة.

\_ تعزيز الإبداع: ويظهر من خلال تعامل المرؤوسين معًا وتبادل الأفكار فيما بينهم، والاستفادة من الخبرات المتوفرة من خلال الأفكار الإبداعية التي تسهم في تحسين وتطوير وتميز أداء المؤسسة.

\_ الحصول على المعرفة من المرؤوسين: من خلال زيادة التشارك المعرفي بين المرؤوسين، وتوفير سبل الاتصال والتواصل اللازمة لهم وتحفيزهم المستمر من قبل الإدارة العليا لذلك.

تعد إدارة المعرفة مدخل متكامل من المداخل الفكرية الحديثة في الإدارة لمساهمتها بشكل كبير في تطور المعرفة في ظل ظهور تقنيات نظم المعلومات والاتصالات الحديثة، الأمر الذي سهل من انتشار المعرفة وتبادلها، كما وتسهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسات وتحقيق الأهداف المرغوبة (الشهري، 2015).

وتعمل إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يرتبط بامتلاكها للمعرفة، وذلك بتحويلها إلى تكنولوجيا بتوفير القواعد الاستكشافية التي تعطي الميزة الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، وتساعد المعرفة المدرسة من خلال إيجاد بيئة تعاونية من خلال استغلال المعرفة المتوفرة وتقاسمها، وخلق الفرص وتوليد المعرفة الجديدة، وتلبية المؤسسة بالأدوار والاحتياجات اللازمة لتطبيق ما تعرفه المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية (الخالدي، 2015).

ويعتبر تحقيق إدارة المعرفة الفعالة من الأهداف الرئيسية في مؤسسات التعليم؛ حيث تقوم تلك المؤسسات على إدارة المعرفة من خلال الأنشطة البشرية والممارسات الفنية، وذلك من أجل الربط في المستويات الإدارية والأقسام؛ وتقوم عملية إدارة المعرفة بإنشاء مجموعات عمل، وعلاقات ثقة تنتج تبادل المعرفة، وتدعم عمليات التعلم الفردية والجماعية، ثم تقوم بتحسين وتطوير الأداء الفردي والتنظيمي (Abu Naser and al-shobaki and Abu Amunal, 2016).

إن تطبيق إدارة المعرفة يساعد على توافق مبادرات إدارة المعرفة مع الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة، وهذا عامل هام يجب توافره لدى المؤسسات من أجل التمكن من تحقيق النجاح في كل من الإدارة الداخلية ومبادرات إدارة المعرفة، فيجب أن يفهم المرؤوسون في مجال المعرفة طبيعة

هذه العلاقة حتى يتم توجيه جهودهم اليومية نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمؤسساتهم  
(Ale And Chiotti and Galli, 2014).

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في المدرسة من خلال ما توفره من فرص واسعة بتخفيض التكاليف، وما تقوم به من تطور ورقي المدرسة من خلال مواكبتها لمستجدات وتطورات الثورة التكنولوجية، وتعد إدارة المعرفة أداة لتحفيز المرؤوسين من خلال تشجيع القدرات الإبداعية والمهارية لهم، وتسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بأفضل الطرق والتقنيات.

### أهداف إدارة المعرفة

تعزز إدارة المعرفة من قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه، وإتاحة المؤسسة لتحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها، سهولة الحصول عليها، وتعد أداة للمؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري، وأداة تحفيز المؤسسة وتشجيع القدرات الإبداعية والابتكارية لمواردها البشرية وخلق معرفة جيدة (الزيادات، 2008).

وتهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق عدة أهداف أبرزها حصر المعرفة من مصادرها وتخزينها وحمايتها وإعادة استعمالها، وإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، وبناء قدرات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري، وتحقيق التكامل بين قدرات المرؤوسين المبدعة من ذوي المعرفة من ناحية، ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من ناحية أخرى، ومتابعة عملية تطوير وتجديد المعرفة بصورة مستمرة (الحريري، 2012).

وأضاف (المقدادي، 2016) بأن أهداف إدارة المعرفة تبرز كتوليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها، والعمل على التجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر، والسعي إلى إيجاد القيادة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وتغيير ورفع السلوك ومستوى الأداء للأفضل، وتعد دليل للعمل الجيد.

ومن الأهداف العامة لإدارة المعرفة في المؤسسة تتمثل فيما ذكره (بني عيسى، 2018) كما يلي:

- 1\_ تكوين مصدر موحد للمعرفة وتعميمه على أفراد المؤسسة.
  - 2\_ تسهيل وتبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الاجراءات المطولة أو غير ضرورية.
  - 3\_ الارتقاء والتقدم للمؤسسة وتحسين صورتها.
  - 4\_ تبني فكرة الابداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية والتخلص من الكبت والضغط النفسي.
  - 5\_ إيجاد بيئة تفاعلية تعاونية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتيبة من الكفاءات في المؤسسة.
- وتهدف إدارة المعرفة لتنظيم المعرفة للتخطيط بصورة تحقق الأهداف الاستراتيجية والمساهمة في حل المشكلات التي تواجهها المدرسة وتكريس المعرفة المؤسسية، والتكامل بين القدرات البشرية من ذوي المعرفة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعمل على مرونة وفعالية العمل وتنفيذه.

## العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة

هناك العديد من العوامل المؤثر في إدارة المعرفة، وقد قسمت إلى مجموعتان كما أشار إليهما

الخالشي (2015) كما يلي:

المجموعة الأولى: عوامل داخلية: وهذه المجموعة تتعلق بكيفية انسياب المعرفة التي تم الحصول عليها من قبل المؤسسة بين الأقسام الإدارية ومنها الاختناقات التي تؤدي في ببطء انجاز المهام من خلال إعاقة انسياب المعرفة، والقدرات التكنولوجية التنافسية ويتعلق ذلك بمدى قدرة المؤسسة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخداماتها بالشكل الأمثل، وسلوك المرؤوسين من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم واختيار الطرق المناسبة لتمكينهم في استيعاب المعارف التي تعتمد عليها كفاءة وفاعلية المؤسسة.

المجموعة الثانية: عوامل خارجية: وهي عوامل موجودة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تواجه المؤسسة صعوبة مواكبتها لقلة الامكانات والكفاءات.

وعطفاً على ماسبق إن إدارة المعرفة تتأثر بعدة نقاط منها ما هو داخلي كالأنظمة الملائمة التي تدعم توليد المعرفة والأفكار الرئيسية، وإيمان إدارة المؤسسة التعليمية بأهمية المعرفة في فاعلية العملية التعليمية، وسعيها لتلبية كل ما تحتاج الكفاءات المبتكرة بها إلى تقنيات، وتحفيز وتلبية متطلبات المرؤوسين، وما هو خارجي كالعولمة التكنولوجية والتسارع في التطور والتطوير، وقلة المهارة لدى المؤسسة لمواكبة هذا التطور.

## أنواع إدارة المعرفة

تنوعت إدارة المعرفة من حيث الكفايات والمهارات الإدراكية والفنية والتطبيقية كما أشار عليان

(2008) ويني عيسى (2018) لأنواع إدارة المعرفة كالاتي:

- **المعرفة الإدراكية:** وتشمل المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

- **المعرفة الفنية:** وتتضمن المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز العمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

- **المعرفة الهجينة:** وتعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

- **المعرفة الحكمة التطبيقية:** والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

إن فكرة تصنيف المعرفة من الناحية النظرية إلى الكاتب بولاني (Polanyi) والذي ميز بين

نوعين من المعرفة، أشار إليهما الخاشلي (2015) كالاتي:

- **المعرفة الضمنية:** تعد من الموارد الهامة في المؤسسة وموجودة في أذهان المرؤوسين، ويستند

هذا النوع من المعرفة على المرؤوسين وأساليب تقاسم ونوعية المعرفة بطريقة مشتركة تبادلية،

حيث يكون التأكيد على العلاقات الجماعية التي يسودها الترابط العميق بين المرؤوسين، وهي

المعرفة غير الرسمية التي يصعب بيانها لأنها متأصلة أساساً في سياق تجارب المرؤوسين،

ومن أهم العناصر التي تساعد على التعلم هي قنوات الاتصال التي تشجع المرؤوسين على

الاستفسار والحوار.



- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة الرسمية النظامية والقليلة للنقل والتعلم، وتتخذ أشكال مختلفة مثل (براءات الاختراع)، وحقوق النشر، وتتجسد بإجراءات العمل والخطط والمعايير، ومن الممكن تمييز وتقنين هذا النوع من المعرفة، وغالبًا ما تكون هذه المعرفة متوفرة بشكل مكتوب وقواعد بيانات وبرامج حاسوب.

أما الحريري (2012) فقد أشارت إلى أنواع المعرفة ومنها:

- **المعرفة الخارجية:** وهي التي يستمدّها الفرد أو المؤسسة من مصادر خارجية أي من البيئة المحيطة، وتمثل هذا النوع من المعرفة الكم الأغلب من التدفق المعرفي الذي ساهمت تقنيات الاتصالات ونظم المعلومات في تسهيل الوصول إليها.

- **المعرفة التكنولوجية:** وهي معرفة كيف تعد جزء من المعرفة الضمنية وتعبّر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.

- **المعرفة الضحلة:** وهي المعرفة التي تشير إلى فهم القليل لمؤشرات المشكلة إي أنها تتعلق بالفهم السطحي للأمور وعدم التعمق فيها.

- **المعرفة الموجهة:** وهي المعرفة التي تبني على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما لتصبح مؤشرًا ومرشدًا للسلوك الفردي.

- **المعرفة العميقة:** وهي المعرفة التي تتطلب التحليل العميق للأمور أو المشكلات وتناول كل تفاصيلها ومسبباتها دقة واهتمام ودراسة عميقة ومستفيضة.

- **المعرفة السببية:** وهي المعرفة التي تتم بناء على ربط المفاهيم مع بعضها باستخدام أساليب الاستنتاج والاستقراء والتحليل والتعليل وربط السبب بالنتيجة.

## عمليات إدارة المعرفة

تحدد عمليات إدارة المعرفة في عدة نقاط أشار إليها الناصر (2015) كالآتي:

**أولاً: توليد المعرفة:** تشمل عملية توليد المعرفة وتطوير محتوى جديد أو إستبدال المحتوى

القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة.

**ثانياً: خزن المعرفة وإسترجاعها:** وتشمل المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في

ذلك الوثائق المكتوبة، والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية،

والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة والاجراءات والعمليات الموثقة، وكذلك المعرفة

الضمنية المكتسبة من الأفراد والمجتمعات.

**ثالثاً: مشاركة المعرفة:** وهي إيصال المعرفة من المصدر بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل

المتلقي لها، وفي المواقع التي تحتاج لها.

**رابعاً: تطبيق المعرفة:** إن هدف إدارة المعرفة هو تطبيقها في المؤسسة، وتُعد أهم مرحلة بإدارة

المعرفة، وذلك من أجل إنتاج معارف جديدة، إذ أن امتلاك المؤسسة للمعرفة ونشرها بين جميع

المرؤوسين فيها ليس غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة لتعريفهم بظروف وبيئة المؤسسة الداخلية

والخارجية.

## توظيف قائد المدرسة لإدارة المعرفة

إن مهام قائد المدرسة الإدارية والفنية والمهنية وكفاياته تتطلب منه أن يتمتع بمهارات وقدرات وتفكير عالٍ من خلال تبنيه التفكير أو التخطيط الاستراتيجي التكتيكي التنفيذي بوظائفه الإدارية وذلك يتطلب منه النظرة المستقبلية للمؤسسة واحتياجاتها ومتطلباتها وكفاياتها، ومواكبة التسارع التكنولوجي للتقنيات الحديثة، والتي يجب على المدير توفيرها واستغلالها استغلالاً أمثل بطرق ابتكارية ابداعية تعمل على بذل أقصى طاقات بأقل وقت بتحقيق الأهداف المرجوة.

يعد قائد المدرسة العنصر الأساسي الذي يسعى لتوفير المناخ البيئي الملائم للمعلمين والطلبة للقيام بالعملية التعليمية التربوية وتحقيق الأهداف المرجوة، ونظرًا للتطور الملحوظ بالعصر الحالي، فأصبحت المؤسسات التعليمية تهتم بوجود مبدعين ومبتكرين من خلال إنتاج المعرفة الإنسانية والتطور والتنمية والتقدم، والمقدرة على مواكبة العصر ومتطلباته التقنية والمعرفية، لذا وجب على المؤسسة تنمية إدارتها من خلال تبني المعرفة واستخدام أساليب وطرق ابتكارية جديدة لتحقيق التحسين الدائم في العمليات والأنشطة الرئيسية المساندة للمؤسسة، وبالتالي الوصول للمؤسسة بالتميز والتقدم الإداري الذي يحدثه التقدم المعرفي وتبني الإدارة له (عواد، 2018).

ونظرًا لأهمية دور مدير المدرسة وقدرته على العمل والمثابرة، وميله للتجديد وبخاصة في ميدان عمله بحيث يتجه نحو التطوير والإبداع والابتكار، ومواكبة كل جديد وذلك لتسهيل سير العملية التعليمية بفاعلية، ومن خلال وما يقوم به في المدرسة من توفير الظروف المناسبة للعمل في خلق جو تربوي مناسب للاستفادة من جميع العناصر التعليمية الموجودة في المدرسة، علاوة على خلق نفسي يسوده الاستقرار والطمأنينية لينصرف كل إلى عمله بعيدًا عن جو القلق والتوتر، سواء أكان هذا بالنسبة للمعلمين أم للطلاب (الدويك وياسين وعدس والدويك، 2009).

إن الملامح الرئيسية لمدرسة المستقبل تتمثل في تبني المدير روح الفريق من خلال العمل التعاوني والتشاركي، وإتاحة فرص الابتكار والإبداع بتنمية مهارات التفكير المنهجي والإبداعي، وتنمية الاعتماد على النفس في إكساب المعارف والمهارات، وفرص التنمية المهنية في مجالات التعلم والتعليم والتقويم وتوظيف التقنية، وتبنيه قيادة تربوية مهنية فاعلة قادرة على قيادة التغيير والتخطيط الاستراتيجي التطويري، وتبني علاقات الشراكة المدروسة والفاعلة بين المدرسة والاسرة والمجتمع المحلي، وتنوع مصادر المعرفة والمعلومات، وتقديمها بأساليب تقنية متطورة متعددة الوسائط، وتيسير تفاعلات المتعلمين، والتوظيف الفاعل لأنشطتهم الصفية واللاصفية (عياصرة، 2011).

تواجه الإدارة المعاصرة للمؤسسات التعليمية تحديات في الحاضر والمستقبل، يتطلب من إدارتها إدراكها ومعالجتها بكل نجاح وفاعلية، لأنها تشكل تحديات وضغوطات متزايدة ومعقدة، كالتطورات التقنية للمعلومات التي تلعب دوراً هاماً في جميع الوظائف العملية الإدارية، وبشكل خاص بالتخطيط والتنفيذ ولا بد للإدارة أن تعي وتدرك انعكاسات ذلك على عملية الإدارة ونمط الإدارة، والتي تعتمد بشكل كبير على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية والفكرية، مما يتيح له تبني إدارة المعرفة وكيفية استخدامها للوصول به إلى الاستقلالية والنمو والإبداع والتطور وبالتالي التميز الإداري القيادي (الهلال، 2014).

#### ب\_ قيادة التميز:

إن سر نجاح بعض المؤسسات التربوية يعود لكفاءة قيادتها، ونجاح قادتها في التأثير بالمرؤوسين، من خلال تحفيزهم وتوجيههم على بذل أقصى طاقة لديهم، ويتحقق ذلك من خلال وجود قادة يتمتعون بكفاءات وقدرات مهارية عالية، وتفعيل سبل الاتصال والتواصل بين عناصر

العملية التعليمية التربوية في المؤسسة من خلال تقييم الأداء للمرؤوسين والعمل على التطور والتقدم.

إن الدور القيادي لمدير المدرسة من الأدوار الرئيسية، وذلك لما له من أهمية كبيرة في ربط وحدات التنظيم ببعضها البعض، من طلبة ومعلمين وأولياء أمور، والحرص على تحقيق الأهداف التي يسعى الجميع الوصول إليها، وفق القدرات والإمكانات التي يمتلكها مدير المدرسة كقائد تربوي داخل النظام، بحيث يتم تقبل قيادته طواعية لاعترافيهم التلقائي بقيمته، وقدرته على تحقيق أهدافهم والتعبير عن آمالهم وانتماءاتهم وطموحاتهم، فالقيادة فن التأثير بالمرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص (الحري، 2008).

وتؤدي القيادة التربوية دورًا بارزًا في أداء القائد المرؤوسين في المؤسسة التربوية، لتحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعة، فالقيادة سلوك يمارس من خلاله التأثير في اتجاهات المرؤوسين، وسلوكهم ومدى ارتباطهم بتحقيق أهداف المؤسسة، فضلاً عن طبيعة القيادة بتحديد خصائص بيئة العمل والتي يقضي المرؤوسين فيها معظم وقتهم، لذا يجب على القائد لأن يدرك تمامًا أن الممارسات التي يقوم بها لتحقيق أهداف العملية التعليمية وتميز الأداء لإدارته وأداء مرؤوسيه (شوقي، 2012).

### مفهوم القيادة

هي "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال للسعي بحماس والتزام إلى تحقيق أهداف مخططة، وتنسيق القدرة على أن تسبق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أو المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك" (قنديل، 2010: 15).

القيادة هي "القدرة التي يمتلكها أحدهم في التأثير على أفكار الآخرين والاتجاهات وسلوكهم وهذا يعني أن أي إنسان يكون قادرًا على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك" (محمود، 2011: 37).

ويعرفها سيار (2014: 13) بأنها "مجموعة من المرؤوسين الذين يعملون في مؤسسة ما يرأسهم قائد لديه المقدرة على التأثير في سلوكهم وتوجيههم ولديه ولدى مرؤوسيه أهداف مشتركة، وهي عملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والفني والقيم".

تعد القيادة السلوك الذي يقوم به الفرد حينما يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، متميزًا بالمبادرة وتملك القائد زمام الموقف، فهي عملية تفاعلية واستمرارية بين القائد والعاملين وتربطهم علاقات تفاعلية يمارس فيها تأثير على السلوك ومشاعر هؤلاء المرؤوسين (الزعيبي والبطاينة، 2014).

وتعرف الباحثة القيادة بأنها عملية التأثير والتأثير بالآخرين من خلال الترابط بين أفراد الجماعة وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المخطط لها بأقل وقت وجهد، وذلك وفق قدرة يمتلكها القائد تميزه عن المرؤوسين يجعلهم يقتدون به طواعية.

### مفهوم قيادة التميز

يهدف التميز القيادي لمساعدة المؤسسات التربوية في تبني نظام إداري قيادي متميز باستخدام معايير تتعلق بالجانب القيادي التربوي للوصول إلى الميزة التنافسية لدى المؤسسات التعليمية

وعناصرها، من خلال مقدرتها على بذل جهود تؤدي لمخرجات تعليمية وأساليب قيادية إدارية مبدعة ومبتكرة جديدة.

ومفهوم قيادة التميز يشمل كل شيء جديد ومختلف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية إضافية عن غيرها، ويدعم مركزها التنافسي ويحسن من الأداء للرؤساء أو المرؤوسين، ويمثل الابتكار القيام باستخدام أسلوب أمثل وطريقة معالجة بصورة ابداعية مبتكرة، ويقدم حلول للمشاكل التي تواجه المدراء والعاملين في المؤسسة (القضاة، 2017).

هي "مجموعة مترابطة من الانماط الفكرية والأنظمة والعمليات والحقائق لإحداث التغيير باستخدام التعلم لخلق فرصة الابتكار والتحسين ولتلبية التوقعات داخل المجتمع" (العايدي، 2009:21).

وتعرفها شوقي (2010: 5) بأنها "فلسفة التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستغلال الجيد والمتفوق لموارد المؤسسة وكفاءتها واستغلالها في أحسن التوظيفات الممكنة".

وهي "تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة ومتفوقة في أدائها وذلك بتوفير القدرات المحورية اللازمة من خلال توظيف الكفاءات، والمهارات، والقدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً ومتميزاً، بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة" (الهالات، 2014: 79).

وهي "الأنشطة التي يبتكرها وينظمها قائد المدرسة بالتعاون مع المرؤوسين، من أجل الوصول إلى درجة عالية من إتقان العمل وتميز الأداء في المدرسة ومستوى مخرجات متميز يعمل على تحقيق أو يفوق رغبات وتوقعات جميع المستفيدين" (الشوا، 2016: 15).

وتعرف قيادة التميز بأنها قدرة قائد المدرسة على التفوق في أدائه وحل المشكلات التي تواجهه في المدرسة، وتحقيق اهداف المدرسة بصورة فعالة تميزه عن غيره وتميز مدرسته، وما تقوم به المؤسسات وقيادتها من أعمال ونشاطات تحقق لها أهدافها من خلال التخطيط الاستراتيجي التكتيكي، وتكوين الرؤية المشتركة، وقيادة فريق عمل بشكل فعال.

### أهمية القيادة الإدارية

تتمثل القيادة في الإدارة المدرسية من خلال القدرة على التوجيه المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير وقبول المرؤوسين للمدير القائد، لذا فإن القيادة عملية هامة جداً لكل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين بيئة مناسبة له، كما وتتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة وتستمد القيادة قوتها من استثمار الجماعة والتأثير فيها وتكتسب سلطتها وشرعيتها من رضا المرؤوسين (عايش، 2009).

وتعد القيادة الإدارية عنصر مهم وحيوي في المؤسسات واستمرارها وزيادة نشاطها وعملياتها المختلفة، لذا إن الإدارات في هذه المؤسسات تبحث عن مواهب قيادية، وتقوم على تدريبها وتطويرها بحيث تكون هذه القيادات قادرة على التعامل مع العمليات الإدارية الكبرى والظروف المختلفة للمؤسسة كالتكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وقدرتها على التعامل مع العلاقات الداخلية والخارجية ومواصلة الإبداع والابتكار ومواكبة التطور في الظروف البيئية المتغيرة، وهذا يتطلب قيادة إدارية فاعلة، فتبرز أهمية القيادة الإدارية في قدرة المدير على تحويل الأهداف المطلوبة لنتائج، ومدى تأثير التخطيط والتنظيم والرقابة في تحقيق تلك الأهداف، ومساعدة المؤسسة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها، وقدرته على السيطرة على المشكلات



وحلها، وتنمية وتدريب ورعاية المرؤسين باعتبارهم أهم الموارد الأساسية بالمؤسسة (الزعي والبطاينة، 2014).

للقيادة دور كبير في التميز، من خلال ما تقوم به من دعم أفراد المؤسسة وتشجيعهم على التميز وتنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم، ويكون ذلك من خلال تميز القيادة بالمهارات القيادية وعلاقة العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك بتشجيع المرؤوسين على المنافسة للتوصل إلى أفكار جديدة، كما أن القيادة يجب أن تبنى استراتيجيات الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بينها وبين المرؤوسين (البحيصي، 2014).

وأصبحت المؤسسات في الوقت الراهن بحاجة إلى قيادات لمواجهة التحديات العالمية والتغيرات المتسارعة، فالتطورات الحاصلة على البيئة العمل من منافسة شديدة وظهور العولمة والإندماجات، وطورت معها مفاهيم ونظريات قيادية حديثة كالقيادة التحويلية التي تقوم بتغيير وتحويل مسار المؤسسة، وما يسمى بقيادة التمييز التي تسعى لوصول المؤسسة للتميز المؤسسي إن المؤسسات التعليمية تطمح اليوم إلى العالمية، وخاصة أصبحت المؤسسات تضع معايير عالمية لتقييم الأداء كالقدرة على التخيل والإحساس بالواقع والتطوير والتجديد والحوافز لإنجاز الطموح، وبالإضافة أن المرؤوسين في المؤسسة أصبحوا ذوي خبرات وكفاءات نظرا لمستواهم العملي المرتفع ( فيروزشين، 2017: 24).

### مبادئ القيادة المتميزة:

تتمتع القيادة بجملة من السمات والقدرات والمهارات الفنية والإدارية والأخلاقية تستند إليها في

تحقيق الأهداف بفاعلية ذكرها هيرجا (Hirigappa, 2009):

- يكون القائد بارعاً فنياً ويعرف مجال عمله، ويتمتع بالألفة من المهام التي يقوم بها.
- يبحث القائد عن المسؤولية ويتحملها ويوجه المؤسسة ويحلل المواقف ويصحح ويتجه نحو التحدي الجديد.
- يكون القائد إنموذجاً ومثالاً مميّزاً للمرؤوسين فيقلدوه ويرون فيه القدوة.
- يوفر المعلومات اللازمة للمرؤوسين ويكون ذامهات إتصالية عالية.
- يشجع ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين المرؤوسين في المؤسسة وبشكل فرق العمل لإنجاز المهام.
- يوظف كل قدرات المؤسسة البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.
- يستفيد من كافة الميزات والأدوات العلمية والتكنولوجية الحديثة لتحقيق أهداف المؤسسة.

### خصائص القيادة المتميزة

تحتاج القيادة إلى الالتزام بالنظام والإصرار والمثابرة لكي تستمر في النمو والقوة يوماً بعد يوم، ويرى العواشر (2010) أكثر خصائص القيادة المتميزة فعالية بما يأتي:

**التخطيط:** القادة يهتمون بالتخطيط السليم لضمان نجاح الخطط وتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، فلا يتركون شيئاً للصدفة أو الحظ، فهم يقومون بالتحليل والبحث والاستفسار قبل البدء بالعمل، فالقائد يخطط بدقة.

**التنظيم:** يدرك القائد قيمة التخطيط في المحافظة على الوقت والجهد والموارد المالية في تحقيق أفضل النتائج.

**\_ تحديد الأهداف:** يدرك القائد المتميز أهمية وقوة تحديد الأهداف ويخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه، كما ويخصص الوقت الكافي لتنمية الفريق الذي يقوده، فالنجاح بالقيادة يتطلب قائد له رسالة وهدف واضح.

**\_ صنع القرار:** يكون القائد مدربًا على كيفية صنع القرار بسهولة ويسر، ويستمتع بعملية صنع القرار، ولا ينتظر حتى الأحداث تفرض عليه.

**\_ المخاطرة، ومهارات الأتصال والتحفيز، وإدارة التغيير والمرونة، والتحكم بالتوتر وضغوط العمل، والتدريب والتعليم وبناء الفريق، والتفويض، والرؤية والإبداع.**

### أهمية قيادة التميز للمدرسة

يتضمن التميز في المدرسة التجديد، من خلال تخطط الاستراتيجي والنظرة المستقبلية ضمن كل الاحتمالات حتى تستطيع البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات والتغير السريع، ومنافسة تعمل تقدم بلا حدود في المؤسسة التعليمية، لذا على المؤسسة أن تعمل من خلال إدارتها على البقاء قوية من خلال التكنولوجيا والاتصالات لأن هذا سيؤدي إلى تقدمها بلا حدود، إضافة إلى ما سبق فإن المحافظة على المكانة للمؤسسة وعلى قدرتها وسيطرتها على المكان الذي تعمل به.

وأهمية الإبداع والتميز القيادي في المؤسسات التعليمية تكمن في المقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتحسين خدمات المؤسسة، بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد، ومساهمتها في تنمية المقدرات الفكرية العقلية للمؤوسين من خلال إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك المقدرات، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، واستخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة، ومواجهة التحديات الطارئة (الصيرفي، 2009).

وإن القيادة الإدارية المتميزة هي التي تهتم بتحديات الإبداع والتجديد، ومن أهم أدوار القادة والمديرين الإداريين التطوير والابداع والابتكار في المؤسسات التي يعملون بها، وذلك لأن طبيعة العمل القيادي الإداري هو التطوير والتغيير إلى الأفضل في الاستراتيجيات والسياسات والأنظمة والاجراءات والأدوات والتقنيات، ولا شك أن التطوير والإبداع يتفاوت بين القادة وذلك حسب شخصياتهم وإدراكهم ورؤيتهم وقدراتهم ومهاراتهم ودافعيتهم وشجاعتهم إلى الإبداع والتجديد والتميز (جرار، 2014).

أشارت العلونة (2018) لأهمية التميز الإداري في المدرسة كما يلي:

- **التجديد في المؤسسة التعليمية:** على المؤسسة أن تخطط للمستقبل ضمن كل الاحتمالات حتى تتمكن من الاستمرار ومواكبة المستجدات والتغير السريع.
- **منافسة تعمل تقدم بلا حدود في المؤسسة التعليمية:** يجب أن تعمل المؤسسة على ابقائها قوية من خلال التكنولوجيا والاتصالات والعولمة ستؤدي حتما إلى تقدمها بلا حدود.
- **المحافظة على المكان والمكانة للمؤسسة:** على المؤسسة ان تحافظ على قدرتها وسيطرتها على المكان الذي تعمل به.
- **العمل على تقدم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية:** أصبح التنافس بين المؤسسات التعليمية بامتلاكها وقدرتها على امتلاك أحدث الوسائل التكنولوجية في وسائل أداؤها، ودخول عصر الإلكترونيات ليعمل على تغيير بيئة عمل المؤسسة التعليمية، وتطورها.

## متطلبات قيادة التميز

تمثل القيادة المدرسية جوهر الإدارة التعليمية لقيامها بمجموعة من العمليات التي تنفذها الإدارة لتهيئة جو ملائم لتنتم العملية التعليمية التربوية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بوجود قائد ذو كفاءة وفعالية يعمل على توفير المناخ المناسب لعناصر المؤسسة لتحقيق الأهداف.

وتتطلب قيادة التميز أن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة، تسعى لبناء الثقافة التنظيمية لفرص التميز والإبداع، وأن تكون التوجهات الإدارية تعبر عن أنماط سلوكية متفوقة تهدف لمعطيات وطرائق وادوات أفضل للأداء المطابق للمواصفات ومستلزمات الجودة الشاملة (المعاني، 2008).

ويجب على المؤسسة أن تتميز بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح، وأن تركز على أهدافها ورسالتها ورؤيتها، وعمل تحليل وتخطيط استراتيجي معمق للبيئتين الداخلية والخارجية، للتعرف على نقاط القوة والضعف، لتكون على اطلاع على التحديات التي تواجهها ووضع الاستراتيجية التي تناسب تلك التحديات، مما يضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية (الدوري، 2010).

وتحتاج المؤسسة التعليمية التربوية لقيادة وإدارة حكيمة تتصف بالمهارات القيادية والقدرات الابتكارية والابداعية لاستيعاب كل ما هو جديد ومعاصر من تقدم علمي وتطور تكنولوجي، من خلال امتلاك القائد معايير يتبناها في إدارته لقدرته على تصور مستقبل المدرسة من خلال التنبؤ بالتغيير والاستجابة لمتطلباته ومواكبة احتياجات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة (جبران وأبو مخ، 2017).

وعطفاً على ما سبق تلخص الباحثة أن قيادة التميز تتطلب التميز أن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة قائمة على التشارك والتعاون، وأن تسعى لبناء وتعزيز التميز والإبداع، وتهدف لمعطيات واساليب وطرق وأدوات أفضل للأداء المطابق للمواصفات، وأن تتمتع بالحيوية والمرونة والتجدد والانفتاح، وأن تركز على أهدافها ورؤية رسالتها، والعمل على التخطيط الاستراتيجي المعمق لبيئتها، للتعرف على نقاط القوة والضعف، لتكون على بينة ومعرفة التحديات التي تواجهها، ووضع الاستراتيجية التي تناسب تلك التحديات، مما يضمن تحقيق التميز بالأداء وتعزيز القدرات التنافسية.

### استراتيجيات القيادة المتميزة

ولتحقيق التميز القيادي والتفوق لا بد من توافر عدد من الاستراتيجيات لدى القائد المتميز في المؤسسات التي يتم تطويرها بالعمل الجاد واكتساب الخبرات العلمية والتعلم والتدريب والممارسة الإيجابية كم أوردتها الهلالات (2014) كآلاتي:

- **الثقة بالنفس:** مما تساعد القائد على العمل الأفضل وتحدث تأثيراً فاعلاً في نفوس الآخرين.
- **الإيجابية:** إن القائد المتميز هو الذي يبحث عن الجانب المشرق في أي مرؤوس، ويبحث عن الخصائص الإيجابية به والآخرين.
- **معرفة النفس جيداً:** إن التعرف على القدرات والمهارات الذاتية ونوع العمل الذي يرغب فيه القائد وبتقنه يسهل النجاح والتطور من خلال وضع خطة للعمل.
- **الافتناع بضرورة التميز:** تتبرز فرصة مناسبة لتمنية القدرات والمهارات والملكات، مما يؤهل القائد لوصول إلى أفضل مما هو عليه.

- **المبادرة:** القيادة المتميزة تدعم مبادرات المرؤوسين بإبداء الالتزام الشخصي والحماس تجاه مقترحاته، وتحشد لها ما تحتاجه من موارد وجهود.
- **مهارات قيادية:** إن تبني قيادة التميز من خلال حسن التعامل مع الآخرين والتأثر والتأثير بهم وتوجيههم وتحفيزهم، ومشاركتهم بالعمل.
- **العمل بروح الفريق:** إن إيمان القائد المتميز بروح الفريق الواحد من خلال المشاركة الحقيقية، وإدراكه أن الفريق ضروري لإنجاز المهام، سيؤدي إلى التميز القيادية والمؤسسي.

وحتى يتميز القائد في مؤسسته يجب أن يوفر بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبذل المرء في بيئة ترفض الجديد، ولكي تصبح المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على القائد وفريق العمل، أن يقتنعوا بأن مرؤوسيهام بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، وإعطاء الصلاحيات للمرؤوسين الأكفاء والتعاون معهم وإشراكهم في عملية صنع القرار (خير الله، 2015).

ويعتمد نجاح القائد في المدرسة على القائد وشخصيته من خلال ما يوفره من مناخ ملائم من خلال توفير الاحتياجات الإبداعية للمرؤوسين مع الحفاظ على أهداف مشتركة، وتتمثل قيادة التميز والإبداع في العمل من خلال استطاعة القائد أن يحصل على ثقة مرؤوسيه من خلال إتقانه ومتابعته لسير العمل، وقدرته على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه، واكتساب احترامهم، وتحفيزهم وتلبية كافة حاجاتهم ومتطلباتهم، أول ما يقوم بالمهام الصعبة والجديدة والتحفيز، وخلق الأفكار الإبداعية المبتكرة، وقدرته على اتخاذ القرارات، وتحمل المخاطر، وحرصه على تدريب وتطوير نفسه، ومستعد على مواجهة التغيرات التي تطرأ، ولديه القدرة على مواجهة أي تحدي.

## ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة عن إدارة المعرفة وقيادة التميز، أو ما يتصل بهما، والتي توصلت إليها الباحثة، مرتبة بشكل زمني من الأقدم إلى الأحدث.

### أ\_ الدراسات ذات العلاقة بإدارة المعرفة:

فيما يلي بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة:

#### الدراسات العربية:

قام قيزان (2014) بدراسة هدفت تعرف درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مدرّاء مدارس محافظة إربد من وجهة نظر مدرّاء المدارس، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (254) مدير ومديرة، توصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مدرّاء مدارس محافظة إربد جاءت بدرجة مرتفعة، وجاء تطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة أيضاً، ووجود علاقة إيجابية طردية بين إدارة المعرفة وتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مدرّاء المدارس في محافظة إربد.

وهدف دراسة العنزي (2018) تعرف دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (100) موظف في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في الكويت، توصلت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت وبدرجة مرتفعة.



وأجرى عواد (2018) دراسة هدفت تعرف أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وبلغت عينة الدراسة (414) عامل وعاملة بالمدارس الخاصة، وأظهرت النتائج وجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان.

وأجرت المعرفة (2018) دراسة هدفت تعرف دور إدارة المعرفة في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (217) عضو هيئة تدريس في جامعة مؤتة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة جاء بدرجة متوسطة أيضاً، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى إدارة المعرفة والأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

وهدف دراسة النقي (2019) إلى الكشف عن واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته المسحية، كما تم اختيار من القيادات الوسطى والتنفيذية بلغ عددها (393) قائدة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة كانت (متوسطة)، كما حازت الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لتحقيق التميز المؤسسي على درجة (متوسطة)، كما وجدت علاقة

ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.

وأجرى كل من البربري ونصيف والمطيري (2019) دراسة هدفت إلى تحقيق هدف رئيسي هو تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة، تكونت العينة من (299) مدير ومديرة في المدارس، وتوصلت الدراسة إلى وجود مجموعة من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات ذات تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت.

#### الدراسات الأجنبية

أجرى جوزيف ومحمد وعبد الرحمن وعبد الرحمن وصبري ( Jusoff & Muhammad & ab. Rahman & abd. Rahman & Sabri, 2011) دراسة تعرف ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وبلغت عينة الدراسة (100) عضو من الهيئة الأكاديمية العاملين في الجامعات الماليزية، توصلت نتائج الدراسة أن ممارسة إدارة المعرفة لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع الأداء الأكاديمي.

قام شاغي وتورجاي ( Shaghaei & Turgay, 2013) بدراسة هدفت التأكيد على حاجة الإدارة إلى إدارة المعرفة للتنمية والإبداع والتركيز على المعلمين في المدارس في قبرص لإدراكهم للدور الهام لإدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع وتحسين الأداء، تكونت عينة الدراسة من (60) معلم في المدارس الثانوية في شمال قبرص، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة أن إدراك المعلمين في المدارس الثانوية في شمال

قبرص لحاجة الإدارة إلى إدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع، كما أظهرت الدراسة ان إدارة المعرفة لها أهمية كبرى في تحقيق الإبداع والابتكار من أجل التأثير المباشر على تحسين أداء المعلمين في المدارس بدرجة مرتفعة.

وأجرى ماس كوتشا (Mass-Machuca, 2014) دراسة هدفت تعرف دور القيادة في عملية تطبيق إدارة المعرفة والتعلم وخصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص (المؤسسات التعليمية، ومؤسسات البحث العلمي، والخدمات الاستثمارية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الأستبانة أداة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (111) من المدراء في المشاريع لإدارة المعرفة والذين يعملون في (23) مؤسسة في منطقة كاتلونيا (Catalonia) في اسبانيا، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة وأن للقيادة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم والثقة والشفافية والصدق التي من شأنها تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة.

وهدف دراسة عبيد وربايعة (Obaid & Rabaya, 2016) تعرف تأثير أبعاد إدارة المعرفة في أبعاد المؤسسة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية المتفرغين للعمل في الجامعة العربية الأمريكية البالغ عددهم (204) عضو هيئة التدريس، وتم اختيار عينة من (132) فرداً، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة مرتفعة، وتبين وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة في المتغيرات التابعة (أبعاد المؤسسة المتعلمة).

## ب\_ الدراسات ذات العلاقة بقيادة التميز:

وتضمنت ما يلي:

### \_ الدراسات العربية

أجرى أبو غرارة (2018) دراسة هدفت تعرف درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكنهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (400) معلم ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يطبقون معايير التميز الإداري بدرجة متوسطة، وانهم متمكنون من حل المشكلات التي تواجههم بدرجة متوسطة أيضاً، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تطبيق المديرين معايير التميز الإداري وبين درجة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم.

وهدف دراسة العالونة (2018) تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم لواء قسبة إربد والبالغ عددهم (2568) معلماً ومعلمة، وبلغت العينة (248) معلم ومعلمة من (22) مدرسة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري في لواء قسبة إربد من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

وقامت الصلاح (2018) بدراسة هدفت التعرف على الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم في الأردن، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة

من (200) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا هو النمط الديمقراطي، كما وتوصلت النتائج أن التميز الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين النمط الديمقراطي والتميز الوظيفي.

وأجرى العنزي (2019) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في محافظة الجھراء والبالغ عددهم (1782) معلماً ومعلمة، وبلغت العينة من (345) معلماً ومعلمة، وتوصلت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

وأجرى العبادي (2019) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والمنهج النوعي، وكانت أداة جمع البيانات الاستبانة والمقابلة، وتكونت عينة الدراسة من (315) معلماً ومعلمة، و(5) إداريين في مديرية لواء الأغوار الشمالية، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن التميز الإداري لدى مديري والمديرات قد جاء بدرجة متوسطة أيضاً، كما واطهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومجالاتها وبين التميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الغوار من وجهة نظر معلميهم.

## \_ الدراسات الأجنبية

أجرت خان وعزام (Khan and Azzam, 2012) دراسة هدفت إلى تعرف درجة التميز الإداري كما يتصورها مديرو المدارس في باكستان. اتبعت الدراسة منهجية مسحية وصفية من خلال عينة عشوائية طبقية من (30) مديرة ومديرة في المدارس الثانوية الحكومية في ولاية باكنداوا، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق استبانة مكونة من (60) سؤالاً مفتوحاً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التميز في المدارس الباكستانية جاءت متوسطة، وكانت أعلى في المدارس الحكومية منها في المدارس الخاصة، أما العوامل المساهمة في ذلك فهي مؤهلات المدير القيادية والشخصية، والدعم الاجتماعي والتربوي الذي يتلقاه من السلطات العليا.

هدفت دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Iqbal & Ahmad & Khan, 2014) تعرف التميز المدرسي: تصورات المدراء وتوقعات الطلبة في المدارس الباكستانية ببيشاور، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أداتا للجمع البيانات وتحليلها، وتكونت عينة الدراسة من (26) مديرة من القطاع الخاص (4) من (30) مدرسة من القطاع الحكومي، و(600) طالب من المدارس العامة، و(520) طالب من المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة أن تصورات المدراء تتفق مع العوامل التي تعزز التفوق في المدرسة، وكانت توقعات الطلاب أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة رعاية تهدف جميع النواحي إلى التنمية.

وأجرى سعاده (Saada, 2016) دراسة هدفت التعرف إلى مدى تطبيق معيار القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني وفقاً للنموذج الأوروبي للتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي عن طريق تطبيق استبانة تكونت من (30) فقرة توزعت على أبعاد معيار القيادة على عينة الدراسة البالغة (45) فرداً من عمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية،

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقا للنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة المعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس والموقع الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح سنوات الخبرة (5) سنوات فأكثر.

وأجرى موروسي وبانتويني (Moorosi and Bantwini, 2016) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين نمط المدير القيادي وقدرته على التميز وتطوير المدرسة في مدارس منطقة طيب الشرقية في جنوب إفريقيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، إذ تم اختيار (19) مدير من مديري المدارس استجابوا على أسئلة مفتوحة حول النمط القيادي المستخدم في مدارسهم، كما تم إجراء مقابلات نوعية مع (19) مدير آخرين ممن حازوا على جوائز في عملهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يفضلون النمط القيادي الذي يتسم بتفويض الصلاحيات والتعاون كونه يحقق لهم التميز في عملهم، بينما يبتعدون عن النمط السلطوي القائم على الإدارة من أعلى لأسفل كونه لا يراعي العلاقات الإنسانية، كما بينت النتائج أن تمتع المدير بأخلاقيات القيادة يمكنه من الوصول بمدرسته للتميز التعليمي والإداري.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تبين لدى الباحثة الملاحظات الآتية:

#### من حيث المنهج المستخدم

تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة ماس كوتشا (Mass-Machuca, 2014) ودراسة أبو غرارة (2018)، ودراسة المعارفة (2018).

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة شاغي وتورجاي (Shaghaei & Turgay, 2013)، ودراسة قيزان (2014)، سعاد (Saada, 2016)، ودراسة موروسي وبانتويني (2016) Moorosi and Bantwini, ودراسة إقبال وأحمد وكاهان (Iqbal & Ahmad & Khan, 2014)، ودراسة العنزي (2018)، ودراسة عواد (2018).

واختلفت الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة جوزيف ومحمد وعبد الرحمن وعبد الرحمن وصبري (Jusoff & Muhammad & ab. Rahman & abd. Rahman & Sabri, 2011)، ودراسة عبيد وربايعة خان وعزام (Obaid & Rabaya, Khan and Azzam), 2012)، وكذلك ودراسة العلاونة (2018)، ودراسة العنزي (2019)، ودراسة الثقفي (2019)، ودراسة البربري والمطيري (2019).



### من حيث أداة الدراسة

تشابهت الدراسة الحالية من حيث الأداة وهي الاستبانة مع أغلب الدراسات السابقة، واختلفت الدراسة مع دراسة موروسي وبانتويني (Moorosi and Bantwini, 2016) التي استخدمت المقابلة.

### من حيث العينة

تشابهت الدراسة الحالية من حيث العينة وهم المعلمين والمعلمات مع دراسة شاغي وتورجاي (Shaghaei & Turgay, 2013)، ودراسة أبو غرارة (2018)، والعلاونة (2018) والعنزي (2019).

واختلفت الدراسة الحالية في عينة مع دراسة جوزيف ومحمد وعبد الرحمن وعبد الرحمن وصبري (Jusoff & Muhammad & ab. Rahman & abd. Rahman & Sabri, 2011)، ودراسة خان وعزام (Khan and Azzam, 2012)، ودراسة سعاده (Saada, 2016) التي استخدمت عمداء الكليات، ودراسة عبيد وربايعة (Obaid & Rabaya, 2016) التي استخدمت أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الامريكية، ودراسة موروسي وبانتويني (2016) التي استخدمت مديري المدارس، ودراسة العنزي (2018) التي كانت عينتها الموظفين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التطبيقي، أما دراسة المعارفة (2018) فتكونت عينتها من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، ودراسة الثقي (2019) التي تكون عينتها من القادة في المدارس، ودراسة البربري والمطيري (2019).

وتكونت عينة دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Iqbal & Ahmad & Khan, 2014) التي تكونت عينتها من المدراء في المدارس الخاصة والحكومة وكذلك الطلاب بالمدارس الخاصة

والحكومية، أما عينة دراسة ماس كوتشا (Mass-Machuca, 2014) فتكونت من المدراء في المؤسسات التي تعتمد على تقديم المعرفة بشكل خاص، ودراسة قيزان (2014) تكونت عينتها من المدراء والمديرات في المدارس، ودراسة عواد (2018) كانت عينتها من العاملين في المدارس الخاصة.

### من حيث النتائج:

توصلت نتائج جوزيف ومحمد وعبد الرحمن وعبد الرحمن وصبري (Jusoff & Muhammad & ab. Rahman & abd. Rahman & Sabri, 2011) أن ممارسة إدارة المعرفة لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية مع الأداء الأكاديمي، أما دراسة شاغي وتورجاي (Shaghaei & Turgay, 2013) قد توصلت الدراسة أن إدراك المعلمين في المدارس الثانوية في شمال قبرص لحاجة الإدارة إلى إدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع، كما أظهرت الدراسة ان إدارة المعرفة لها أهمية كبرى في تحقيق الإبداع والابتكار من أجل التأثير المباشر على تحسين أداء المعلمين في المدارس بدرجة مرتفعة.

وتوصلت دراسة ماس كوتشا (Mass-Machuca, 2014) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة وأن للقيادة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم والثقة والشفافية والصدق التي من شأنها تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة.

وأسفرت دراسة (قيزان، 2014) أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس محافظة إربد جاءت بدرجة مرتفعة.

وأسفرت دراسة عبيد وربايعة (Obaid & Rabaya, 2016) إلى أن مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة مرتفعة، وتبين وجود تأثير لأبعاد إدارة المعرفة في المتغيرات التابعة (أبعاد المؤسسة المتعلمة).

أما نتائج دراسة العنزي (2018) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت وبدرجة مرتفعة.

وأظهرت نتائج دراسة عواد (2018) لوجود أثر لأبعاد إدارة المعرفة في الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في عمان.

وأسفرت نتائج دراسة المعارفة (2018) أن مستوى إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة، وأن مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة جاء بدرجة متوسطة أيضاً، ووجود علاقة ايجابية بين مستوى إدارة المعرفة والأداء لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

أما دراسة الثقفي (2019) أظهرت أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة كانت (متوسطة)، كما حازت الدرجة الكلية لتقدير عينة الدراسة لتحقيق التميز المؤسسي على درجة (متوسطة)، كما وجدت علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين إدارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات التربوية.

وأظهرت دراسة البربري (2019) وجود مجموعة من جوانب القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات ذات تأثير على تطبيق إدارة المعرفة بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت.

وأُسفرت نتائج خان وعزام (Khan and Azzam, 2012) إلى أن درجة التميز في المدارس الباكستانية جاءت متوسطة، وكانت أعلى في المدارس الحكومية منها في المدارس الخاصة، أما العوامل المساهمة في ذلك فهي مؤهلات المدير القيادية والشخصية، والدعم الاجتماعي والتربوي الذي يتلقاه من السلطات العليا.

وتوصلت نتائج دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Iqbal & Ahmad & Khan, 2014) إلى أن تصورات المدراء تتفق مع العوامل التي تعزز التفوق في المدرسة، وكانت توقعات الطلاب أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة رعاية تهدف جميع النواحي إلى التنمية.

وتوصلت دراسة سعاده (Saada, 2016) أن درجة ممارسة عينة الدراسة لمعيار القيادة وفقا للنموذج الأوروبي جاءت بدرجة متوسطة على جميع أبعاد معيار القيادة، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة أفراد عينة الدراسة المعيار القيادة تعزى إلى متغيري الجنس والموقع الوظيفي، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير الخبرة ولصالح سنوات الخبرة (5) سنوات فأكثر.

وتوصلت نتائج دراسة موروسي وبانتويني (Moorosi and Bantwini, 2016) أن مديري المدارس يفضلون النمط القيادي الذي يتسم بتفويض الصلاحيات والتعاون كونه يحقق لهم التميز في عملهم، بينما يبتعدون عن النمط السلطوي القائم على الإدارة من أعلى لأسفل كونه لا يراعي العلاقات الإنسانية، كما بينت النتائج أن تمتع المدير بأخلاقيات القيادة يمكنه من الوصول بمدرسته للتميز التعليمي والإداري.

وأُسفرت نتائج دراسة أبو غرارة (2018) أن مديري المدارس يطبقون معايير التميز الإداري بدرجة متوسطة، وأنهم متمكنون من حل المشكلات التي تواجههم بدرجة متوسطة أيضاً، ووجود

علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة تطبيق المديرين معايير التميز الإداري وبين درجة تمكنهم من حل المشكلات التي تواجههم.

وتوصلت دراسة العلاونة (2018) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري في لواء قسبة إريد من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة.

كما وتوصلت دراسة الصلاح (2018) أن النمط القيادي السائد لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ديرعلا هو النمط الديمقراطي، كما وتوصلت النتائج أن التميز الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين النمط الديمقراطي والتميز الوظيفي.

وأسفرت دراسة العنزي (2019) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة.

أما دراسة العبادي (2019) إلى أن درجة ممارسة القيادة الأخلاقية لدى مديري ومديرات المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وأن التميز الإداري لدى مديري والمديرات قد جاء بدرجة متوسطة أيضاً، كما واطهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين القيادة الأخلاقية ومجالاتها وبين التميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الغوار من وجهة نظر معلميه.

استفادت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في إعداد الأدب النظري واختيار عينة الدراسة، ومنهجية الدراسة، وكيفية تطوير أداتي الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها لاحقاً.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة - على حد علم الباحثة- التي تهدف تعرف درجة إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة الدراسة، إضافة إلى الإجراءات التي ستتبعها الباحثة للتحقق من صدق الأداة وثباتها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المناسبة في معالجة وتحليل البيانات، وإجراءات تنفيذ الدراسة.

#### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة؛ وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

#### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان في الذين يعملون في الفصل الدراسي الثاني 2020/2019، إذ بلغ عددهم (2464) معلمًا ومعلمة.

#### عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وفي الأولوية (لواء القصبية، لواء الجامعة، لواء القويسمة) تم اختيارهم بالطريقة القصدية العشوائية، وبناءً على جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، تم تحديد عينة الدراسة إذ بلغت (335) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	المستوى	العدد
الجنس	ذكر	140
	أنثى	195
المجموع		335
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	128
	دراسات عليا	207
المجموع		335
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	100
	من 5 _ أقل 10 سنوات	135
	10 سنوات فأكثر	100
المجموع		335

### أداتا الدراسة

#### الأداة الأولى: استبانة تقيس إدارة المعرفة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير الأداة بالرجوع إلى الأدب النظري ذي العلاقة بموضوع إدارة المعرفة والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، مثل: دراسة العنزي (2018)، عواد (2018)، المعارفة (2018)، النقي (2019).

#### الأداة الثانية: استبانة تقيس قيادة التميز:

تم تطوير الأداة بالرجوع للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع قيادة التميز، مثل: دراسة العالونة (2018)، ودراسة العنزي (2019)، الصلاح (2018)، أبو غرارة (2018)، العبادي (2019).

## صدق أدواتي الدراسة

### أ\_ الصدق الظاهري لأداتي الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة، قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة بصورتها الأولية على محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، والجامعات الأردنية، في تخصصات القادة التربوية والإدارة التربوية، والأصول التربوية، والمناهج، من ذوي الخبرة والكفاءة، وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الفقرات للمقياس وسلامة صياغتها ووضوح معانيها من الناحية اللغوية، وإجراء أي تعديل وإضافة والملحق (2) يبين أسماء المحكمين، إذ تكونت الاستبانة من أداتين، الأولى أداة إدارة المعرفة، إذ تكونت بصورتها الأولية من (20) فقرة موزعة على أربعة مجالات، والأداة الثانية أداة قيادة التميز وتكونت من (26) فقرة، واعتمدت الفقرات التي حصلت على تعديل وإضافة على نسبة موافقة (80%)، أما الاستبانتان بصورتها النهائية فقد تكونت أداة إدارة المعرفة من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات بعد ما تم إضافة (15) فقرة وتعديل بعض الفقرات، وتكونت أداة قيادة التميز من (32) فقرة موزعة على أربعة مجالات بعد ان تم إضافة (6) فقرات وتوزيعها على أربعة مجالات، والملحق رقم (1) (3) يوضح الاستبانة بصورتها الأولية والنهائية.

### ب\_ صدق البناء لأداتي الدراسة:

بعد التحقق من الصدق الظاهري للأداتين تم تطبيقها على عينة الدراسة، واستخراج صدق الاتساق الداخلي (البناء) لهما، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون ( Pearson Correlation Coefficient). والجدولين (2) و(3) يبينان ذلك.



جدول (2) معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الأولى (إدارة المعرفة) الكلية

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8
تشخيص المعرفة	م. الارتباط	.42*	.59*	.77*	.67*	.76*	.86*	.78*	.77*
	مستوى الدلالة	.021	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	الفقرة	9	10	11	12	13	14	15	16
توليد المعرفة	م. الارتباط	.82*	.84*	.79*	.86*	.82*	.80*	.79*	.82*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	الفقرة	19	20	21	22	23	24	25	26
تخزين وتنظيم المعرفة	م. الارتباط	.69*	.70*	.86*	.80*	.67*	.56*	.51*	.76*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.004	.000
	الفقرة	28	29	30	31	32	33	34	35
تطبيق المعرفة	م. الارتباط	.58*	.51*	.51*	.73*	.68*	.723	.715	.491
	مستوى الدلالة	.001	.004	.004	.000	.000	.000	.000	.028
	الفقرة								

\* دال إحصائياً عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ويلاحظ من الجدول (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات إدارة المعرفة تدل على أن

هناك ارتباط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يعزز صدق الاتساق الداخلي

لفقرات مجالات إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، تطبيق

المعرفة).

جدول (3) معاملات الارتباط فقرات مجالات أداة الدراسة الثانية (قيادة التميز) الكلية

المجال	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7	8	9
القيادة	م. الارتباط	.60*	.65*	.47*	.48**	.65*	.71*	.55*	.80*	.60*
	مستوى الدلالة	.000	.000	.010	.000	.000	.000	.002	.000	.000
الاستراتيجية السياسات	الفقرة	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	مستوى الدلالة	.000	.007	.005	.000	.000	.002	.000	.005	.000
	م. الارتباط	.70*	.48*	.50*	.70*	.70*	.54*	.74*	.50*	.70*
إدارة الموارد البشرية	الفقرة	20	21	22	23	24	25	26		
	مستوى الدلالة	.000	.003	.000	.0000	.000	.000	.000		
	م. الارتباط	.87*	.52*	.86*	.84*	.87*	.84*	.88*		
الخدمات المقدمة للمجتمع	الفقرة	27	28	29	30	31	32			
	مستوى الدلالة	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	م. الارتباط	.73*	.87*	.83*	.87*	.90*	.83*			

\* دال إحصائياً عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ويلاحظ من الجدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات قيادة التميز تدل على أن هناك ارتباط ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا يعزز صدق الاتساق الداخلي لفقرات قيادة التميز (القيادة، السياسات الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الخدمات المقدمة للمجتمع).

### ثبات أدوات الدراسة

تمّ التأكيد من ثبات أدوات الدراسة من خلال إعادة توزيعها على عينة من معلمي المدارس الحكومية الثانوية بمحافظة العاصمة عمان من داخل المجتمع ومن خارج العينة (Test\_retest)

وبلغ عددها (30) معلم ومعلمة، ومن ثم تم استخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach–Alpha) لإيجاد الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

جدول (4) قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعداد لأداة إدارة المعرفة

الرقم	مجالات إدارة المعرفة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	ثبات الاعداد
1.	تشخيص المعرفة	8	0.85	0.76
2.	توليد المعرفة	9	0.96	0.92
3.	تطبيق المعرفة	7	0.84	0.84
4.	تخزين وتنظيم المعرفة	9	0.91	0.96
	إدارة المعرفة ككل	35		0.97

يلاحظ من الجدول وجود معاملات ثبات مرتفعة وهذا يعزز دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق

لتحقيق أغراض الدراسة.

جدول (5) قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alphas) وثبات الاعداد لأداة قيادة التميز

الرقم	مجالات قيادة التميز	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	ثبات الاعداد
1.	القيادة	9	0.80	0.74
2.	السياسات الاستراتيجية	10	0.83	0.86
3.	إدارة الموارد البشرية	7	0.92	0.93
4.	الخدمة المقدمة لمجتمع	6	.900	0.89
	قيادة التميز ككل	32		0.98

يلاحظ من الجدول وجود معاملات ثبات مرتفعة وهذا يعزز دقة الأداة ومناسبتها للتطبيق

لتحقيق أغراض الدراسة.

### متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

1. المتغيرات المستقلة: إدارة المعرفة

2. المتغيرات التابعة: قيادة التميز

3. المتغيرات الشخصية:

- النوع وهو فئتان: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي: بكالوريوس فما دون، دراسات عليا.
- سنوات الخدمة: ولها ثلاث مستويات، أقل من (5) سنوات، من (5-10)، أكثر من (10) سنوات.

صُممت أداتي الدراسة تبعاً لمقياس ليكرت (Likert)، وفي هذه الدراسة تمّ اعتماد المقياس الخماسي الذي يعطي خمس إجابات لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتعطى به الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على الفقرة كما هو موضح في الجدول (6)، إذ تم عرض فقرات الاستبانة على المبحوثين لتحديد درجة موافقتهم عليها.

جدول (6) درجات الإجابة عن كل فقرة

الإجابة	دائماً	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
المستوى	5	4	3	2	1

وقد استخدمت المعادلة الآتية: لتحديد مدى المستويات

$$\text{المدى} = \text{أعلى درجة} - \text{أقل درجة} / 3$$

$$\text{المدى} = 3/1-5 = 1.33$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض يمثل المتوسطات الحسابية من (1-2.33).

ويكون المستوى المتوسط يمثل المتوسطات الحسابية من (2.34-3.67).

ويكون المستوى المرتفع يمثل المتوسطات الحسابية من (3.68-5).

## المعالجة الإحصائية

قامت الباحثة باستخدام برنامج الحاسوب الإحصائي (SPSS) لإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة.

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثالث والرابع تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) لعينتين مستقلتين لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي وتحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، واختبار المقارنات الثنائية (LSD) للفروق.
- وللإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

## إجراءات الدراسة

قامت الباحثة باتتباع الإجراءات الآتية:

- \_ مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزارة التربية والتعليم ومن ثم الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديريات التربية في محافظة العاصمة عمان لحصر عدد المجتمع والعينة في المدارس الثانوية الحكومية والملحق (4) يبين ذلك.
- تطوير أداة الدراسة من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة والتأكد من صدقها وثباتها.
- اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

- تم تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة، وترك لهم الوقت الكافي للإجابة، حيث تم توزيع (380) واسترجاع (335) وكان هذا العدد النهائي الذي خضع للتحليل.
- تم جمع أداة الدراسة بعد التأكد من استجابات أفراد العينة لغايات التحليل الإحصائي (SPSS).
- تم استخدام المعالجة الإحصائية المناسبة وتحليل استجابات أفراد العينة.
- تم استخلاص النتائج ووضع التوصيات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

تناول هذا الفصل نتائج الدراسة وذلك وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
مرتفعة	1	0.58	4.24	تطبيق المعرفة	4
مرتفعة	2	0.52	4.23	تشخيص المعرفة	1
مرتفعة	3	0.53	4.17	توليد المعرفة	2
مرتفعة	4	0.59	4.16	تخزين وتنظيم المعرفة	3
مرتفعة		0.43	4.20	إدارة المعرفة ككل	

يشير جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة

تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تراوحت ما بين ( 4.16-4.24 ) وكلها جاءت

ضمن درجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق إدارة المعرفة ككل (4.20) والانحراف

المعياري (0.43) وبدرجة مرتفعة من التطبيق، حيث جاء في الرتبة الأولى مجال تطبيق المعرفة

بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء مجال

تشخيص المعرفة وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.52) وبدرجة مرتفعة أيضاً، وجاء بالرتبة الثالثة مجال توليد المعرفة (4.17) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وبالرتبة الرابعة جاء مجال تخزين المعرفة بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة، وقد جاء أداة إدارة المعرفة ككل بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.43) وبدرجة مرتفعة.

وللتعرف على المتوسطات الحسابية لاستجابات افراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال، فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال، وفيما يلي عرض لذلك:

### أ\_ المجال الأول: تطبيق المعرفة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطبيق المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة
28	يوفر (الامكانات والأجهزة الحديثة) التي تساعد على تطبيق المعرفة.	4.39	0.74	1	مرتفعة
30	يوجه المرؤوسين لتطبيق المعرفة لتحسين العملية التعليمية التربوية	4.29	0.82	2	مرتفعة
32	يدرك أهمية توظيف إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المدرسة.	4.28	0.93	3	مرتفعة
31	يتشارك مع المرؤوسين بتقويم الحاجات (التدريبية والتقنية) لهم في المدرسة	4.24	0.91	4	مرتفعة
35	يشجع مرؤوسيه على (المناقشة والحوار) لتطبيق المعرفة.	4.21	0.95	5	مرتفعة
29	يعتمد على تطبيق المعرفة بالوقت المناسب لمواكبة التطورات.	4.17	0.83	6	مرتفعة
34	يوفر لمرؤوسيه نشرات تربوية تتعلق بنموهم المهني في ميدان المعرفة	4.15	0.90	7	مرتفعة
33	يشجع مرؤوسيه على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات.	4.07	0.87	8	مرتفعة
	تطبيق المعرفة ككل	4.24	0.52		مرتفعة



يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطبيق المعرفة تراوحت ما بين (4.07-4.39) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال تطبيق المعرفة ككل (4.24) بانحراف معياري (0.52) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص: " يوفر (الامكانيات والأجهزة الحديثة) التي تساعد على تطبيق المعرفة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (30) والتي تنص بوجه المرؤوسين لتطبيق المعرفة لتحسين العملية التعليمية التربوية" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، أما الرتبة الثامنة والأخيرة فجاءت الفقرة (33) والتي تنص: " يشجع مرؤوسيه على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة تطبيق مرتفعة.

### ب\_ المجال الثاني: تشخيص المعرفة

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تشخيص المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
6	يوفر الوقت الكافي لمرؤوسيه لتبادل المعلومات.	4.34	0.79	1	مرتفعة
3	يؤمن بأن نجاح إدارة المعرفة يتطلب وجود ثقافة داخل مؤسسته	4.26	0.83	2	مرتفعة
4	يعي بأهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات	4.26	0.94	3	مرتفعة
2	يُدرِك بأن إدارة المعرفة تُساعدهُ في عمله بكفاءة.	4.25	0.77	4	مرتفعة
8	يوفر رؤية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة.	4.25	0.99	5	مرتفعة
5	يُسهِم بنشر مفاهيم إدارة المعرفة.	4.23	0.85	6	مرتفعة
7	يؤمن بثقافة التعاون الإيجابية في إيجاد المعرفة بالمدرسة.	4.19	0.87	7	مرتفعة
1	يتبادل المعلومات مع العاملين بمدرسته.	4.13	0.96	8	مرتفعة
	تشخيص المعرفة ككل	4.24	0.58		مرتفعة

ويلاحظ من نتائج الجدول (9) أن قيم الأوساط الحسابية لمجال تشخيص المعرفة تراوحت بي (4.34 - 4.13) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي ككل (4.24) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت فقرات هذا المجال وبدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (6) والتي تنص: " يوفر الوقت الكافي لمؤوسيه لتبادل المعلومات " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (3) والتي تنص على: " يؤمن بأن نجاح إدارة المعرفة يتطلب وجود ثقافة داخل مؤسسته " بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (1) بالرتبة الثامنة والأخيرة والتي تنص: " يتبادل المعلومات مع العاملين بمدرسته " وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة.

### ج\_ المجال الثالث: توليد المعرفة

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال توليد المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم
مرتفعة	1	0.76	4.34	يوفر وسائل اتصال فعالة لجمع المعلومات لغرض توليد المعرفة	15
مرتفعة	2	0.90	4.22	يوفر المعرفة للمؤوسين في العمليات المختلفة.	11
مرتفعة	3	0.92	4.22	يرصد المعرفة المطلوبة من مصادر موثوقة.	9
مرتفعة	4	0.89	4.21	يستثمر (طاقات وخبرات) مؤوسيه لتوليد المعرفة.	16
مرتفعة	5	0.87	4.19	ينفذ برامج تدريبية تنمي المقدرة المعرفية لدى مؤوسيه.	12
مرتفعة	6	0.91	4.15	يوفر بيئة ملائمة لاكتساب المعارف المختلفة.	14
مرتفعة	7	0.91	4.14	يدعم مؤوسيه لإنتاج معرفة جديدة.	13
مرتفعة	8	0.92	4.13	يعتمد خبرته كمصدر لتوليد المعرفة.	10
مرتفعة	9	0.98	4.07	يحرص على تطوير مهارات معلميه المعرفية ضمن تخصصاتهم	17
مرتفعة	10	0.99	4.07	يستخدم نظام الحوافز المُقررة لتشجيع مؤوسيه على ابتكار المعرفة.	18
مرتفعة		0.53	4.17	توليد المعرفة ككل	

ويلاحظ من نتائج الجدول أن قيم الأوساط الحسابية لمجال توليد المعرفة تراوحت بين (4.07 - 4.34) وبلغت قيمة الوسط الحسابي ككل (4.17) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، حيث جاءت الفقرة (15) والتي تنص: " يوفر وسائل اتصال فعالة لجمع المعلومات لغرض توليد المعرفة " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (11) والتي تنص على: " يوفر المعرفة للمرؤوسين في العمليات المختلفة " بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.90)، وجاءت الرتبة العاشرة والأخيرة للفقرة (18) وتنص: " يستخدم نظام الحوافز المُقرة لتشجيع مرؤوسيه على ابتكار المعرفة " وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة.

#### د\_ المجال الرابع: تخزين وتنظيم المعرفة

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تخزين وتنظيم المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
27	يعتمد على المرؤوسين الذين يمتازوا بالمعرفة العالية	4.37	0.83	1	مرتفعة
24	يُحفز المرؤوسين على تبادل الخبرات لتخزين المعرفة.	4.21	0.97	2	مرتفعة
25	يتابع مرؤوسيه لتحديث مخزونهم المعرفي التربوي.	4.20	0.92	3	مرتفعة
20	يوفر أنظمة حديثة لتخزين المعرفة بهدف توفيرها في الوقت المناسب	4.17	0.97	4	مرتفعة
22	يتبادل المعرفة مع مرؤوسيه.	4.16	0.89	5	مرتفعة
19	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزنة.	4.15	0.93	6	مرتفعة
26	يسهل عملية تنظيم المعرفة لمرؤوسيه.	4.10	0.97	7	مرتفعة
23	يعتمد على قاعدة بيانات إلكترونية في تنظيم المعلومات	4.07	0.97	8	مرتفعة
21	يحفز جلسات العصف الذهني بين مرؤوسيه لتبادل (الخبرات والمعرفة)	4.04	0.93	9	مرتفعة
	تخزين وتنظيم المعرفة ككل	4.16	0.59		مرتفعة

ويلاحظ من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات التقويم تراوحت بي (4.04-4.37)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي ككل (4.16) بانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير أن درجة تطبيق مجال تخزين وتنظيم المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة.

جاءت الفقرة (27) والتي تنص على: "يعتمد على المرؤوسين الذين يمتازوا بالمعرفة العالية" بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (24) التي تنص: "يُحفز المرؤوسين على تبادل الخبرات لتخزين المعرفة" بالرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.21) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة (21) والتي تنص: "يحفز جلسات العصف الذهني بين مرؤوسيه لتبادل (الخبرات والمعرفة)" بالرتبة التاسعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. الجنس:

للإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير الجنس في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (12) نتائج التحليل:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
تطبيق المعرفة	ذكر	140	4.17	.568	-1.590	333	0.113
	أنثى	195	4.26	.484			
تشخيص المعرفة	ذكر	140	4.19	.524	.532	333	0.595
	أنثى	195	4.16	.533			
تطبيق المعرفة	ذكر	140	4.12	.677	-1.077	333	0.282
	أنثى	195	4.19	.512			
تخزين وتنظيم المعرفة	ذكر	140	4.25	.583	.456	333	0.649
	أنثى	195	4.22	.573			
الدرجة الكلية	ذكر	140	4.18	.454	-0.495	333	0.621
	أنثى	195	4.21	.405			

يبين الجدول (12) لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية

تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة لمتغير درجة تطبيق إدارة المعرفة، إذ بلغت

(0.490) وبمستوى دلالة (0.621)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات التي

تكونت منها إدارة المعرفة.

## 2. المؤهل العلمي

وللإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير المؤهل العلمي في هذا السؤال تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية ولاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير المؤهل العلمي،

واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (13) نتائج التحليل:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	بكالوريوس	128	4.25	.500	.560	333	.576
	دراسات عليا	207	4.21	.536			
تشخيص المعرفة	بكالوريوس	128	4.20	.548	.789	333	.431
	دراسات عليا	207	4.15	.517			
تطبيق المعرفة	بكالوريوس	128	4.19	.584	.662	333	.508
	دراسات عليا	207	4.15	.589			
تخزين وتنظيم المعرفة	بكالوريوس	128	4.26	.546	.529	333	.597
	دراسات عليا	207	4.22	.596			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	128	4.22	.414	.836	333	.404
	دراسات عليا	207	4.18	.433			

يبين الجدول (13) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين

متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية

تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) المحسوبة حيث بلغت (.836) وبمستوى دلالة

(.404)، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع مجالات أداة المعرفة.

### 3. سنوات الخدمة

وللإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير سنوات الخبرة في هذا السؤال تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية ولاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير سنوات الخبرة، واستخدام

اختبار تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (14) نتائج التحليل:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، واختبار تحليل التباين الأحادي تبعًا لمتغير سنوات الخدمة

المجال	سنوات الخدمة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توليد المعرفة	من (1-5) سنوات	100	3.86	.605
	من (5-10) سنوات	135	4.24	.369
	أكثر من (10) سنوات	100	4.58	.327
	المجموع	335	4.23	.522
تشخيص المعرفة	من (1-5) سنوات	100	3.69	.582
	من (5-10) سنوات	135	4.20	.291
	أكثر من (10) سنوات	100	4.62	.244
	المجموع	335	4.17	.529
تطبيق المعرفة	من (1-5) سنوات	100	3.59	.617
	من (5-10) سنوات	135	4.24	.342
	أكثر من (10) سنوات	100	4.63	.258
	المجموع	335	4.16	.587
تخزين وتنظيم المعرفة	من (1-5) سنوات	100	3.74	.637
	من (5-10) سنوات	135	4.35	.397
	أكثر من (10) سنوات	100	4.59	.334
	المجموع	335	4.24	.577
الدرجة الكلية لإدارة المعرفة	من (1-5) سنوات	100	3.71	.411
	من (5-10) سنوات	135	4.25	.092
	أكثر من (10) سنوات	100	4.60	.156
	المجموع	335	4.19	.426

يبين الجدول (14) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لإدارة المعرفة

لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، إذ حصل

المعلمون ذوو الخدمة أكثر من (10) سنوات على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.63)، ويليه

المعلمون ذوو الخدمة من (5-10) سنوات وبمتوسط حسابي (4.25)، وأخيرًا جاء متوسط

المعلمين ذوو الخدمة أقل من (5) سنوات بالمرتبة الأخيرة إذ بلغ (3.71)، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وجاءت النتائج كما في الجدول (15).

جدول (15) تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالة الفروق لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مجالات إدارة المعرفة
.000	66.070	12.977	2	25.954	بين المجموعات	توليد المعرفة
		.196	332	65.209	داخل المجموعات	
			334	91.162	الكلية	
.000	139.806	21.388	2	42.776	بين المجموعات	تشخيص المعرفة
		.153	332	50.791	داخل المجموعات	
			334	93.567	الكلية	
.000	153.350	27.659	2	55.318	بين المجموعات	تطبيق المعرفة
		.180	332	59.882	داخل المجموعات	
			334	115.200	الكلية	
.000	89.315	19.470	2	38.940	بين المجموعات	تخزين وتنظيم المعرفة
		.218	332	72.374	داخل المجموعات	
			334	111.315	الكلية	
.000	329.413	20.145	2	40.291	بين المجموعات	إدارة المعرفة ككل
		.061	332	20.304	داخل المجموعات	
			334	60.595	الكلية	

يبين الجدول (15) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لدرجة تطبيق إدارة

المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، تعزى لمتغير سنوات الخدمة

استناداً على قيمة (ف) المحسوبة لمتغير إدارة المعرفة، إذ بلغت (329.413) وبمستوى دلالة

(.000).

وللكشف عن مواقع الفروق تم إجراء اختبار المقارنات الثنائية (LSD) للفروق ويبين الجدول

الآتي نتائج التحليل:



جدول (16) اختبار المقارنات الثنائية (LSD) للفروق لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان حسب متغير سنوات الخدمة

المجال	الخدمة	من (5-1) سنوات	من (5-10) سنوات	أكثر من (10) سنوات	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة
توليد المعرفة	من (5-1) سنوات		-.38046*		3.86	.000
						.000
	من (5-10) سنوات		.38046*		4.24	.000
						.000
أكثر من (10) سنوات		.72000*		4.58	.000	
			.33954*		.000	
تشخيص المعرفة	10-5 سنوات		-.50874*		3.69	.000
						.000
	أقل من 5 سنوات		-.92300*		4.20	.000
						.000
	10-5 سنوات فأكثر		.92300*		4.62	.000
				.41426*		.000
تطبيق المعرفة	أقل من 5 سنوات		-.65391*		3.59	.000
						.000
	10-5 سنوات		.65391*		4.24	.000
						.000
	10 سنوات فأكثر		1.03778*		4.63	.000
				.38387*		.000
تخزين وتنظيم المعرفة	أقل من 5 سنوات		-.61190*		3.74	.000
						.000
	10-5 سنوات		.61190*		4.35	.000
						.000
	10 سنوات فأكثر		.85000*		4.59	.000
				.23810*		.000
مجالات إدارة المعرفة ككل	أقل من 5 سنوات		-.54033*		3.71	.000
						.000
	10-5 سنوات		.54033*		4.25	.000
						.000
	10 سنوات فأكثر		.88943*		4.60	.000
				.34910*		.000

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

ويلاحظ من الجدول وجود فروق في سنوات الخدمة لصالح من كانت خدمته أكثر من 10

سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي نص على: ما مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة على مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	القيادة	4.23	0.49	1	مرتفع
2	السياسات الاستراتيجية	4.17	0.52	2	مرتفع
3	إدارة الموارد البشرية	4.16	0.64	3	مرتفع
4	الخدمة المقدمة للمجتمع	4.08	0.69	4	مرتفع
	قيادة التميز ككل	4.16	0.40		مرتفع

يشير جدول (17) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات

مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تراوحت ما بين (4.08-4.23)، وبلغ

المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة قيادة التميز ككل (4.16) وانحراف معياري (0.40) وبمستوى

مرتفع، وجاء بالرتبة الأولى مجال القيادة وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.49)

وبمستوى مرتفع والرتبة الثانية جاء مجال السياسات الاستراتيجية وبمتوسط حسابي (4.17)

وانحراف معياري (0.52) وبمستوى مرتفع، والرتبة الثالثة جاء مجال إدارة الموارد البشرية وبمتوسط

حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.64) وبمستوى مرتفع، اما الرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال الخدمة المقدمة للمجتمع وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.69) وبمستوى مرتفع.

### المجال الأول: القيادة

جرى حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات:

جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
7	يحرص على إعداد التقارير السنوية وفق المعايير المحددة.	4.32	0.81	1	مرتفع
2	يملك مهارات قيادية.	4.31	0.82	2	مرتفع
4	يتابع تنفيذ الأعمال بشكل دوري.	4.30	0.72	3	مرتفع
1	يوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء القيادي المطلوب.	4.27	0.81	4	مرتفع
8	يملك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.	4.26	0.79	5	مرتفع
9	يؤكد على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي.	4.21	0.82	6	مرتفع
6	يوفر مناخاً داعماً للتطوير.	4.20	0.82	7	مرتفع
5	يملك مهارة (الاتصال والتواصل).	4.13	0.87	8	مرتفع
3	يحدد أهداف واضحة للعمل.	4.05	0.88	9	مرتفع
	مجال القيادة ككل	4.23	0.49		مرتفع

ويبين الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال القيادة تراوحت ما بين (4.05-4.32) وجاءت أغلب فقرات هذا المجال جميعها بمستوى مرتفع، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال القيادة ككل (4.23) بانحراف معياري (0.49) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص: " يحرص على إعداد التقارير السنوية وفق المعايير المحددة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع،

وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (2) والتي تنص: يمتلك مهارات قيادية" وبتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (3) والتي تنص: "يحدد أهداف واضحة للعمل" وبالرتبة التاسعة والأخيرة وبتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى مرتفع.

### ب\_ المجال الثاني: السياسات الاستراتيجية

جدول (19) حساب قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات:

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
11	يمثل القدوة الحسنة للمرؤوسين.	4.29	0.81	1	مرتفع
12	يتفاعل مع المرؤوسين في ضوء رؤية مستقبلية مرسومة.	4.25	0.83	2	مرتفع
17	يطور حلولاً ناجحة لحل المشكلات.	4.24	0.82	3	مرتفع
10	يشرك المعلمين في صنع القرار.	4.24	0.91	4	مرتفع
16	يتبنى فلسفة التغيير المحققة لأهداف العمل.	4.16	0.93	5	مرتفع
15	يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.	4.15	0.84	6	مرتفع
18	يغرس القيم الحميدة في نفوس العاملين.	4.14	0.87	7	مرتفع
13	يحفز المرؤوسين على العمل بروح الفريق.	4.10	0.90	8	مرتفع
14	يتوخى العدالة في توزيع المهام.	4.08	0.89	9	مرتفع
19	يقيم علاقات طيبة مع المرؤوسين.	4.00	0.97	10	مرتفع
	المجال ككل	4.17	0.93		مرتفع

وبين الجدول (19) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال السياسات الاستراتيجية تراوحت ما بين (4.00-4.29)، وبلغ قيمة المتوسط الحسابي لمجال السياسات الاستراتيجية ككل (4.17) بانحراف معياري (0.93) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص: "يمثل القدوة الحسنة للمرؤوسين" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وجاءت بالرتبة الثاني الفقرة (12) والتي تنص: يتفاعل

مع المرؤوسين في ضوء رؤية مستقبلية مرسومة" وبمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (19) فقد جاءت بالرتبة العاشرة والأخيرة وتنص: "يقيم علاقات طيبة مع المرؤوسين" وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع.

### جـ. المجال الثالث: إدارة الموارد البشرية

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يحرص على تطوير كفاءات المرؤوسين لتحقيق الأهداف	4.35	0.84	1	مرتفع
21	يوفر بيئة مناسبة للابتكار.	4.19	0.98	2	مرتفع
23	يكافئ المعلمين المميزين.	4.17	0.94	3	مرتفع
22	يشرك المعلمين في صنع القرار.	4.09	0.97	4	مرتفع
24	يساعد المعلمين في تنمية مهاراتهم	4.08	0.94	5	مرتفع
25	يعدل مسار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة مميزة	4.08	0.95	6	مرتفع
26	يقوم أداء المعلمين بموضوعية.	4.06	0.97	7	مرتفع
	المجال ككل	4.15	0.63		مرتفع

يبين الجدول (20) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات

مجال إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (4.06-4.35)، وبلغ قيمة الوسط الحسابي لمجال

إدارة الموارد البشرية ككل (4.15) بانحراف معياري (0.63) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم

(20) والتي تنص: "يحرص على تطوير كفاءات المرؤوسين لتحقيق الأهداف" بالرتبة الأولى

وبمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى مرتفع، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة

(21) والتي تنص: يوفر بيئة مناسبة للابتكار" وبمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري

(0.98) وبمستوى مرتفع، أما الفقرة (26) فقد جاءت بالرتبة السابعة والأخيرة وتنص: "يقوم أداء

المعلمين بموضوعية" وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى مرتفع.

## د\_ المجال الرابع: الخدمة المقدمة للمجتمع

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الخدمة المقدمة للمجتمع مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الامور .	4.16	0.89	1	مرتفعة
32	يشرك المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة اللاصفية.	4.12	1.07	2	مرتفعة
27	يتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدرسة.	4.10	0.96	3	مرتفعة
29	يقيم علاقات ايجابية مع المجتمع المحلي .	4.06	0.96	4	مرتفعة
30	يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي.	4.04	1.03	5	مرتفعة
31	يتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب.	4.03	1.00	6	مرتفعة
	المجال ككل	4.08	0.69		مرتفعة

يبين الجدول (21) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الخدمة المقدمة للمجتمع تراوحت ما بين (4.16-4.03)، وبلغ قيمة الوسط الحسابي لمجال الخدمة المقدمة للمجتمع ككل (4.08) بانحراف معياري (0.69) وبمستوى مرتفع، وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص: " يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الامور " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى مرتفع، وجاءت بالرتبة الثانية الفقرة (32) والتي تنص: يشرك المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة اللاصفية " وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى مرتفع، وجاءت والفقرة (31) والتي تنص: " يتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب" وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى مرتفع وبالرتبة السادسة.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع وصيغته: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

## 1. الجنس

للإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير الجنس في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، ويبين الجدول (22) نتائج التحليل:

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة	ذكر	140	4.18	.552	-1.538	333	.125
	أنثى	195	4.27	.446			
السياسات الاستراتيجية	ذكر	140	4.20	.437	1.133	333	.258
	أنثى	195	4.14	.572			
إدارة الموارد البشرية	ذكر	140	4.22	.571	1.813	333	.071
	أنثى	195	4.09	.678			
الخدمة المقدمة للمجتمع	ذكر	140	4.08	.577	.001	333	.999
	أنثى	195	4.08	.767			
الدرجة الكلية	ذكر	140	4.18	.372	.556	333	.579
	أنثى	195	4.15	.421			

يبين الجدول (22) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات

الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة

العاصمة تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) والتي بلغت (556.) وبمستوى دلالة (0.579).

## 2. المؤهل العلمي

وللإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير المؤهل العلمي في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير المؤهل العلمي، واستخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وبين الجدول (23) نتائج التحليل:

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، واختبار (t-test) تبعاً لمتغير للمؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
القيادة	بكالوريوس	128	4.27	.487	1.043	333	.298
	دراسات عليا	207	4.21	.499			
السياسات الاستراتيجية	بكالوريوس	128	4.17	.548	.112	333	.911
	دراسات عليا	207	4.16	.505			
إدارة الموارد البشرية	بكالوريوس	128	4.14	.636	-	333	.823
	دراسات عليا	207	4.15	.641			
الخدمة المقدمة للمجتمع	بكالوريوس	128	4.09	.703	.107	333	.915
	دراسات عليا	207	4.08	.689			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	128	4.17	.397	.363	333	.717
	دراسات عليا	207	4.16	.405			

يبين الجدول (23) عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى

لمتغير الجنس بين متوسطات الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة (t) والتي

بلغت (0.363) وبمستوى دلالة (0.717).



## 3. سنوات الخدمة

وللإجابة عن الجانب المتعلق بمتغير سنوات الخبرة في هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ولاستجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً بمتغير سنوات الخبرة، واستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، ويبين الجدول (24) نتائج التحليل:

جدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان، واختبار تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	المجال
.555	3.93	100	اقل من 5 سنوات	القيادة
.398	4.24	135	5-10 سنوات	
.343	4.53	100	أكثر من (10) سنوات	
.495	4.23	335	المجموع	
.502	4.11	100	اقل من 5 سنوات	السياسات الاستراتيجية
.523	4.17	135	5-10 سنوات	
.534	4.22	100	أكثر من (10) سنوات	
.520	4.17	335	المجموع	
.623	4.14	100	اقل من 5 سنوات	إدارة الموارد البشرية
.597	4.18	135	5-10 سنوات	
.706	4.10	100	أكثر من (10) سنوات	
.639	4.15	335	المجموع	
.750	3.96	100	اقل من 5 سنوات	القدمة المقدمة للمجتمع
.667	4.12	135	5-10 سنوات	
.660	4.15	100	أكثر من (10) سنوات	
.693	4.08	335	المجموع	
.405	4.04	100	اقل من 5 سنوات	قيادة التميز ككل
.393	4.18	135	5-10 سنوات	
.378	4.27	100	أكثر من (10) سنوات	
.401	4.16	335	المجموع	

يبين الجدول (24) أنه يوجد فروق ظاهرية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ولتحديد فيما أن كانت الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تم

استخدام تحليل التباين الحادي (ONE-way ANOVA)

جدول (25) تحليل التباين الأحادي (ONE-way ANOVA) لإيجاد دلالة الفروق لمستوى ممارسة

مجالات قيادة التميز تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	مجالات قيادة التميز
.000	47.555	9.105	2	18.210	بين المجموعات	القيادة
		.191	332	63.564	داخل المجموعات	
			334	81.774	الكلي	
.345	1.069	.290	2	.579	بين المجموعات	السياسات الاستراتيجية
		.271	332	90.009	داخل المجموعات	
			334	90.589	الكلي	
.592	.525	.215	2	.429	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية
		.409	332	135.753	داخل المجموعات	
			334	136.182	الكلي	
.120	2.133	1.019	2	2.037	بين المجموعات	الخدمة المقدمة للمجتمع
		.477	332	158.511	داخل المجموعات	
			334	160.548	الكلي	
.000	8.850	1.361	2	2.722	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.154	332	51.053	داخل المجموعات	
			334	53.775	الكلي	

يبين الجدول (25) أنه يوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في المجال

الأول (القيادة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة والدرجة الكلية.

وللكشف عن مواقع الفروق تم اجراء مقارنات بعدية LSD ويبين الجدول الاتي نتائج التحليل.

جدول (26) المقارنات الثنائية (LSD) للفروق في مستوى ممارسة مجال القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان

المجال	الخدمة	اقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	10 سنوات وأكثر	الوسط الحسابي	مستوى الدلالة
القيادة	اقل من 5 سنوات		-.31230*		3.93	.000
				-.60333*		.000
	10-5 سنوات				4.24	.000
						-.29103*
	أكثر من (10) سنوات				4.53	.000
						.29103*
الأداة ككل	اقل من 5 سنوات		-.14832*		4.04	.004
				-.22938*		.000
	10-5 سنوات				4.18	.004
						-.08105-
	أكثر من (10) سنوات				4.27	.000
						.08105

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

ويلاحظ من الجدول وجود فروق في الخدمة لصالح من كانت الخدمة أكثر من 10 سنوات،

حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الخامس وصيغته: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة بين درجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى قيادة التميز؟

للإجابة عن السؤال الخامس تمّ حساب معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات إدارة المعرفة

وبين مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا والجدول (27)

يبين ذلك:

جدول (27) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة تطبيق إدارة المعرفة ومجالاتها وبين مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين

	ادارة المعرفة - المجالات					قيادة التميز - المجالات				
	توليد المعرفة	تشخيص المعرفة	تطبيق المعرفة	تخزين وتنظيم المعرفة	الأداة الكلية	القيادة	السياسات الاستراتيجية	إدارة الموارد البشرية	الخدمة المقدمة للمجتمع	الأداة الكلية
توليد المعرفة	1	.544**	.353**	.334**	.702**	.362**	.144**	.036	.102	.229**
		.000	.000	.000	.000	.000	.008	.507	.063	.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
تشخيص المعرفة	.544**	1	.585**	.408**	.841**	.416**	.073	-.009-	.069	.193**
	.000		.000	.000	.000	.000	.181	.863	.205	.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
تطبيق المعرفة	.353**	.585**	1	.456**	.802**	.475**	.109	-.040-	.018	.201**
	.000	.000		.000	.000	.000	.047	.466	.737	.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
تنظيم المعرفة	.334**	.408**	.456**	1	.710**	.644**	.165**	.074	.173**	.372**
	.000	.000	.000		.000	.000	.002	.176	.001	.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
مجالات إدارة المعرفة ككل	.702**	.841**	.802**	.710**	1	.617**	.156**	.016	.113	.319**
	.000	.000	.000	.000		.000	.004	.775	.038	.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
مجالات قيادة التميز	.362**	.416**	.475**	.644**	.617**	1	.247**	.041	.052	.478**
	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.450	.347	.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
السياسات الإستراتيجية	.144**	.073	.109	.165**	.156**	.247**	1	.445**	.452**	.792**
	.008	.181	.047	.002	.004	.000		.000	.000	.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
إدارة الموارد البشرية	.036	-.009-	-.040-	.074	.016	.041	.445**	1	.682**	.764**
	.507	.863	.466	.176	.775	.450	.000		.000	.000

	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
الخدمة المقدمة للمجتمع	.102	.069	.018	.173**	.113*	.052	.452**	.682**	1	.762**
	.063	.205	.737	.001	.038	.347	.000	.000		.000
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335
مجالات قادات التميز ككل	.229**	.193**	.201**	.372**	.319**	.478**	.792**	.764**	.762**	1
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	335	335	335	335	335	335	335	335	335	335

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

تشير نتائج الجدول (27) إلى وجود معاملات ارتباط ايجابي بين أداة إدارة المعرفة لدى

مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين اداة قيادة التميز لدى مديري المدارس

الحكومية في محافظة العاصمة عمان ودالة احصائياً، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط

دالة احصائياً.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تناول هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وذلك وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو التالي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول: ما درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلمهم؟**

أشارت نتائج هذا السؤال أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان جاءت بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة تطبيق إدارة المعرفة ككل (4.20) والانحراف المعياري (0.43) وبدرجة مرتفعة.

وتعزو الباحثة بأن مديري المدارس يطبقون إدارة المعرفة بمدارسهم، ويمكن تفسير ذلك لاهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية بإدارة المعرفة لدى قادتها، ودورها في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية وإيجاد إدارة مدرسية تواكب مستجدات العصر الحديث على مستوى عالٍ.

مناقشة النتائج وفقاً للمجالات، وفيما يلي عرضاً لذلك:

#### أ\_ المجال الأول: تطبيق المعرفة

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال تطبيق المعرفة تراوحت ما بين (4.07-4.39) وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بدرجة مرتفعة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمجال تطبيق المعرفة ككل (4.24) بانحراف معياري (0.52) وبدرجة مرتفعة وبالرتبة الأولى، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لأهمية تطبيق المعرفة التي تعد من الأساليب الحديثة في مجال تطوير العملية التربوية وجودتها، وتساهم بالدقة في إنجاز الأداء، وتحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال بأقل

وقت وجهد، وزيادة انتاجية المدرسة من خلال المعلومات التي توفرها مما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة المؤسسة على التعلم والارتقاء.

وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص: " يوفر (الامكانيات والأجهزة الحديثة) التي تساعد على تطبيق المعرفة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بتوفير بنية تحتية لمدارسهم تتمثل بالاجهزة والمعدات والأدوات التي تسهم في تطبيق إدارة المعرفة، لتوسيع المعرفة وانتشارها بين العاملين والمعلمين.

وجاءت الرتبة التاسعة والأخيرة الفقرة (33) والتي تنص: " يشجع مرؤوسيه على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية توظيف المعرفة التي تكتسب للبحث في المشاكل التي قد تكون موجودة في المدارس الحكومية للوصول إلى مسببات المشاكل واعطاء الاقتراحات والتوصيات لحل تلك المشاكل والحد منها.

### ب\_ المجال الثاني: تشخيص المعرفة

أسفرت النتائج أن قيم الأوساط الحسابية لمجال تشخيص المعرفة تراوحت بين (4.34- 4.13) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي ككل (4.24) وبانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، وقد جاءت فقرات هذا المجال بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لأهمية تشخيص المعرفة ودور الأنظمة والقواعد والأعراف المتعارف عليها في مدارسهم مسؤولون، وتحديد نوع المعرفة التي يحتاج إليها، وتوافرها، وتحديد

الجهود التي تحتاجها المؤسسة للحصول على المعرفة، وذلك لتحديد الفجوة، والهدف منها اكتشاف المعرفة والأشخاص المتميزين وذي خبرة وكفاءة بالمعرفة.

جاءت الفقرة (6) والتي تنص: " يوفر الوقت الكافي لمروؤسيه لتبادل المعلومات " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري(0.79) وبدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى أهتمام مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان بتعزيز تبادل الخبرات والآفكار والمعارف والتجارب وإيجاد جو من العلاقة الحسنة بين المعلمين وبينه وبين العاملين والمعلمين، ودوره في تشجيع وتفعيل استخدام المعرفة من قبل العاملين والمعلمين لبذل أقصى طاقاتهم ولما للمعرفة من أثر إيجابي كبير في تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية.

وجاءت الفقرة (1) بالرتبة السادسة والأخيرة والتي تنص: " يتبادل المعلومات مع العاملين بمدرسته" وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك لإدراك مديري المدارس الثانوية لأهمية تبادل المعارف والخبرات والأفكار المتوفرة في المدرسة، سواء كانت ضمنية يمتلكها الفرد ذو الكفاءة والخبرة والكفاءة أو صريحة متوفرة في المؤسسة وتفعيلها لتنمية المهارات والخبرات والقدرات التي تنعكس على حسن الأداء وتميزه.

### جـ\_ المجال الثالث: توليد المعرفة

أظهرت النتائج أن قيم الأوساط الحسابية لمجال توليد المعرفة تراوحت بي (4.07 - 4.34) وبلغت قيمة الوسط الحسابي ككل (4.17) وانحراف معياري (0.53) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى سعي مديري المدارس الثانوية لإطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المدرسة على كافة المستويات، وبناء قدرات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري، وتحقيق التكامل بين قدرات المرؤوسين المبدعة من ذوي المعرفة من



ناحية، ومتطلبات تقنيات الاتصالات والمعلومات من ناحية أخرى، ومتابعة عملية تطوير وتجديد المعرفة بصورة مستمرة.

حيث جاءت الفقرة (15) والتي تنص: " يوفر وسائل اتصال فعالة لجمع المعلومات لغرض توليد المعرفة " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري(0.76) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مديري المدارس الثانوية لإيجاد بيئة تفاعلية تعاونية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتيبة من الكفاءات في المدرسة لتسهيل وتبسيط العمليات، وخفض التكاليف، وتبني فكرة الابداع من خلال تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وتوليدها.

وجاءت الرتبة الثامنة والأخيرة للفقرتان(17) (18) وتنص الفقرة (17): " يحرص على تطوير مهارات معلميه المعرفية ضمن تخصصاتهم " وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري(0.98) والفقرة(18) وتنص: " يستخدم نظام الحوافز المُقررة لتشجيع مرؤوسيه على ابتكار المعرفة " وبمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى حرص مديري المدارس الثانوية على أهمية المعرفة في فاعلية العملية التعليمية من خلال ما هو حديث في التكنولوجيا والتسارع في التطور والتطوير، وسعيها لتلبية كل ما تحتاجه الكفاءات المبتكرة من خلال التحفيز وتلبية متطلبات المعلمين والعاملين، ودورها الفعال في تشجيع المعلمين على بذل أقصى جهد للحصول على هذه الحوافز.

#### د\_ المجال الرابع: تخزين وتنظيم المعرفة

ويلاحظ من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال كفايات التقويم تراوحت بي ( 4.04-4.37)، وبلغت قيمة الوسط الحسابي ككل (4.16) بانحراف معياري (0.59) وبدرجة مرتفعة وهذا يشير أن درجة تطبيق مجال تخزين وتنظيم

المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة لإدراك مديري المدارس الثانوية إلى تنظيم وترميز المعرفة وتخزينها والتي تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تتضمن المعرفة الموجودة فيها بأشكال مختلفة كالوثائق المكتوبة والمعلومات التي يتم تخزينها في قواعد البيانات، وسهولة الرجوع إليها والاستفادة منها.

جاءت الفقرة (27) والتي تنص على: "يعتمد على المرؤوسين الذين يمتازوا بالمعرفة العالية " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى اعتماد مديري المدارس الثانوية لنقل المعرفة وتخزينها من الكفاءات المبتكرة والمبدعة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب، وتطوير قدرات ومهارات عمال المعرفة واستثمار رأس المال البشري.

وجاءت الفقرة (21) والتي تنص: " يحفز جلسات العصف الذهني بين مرؤوسيه لتبادل (الخبرات والمعرفة)" بالرتبة التاسعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة إلى إدراك مديري المدارس لتعزيز مهارة التفكير للمرؤوسين وتطوير المهام والعمليات فاعلية المدرسة في ترتيب وتنظيم وتبويب المعرفة، ووضعها في قواعد وخلصات.

\_ واتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة (شاعي وتورجاي 2013, Shaghaei & Turgay) قد توصلت الدراسة أن إدراك المعلمين في المدارس الثانوية في شمال قبرص لحاجة الإدارة إلى إدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع، كما أظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة لها أهمية كبرى في تحقيق الإبداع والابتكار من أجل التأثير المباشر على تحسين أداء المعلمين في المدارس بدرجة مرتفعة

\_ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة قيزان (2014) أن درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس محافظة إربد جاءت بدرجة مرتفعة.

\_ كما وتتفق مع دراسة عبيد وربايعة (Obaid & Rabaya, 2016) إلى أن مستوى توافر إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة كان بدرجة مرتفعة.

\_ وتتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة العنزي (2018) وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لعمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت وبدرجة مرتفعة.

\_ وتختلف نتائج هذه الدراسة مع المعارفة (2018) أن مستوى إدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة متوسطة

\_ كما وتختلف مع نتائج دراسة الثقفي (2019) أظهرت أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة المعرفة كانت (متوسطة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. الجنس

أظهرت نتائج متغير الجنس عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس

الحكومية تعزى لمتغير الجنس، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات التي تكونت منها إدارة المعرفة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية الثانوية يمتلكون نفس التصور حول تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري مدارسهم، ويمتلكون المهارات والخبرات المتشابهة، ربما يعود ذلك لدور وزارة التربية وقيامها لإحداث الدورات والندوات التدريبية وسعيها لكل ما هو جديد يسهم في تطور العملية التعليمية والتعلمية وتحسينها.

\_ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في دور المشرف التربوي في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الإبتدائية بمدينة تبوك في محوري (اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير الجنس.

## 2. المؤهل العلمي

أظهرت نتائج متغير المؤهل العلمي عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكذلك عدم وجود دلالة إحصائية في جميع المجالات أداة المعرفة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين على الرغم من اختلاف مؤهلاتهم العلمية، يشتركون في وجهات النظر حول تطبيق إدارة المعرفة، ويعود ذلك ربما لتشابه الظروف وبيئة العمل التي يعمل بها المعلمون في المدارس الثانوية الحكومية وما توفره وزارة التربية والتعليم من إمكانات وأدوات وتقنيات تسهم في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، أو يعود ذلك ربما لأن إدارة المعرفة لا تحتاج إلى درجة علمية معينة وتعتمد بدرجة مرتفعة على المهارة والخبرة الشخصية والقيادة والإبداع إلى جانب التدريب أثناء الخبرة وتوفير متطلبات إدارة المعرفة.

\_ وتختلف هذه النتيجة مع دراسة التقفي(2019) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في دور المشرف التربوي في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في محوري (اكتساب المعرفة وتطبيق المعرفة) تعزى لمتغير الجنس.

### 3. سنوات الخبرة

وأسفرت النتائج إلى وجود فروق دالة بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات لديهم المهارة والخبرة والمعرفة والقيادة والإبداع والابتكار بموضوع إدارة المعرفة، ويعطون تقديرات أعلى من ذوي الخبرات القليلة حول درجة تطبيق مديري المدارس إدارة المعرفة بشكل دقيق.

\_ وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العنزي(2018) التي أظهرت وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha= 0.05$ ) في دور المشرف التربوي في تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية بمدينة تبوك في محوري (اكتساب المعرفة) تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح فئة الخبرة (أقل من 10 سنوات).

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلميهـم؟**

أسفرت النتائج في الجدول (18) أن مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر معلميهـم جاءت بمستوى ممارسة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة قيادة التميز ككل (4.16) وبانحراف معياري (0.40)، وجاءت المتوسطات

الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات مستوى ممارسة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية تراوحت ما بين ( 4.08-4.23)، وجاء بالرتبة الأولى مجال القيادة وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.49) وبمستوى ممارسة مرتفعة والرتبة الثانية جاء مجال السياسات الاستراتيجية وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.52) وبمستوى ممارسة مرتفعة، الرتبة الثالثة جاء مجال إدارة الموارد البشرية وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (64.) وبمستوى ممارسة مرتفعة، اما الرتبة الرابعة والأخيرة فقد جاء مجال الخدمة المقدمة للمجتمع وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.69) وبمستوى ممارسة مرتفعة أيضاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية بتوفير بيئة مشجعة لتحقيق التميز وبناء ثقافة داعمة للتميز، والعمل على إدارة الأزمات بمهنية متميزة، وتشجيع المعلمين على تحقيق أهداف المدرسة بتميز، والحرص على شمولية التميز في كل جوانب المدرسة، وإيمان إدارة المدارس الثانوية بنشر رسالتها من أجل تحقيق التميز المؤسسي من خلال العمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، والسعي للحفاظ على المدرسة وجودة وتحسين خدماتها ومخرجاتها، ووجود مديري مدارس ذوي خبرة واسعة في مجال الإدارة المؤهلة وتبنيهم للأنماط والأساليب الإدارية الحديثة، وربما يعود ذلك للدورات التدريبية التي تقيمها وزارة التربية والتعليم لتأهيل المديرين ليصبحوا قادة في مواقع عملهم وتطوير ادائهم.

#### مناقشة النتائج وفقاً للمجالات:

##### المجال الأول: القيادة

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات لمجال القيادة ككل (4.23) بانحراف معياري (0.49) وبمستوى ممارسة مرتفعة وقد جاء بالرتبة الأولى،

تراوحت المتوسطات الحسابية لمجال القيادة ما بين (4.05-4.32) وجاءت أغلب فقرات هذا المجال جميعها بمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزى هذه النتيجة إلى وعي مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان لأهمية واجباتهم المناطة إليهم من قبل وزارة التربية والتعليم وإيماناً من الوزارة أن الإدارة المدرسية لها دور أساسي في إنجاح العملية التعليمية وتحقيق التميز المؤسسي، وذلك لمواكبة المديرين لكل ما هو جديد في القيادة المدرسية لتحسين العملية التعليمية والإرتقاء بها إلى مستوى الإنجاز والإبداع والتميز الذي يسهم إسهاماً مباشراً في التنمية والتطور والتحسين المستمر.

وجاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص: " يحرص على إعداد التقارير السنوية وفق المعايير المحددة " بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القيادة تتطلب مواكبة التطورات من قبل قيادة متميزة تقوم بالأدوار المناطة إليها بكل فاعلية وكفاءة وفق التقارير السنوية التي تسهم في تقديم تغذية راجعة وحل المشكلات التي تواجه المدرسة، والتصدي للتحديات الطارئة، والتخطيط والإعداد وفق المعايير المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم.

أما الفقرة (3) والتي تنص: "يحدد أهداف واضحة للعمل" بالرتبة التاسعة والأخيرة وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.88) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يتبنون نظام قيادي يهدف لزيادة فعالية كل الأداء وتحقيق أهداف من خلال مشاركة جميع العاملين والمعلمين في وضع الأهداف المرجو بلوغها بكل دقة ووضوح، والتشارك والتعاون بين عناصر المؤسسة في صنع القرارات واختيار أساليب تنفيذ العمل، ورفع مستوى الأداء لديهم.

## ب\_ المجال الثاني: السياسات الاستراتيجية

وبينت نتائج الجدول (19) أن المتوسط الحسابي لمجال السياسات الاستراتيجية ككل (4.17) بانحراف معياري (0.93) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال السياسات الاستراتيجية تراوحت ما بين (4.00-4.29)، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية يمتلكون مهارة في وضع استراتيجيات العمل في ضوء احتياجات أهداف المدرسة ووفق التخطيط الاستراتيجي، والسعي إلى إيصال استراتيجيات تنفيذ العمل إلى جميع المعلمين والعاملين في المدرسة، والعمل على المراجعة الدورية لاستراتيجية العمل لضمان التميز في الأداء، وتحديد جدولاً زمنياً لتنفيذ استراتيجية العمل في أقصر وقت وأقل جهد، وتقييم هذه الاستراتيجية لمعرفة مدى كفاءتها، ويسعون لدعم العاملين والمعلمين في المدرسة وتشجيعهم على التميز وتنمية قدراتهم واستغلال مواهبهم من خلال العمل بفعالية، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك بتشجيعهم على المنافسة للتوصل إلى أفكار جديدة، وتبنى استراتيجية الباب المفتوح ودعم الاتصالات المباشرة بين الإدارة وبين العاملين.

وجاءت الفقرة رقم (11) والتي تنص: "يمثل القدوة الحسنة للمرؤوسين "بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتغزو الباحثة النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية يتبنون إنموذجاً ومثالاً مميّزاً للمعلمين فيقلدوه ويرون فيه القدوة، إذ يعمل على وجود جو ملائم لتنمية العملية التعليمية التربوية وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، وذلك بوجود قائد ذي كفاءة وفعالية يعمل على توفير المناخ المناسب لعناصر المؤسسة لتحقيق الأهداف، وإيجاد علاقات متوازنة بينة وبين المعلمين، وتوفير ثقافة العمل بروح الفريق الواحد بين المعلمين في المدرسة ويشكل فرق العمل لإنجاز المهام، ووجود الثقة المتبادلة بينه وبينهم.



أما الفقرة (19) فقد جاءت بالرتبة العاشرة والأخيرة وتتص: "يقيم علاقات طيبة مع المرؤوسين" ويمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معاري (0.97) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى امتلاك القائد معايير يتبناها في المدرسة باشتراك المعلمين والعاملين في اتخاذ القرارات والتي تتبنى علاقات انسانية جيدة مع المعلمين والعاملين، ولديه المقدرة على تلبية متطلبات كل ما يحتاجونه والاستجابة لمتطلباته ومواكبة احتياجات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، وتوطيد العلاقات الطيبة ورفع الروح المعنوية لدى المعلمين.

### جـ\_ المجال الثالث: إدارة الموارد البشرية

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال إدارة الموارد البشرية تراوحت ما بين (4.06-4.35)، وبلغ قيمة الوسط الحسابي لمجال إدارة الموارد البشرية ككل (4.15) بانحراف معياري (0.63) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود اهتمام كبير لدى مديري المدارس الثانوية بالمعلمين وذلك بتدريبهم مما يسهم في تحسين أدائهم وإدراكهم لأهمية إنجاز الأعمال بدقة وبأقل وقت، وحرصهم على إقامة علاقات طيبة مع المعلمين والعاملين، استقطاب المعلمين المتميزين ، والسعي لتنمية أسلوب الرقابة الذاتية لديهم ، وتنمية الحوار الفعال معهم ، وتوفير برامج تدريبية حسب الحاجة التطويرية لهم ، والعمل على إتاحة الوسائل كافة التي تمكنهم من أداء عملهم على أحسن وجه .وكذلك قيام مديري المدارس بدورهم الوظيفي بشكل جيد ومميز من خلال عملية تعاونية هادفة تخلو من التسلط والفوقية والنفوذ، وبالتالي يستطيع مديري المدارس الإلمام بكل ما يتعلق بالمعلم والمدرسة، وتوظيف قدرات المدرسة البشرية والمادية لتحقيق الأهداف.

وجاءت الفقرة رقم (20) والتي تنص: " يحرص على تطوير كفاءات المرؤوسين لتحقيق الأهداف " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.35) وانحراف معياري (0.84) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مديري المدارس الثانوية بتنمية وتطوير كفاءة وفاعلية المعلمين والعاملين وقدراتهم ومهاراتهم إيماناً منهم لتحسين الأداء وتحقيق التميز القيادي في العمل وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد.

أما الفقرة (26) فقد جاءت بالرتبة السادسة والأخيرة وتنص: " يقوم أداء المعلمين بموضوعية " وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك أن مديري المدارس الثانوية يقومون بتقييم أداء مرؤوسيهم بكل دقة وموضوعية، وذلك لبناء الثقافة التنظيمية وتشجيع فرص التميز والإبداع، وأن تكون التوجهات الإدارية تعبر عن أنماط سلوكية متفوقة تهدف لمعطيات وطرائق وادوات أفضل للأداء المطابق للمواصفات ومستلزمات الجودة الشاملة.

#### د\_ المجال الرابع: الخدمة المقدمة للمجتمع

بيّنت النتائج أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الخدمة المقدمة للمجتمع تراوحت ما بين (4.03-4.16)، وبلغ قيمة الوسط الحسابي لمجال الخدمة المقدمة للمجتمع ككل (4.08) بانحراف معياري (0.69) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك أن مديري المدارس الثانوية يحرصون على تعزيز العلاقات مع المجتمع المحلي من خلال الأتصال والتواصل مع أولياء الطلبي والمؤسسات الاجتماعية الأخرى، وربما يعود ذلك إلى قدرة المدرسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وتحسين خدمات المؤسسة، بما يعود بالنفع على المؤسسة والمجتمع المحلي، ومساهمتها في تنمية القدرات الفكرية العقلية للمعلمين والعاملين والطلبة

والاستثمار الأمثل للموارد البشرية، واستخدام أساليب علمية تواكب التطورات الحديثة، ومواجهة التحديات الطارئة، بما يعود على البيئة الداخلية والخارجية بالنفع والفائدة.

وجاءت الفقرة رقم (28) والتي تنص: " يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الامور " بالرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.89) وبمستوى ممارسة مرتفعة، وتغزو الباحثة ذلك أن مديري المدارس يتبنون أساليب اتصال وتواصل فعالية مع مجالس أولياء الأمور باستمرار وذلك لتعاون وتبادل المعلومات التي تخص الطلبة والتعرف على الخدمات التي تقدمها المدرسة لطلبتها، وتوفير مناخًا تنظيميًا مناسبًا يساعد في تحقيق الأداء بكفاءة ويعزز من القدرة التنافسية بين أبناء المجتمع من خلال ابتكار الافكار المتجددة والابداعية وتنفيذها وبذل المدرسة جهودًا في تشجيع الطلاب على المشاركة في البرامج التي ينظمها المجتمع استجابة لهوايات الطلبة واهتماماتهم، وقد يعود لدور مديري المدارس في توفير هيكلًا مرناً وديموقراطية الإدارة فرص العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية.

وجاءت والفقرة (31) والتي تنص: " يتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب" وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (1.00) وبمستوى ممارسة مرتفعة وبالرتبة السادسة والأخيرة، وذلك حرصًا للتعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي (أولياء الأمور) في حل المشاكل والتحديات التي يواجهها الطالب والمتعلقة بالنظام والانقطاع عن المدرسة من خلال التواصل الفعال وعقد الدورات التدريبية بين مديري المدارس ولأسرة.

\_ اتفقت نتائج هذا السؤال مع دراسة العلوانة (2018) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية الثانوية لمعايير التميز الإداري من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة تقدير كبيرة.

\_واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الثقفي(2019) التي أظهرت أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة لتطبيق التميز المؤسسي كانت (متوسطة).

\_ واختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة العبادي(2019) التي أظهرت أن درجة التميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالي من وجهة نظر معلمي المدارس كانت متوسطة.

\_ واختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة أبو غرارة(2018) التي أظهرت أن الدرجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب التعليمية من وجهة نظر المعلمين جاءت بتقدير متوسط.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟**

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

### 1. الجنس

بيّنت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (t) والتي بلغت (0.556) وبمستوى دلالة (0.579).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متوسطات استجابة أفراد العينة لمستوى ممارسة قيادة التميز ينعكس ذلك على جميع المعلمين بالمدارس الثانوية على حد سواء بغض النظر عن الجنس، ولديهم نفس التصور حول ممارسة مدارسهم لقيادة التميز، وأن العمل الإداري التي تحكمه الأنظمة

والقوانين في وزارة التربية والتعليم الأردنية موحدة في مدارس الذكور والإناث وأنهم يمارسون نفس المهام ويتحملون نفس المسؤوليات والواجبات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غرارة (2018) التي أظهرت عدم وجود أثر لمتغير الجنس في تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديرهم لمعايير التميز الإداري.

\_ واتفقت النتائج مع دراسة العبادي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يعزى لمتغير الجنس.

## 2. المؤهل العلمي

وأُسفرت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين متوسطات الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، استنادًا إلى قيمة (t) والتي بلغت (363.) وبمستوى دلالة (717).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لمستوى ممارسة قيادة التميز ينعكس ذلك على جميع المعلمين بالمدارس الثانوية على حد سواء بغض النظر عن الدرجة العلمية (المؤهل العلمي)، إذ أن ممارسة مديري المدارس الثانوية لقيادة التميز من وجهة نظر معلمهم بحاجة لتحقيق أهداف العملية التربوية، إذ يتمكنون من التكيف مع المستجدات ومع التطور الإداري ومتطلباته وما يمكن أن يظهر من مشكلات ومعوقات، وأن جميع المدارس الثانوية تقع في بيئة تربوية واحدة، إذ تخضع جميعها لقوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولا تختلف الصعوبات والمشكلات التي تواجه الإدارات، وأن الظروف التي تعيشها المدارس متشابهة.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو غرارة (2018) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العملي في تقديرات المعلمين لدرجة تطبيق مديريهم لمعايير التميز الإداري.

### 3. سنوات الخبرة

أظهرت النتائج في تحليل التباين الأحادي إلى وجود فروق في الخبرة لمجال القيادة لصالح من كانت خبرته أكثر من 10 سنوات، حيث كان الوسط الحسابي لاستجاباتهم أعلى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات لديهم معرفة كبيرة بموضوع قيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية، ويعطون تقديرات أعلى من ذوي الخبرات القليلة حول درجة تطبيق مديري المدارس قيادة التميز تتمثل بقيادة حكيمة تتصف بالمهارات القيادية والقدرات الابتكارية والابداعية لاستيعاب كل ما هو جديد ومعاصر من تقدم علمي وتطور تكنولوجي، من خلال امتلاك القائد معايير يتبناها في قيادته لقدرته على تصور مستقبل المدرسة من خلال التنبؤ بالتغيير والاستجابة لمتطلباته ومواكبة احتياجات البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.

\_ واتفقت النتائج مع دراسة العبادي (2019) التي أظهرت عدم وجود فروق لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس يعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح من خبرتهم 10 سنوات وأكثر.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في استجابة أفراد عينة الدراسة بين درجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى قيادة التميز؟

تمت الإجابة على هذا السؤال من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان على أداة الدراسة (درجة تطبيق إدارة المعرفة وبين ومستوى قيادة التميز)، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين كل مجال من مجالات إدارة المعرفة ومجالات قيادة التميز ككل، أظهرت النتائج في الجدول (27) إلى وجود معاملات ارتباط مرتفعة بين أداة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان وبين أداة قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة عمان ودالة إحصائية، حيث كانت جميع قيم معاملات الارتباط دالة إحصائية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة عمان يهتمون بإدارة المعرفة من خلال تنمية المهارات والخبرات والقدرات التي تنعكس على حسن الأداء وتميزه، والذي يؤدي إلى الدقة والسرعة في الأداء، وتحقيق الأهداف وإنجاز المهام والأعمال بوقت وجهد أقل، وزيادة إنتاجية المؤسسة من خلال المعلومات التي توفرها مما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي، وزيادة قدرة المؤسسة على التعلم والارتقاء بها وتميزها، وأن تطبيق المعرفة تساهم في تحقيق قيادة التميز، وأن النجاح في المدرسة يتحقق بوجود إدارة قوية قادرة على اكتشاف الفرص واستغلالها من أجل بقاء المدرسة وتكيفها مع الظروف والتقليل من المخاطر والتهديدات بحنكة ومهارة في الأداء، وهذا يبرز ما يسمى بالتميز القيادي، والتي أصبحت من التوجهات الحديثة لتحقيق استدامة المدرسة من خلال إدارتها التي تتمتع باتجاهات ومقدرات تسعى بها للتميز على المستوى الشخصي للمدير أو مستوى المؤسسة ككل، كما وتفسر هذه النتيجة بأن دور القدرات

الفكرية والقدرات العقلية في تقديم مستويات أداء غير تقليدية، وكذلك انعكاس الاهتمام بالموارد البشرية المدرسية من تدريب وتطوير وتعليم ورفع القدرات والمهارات في تحقيق الأداء المدرسي المميز، كما تعزو الباحثة هذه العلاقة إلى التميز القيادي لدى مديري المدارس الثانوية تأكيداً لأهمية العملية التدريسية في انجاز مستويات الاداء المتميز.

## التوصيات

- في ضوء ما توصل إليه نتائج الدراسة وفق أسئلة الفروق فإنه يمكن تقديم بعض التوصيات الآتية:
- \_ أن توفر وزارة التربية والتعليم الاحتياجات اللازمة من الأجهزة التكنولوجية للعملية التعليمية في مدارس (الذكور والإناث) لتحقيق أهدافها
  - \_ تشجيع الزيارات التبادلية لمديري المدارس بين مديري مدارس المديرية الواحدة وبين مديري مدارس المديريات الأخرى.
  - \_ تفعيل البرامج التدريبية التي تعمل على الأساليب الإدارية للمديرين الذكور والإناث في المدارس الحكومية على حد سواء.
  - \_ العمل على تشكيل فرق خاصة لإدارة المعرفة من المعلمين المتميزين في المدارس الحكومية للذكور والإناث.
  - \_ عقد دورات تدريبية لمديري المدارس حول كيفية تطبيق إدارة المعرفة والاستفادة منها في تحقيق قيادة التميز والتميز المؤسسي في مدارسهم.



\_ تعيين متخصصين في حقل التربية خاص بإدارة المعرفة للإفادة من خبراتهم في تطوير العمليات المعرفية.

\_ إقامة دورات التعليم المستمر لتوفير التدريب والتأهيل في مختلف المجالات للمعلمين ولتكون وسيلة لتحقيق صلة حية ومستمرة بينه وبين مدرسته.

\_ اجراء دراسات حول قيادة التميز في المدارس الحكومية وربطها بمتغيرات أخرى.

\_ اجراء دراسات للإدارة المعرفة ومعيقاتها وربطها بمتغيرات أخرى كالأداء المدرسي وبمجتمعات أخرى.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية

- ال مزروع، بدر بن سلمان(2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الرياض: جامعة نايف للعلوم المنية.
- أبو غرارة، عفاف سليم (2018). درجة تطبيق معايير التميز الإداري لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بتمكنهم من حل المشكلات الإدارية التي تواجههم من وجهة نظر المعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، إربد: جامعة اليرموك.
- البحيصي، عبد المعطي(2014). دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على الكليات التقنية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: فلسطين.
- البربري، محمد أحمد ونصيف، إنجي طلعت والمطيري، مها فلاح عبدالله (2019). إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في الكويت، مجلة كلية التربية بنها، 117(2)، ص ص493-532.
- البطاينة، محمد تركي والمشاقبة(2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، عمان: المكتبة الوطنية.
- بني عيسى، أحمد محمد(2018). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، عمان: المكتبة الوطنية.
- الثقفي، فهد حميد محمد (2019). واقع تطبيق ضامين إدارة المعرف غي إدارة التعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العامله به، المجلة التربوية، 57، ص 193-224.
- جبران، علي وأبو مخ، محمود(2017). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية، المجلة الدولية للبحث التربوية، 1(41)، 163-200.
- جرار، أماني غازي (2014). الإدارة والتميز حقائب علمية تدريبية، عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.

الجنابي، أكرم سالم(2012). إدارة المعرفة في بناء لكفايات الجوهرية، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

حجازي، هيثم (2005). إدارة المعرفة – مدخل نظري، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.

الحري، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة، عمان: دار الجنادرية للنشر والتوزيع.

الحري، رافدة عمر (2012). إتجاهات إدارية معاصرة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الخالشي، شاكر جار الله (2015). موضوعات إدارية معاصر، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

خير الله، جمال(2015). الإبداع الإداري، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الدوري، غسان (2010). إدارة التميز في القطاع العام الأردني دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين حول تطبيق التميز الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، إريد: جامعة اليرموك. 2011

الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد عبد الرحيم والدويك، محمد فهمي (2009). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط4، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

زايد، عادل محمد(2005). الطريق إلى الأداء التنظيمي المتميز، مركز بحوث والدراسات التجارية، مصر: جامعة القاهرة.

الزعبي، محمد والبطاينة، محمد (2014). القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

الزيادات، محمد عواد(2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

السلمي، علي(2002). إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة)، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

سهمود، إيهاب (2013). واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى.

سيار، عبد الرحمن(2014). القيادة الفعالة، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

السيد، رضا (2007). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العالية، القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات.

الشهري، سعد غازي (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية بإدارة تعليم محائل من وجهة نظر الإدارة المدرسية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، 26(101)، 199-236.

الشوا، عفت ياسر (2016). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، غزة: الجامعة الإسلامية.

شوقي، طريف (2012). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب.

شوقي، قبطان (2010). إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الرابع "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية"، للمؤسسات الصناعية في الدول العربية- الجزائر، 1-18.

شين، فيروز (2017). القيادة الإدارية وتنمية المهارات، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الصلاح، سوزان (2018). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء دير علا وعلاقتها بالتميز الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جرش: جامعة جرش الأهلية.

الصيرفي، محمد (2009). التميز الإداري للعاملين في قطاع التربية والتعليم، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

العايدي، حاتم علي (2009). تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية، دورة تدريبية في نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، غزة: الجامعة الإسلامية.

عايش، أحمد جميل (2009). إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العبادي، أحمد عبدالله (2019). درجة ممارسة القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالتميز الإداري لدى مديري المدارس في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر معلمي المدارس والقادة الإداريين. (أطروحة كتورها غير منشورة)، إريد: جامعة اليرموك.

عباس، سهيلة (2004). القيادات الابتكاري والأداء المتميز، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد القادر، محمد طلبة وزاهر، ضياء الدين (2012). القيادة التربوية مدخل قائم على حل المشكلات، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عساف، ليلي والصريرة، خالد(2011). انموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، 27(3)، 589-645.

العلاونة، ابتسام عايش(2018). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمعايير التميز الإداري في لواء قصبية إريد من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، إريد: جامعة اليرموك.

العلي، عبد الستار وقنديل، عامر والعمري، غسان(2009). المدخل إلى إدارة المعرفة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عليان ربحي، مصطفى (2008). إدارة المعرفة، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.

العنزي، خالد جاسم(2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المفرق: جامعة ال البيت.

العنزي، محمود الياس(2018). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة لتعليم التطبيق في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المفرق: جامعة ال البيت.

عواد، أحمد(2018). أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، المفرق: جامعة ال البيت.

العواشر، عبدالله (2010). القيادة متكاملة الجودة، الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.

عياصرة، معن محمود(2011). نظم وسياسات التعليم نماذج (عربية - اجنبية)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

القضاة، عبد الرحمن حيدر(2017). أثر بيئة العمل الداخلية على الابداع الابتكاري في الجامعات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

قنديل، علاء محمد(2010)، القيادة الابتكارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

قيزان، مالك علي(2014). درجة ممارسة إدارة المعرفة وعلاقتها بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لدى مدرء المدارس في إربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة ال البيت.قطيحات، ليلي عبد الحليم(2014)، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

القيسي، هناء محمود(2010). الإدارة التربوية\_ مبادئ\_ نظريات\_ اتجاهات حديثة. ط1، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الكبيسي، صلاح الدين (2013). إدارة المعرفة، القاهرة: جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

الليحاني، سلطان حميد (2015). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القادة التربوية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، السعودية: جامعة أم القرى.

محمود، علاءالدين عبد الغني (2011). إدارة المنظمات، عمان: دارصفاء للنشر والتوزيع.

المعارفة، فوزية (2018)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء اعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الكرك: جامعة مؤتة.

المعاني، أحمد اسماعيل(2008). أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبدالله للتميز، (اطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمان.

المقدادي، مؤيد محمد (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في محافظة الزرقاء، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الهاشمية.

الملكاوي، ابراهيم (2007). إدارة المعرفة\_ الممارسات والمفهوم، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

الناصر، عامر عبد الرزاق عبدالمحسن (2015)، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، الأردن: دار اليازوي للنشر والتوزيع.

نور الدين، عصام(2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

الهلال، صالح علي(2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

يحياوي، نعيم وشوشان، سهام (2017). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مبدعة دراسة حالة مجمع كوندرا - برج بوعريج، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية- مخبر المالية والمحاسبة والجباية والتأمين - جامعة أم البواقي\_ الجزائر، ع 222، 225-541.

## المراجع الأجنبية

- Abu Naser, S, and AL- Shobaki, M and Abu Amuna, M (2016). Knowledge Management Maturity in Universities and Its Performace Excellence, Comparative study, **Journal of Engineering Resarch**, 3(4), 4-14.
- Ale, A, Toledo, M, Chiotti, O and Galli, R (2014). A Conceptual model and technological support for organizational Knowledge management, **Science of Computer Pogramming**, 65, 73-92.
- Alnaweigah, Atallah (2013). The Impact of Knowledge Management Functions on the Organizational Excellece From the Perspective of the University of AL-Taif Staff, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 5(3). 170-192.
- Igbal, M. & Ahmad, S. & Khan, W (2014). School Excellece: principals Perceptions and Student, Expectations: **FWU Journal of Social Sciences**, 8(2), 15-25.
- Jusoff, K. Muhammad, N, Ab. Rahman, B, Abd Rahman, W.Z, Idris, & Sabri, S (2011). Knowledge Management Practices (KMP) and Academic Performance in Universiti Teknologi Mara (UITM) Terengganu, Malaysia, **World Applied Sciences Journal 12 (Special Issue on Creating a Knowledge Based Society):** 21-26.
- Khan, W., & Azzam, M (2012). School Excellence: Principals Perceptions, **Journal of Education and Practice**, 3(13), 109-122.
- Laudon, K and Laudon, J (2011). **Management Information Sestems**, Eighth Edition, Prentice Hall New York USA.
- Mass-Machuca, M (2014). The Role of leadership: The Vhallenge of Knowledge Management and Learning in Knowledge-Intenive Organizations, **Journal of Educational Leadership and Management**, 2(1), 97-116.
- Mellor, J (2016). **An Action Research investigation in to the innovation of a creative pedagogic approach within a secondary school Building Schools for the Futuer project**, (Unpublished doctoral dissertation), School of Eduction University of Leicester.



- Moorosi, P, & Bantwini, B (2016). School district leadership styles and school improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape Province, **South African Journal of Education**, 36(4), 1-9.
- Obaid, M. & Rabaya, M (2016). The Impact of Knowledge Management Dimensions in the Learning Organization from the Perspective of the Arab American University's (AAU) Faculty - Palestine.jordan, **Journal of Business Administration**, 12(4), 813-840.
- Saada, A (2016). **Applying Leadership Criterion of EFQM Excellence Model in Higher Education Institution-UCAS AS A Case Study**. Thesis Master in Business Administration. Islamic University, Gaza.
- Salleh. M. & Alwani, N (2015). Best Practice of Individual Competences in Strategic Leadership among Principals of Excellent Secondary Schools, Malaysia. **Internayional Journal of Scientific and Research Publications**, 5(6). 2250-3153.
- Shaghaei, N, & Turgay, T (2013). Performanace Improvement through Knowledge Management and Innovation in Educational Instiutions: Teachers Perception, **GSTF Journal on Business Review (GBR)**.
- Tubigi, M and Alshawi, S (2012). **The impact of Knowledge management processes on organizational performance**, European Mediterranean and Middle Eastern conference on infoemation systems.
- Urbancova, H (2012). The process of knowledge continuity ensuring, **Journal of Competitiveness**, 4(2).
- Yasser, M and Abdul Majid (2017). Impact of Knowledge management Enablers on Konwledge sharing Is Entrepreneurship, **management Sustainable Development**, 13(1), 16-33.
- Yuan, f. & Chin, Y. & Helander, M (2006). Knowledge identification and management in product design, **Journal of Knowledge management**, 10(6), 50-63.

## الملحقات

### الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة المحكم /ة.....المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة تهدف تعرف " إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم تطوير أداتين إذ تتكون من أداتين، الأداة الأولى عبارة عن استبانة: تقيس درجة ممارسة إدارة المعرفة لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (20) فقرة موزعة على أربع مجالات وهي: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة) والأداة الثانية أيضاً استبانة: تقيس مستوى قيادة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (26)، وصممت الأداتين وفق مقياس ليكرت الخماسي، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة علمية تربوية في تحكيم الأداتين تأمل الباحثة بتحكيم أداتي الدراسة وفقاً للبنود الآتية: درجة انتماء الفقرات، وصلاحيه الفقرة، وأي تعديلات مقترحة، ومع العلم بأن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة هيفاء حسين قرعان

المعلومات الشخصية:

1. النوع:

ذكر

أنثى

2. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من (5-10) سنوات  أكثر من (10) سنوات

3. المؤهل العلمي:

دكتوراه

ماجستير

بكالوريوس

### الأداة الأولى: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة:

الرقم	الفقرة	الأنتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بجاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
أ_المجال الأول: تشخيص المعرفة							
							يعتمد المدير طرائق متعددة لتشخيص القدرات الأساسية للمعرفة.
							يمتلك المدير القدرة على تحديد الفجوة بين المعرفة الحالية والمطلوبة.
							يشخص المدير إدارة معرفة لحلول المشكلات السابقة في عملياته الإدارية.
							يشجع مدير المدرسة المرؤوسين لتشخيص المعرفة في العمليات المختلفة.
							يرصد المدير المعلاقة المطلوبة من مصادر موثوقة.
ب_المجال الثاني: توليد المعرفة :							
							تمتلك المدرسة التي أعمل بها آليات لخلق واكتساب المعرفة من المصادر المختلفة.
							يوفر المدير عدد من البرامج والأنظمة توفر الخبرات والتجارب.
							يعمل المدير على تطوير أساليب متنوعة للحصول على المعرفة.
							يقوم المدير بوضع خطة استراتيجية لإدارة عمليات المعرفة.
							يعمل المدير على إقامة مشاركات معرفية مع المدارس لتبادل المعرفة.
ج_المجال الثالث: تخزين المعرفة:							
							يستعمل المدير قواعد بيانات وتطبيقات تقنية المعلومات لتخزين المعرفة لتسهيل الوصول لها .
							يجري المدير التحديث المستمر على المعارف المخزنة.

					يوفر المدير أنظمة خبيرة لخرن المعرفة بهدف توفيرها في الوقت المناسب وبتقارير موجزة من ما يقلل جهد الباحثون عنها.
					يحفز المدير الرؤوسين الذين يمتاز بالمعرفة العالية.
					يقوم المدير بتطوير ذاته من خلال التدريب على كل ما هو جديد.
المجال الرابع: تطبيق المعرفة					
					يوفر المدير الامكانيات والأجهزة الحديثة التي تساعد على تطبيق المعرفة.
					يعتمد المدير على تطبيق المعرفة بالوقت المناسب لمواكبة التطورات.
					يقوم المدير كافة الابعاد التطويرية لمدرسته.
					يوجه المدير الرؤوسين لتطبيق المعرفة لتحسين العملية التعليمية التربوية.
					يتشارك المدير مع الرؤوسين بتقويم الحاجات التدريبية والتقنية لهم في المدرسة.

### الأداة الثانية: استبانة مستوى قيادة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية:

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة اللغوية		بحاجة لتعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	سليمة	غير سليمة		
1.	يوضح مدير المدرسة الرؤية والرسالة ويعرف الرؤوسين بالهدف الاستراتيجي للمدرسة.						
2.	يوفر المدير الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء القيادي المتميز.						
3.	يولي المدير تعريف الرؤوسين في المدرسة بأهمية التميز في عملهم.						
4.	يمتلك مدير المدرسة مهارات قيادية.						
5.	يعتمد المدير أسس البحث العلمي.						
6.	يتابع المدير تنفيذ المنهج على مدار العام الدراسي.						
7.	يشرك المدير المعلمين باتخاذ القرارات المدرسية.						

						8. يمتلك المدير القدرة على الأتصال والتواصل.
						9. يوفر المدير مناخًا داعمًا للتغيير والتطوير لكل جديد.
						10. يعتبر المدير قدوة للمرؤوسين نحو الدافعية للعمل .
						11. يتميز العمل بالمدرسة بروح الفريق.
						12. يتوخى العدالة في توزيع المهام والأدوار بين المعلمين.
						13. يناقش المدير المعلمين في الفروق الفردية بين الطلبة .
						14. يوفر مدير المدرسة فرص ابتعاث للمعلمين المتميزين.
						15. يساعد المدير العاملين في تنمية مهاراتهم.
						16. يحرص على إعداد التقارير السنوية بالطرق السليمة ووفق معايير.
						17. يوفر المدير البيئة المناسبة للابتكار
						18. لدية المقدرة على كيفية إعداد الجداول المدرسية وتوزيعها.
						19. يقيم علاقات طيبة مع المعلمين والإداريين.
						20. يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي.
						21. يغرس القيم الحميدة في نفوس المرؤوسين والطلبة.
						22. ينمي حس المسؤولية المشتركة بين جميع المعلمين.
						23. يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.
						24. تشجع الإدارة على معرفة التغذية الراجعة من المعلمين للإرتقاء بمستوى الخدمات المقدمة.
						25. يتبنأ المدير المشكلات المستقبلية ويضع حلولاً علمية لحلها.
						26. يشجع المدير المعلمين بتقديم أفكار متميزة تسهم للتميز.

الملحق (2)
------------

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1.	الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الأردنية
2.	الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	الإدارة التربوية	الأردنية
3.	الأستاذ الدكتور عاطف مقابلة	التخطيط التربوية	الشرق الأوسط
4.	الأستاذ الدكتور أحمد أبو كريم	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط
5.	الأستاذ الدكتور بشير عربيات	الإدارة التربوية	البلقاء التطبيقية
6.	الأستاذ الدكتور خالد السرحان	الإدارة التربوية	الأردنية
7.	الأستاذ الدكتور باسم الحوامدة	الإدارة التربوية	مؤتة
8.	الأستاذ الدكتور عمر الخرابشة	الإدارة التربوية	البلقاء التطبيقية
9.	الدكتور خالد الصرايرة	الإدارة التربوية	مؤتة
10.	الدكتور أمجد درادكة	الإدارة التربوية	الشرق الأوسط

الملحق (3)



كلية العلوم التربوية

الإدارة والمناهج

حضرة المعلم/ة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد ....

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة إدارة المعرفة لمديري المدارس الثانوية الحكومية، تكونت من (35) فقرة موزعة على أربعة مجالات وهي: (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين وتنظيم المعرفة، تطبيق المعرفة)، واستبانة ثانية تقيس مستوى قيادة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية، وتكونت من (32) فقرة، وصُممت الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) ولما لوجهة نظركم من أهمية بالغة في هذا الموضوع، ولأهمية دوركم في العملية التعليمية، يُرجى التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية ودقة، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن الإجابات لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحثة : هيفاء حسين القرعان



القسم الاول :

المعلومات الشخصية :

1. الجنس:

انثى

ذكر

2. المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس فما دون

3. سنوات الخدمة:

أكثر من (10) سنوات

من (5-10) سنوات

أقل من 5 سنوات

## القسم الثاني :

استبانة تقيس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة.

الرقم	الفقرة	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
أ_ المجال الأول: تشخيص المعرفة يقوم مدير المدرسة بالاتي:						
1	يتبادل المعلومات مع العاملين بمدرسته.					
2	يُدرِك بأن إدارة المعرفة تُساعدُه في عمله بكفاءة.					
3	يؤمن بأن نجاح إدارة المعرفة يتطلب وجود ثقافة داخل مؤسسته.					
4	يعي بأهمية العلاقة بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات.					
5	يُسهِم بنشر مفاهيم إدارة المعرفة.					
6	يوفر الوقت الكافي لمروسيه لتبادل المعلومات.					
7	يؤمن بثقافة التعاون الإيجابية في إيجاد المعرفة بالمدرسة.					
8	يوفر رؤية واضحة لتطبيق إدارة المعرفة.					
ب_ المجال الثاني: توليد المعرفة: يقوم مدير المدرسة الآتي:						
9	يرصد المعرفة المطلوبة من مصادر موثوقة.					
10	يعتمد خبرته كمصدر لتوليد المعرفة.					
11	يوفر المعرفة للمروسين في العمليات المختلفة.					
12	ينفذ برامج تدريبية تنمي المقدرة المعرفية لدى مروسيه.					
13	يدعم مروسيه لإنتاج معرفة جديدة.					
14	يوفر بيئة ملائمة لاكتساب المعارف المختلفة.					
15	يوفر وسائل اتصال فعالة لجمع المعلومات لغرض توليد المعرفة.					
16	يستثمر (طاقات وخبرات) مروسيه لتوليد المعرفة.					

					17	يحرص على تطوير مهارات معلميه المعرفية ضمن تخصصاتهم.
					18	يستخدم نظام الحوافز المقررة لتشجيع مرؤوسيه على ابتكار المعرفة.
الثالث: تخزين وتنظيم المعرفة:						
مدرسة الآتي:						
					19	يجري التحديث المستمر على المعارف المخزنة.
					20	يوفر أنظمة حديثة لتخزين المعرفة بهدف توفيرها في الوقت المناسب.
					21	يحفز جلسات العصف الذهني بين مرؤوسيه لتبادل (الخبرات والمعرفة).
					22	يتبادل المعرفة مع مرؤوسيه.
					23	يعتمد على قاعدة بيانات إلكترونية في تنظيم المعلومات.
					24	يُحفز المرؤوسين على تبادل الخبرات لتخزين المعرفة.
					25	يتابع مرؤوسيه لتحديث مخزونهم المعرفي التربوي.
					26	يسهل عملية تنظيم المعرفة لمرؤوسيه.
					27	يعتمد على المرؤوسين الذين يمتازوا بالمعرفة العالية.
الرابع: تطبيق المعرفة:						
مدرسة الآتي:						
					28	يوفر (الامكانيات والأجهزة الحديثة) التي تساعد على تطبيق المعرفة.
					29	يعتمد على تطبيق المعرفة بالوقت المناسب لمواكبة التطورات.
					30	يوجه المرؤوسين لتطبيق المعرفة لتحسين العملية التعليمية التربوية.

					31	يتشارك مع المرؤوسين بتقويم الحاجات (التدريبية والتقنية) لهم في المدرسة.
					32	يدرك أهمية توظيف إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المدرسة.
					33	يشجع مرؤوسيه على توظيف المعرفة المكتسبة في حل المشكلات.
					34	يوفر لمرؤوسيه نشرات تربوية تتعلق بنموهم المهني في ميدان المعرفة.
					35	يشجع مرؤوسيه على (المناقشة والحوار) لتطبيق المعرفة.

ثالثاً: استبانة تقيس مستوى قيادة التميز لمديري المدارس الثانوية الحكومية.

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبدًا
أ_ المجال الأول: القيادة:						
يقوم المدير بالآتي:						
1	يوفر الإمكانيات اللازمة لتحقيق الأداء القيادي المطلوب.					
2	يمتلك مهارات قيادية.					
3	يحدد أهداف واضحة للعمل.					
4	يتابع تنفيذ الأعمال بشكل دوري.					
5	يمتلك مهارة (الاتصال والتواصل).					
6	يوفر مناخًا داعمًا للتطوير.					
7	يحرص على إعداد التقارير السنوية وفق المعايير المحددة.					
8	يمتلك المقدرة على التعامل مع المواقف الطارئة.					
9	يؤكد على أهمية الالتزام بمعايير التميز القيادي.					
ب_ المجال الثاني: السياسات الاستراتيجية:						
يقوم المدير بالآتي:						
10	يشرك المعلمين في صنع القرار.					
11	يمثل القدوة الحسنة للمرؤوسين.					
12	يتفاعل مع المرؤوسين في ضوء رؤية مستقبلية					

					مرسومة.	
					يحفز المرؤوسين على العمل بروح الفريق.	13
					يتوخى العدالة في توزيع المهام.	14
					يعزز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين.	15
					يتبنى فلسفة التغيير المحققة لأهداف العمل.	16
					يطور حلولاً ناجحة لحل المشكلات.	17
					يغرس القيم الحميدة في نفوس العاملين.	18
					يقيم علاقات طيبة مع المرؤوسين.	19
ج_ المجال الثالث: إدارة الموارد البشرية:						
يقوم المدير بالآتي:						
					يحرص على تطوير كفاءات المرؤوسين لتحقيق الأهداف.	20
					يوفر بيئة مناسبة للابتكار.	21
					يشرك المعلمين في صنع القرار.	22
					يكافئ المعلمين المميزين.	2
						3
					يساعد المعلمين في تنمية مهاراتهم	2
						4
					يعدل مسار الخدمات المقدمة من العاملين بطريقة مميزة.	2
						5
					يقوم أداء المعلمين بموضوعية.	2
						6
ج_ المجال الرابع : الخدمات المقدمة للمجتمع :						
يقوم المدير بالآتي:						
					يتواصل مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المدرسة.	27
					يعقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور.	28
					يقيم علاقات ايجابية مع المجتمع المحلي.	29
					يشرك المدرسة في نشاطات المجتمع المحلي.	30
					يتعاون مع أولياء الأمور لحل مشكلات الطلاب.	31
					يشرك المجتمع المحلي في نشاطات المدرسة اللاصفية.	32