

درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين

أ. ختام أحمد الشيباب

معلمة لدى وزارة التربية والتعليم الأردنية

(تاريخ الاستلام 2022/08/12، تاريخ القبول 2022/09/14)

The Degree of Practice of School Principals in the Bani Obaid District in Irbid Governorate for Knowledge Management And Its Relationship to School Performance from the Point of View of Teachers

Mr. khitam Ahmed Al-alshiyab

A teacher at the Jordanian Ministry of Education

(Received 12/08/2022, Accepted 14/09/2022)

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تقدير عينة من المعلمين لممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد في محافظة إربد لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المدرسي؛ ولتحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بمدخله الارتباطي، وذلك بتطبيق استبانة مكونة من (51) فقرة على عينة قوامها (355) معلمًا ومعلمة من مجتمع الدراسة للعام الدراسي (2021-2022م)، وأظهرت النتائج أنَّ درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.97)، حيث جاء مجال نشر المعرفة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.71)، بينما جاء مجال توليد المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال تنظيم المعرفة بوسط حسابي (3.68). وأنَّ درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المدرسي كانت كبيرة بمتوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.875)، حيث جاء مجال الأنشطة على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.80)، بينما جاء مجال أولياء الأمور في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.74)، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال التدريس بوسط حسابي (3.47)؛ مما أوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين درجة تقدير ممارسة مديري إدارة المعرفة ودرجة تقدير مستوى الأداء المدرسي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.85). وأوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية وبرامج تنمية مهنية متخصصة بإدارة المعرفة، وإلحاق مديري المدارس والمعلمين بها، ليتم تفعيل إدارة المعرفة من جميع الأطراف المعنية بالعملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، إدارة المعرفة، الأداء المدرسي، مديري المدارس.

Abstract:

The study aimed to identify the degree to which a sample of teachers appreciating the practice of school principals in Bani Obaid District in Irbid Governorate for knowledge management and its relationship to school performance. To achieve this, the study followed the descriptive approach of its relational entrance. The application of a questionnaire consisting of (51) items on a sample of (355) male and female teachers from the study community, and the results showed that the degree of appreciation of the sample members to the practice of school principals for knowledge management from the teachers' point of view was large, with a mean of 3.70 and a standard deviation (0.97), where the field of knowledge dissemination came in the rank. The first place had the highest average of (3.71), while the field of knowledge generation came in the second place with an arithmetic mean (3.70), and in the last place came the means of organizing knowledge with an arithmetic mean (3.68). Standardized (0.875), where the domain of activities came in the first rank with the highest arithmetic mean of (3.80), while the domain of parents came in the second rank with an arithmetic mean of (3.47). And that there is a positive, statistically significant correlation between the degree of estimation of principals' practice of knowledge management and the degree of estimation of the level of school performance, where the correlation coefficient was (0.85). The study recommended organizing training courses and professional development programs specialized in knowledge management and enrolling school principals and teachers in them, in order to activate knowledge management from all parties concerned with the educational process.

Keywords: practice, knowledge management, school performance, school principals.

مقدمة:

وترى الباحثة أنَّ التطور العلمي فرض نفسه على المؤسسات بشكل عام، والمؤسسات التربوية بشكل خاص؛ لأهميته في إجراء المعاملات بأقل وقت وجهد؛ ولأنَّ الإدارة المدرسية مجموعة متكاملة من العمليات تشمل التخطيط، وتسيير الإجراءات بكافة مجالاتها داخل المؤسسة التعليمية، وتشمل تنسيق العاملين وتوجيههم باستخدام أسلوب علمي، بهدف الاستثمار الأمثل لكفاءاتهم ومهاراتهم، لرفع مستوى أدائهم المهني، ورفع كفاياتهم ضمن بيئة تعاونية، والإدارة المدرسية هيكل منظم لإعداد الطلبة بما يتلاءم مع الأهداف المجتمعية، وتشتمل الإدارة عمليات التخطيط، واتخاذ القرارات، وتنفيذها لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (الشحنة، 2016). فإنَّ تطورها يستند على إدارة المعرفة، وتنمو باستخدامها، وتتطور بالجديد منها، وقد تنتهي حين لا تتمكن من الحصول على الموارد المعرفية اللازمة لاستمرارها، ومن المحتمَّ أنَّ كفاءتها وقدراتها التنافسية قد تتخفف حين تتقدم أرسدها المعرفية.

وفي هذا السياق أشارت العديد من الدراسات كدراسة (الشمري، 2017؛ الشيخ، 2018) إلى ضرورة توظيف إدارة المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية، لأنها أصبحت الطريق الأنسب لتجاوز العديد من المعوقات التقنية والإدارية، وذلك من خلال الاطلاع على التجارب السابقة لتطبيق المعرفة، ثمَّ الارتقاء بمستوى التعليم، والوصول لأفضل الطرق الفعالة، (Abdalaal, 2020).

ويشير الرشيد (2020) أنَّ إدارة المعرفة في المؤسسة التعليمية تُعدُّ أساساً لتسيير العملية التعليمية وإدارتها بصورة متوازنة؛ لتحقيق الفلسفة التعليمية التي تهدف للتفاعلية والتشاركية البعيدة عن الروتين الإداري الذي تعاني منه البيئات التربوية، لتعزيزها بالبديل المناسب، الذي يحدث نقلة نوعية في العمل المؤسسي التربوي. في حين أشارت ليلي (2018) إلى أنَّ إدارة المعرفة تثري العاملين في المؤسسة عن طريق زيادة قدرتهم على التعلم بشكل أكثر إيجابية وتنظيماً من المؤسسات التي يغيب عنها عمل إدارة المعرفة وعملياتها، فهي تعطي للأفراد سمة العمل الديناميكي ضمن بيئة العمل، وسرعة الاستجابة للظروف الاستثنائية التي يمر

في ظل ثورة المعلومات والاتصالات، وما لحق العالم من تغيرات فرضت نفسها على كافة مجالات الحياة، غدت الأساليب التربوية في المدرسة بحاجة مستمرة لليقظة والاهتمام؛ للوقوف أمام التحديات التي تعترض سبيلها لتحافظ على مكانتها؛ مما حتمَّ عليها المضي للارتقاء والتميز عن غيرها من المؤسسات، من خلال متابعة التغيرات التي تواجهها في مجال مواكبة الأساليب التعليمية والإدارية، وأصبحت هنالك ضرورة ملحة للعمل على تطويرها؛ للنهوض بأداء مدرسي متميز بما يتناسب مع متطلبات التكنولوجيا، وإدارة المعرفة لتُسهم في رفع مستوى العملية التعليمية.

ولما كانت مقومات نجاح أي مؤسسة تتمثل في مقدرتها على مواكبة المتغيرات، وقدرتها على المنافسة والبقاء في ظل تقدم تكنولوجيا المعلومات وتراكمها، وبساطة الحصول عليها، وتنظيم وإدارة تلك المعلومات، وتوظيفها كعامل مساند لصناع القرار، فإنَّ الاهتمام بإدارة المعرفة لم يتم تحديد مفهوم لها، وإنما صورة من صور الروتين الإداري الذي يمثل ديناميكيتها.

وتُعد إدارة المعرفة من التقنيات الحديثة في الإدارة، وأضحَت عاملًا مؤثرًا في رقي المؤسسات، وذلك من خلال تخطيط، وتنظيم، وتنسيق المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، وتقوم على بناء قاعدة معرفية للمؤسسة بتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والنقل بين منتسبيها بكل سهولة ويسر، والعمل على الاستفادة منها بأقصى ما يمكن (Iacuzzi, Fedele & Garlatti, 2021).

ويُعد قطاع التعليم سبأً إلى ما توصل إليه الفكر الإداري من حيث اعتماده على إدارة المعرفة؛ لضمان التقدم في كافة المجالات، حيث تستند جود مخرجاته إلى مدى توظيف إدارة المعرفة وطرقها في المؤسسات، ولما لها من دور في تحقيق كفاءة العمليات الإدارية، وجودة صنع القرار وكفاءة البرامج الأكاديمية التدريبية (المليجي، 2010).

الوزارة للعديد من البرامج والأنشطة التي تضمنها "مشروع رفع الكفاءة المؤسسية" عام (2002)، ومشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي للمرحلتين الأولى والثانية عامي (2003، 2009)، ومشروع المدرسة المجتمعية" عام (2008) إلا إنَّ التحديات الجديدة والتحويلات العالمية التي فرضتها المستجدات المتعلقة بجائحة كورونا فرضت تبايناً في امتلاك مديري المدارس لإدارة المعرفة. ويشير الواقع التعليمي في بعض محافظات الأردن إلى أنَّ هناك تفاوتاً في الأداء المدرسي، لا سيما في لواء بني عبيد، الذي ظهر من خلال نتائج الثانوية العامة، ونتائج الطلبة في الاختبارات الدولية (TIMSS, PISA) التي أشارت إلى ضعف واضح في الأداء المدرسي لمديري المدارس.

لقد لاحظت الباحثة أنَّ بعض مديري المدارس في لواء بني عبيد يقتصر اهتمامهم على جوانب (الأنظمة، والتعليمات، والقوانين، والابتعاد) دون الاهتمام بتوظيف إدارة المعرفة في العملية التعليمية، وهذا بدوره قد يؤدي إلى التباين في وجهات النظر حول الأداء المدرسي. ولاحظت الباحثة من خلال الدراسات السابقة كدراسة الثقفي (2019) أنَّ هناك درجة ممارسة متوسطة لإدارة المعرفة لدى مديري المدارس، الأمر الذي ربما ينعكس على الأداء المدرسي، ومن خلال الرجوع للمصادر المعرفية تبين للباحثة في حدود علمها عدم وجود دراسات بحثت في العلاقة بين إدارة المعرفة والأداء المدرسي، مما شكل دافعاً قوياً للقيام بالدراسة الحالية. ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد لإدارة المعرفة، وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي؟

ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

فيها منحى العمل، وهذا ينعكس إيجاباً على الفرد العامل؛ حيث يشعر بأهميته لاكتسابه المعرفة التي تعزز من مهاراته، وتجعله مشاركاً في الجانب المعرفي مع زملائه، الأمر الذي يقلل من معدلات دوران العمل ليعطي العمل نتائج إيجابية.

وتستند عملية تحسين الأداء المؤسسي على أربعة أسس، هي: (العمليات الداخلية، والهياكل التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا)، وقد لاقت هذه المحاور رواجاً وانتشاراً سريعاً، وأضحت من أولويات المؤسسات التي تسعى للتميز وأبرز اهتماماتها، حتى اتسم العقد الأول من القرن العشرين بعصر قياس الأداء (Willms, 2003)، ومن أبرز هذه الأسس (الأداء المدرسي، والأداء التنظيمي، والأداء التعليمي والتربوي).

فالمدرسة القادرة على تحقيق التقدم من خلال تأصيل الأداء، وإعطاء الفرصة لإطلاق طاقات المعلمين، وصقل مهاراتهم، وتمييزها، والانتقال من حالة القول إلى حالة العمل، الذي يوافق احتياجات المجتمع المدرسي في المجالات كافة؛ لتصبح مدرسة رائدة في عملية المعرفة في مجالاتها كافة الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على العملية التعليمية أركانها بكافة.

وتأسيساً على ما سبق تُعدُّ إدارة المعرفة من الجوانب التي يُمكن تطبيقها عملياً في المؤسسة التعليمية؛ حيث تمثل قيمة وركناً أساسياً لممارسة أعمالها وتطورها وتميزها، وعليه فإنَّ الأداء المدرسي يُعدُّ من أهمِّ المرتكزات التي يستند في جوهره على المعرفة، ومدى تطبيقها في العملية التعليمية، وأنَّ النجاح الذي تحقَّقه المدرسة يتوقف بدرجة عالية على قدرة المدير في تجسيد مفهوم إدارة المعرفة، فهو يُعدُّ من أهمِّ المتغيرات السلوكية التي تعني استمرار وفعالية المؤسسة التعليمية، وكلما كان هناك توافق بين أهداف المعلم وأهداف المؤسسة التعليمية دل ذلك على التميز في الأداء المدرسي.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

على الرغم من الجهود التي بذلتها وزارة التربية والتعليم منذ انعقاد المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي عام (1987) من أجل تعزيز كفايات مديري المدارس، ومن تنفيذ

من المتوقع أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية القيادات العليا في قطاع التعليم بشكل عام، وفي وزارة التربية والتعليم بشكل خاص، حيث ستزودهم نتائج هذه الدراسة بتغذية راجعة عن درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة وما لها من أهمية في سير العملية التعليمية، وممارستها بصورة منهجية، ويمكن أن تقدم نتائج الدراسة أفكارًا حديثة للباحثين، للقيام بأبحاث جديدة من شأنها الإسهام في حل بعض المشكلات الناجمة عن عدم ممارسة إدارة المعرفة، وتقديم أفكار لمتخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الأردنية، حول سبل تعزيزه، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على تطوير العملية التعليمية التعلّمية في الحقل التربوي، ورفع مستوى الأداء المدرسي.

مصطلحات الدراسة:

شملت هذه الدراسة مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والإجرائية، وهي كآلاتي:

- **درجة ممارسة:** مدى قيام مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد بالإجراءات التي تعينهم على توظيف إدارة المعرفة وممارستها بشكل علمي في العملية التعليمية.

- **إدارة المعرفة اصطلاحًا:** "جهد منظم لتقاسم المعرفة داخل المدرسة وخارجها من خلال استخدام الأنظمة والممارسات لحصر المعرفة، وتوليدها، و تخزينها، وتنظيمها، وتطبيقها في كافة الأنشطة المدرسية" (العنزي، 2019، 23). **وتعرّفها الباحثة إجرائيًا أنها:** مجموعة من العمليات النظامية التي يقوم بها مديرو المدارس؛ لإيجاد المعارف، وتنظيمها، واستخدامها، وتبادلها، وسهولة الحصول عليها، وتسهيل نشرها، وتطبيقها في عدد من المدارس في لواء بني عبيد، التي قيست من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة من المعلمين على فقرات أداة الدراسة.

- **الأداء المدرسي اصطلاحًا هو:** فلسفة التسيير ومدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستثمار

1- ما درجة تقدير عينة من المعلمين لممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد لإدارة المعرفة؟

2- ما درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المدرسي؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة، ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المدرسي؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف إلى درجة تقدير عينة من المعلمين لممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد لإدارة المعرفة.

2- التعرف إلى درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المدرسي.

3- تحديد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة تقدير عينة من المعلمين لممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد لإدارة المعرفة ودرجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المدرسي.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين هما:

أولاً: الأهمية النظرية:

تعدُّ هذه الدراسة -في حدود علم الباحثة- من الدراسات الحديثة التي تمَّ إجراءها في لواء بني عبيد بمحافظة إربد، بغرض الكشف عن ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى الأداء المدرسي، لذا فمن المؤمل أنَّ عمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال إدارة المعرفة والأداء المدرسي والعلاقة بينهما؛ للعمل على إبراز أهمية تلك العلاقة لما لها من أثر في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

ثانياً: الأهمية العملية:

تُعرف إدارة المعرفة أنَّها: "الاستخدام الأمثل للكفاءات والخبرات المتاحة داخل المؤسسة وخارجها، وتوليدها وانتزاعها، ونقلها بشكل منتظم، لتحقيق الفائدة للمؤسسة". وهي تمثل مزيجًا مما تملكه المؤسسة من بيانات، ومعلومات، ومفاهيم، ومعايير تنظيمه تخزين وتبادل، وبين كل ما يمتلكه المرؤوسون فيها من مهارات وخبرات وقدرات إبداعية (العنزي، 2019، 14).

وتكمن أهمية إدارة المعرفة من خلال إسهامها في تجويد عملية اتخاذ القرارات، وتنمية قدرة العاملين، وزيادة معارفهم بوظائفهم، وتُسهم في البحث عن أساليب جديدة للعمل بطريقة ابداعية، والخفض من التكاليف، ورفع مستوى أداء العاملين، وتوفير بيئة إيجابية محفز لهم (حجازي، 2005). ويتحدد الغرض من ممارسة إدارة المعرفة في النقاط التالية (البطاينة والمشاقبة، 2010):

- تفعيل التعاون بين أقسام المؤسسة، بتبادل المعلومات المتوافرة لديهم، سواء كانت ضمنية أو صريحة.
- تعزيز الإبداع، ويظهر من خلال تعامل العاملين معًا، وتبادل الأفكار بينهم، والاستفادة من الخبرات المتوافرة بما يُسهم في تحسين وتطوير أداء المؤسسة.

- الحصول على المعرفة من المرؤوسين: بزيادة التشارك المعرفي بين العاملين، وتوفير سبل الاتصال والتواصل اللازمة، وحفزهم الدائم من قبل الإدارة العليا لذلك.

وترى الباحثة أنَّ إدارة المعرفة من المداخل الفكرية الحديثة في الإدارة لإسهامها بشكل كبير في تطور المعرفة في ظل ظهور تقنيات نظم المعلومات والاتصالات الحديثة، الأمر الذي سهّل من انتشار المعرفة وتبادلها، وتُسهم في رفع مستوى الأداء في المؤسسات وتحقيق الأهداف المرغوبة.

وتتمثل أهمية إدارة المعرفة في المدرسة من خلال ما توفره من فرص واسعة للاستفادة من تدفق المعلومات، وفي استثمار التطبيقات التكنولوجية في تخزين البيانات والاستفادة منها ونشرها عند اللزوم، فهي توفر قواعد بيانات يمكن

الجيد والمتفوق لموارد المدرسة وكفاءتها واستثمارها بالشكل الأمثل لتحقيق أهداف العملية التعليمية (شوقي، 2012، 12). وتعرّفه الباحثة إجرائيًا أنَّه: قدرة إدارة المدرسة على تحقيق أهدافها، وقيس من خلال استبانة طورتها الباحثة لذلك الغرض.

- **مديرو المدارس:** هم الأشخاص الذين أوكلت إليهم مهمة إدارة المدارس؛ لأجل تسيير العملية التعليمية في المدارس الحكومية التابعة للواء بني عبيد في العام الدراسي 2022م.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة في الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت هذه الدراسة على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد لإدارة المعرفة في المجالات: (نشر المعرفة، وتوليد المعرفة، وتنظيم المعرفة)، وعلاقتها بالأداء المدرسي في المجالات: (التدريس، والأنشطة، وأولياء الأمور).

- **الحدود المكانية:** مديرية تربية لواء بني عبيد/ محافظة إربد- الأردن.

- **الحدود البشرية:** عينة من معلمي المدارس.

- **الحدود الزمنية:** تمَّ إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2022م.

الخلفية النظرية للدراسة:

تناول هذا الجزء الأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المعرفة والأداء المدرسي، وقد قامت الباحثة بتقسيم هذا الجزء إلى قسمين، هما: الأدب النظري، والدراسات السابقة، وقد رتبت الدراسات السابقة زمنيًا من الأقدم إلى الأحدث

أولاً- إدارة المعرفة:

أصبحت المعرفة تُمثل المصدر الاستراتيجي الأساس في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، وتُعدُّ من الركائز التي تستجوب على كافة المؤسسات الاعتماد عليها إذا ما أرادت أن تبقى مستمرة وقادرة على زيادة فاعليتها.

مصادرها، وطرق الحصول عليها، كذلك تحديد المعرفة الملائمة؛ لوضع الحلول للمشكلة التي تواجهها المؤسسة.

- توليد المعرفة: تعني إبداع المعرفة من خلال مشاركة الأفراد، وفرق العمل، وجماعات العمل الداعمة؛ لتوليد رأس مال معرفي ضمن مناخ من الممارسات الإيجابية، التي تُسهم في التعرف إلى المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة بأسلوب ابتكاري لضمان التفوق في الإنجاز.

- خزن المعرفة: تواجه المؤسسات خطر فقدان المعرفة نتيجة مغادرة الأفراد، وهذا يتطلب المحافظة على المعرفة التراكمية خاصة في المؤسسات التي فيها معدلات لدوران العمل.

- توزيع المعرفة: تنمو المعرفة نتيجة الاستخدام والمشاركة، وزيادة الأفكار، والخبرات، والمهارات بين الأفراد تصبح معرفة تشاركية، وتشمل عملية توزيع المعرفة، والنشر، والمشاركة، والتدفق، والنقل والتحرك.

- تطبيق المعرفة: يقصد بها استثمار المعرفة، أي تحويل المعرفة إلى حالة تنفيذية، فالمعرفة التي لا تتحول لتنفيذ هي مجرد تكلفة، والفجوة بين ما تعرفه وبين ما تنفذه هو أحد أهم معايير التقييم المجال الإداري (باشيوة، 2019).

- اكتساب المعرفة: تشير هذه العملية إلى عملية اكتساب المعرفة سواء من خلال إجراء المزيد من الدراسات أم من خلال التدريب خارج العمل، وهذا أمر بالغ الأهمية لبقاء كل مؤسسة؛ فالمؤسسة التي لا تحدث نفسها من حيث تنمية المهارات ستتجه نحو الاخفاق.

- مشاركة المعرفة: يعني أنّ أصحاب المصلحة التنظيمية يمكنهم نشر المعرفة المكتسبة من خلال التدريب، أو من خلال خبرتهم الخاصة إلى الموظفين الآخرين لاستخدامها لحل المشكلة.

الاعتماد عليها عند اتخاذ القرار المدرسي، وخفض التكاليف، ومواكبة مستجدات التقدم العلمي والتكنولوجي، وتشجيع القدرات الإبداعية والمهارية للعاملين.

العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة:

هناك العديد من العوامل المؤثر في إدارة المعرفة، وقد قسمت إلى عوامل (داخلية، وخارجية) كما أشار إليهما الخاشلي (2015) كما يلي:

- عوامل داخلية: تتعلق بكيفية انسياب المعرفة التي تمّ الحصول عليها من قبل المؤسسة بين الأقسام الإدارية، ومنها: الاختناقات التي تؤدي في بطء إنجاز 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.

- عوامل خارجية: هي عوامل موجودة بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تواجه المؤسسة صعوبة مواكبتها لقلة الامكانيات والكفاءات

وترى الباحثة أنّ 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.

عمليات إدارة المعرفة:

يرى بني عيسى (2018) أنّ عمليات إدارة المعرفة تشمل: (تشخيص المعرفة، وتوليدها، وخبزها، ونشرها، وتطبيقها)، وسيتم توضيحها على النحو الآتي:

- تشخيص المعرفة: يقصد بها تحديد نوعية المعرفة المطلوبة، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وتحديد

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليم:

إنَّ للتربية والتعليم دورًا واضحًا في تحقيق الأهداف التعليمية، فهي تقود وتيسر كل جوانبها والحياة التنظيمية داخلها والأفراد العاملين بها، وعند تناول القضايا المرتبطة بالمعرفة فإنَّ مثل هذه القضايا لا تغطي فقط الوظائف المرتبطة بالمعرفة داخل إدارة التعليم بل إنَّ هذه المسؤوليات تمتد إلى قيادة وتسهيل المجالات المرتبطة بالمعرفة؛ لوضع السياسة الخاصة بالمؤسسة، وبناء أصول فكرية واجتماعية، وتوجد بعض الخطوات المحتملة لإدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم وضحاها الببلاوي وحسين (2007) على النحو الآتي:

- تحديد الأفراد ذوي الدوافع؛ لإدارة المعرفة والاعتماد عليهم في التطبيق.
- وضع رؤية لممارسة إدارة المعرفة داخل المؤسسة.
- ابتكار وبناء فريق لإدارة المعرفة.
- وضع قاعدة للمعرفة داخل المؤسسة ومسؤولة عن جودة الخدمة التعليمية.
- وضع سياسات مرتبطة بالتراث الفكري، وتدعم الالتزامات، والدعم للبرنامج الكلي.
- إدارة الممارسات كافة المرتبطة بالتراث الفكري فإذا ما تمَّ وضع الرؤية، فمن الضروري المراجعة الشاملة للإجراءات التي تحتاج إلى تنفيذها للهدف، التي ربما تخدم كثيرًا من الأغراض، وفيما وراء إجراءات إدارة المعرفة فإنَّ أنشطة الدعم المرتبطة بتقنية المعلومات، والبنية التحتية مهمة تتطلب بعض الاعتبارات والمتطلبات لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وهي ما بينها الشهري (2015):

- توفير البنية التحتية اللازمة، والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك، التي قومها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك، مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

- توفير الموارد البشرية اللازمة، حيث تُعدُّ من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة، وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

- الهيكل التنظيمي، يُعدُّ من المتطلبات الأساسية لنجاح أيِّ عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل، وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين؛ لذا لا بد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم، والعمل بحرية؛ لاكتشاف وتوليد ومضاعفتها، وإعادة استخدامها وذلك بتحديد وتجديد الإجراءات، والتسهيلات، والوسائل المساعدة، والعمليات اللازمة، لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

وبناءً على ذلك ترى الباحثة أنَّ من عوامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، امتلاكها لرؤية واضحة للقيمة التي تهدف المدرسة لإضافتها، ومقدرتها على صياغة الأهداف والعمليات التي تُسهم في تحقيق هذه الرؤية، وبناء المعرفة الجوهرية المرتبطة بأهداف المدرسة وعملياتها، والتركيز على العنصر البشري فيها، وعدم التعامل مع التكنولوجيا كبديل لها. كما يعتمد نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة، على درجة تتاغمها وانسجامها مع الاستراتيجية الشاملة لأعمال المدرسة، ومقدرتها على ررد أنشطة وبرامج الاستراتيجية بالمعرفة اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف التي وضعت لها، ووجود دعائم وركائز تعمل بتكامل، وتوفر بيئة ملائمة في المحيط المدرسي تعزز عمليات إدارة المعرفة.

ثانيًا: الأداء المدرسي:

يُعرّف الأداء أنَّه: "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وفقًا للوقت المفروض أدائه، وذلك بالطريقة التي ينجز بها الفرد وظيفة معينة" (باشبوية، 2019، 36). كما عرّفه هانشيك (18، 2010، Hanushek) أنَّه: "الإنجاز الحقيقي الناتج عن مقدرة متميزة"، بينما يعرف الأداء المدرسي أنَّه: السبيل التي تنجز بها المدرسة وظائفها، ومهامها الأساسية وفقًا للمعدل المفروض أدائه" (الحيلة، 2012، 27). فيما عرّفه داود (22، 2020) أنَّه: "كافة المهام والممارسات

محتوى المنهاج التعليمي والطلبة، ويتوجب أن تتناسب مع استعدادات الطلبة واحتياجاتهم ومتطلبات الموقف التعليمي، وتتميز طرق التدريس بالتغير والتجدد باختلاف الزمان.

- **البيئة المدرسية:** إحدى المكونات الرئيسية لمفهوم الإبداع، ويجب التمييز بين البيئة المدرسية الغنية بالمشيرات والمنفتحة على التطورات الخارجية التي تحقق الأهداف التعليمية، وبين والمغلقة التي لا ترحب بالتجديد والتغير.

وقد حدد كلا من تيدلا وريدا (Tedla & 61

, Redda, 2021) العناصر التي يتأثر بها الأداء المدرسي

في أربعة عوامل رئيسية، وهي على النحو الآتي:

- **وضوح أهداف المدرسة:** يجب أن تكون أهدافاً محددة، وواضحة للمدرسة، التي من خلالها توضع الخطط التعليمية، ويوجد ثلاثة أنواع للأهداف (قصيرة المدى، ومتوسطة المدى، وطويلة المدى).

- **ثقافة المدرسة:** تؤدي المدرسة دوراً كبيراً للرقى بأدائها، فتعاون الإدارة مع المعلمين له الأثر في تحقيق جودة الأداء التعليمي، كما أنّ الحوار عامل هام في تحقيق جودة الأداء المدرسي، فالحوار المباشر مع المعلمين لمناقشة بعض المشكلات المدرسية كالتسرب الدراسي مثلاً يسهل تعزيز قاعدة التعاون، ورفع درجته إلى مستوى التشاور الجماعي.

- **أهمية الخطة التنفيذية في تجويد الأداء المدرسي:** توفر الخطة له دوراً كبيراً في تحقيق أمور كثيرة، فوجودها يخفف من ضغوط العمل على العاملين بالمدرسة، كما أنّ الخطة ترسم أهدافاً واضحة وقابلة للقياس، وللخطة دور كبير في التعليم والتعلم من حيث تشخيص احتياجات الطلبة والمعلمين، وتحديد طرق ووسائل تليبيتها.

- **التعاون بين أفراد المدرسة والمجتمع:** يؤدي التعاون بين المدرسة والمجتمع دوراً كبيراً في تخفيف الأعباء المالية من حيث تمويل بعض المشاريع

المرتبطة بتحقيق الأهداف التي تطمح المدرسة لإنجازها". وفي السياق نفسه يُعرّف أنّه: "مقدرة المدرسة على إنجاز أهدافها مهامها الأساسية لتحقيق النتائج بأقل جهد ووقت، وفقاً للمعدل المفروض أدائه" (مسلم، 2018، 28).

وترى الباحثة أنّ الأداء المدرسي من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمؤسسة، حيث يتبوأ مكانة خاصة داخل المؤسسة التعليمية؛ لأنّه الناتج النهائي لحصيلة الأنشطة جميعها التي يقوم بها المعلم، وإنجاز المعلم لمهامه في ظل الإمكانيات المتاحة بصرف النظر عما يستغرقه من الجهد والوقت.

وتتعدد عناصر الأداء المؤسسي التي يمكن الاستناد أو الاعتماد عليها في تحسين الممارسات والأنشطة والخدمات المدرسية، وترتقي بأداء المدرسة، وتجعل منها مدرسة فاعلة متعلمة، وهي (حجازي، 2005):

- **الطالب:** يُمثل محور العملية التعليمية وهدفها الأساس، وينبغي توجيه الجهود التربوية كافة لتلبية احتياجاته، فالتعليم استثمار في الموارد البشرية، حيث يقوم بإعداد القوى العاملة اللازمة لدفع وتقدم عملية التنمية.

- **المعلم:** يُعدُّ قائد الموقف التعليمي، والأكفأ على إدراك البيئة المحيطة، وتقع عليه مهام رعاية الطلبة، والتأثير الإيجابي في نفوسهم، وعلى المعلم السعي لتحقيق الأهداف التعليمية، وإتقانه للمهارات التدريسية لتجويد العملية التعليمية ونجاحها.

- **المنهج الدراسي:** مادة التفاعل بين المعلم والطلبة، بما يحتوي على الوثائق والخطط الدراسية التي تعدها الوزارة، وتتفدها المدرسة لتحقيق الأهداف التعليمية، بحيث يُراعي مقدرات الطلبة، وفروقاتهم الفردية، ويُراعي التطور العلمي والتكنولوجي، والابتعاد عن الحشو الذي لا فائدة منه.

- **طرق التدريس:** الإجراءات التي يتخذها المعلم لتحقيق الأهداف التعليمية، وقد تكون مناقشات، وتوجيه أسئلة، وإثارة مشكلة لتجويد العملية التعليمية، وتمثل طرق التدريس حلقة الوصل بين

تحقيق الإبداع والابتكار من أجل التأثير المباشر على تحسين أداء المعلم في المدارس وبدرجة عالية.

وأجرى ماس كوتشا (Mass - Machuca, 2014) دراسة هدفت التعرف إلى 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)، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (111) من المدراء في المشاريع لإدارة المعرفة والذين يعملون في (23) مؤسسة في منطقة كاتلونيا (Catalonia) في إسبانيا، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة والتطبيق الناجح لإدارة المعرفة، وأن للقيادة دوراً مهماً في خلق ثقافة مبنية على (القيم، والثقة، والشفافية، والصدق) التي من شأنها تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة.

بينما هدفت دراسة القرعان (2020) التعرف إلى درجة إدارة المعرفة، وعلاقتها بقيادة التميز لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بمدخله الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (335) معلماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لدرجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي، ووجود فروق لسنوات الخبرة ولصالح 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، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات الاستجابة لمستوى ممارسة مجالات قيادة التميز لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود

التي تحتاجها المدرسة، وتفهم، ودعم المجتمع لخطط الارتقاء بالمدرسة، وتحسين أدائها.

وترى الباحثة أن تطوير الأداء المدرسي يحتاج إلى الجهد المخطط والمستمر لتحسين مستوى الأداء المدرسي، وتجويد المخرجات من خلال الإشراف والتقييم المستمر للأداء المدرسي، وبناء الخطة التطويرية لتوفير الإمكانيات البشرية والمادية، والوقوف على أداء المدارس وما تحقّقه من نجاحات فيما يتعلق بأهدافها والأولويات الموضوعية لتطويرها، وتشخيص كل من مجالات: التعلم والتعليم والإدارة المدرسية؛ لذلك على المدرسة تجويد مخرجات النظام التعليمي بها، وتنمية أدوارها لخدمة المجتمع، وترسيخ ثقافة التقويم الذاتي لدى العاملين بها، وتفعيل أدوار المعلمين كمشرّفين مقيمين بالمدرسة، وتنمية مهارات العمل بروح الفريق والعمل التعاوني لديهم العاملين، والسعي لتشخيص مستويات الأداء من أجل التطوير، وتمكين المدرسة من الاستفادة من إمكانياتها البشرية والمادية بفاعلية أكبر.

الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتمّ تناولها في محورين هما، الأول: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة، والثاني: دراسات تتعلق بالأداء المدرسي، وتمّ تناول دراسات كل محور حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

أولاً: دراسات تتعلق بإدارة المعرفة:

هدفت دراسة شاغي وتورجاي (Shaghaei 2013) & Turgay، تأكيد 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، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وطبقت عينة قوامها (60) معلماً من المدارس الثانوية في شمال قبرص، وتوصلت الدراسة أن إدراك المعلمين في المدارس الثانوية في شمال قبرص لحاجة الإدارة إلى إدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع، وأن إدارة المعرفة لها أهمية كبرى في

المؤسسي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة والمقابلة أدواتًا للجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (26) مديرًا ومديرة، و(600) طالبًا وطالبة من المدارس العامة، و(520) طالبًا وطالبة من المدارس الخاصة، وأظهرت النتائج أن تصورات المدراء تتفق مع العوامل التي تعزز التفوق في المدرسة، وكانت توقعات الطالب أنهم يريدون من المدارس دعم التعلم وإيجاد بيئة رعاية تهدف جميع النواحي إلى التنمية.

وأجرى موروسي وبانتويني (Bantwini & 2016) , Moorosi دراسة هدفت تحديد العلاقة بين نمط المدير القيادي وقدرته على التميز وتطوير الأداء المدرسي في مدارس منطقة طيب الشرقية في جنوب إفريقيا، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج النوعي، إذ تمَّ اختيار (19) مديرًا من مديري المدارس استجابوا لأسئلة مفتوحة حول النمط القيادي المستخدم في مدارسهم، كما تمَّ إجراء مقابلات نوعية مع (19) مديرًا آخرين ممن حازوا على جوائز في عملهم، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنَّ 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 أسفل كونه لا يراعي العلاقات الإنسانية، كما بينت النتائج أنَّ تمتع المدير بأخلاقيات القيادة يمكنه من الوصول بمدرسته للتميز التعليمي والإداري.

وهدف دراسة الشمري (2017) التعرف إلى دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي في مجالات: (المعلم، والطالب، والمناهج وطرق التدريس، والبيئة المدرسية)، ولتحقيق ذلك تمَّ استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (420) معلمًا ومعلمة، وأظهرت النتائج أنَّ دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة على الأداة ككل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لهذا الدور تعزى لمتغير الجنس،

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.

سعت دراسة دي موريس كورديرو وآخرون (De Moraes Cordeiro et al, 2022) التعرف إلى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء التعليم الأساسي في البرازيل، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (242) معلمًا ومعلمة، أظهرت النتائج أنَّ لعمليات المعرفة تأثيرًا على أداء التعليم الأساسي بدرجة كبيرة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس، والخبرة، والعمر.

وهدف دراسة أبو تابه (2022) التعرف إلى عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية من وجهة نظرهم، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي بمدخله الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (305) معلمًا ومعلمة، أظهرت النتائج أنَّ مستوى عمليات إدارة المعرفة جاء مرتفعًا لجميع مجالات أداة الدراسة الخاصة في عمليات إدارة المعرفة، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (5 سنوات فأقل)، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ مستوى الولاء التنظيمي جاء مرتفعًا لجميع مجالات أداة الدراسة الخاصة في الولاء التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، بينما كان هناك فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة (5 سنوات فأقل)، ووجود علاقة طردية موجبة دالة إحصائية بين عمليات إدارة المعرفة والولاء التنظيمي.

ثانيًا: دراسات تتعلق بالأداء المدرسي:

وهدف دراسة إقبال وأحمد وكاهان (Khan & 2014) Ahmad & Iqbal، التعرف إلى تصورات المدراء وتوقعات الطلبة في المدارس الباكستانية ببيشاور حول التميز

الإناث، ولم تظهر فروق لأثر الجنس على باقي المجالات، وعن عدم وجود فروق تعزى لأثر الخبرة على جميع المجالات.

وأجرى بوثا (Botha, 2020) دراسة تحليلية هدفت إلى تحليل بعض العوامل البيئية التي قد يكون لها دور في تقييم فاعلية المدارس المتمثلة في فاعلية الأداء المدرسي وجودتها في مدينة لوس انجلوس بالولايات المتحدة. ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي والقصصي الذي يعتمد على الدراسات الأدبية، وتكونت العينة من (534) مديراً من مجموع خمس دراسات تم تحليلها سابقاً، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والقصصي الذي يعتمد على الدراسات الأدبية. وأظهرت النتائج أنه ينبغي أن يشتمل تجاه تقييم أو تقدير الإدارة الذاتية للمدارس وجودتها على الأقل على الخصائص الرئيسية الآتية: أن يساعد المدرسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لها عن طريق تحقيق الحد الأقصى من المعايير الخاصة بجودة المدارس، الذي يستدل عليه من خلال سبعة مؤشرات مختلفة لفاعلية المدارس؛ وأن يعتمد على مبادئ إدارة عميقة، التي تتضمن: بحث بيئي، وتخطيط منظم، وإدارة وهيئة مناسبة، وتقييم مبني على الاستنتاج، والقيادة والمشاركة؛ وأن يكون قادراً على معرفة تأثير المعايير الثلاثة لتقييم فريق إدارة المدارس، ومدى تماسك الفريق وتأثير فاعلية أداء هذا الفريق على نتائج الإدارة الذاتية للمدارس وجودة هذه المدارس؛ وأن يتطرق إلى التنويه عن بعض القضايا، مثل مهمة المدرسة، وطبيعة الأنشطة، واستراتيجيات الإدارة، واستخدام توزيع الموارد، وكذلك العلاقات الإنسانية؛ وأن ينطبق بإحكام على البيئة القومية للمدارس. وأخيراً، أن يجسد العلاقة القوية بين العناصر البيئية الثلاثة: (الأهداف، والجهد، والدعم). وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام المحاور والعناصر كافة المدرجة في النموذج التحليلي المقترح.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تطبيق الدراسة في المدارس، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث تناولها للمتغيرين معاً (إدارة

وجاءت الفروق لصالح المعلمين الذكور، في حين لم توجد فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة وزارة التربية بدولة الكويت بعقد دورات لنشر ثقافة استخدام المؤشرات التعليمية في تقييم مشروع تحسين الأداء المدرسي لتطوير العملية التعليمية، وتعزيز دور مدير المدرسة القيادي والتربوي بإعطائه مزيداً من الصلاحيات التي تتناسب مع حجم المسؤوليات والواجبات المطلوبة منه للاضطلاع بأعبائها.

وأجرى الزبون (2019) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها ببعض المتغيرات، ولتحقيق ذلك استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، طبقت على عينة قوامها (160) مديراً ومديرة. وأظهرت النتائج أن جميع مجالات الدراسة جاءت بدرجة كبيرة، باستثناء مجال العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة وخارجها الذي جاء بدرجة متوسطة. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في جميع المجالات، فيما عدا مجال الإدارة المدرسية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير منطقة الدراسة، وجاءت الفروق لصالح مدني.

وهدف دراسة العجمي (2019) التعرف إلى واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة قوامها (213) مديراً ومديرة. أظهرت النتائج أن برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة على الأداة ككل، حيث جاء مجال الإدارة المدرسية ومجال المعلم بدرجة تقدير مرتفعة، وباقي المجالات جاءت بدرجة متوسطة. بينما لم توجد فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي فقط على مجال المعلم وجاءت الفروق لصالح حملة مؤهل البكالوريوس، بينما لا توجد فروق تعزى لأثر الجنس مجال المعلم وجاءت الفروق لصالح

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة بالاستعانة بالأدب النظري وأدوات بعض الدراسات السابقة كدراسة الشمري (2017)، والزبون (2019)، والعجمي (2019)، والقرعان (2020)، وتكونت الأداة بصورتها الأولية من (53) فقرة، موزعة على محورين هما:

الأول: إدارة المعرفة، وتكوّن من ثلاثة مجالات، وهي: (تنظيم المعرفة له 10 فقرات، ومجال توليد المعرفة له 12 فقرات، ومجال نشر المعرفة 11 فقرة).

الثاني: مستوى الأداء المدرسي، وتكوّن من ثلاثة مجالات هي: (مجال تجاه التدريس، وله 7 فقرات، ومجال تجاه الأنشطة، وله 7 فقرات، ومجال تجاه أولياء الأمور المجتمع المحلي، وله 6 فقرات).

صدق المحتوى:

تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة، وذلك بعرضها على (10) محكمين في عدد من الجامعات الأردنية، وتمّ الأخذ برأيهم وملاحظاتهم حول ملاءمة فقرات الاستبانة من حيث: (مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تندرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية). قد تمّ إجراء التعديلات على الاستبانة بعد تحكيمها وفق ما أوصى به المحكمون من حيث (حذف بعض الفقرات، أو الأبعاد، أو الدمج، أو إعادة الصياغة)، حيث بلغ مجموع فقرات الاستبانة قبل التحكيم (53) فقرة، وبلغ مجموع فقرات الاستبانة بعد التحكيم (51) فقرة، موزعة على مجالات وفقرات الاستبانة، وبناء على إجماع ما يزيد عن (80%) من مجموعة المحكمين تمّ اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية.

صدق البناء:

تمّ تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلماً ومعلمة من العاملين في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد، ومن خارج عينة الدراسة

المعرفة، الأداء المدرسي). وبمطالعة الدراسات السابقة يُلاحظ أنّها تنوعت في أهدافها، إلّا إنّ معظمها ذات صلة مباشرة بالدراسة الحالية؛ حيث هدفت معظمها إلى الكشف عن إدارة المعرفة لدى مديري المدارس، والأداء المدرسي. ولوحظ من الدراسات السابقة تباين العينات فيها، إلّا إنّ معظمها ركزت على معلمي ومعلمات المدارس كدراسة كل من: (Shaghaei & Turga, 2013؛ الشمري، 2017؛ القرعان، 2020)، في حين تناولت دراسة كلاً من: (Mass Bantwini & Moorosi, 2016؛ Machuca, 2014؛ الزبون، 2019، العجمي، 2019؛ Botha, 2020) مديري المدارس. كما أنّ الدراسة الحالية تتشابه مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها الاستبانة أداة للدراسة، بينما اختلفت مع دراسة (Khan & Ahmad & Iqbal, 2014) والتي استخدمت الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، وتمّ استخدام المقابلة في جمع البيانات في الدراسة التي أجراها (Bantwini & Moorosi, 2016).

وتميزت الدراسة الحالية في مجتمعها كونها من أوائل الدراسات -في حدود علم الباحثة- التي ركزت على درجة ممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظة إربد لإدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين.

الطريقة والاجراءات:

منهج الدراسة: تمّ اتباع المنهج الوصفي بمدخله الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد، والبالغ عددهم (1561) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد للفصل الدراسي الأول (2022). وتكوّنت عينة الدراسة من عينة منهم تمّ اختيارها بالطريقة المتبصرة، والبالغ عددهم (355) معلماً ومعلمة، بنسبة (23%) من المجتمع، في حين بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (35) معلماً ومعلمة من خارج من خارج عينة الدراسة.

المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون. (1) هو مبين في الجدول (1).
لعلاقة الفقرات بالمقياس وبالمجالات التي تتبع له، وذلك كما

معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة	معامل الارتباط		رقم الفقرة
المقياس ككل	المجال		المقياس ككل	المجال		المقياس ككل	المجال	
0.65	0.59	35	0.73	0.73	18	مجال تنظيم المعرفة		
0.41	0.61	36	0.77	0.80	19	0.76	0.71	1
0.57	0.65	37	0.71	0.77	20	0.77	0.75	2
0.61	0.49	38	مجال نشر المعرفة			0.68	0.70	3
مجال تجاه الأنشطة			0.63	0.66	21	0.75	0.76	4
0.60	0.59	39	0.73	0.75	22	0.56	0.59	5
0.81	0.65	40	0.85	0.82	23	0.79	0.81	6
0.77	0.80	41	0.77	0.69	24	0.72	0.72	7
0.71	0.72	42	0.81	0.79	25	0.70	0.60	8
0.73	0.74	43	0.68	0.75	26	0.66	0.68	9
0.86	0.85	44	0.68	0.77	27	مجال توليد المعرفة		
0.80	0.80	45	0.63	0.79	28	0.71	0.75	10
مجال تجاه أولياء الأمور			0.76	0.89	29	0.77	0.82	11
0.63	0.68	46	0.57	0.75	30	0.77	0.83	12
0.65	0.71	47	0.70	0.72	31	0.75	0.74	13
0.77	0.72	48	مجال تجاه التدريس			0.78	0.82	14
0.59	0.59	49	0.74	0.73	32	0.79	0.77	15
0.60	0.64	50	0.87	0.88	33	0.70	0.66	16
0.56	0.56	51	0.66	0.67	34	0.80	0.74	17

قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تجاه الأنشطة بمجالها قد تراوحت من (0.59-0.85)، وبالمقياس قد تراوحت من (0.60-0.86)، وأن قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تجاه أولياء الأمور بمجالها قد تراوحت من (0.56-0.71)، وبالمقياس قد تراوحت من (0.56-0.77).

ثبات أدوات الدراسة:

للتأكد من ثبات أدوات الدراسة، فقد تمّ التحقق بطريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test-Retest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقها بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة الفعلية مكونة من (35) معلماً ومعلمة، ومن ثمّ تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتمّ

يُلاحظ من الجدول (1) أنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تنظيم المعرفة بمجالها قد تراوحت من (0.59-0.81)، وبالمقياس قد تراوحت من (0.56-0.79)، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال توليد المعرفة بمجالها قد تراوحت من (0.66-0.83)، وبالمقياس قد تراوحت من (0.70-0.80)، وأنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال نشر المعرفة بمجالها قد تراوحت من (0.66-0.89)، وبالمقياس قد تراوحت من (0.57-0.85).

ويُلاحظ من الجدول (1) أنّ قيم معاملات ارتباط علاقة فقرات مجال تجاه التدريس بمجالها قد تراوحت من (0.49-0.88)، وبالمقياس قد تراوحت من (0.41-0.87)، وأنّ

الجدول (2): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي وإعادة لأداة الدراسة

أيضًا حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معاملة كرونباخ ألفا (Cronbach's α)، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لأداتي الدراسة.

عدد الفقرات	معاملات ثبات:		المجال
	الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	
9	0.843	0.852	تنظيم المعرفة
11	0.862	0.921	توليد المعرفة
11	0.910	0.950	نشر المعرفة
31	0.910	0.920	الدرجة الكلية
7	0.883	0.911	تجاه التدريس
7	0.894	0.932	تجاه الأنشطة
6	0.865	0.891	تجاه أولياء الأمور
20	0.920	0.940	الدرجة الكلية

معياري تصحيح أداة الدراسة:

حيث تمّ استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج (قليلة جدًا، قليلة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جدًا)، حيث أعطيت الإجابة منخفضة جدًا (1)، منخفضة (2)، متوسطة (3)، كبيرة (4)، كبيرة جدًا (5)، تمّ اعتماد المعيار الإحصائي الآتي باستخدام المعادلة الآتية:

- مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسومًا على عدد الخيارات.

$$- \text{مدى الفئة} = 5 - 1 = 4 \div 3 = 1.33$$

وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1.00 أقل من 2.34
متوسطة	من 2.34 أقل من 3.67
مرتفعة	من 3.67 - 5.00

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين، من خلال المجالات، وذلك كما هو مبين في الجدول (3):

يلاحظ من جدول (2) أنّ قيمة ثبات الإعادة لمقياس إدارة المعرفة قد بلغت (0.920)، ولمجالاته تراوحت من (0.852 - 0.950)، كما أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس إدارة المعرفة قد بلغت (0.910)، ولمجالاته تراوحت من (0.843 - 0.910). كما يُلاحظ من جدول (2) أنّ قيمة ثبات الإعادة لمقياس الأداء التدريسي قد بلغت (0.940)، ولمجالاته تراوحت من (0.891 - 0.932)، كما أنّ قيمة ثبات الاتساق الداخلي لمقياس الأداء التدريسي قد بلغت (0.920)، ولمجالاته تراوحت من (0.865 - 0.894)؛ وهذه القيم تشير إلى جودة بناء المقياس وصلاحيته لأغراض الدراسة.

عرض النتائج ومناقشتها:

التساؤل الأول: ما درجة تقدير عينة من المعلمين لممارسة مديري المدارس في لواء بني عبيد بمحافظته إربد لإدارة المعرفة؟

مديري المدارس الحكومية لإدارة المعرفة

المجال	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
نشر المعرفة	3.71	1.11	1	74.2%	كبيرة
توليد المعرفة	3.70	1.01	2	74.0%	كبيرة
تنظيم المعرفة	3.68	0.78	3	73.6%	كبيرة
الكلية	3.70	0.97		74%	كبيرة

الجدول (3): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة

حيث يتم إتاحة الفرص لهم بالاشتراك في الأنشطة التفاعلية من ورشات عمل متخصصة، وتفعيل قنوات تبادل المعرفة بينهم لاكتساب الخبرة التعليمية التي تخدم العملية التعليمية.

في حين أنّ مجال توليد المعرفة جاء في الترتيب الثاني، وبوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (1.01)، وبوزن نسبي (74.0%)، وبدرجة كبيرة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى الجهود الشخصية لدى مديري المدارس في لواء بني عبيد في إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية في المستويات كافة، وبناء قدرات التعلم ونشر ثقافة المعرفة وتطويرها، وإيجاد حالة من التنافس القائم على الذكاء، وكذلك التكامل بين قدرات المعلمين من نوي المعرفة ومتطلبات تقنية الاتصالات والمعلومات، ومتابعة تطوير وتحديث المعرفة بشكل مستمر. وقد تُعزى النتيجة إلى الإطار التعاوني الذي تتم فيه توثيق ونقل الخبرات التراكمية بين المعلمين، الأمر الذي يُسهل تبسيط العمليات وخفض التكاليف، وتنوع الأفكار، وتجديد الإبداع على قاعدة من حرية توليد الأفكار وصلها، وقد تُعزى النتيجة إلى الاهتمام الذي يوليه مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد لدور المعرفة في العملية التعليمية المستندة على أدوات التكنولوجيا ودورها في تلبية الكفاءات المبتكرة من خلال التحفيز، وتلبية المتطلبات المهنية، وتشجيعها على بذل أقصى جهد للاستفادة من الحوافز التي تساعده على تطوير القدرات الذاتية.

أما مجال تنظيم المعرفة جاء ضمن الترتيب الثالث والأخير، بوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.78)، وبوزن نسبي (73.6%)، وبدرجة كبيرة. وقد تُعزى النتيجة لأدراك مديري المدارس في تربية لواء بني عبيد أهمية تنظيم المعرفة وتخزينها، التي تعتمد على الجانب التنظيمي والإداري الإيجابي، الذي يعكس المعرفة العميقة

يتضح من الجدول (3) أنّ درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس الحكومية لإدارة المعرفة كانت كبيرة عند وزن نسبي (73.93%)، ربما يعود السبب إلى أنّ وزارة التربية والتعليم الأردنية أولت المديرين جُلّ الاهتمام بإدارة المعرفة خصوصاً بعد جائحة كورونا التي حولت التعليم من الجاهي إلى التعليم الإلكتروني، وعقدت لهم العديد من الدورات التدريبية حول هذا المجال، والتي فرضت الاهتمام بالمعرفة وتنظيمها والتخطيط لها. وهذا ما أكدته دراسة شاغي وتورجاي (Shaghaei & Turgay, 2013) أنّ مديري المدارس بحاجة إلى إدارة المعرفة من أجل تنمية الإبداع، كما أنّ إدارة المعرفة لها أهمية كبرى في تحقيق الإبداع والابتكار من أجل التأثير المباشر على تحسين أداء المعلم في المدارس وبدرجة عالية. وبينت دراسة ماس كوتشا (Mass – Machuca, 2014) أنّ التطبيق الناجح لإدارة المعرفة دور مهم في خلق ثقافة مبنية على القيم والثقة والشفافية والصدق التي من شأنها تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة.

حيث جاء مجال نشر المعرفة في المرتبة الأولى، بوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.11)، وبوزن نسبي (74.2%) وبدرجة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى مديري المدارس يوفرون المعلومات المتعلقة بإدارة المعرفة، وإتاحتها لجميع العاملين في المدرسة، والمستفيدين من خارجها، وقد تُعزى النتيجة إلى المرونة الإدارية التي تتميز بها الإدارة المدرسية في تربية لواء بني عبيد، التي تتماشى مع البناء التعليمي القائم على الخصائص الاجتماعية والثقافية لمنطقة بني عبيد، فهي تقف على مسافة واحدة من جميع معلمها ضمن آليات الحوار، وتبادل الخبرات، والمحافظة على الكفاءات، والاستثمار الإيجابي من قبل الإدارة المدرسية للموارد البشرية المتمثلة في معلمها،

إليها في أي وقت وبسهولة ويسر)، وهذا كله يؤدي إلى سرعة في انجاز المعاملات ودقتها.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القرعان (2020) التي أظهرت أن درجة تطبيق إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، كما اتفقت مع نتائج دي موراييس كورديرو وآخرون (De Moraes Cordeiro et al, 2022) التي أظهرت أن لعمليات المعرفة تأثير على أداء التعليم الأساسي بدرجة كبيرة. واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة أبو تايه (2022) التي أظهرت أن مستوى عمليات إدارة المعرفة جاء مرتفعاً.

وبدراسة فقرات كل مجال على حدة يتبين الآتي:

أولاً: مجال نشر المعرفة:

كما تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نشر المعرفة، وذلك كما هو مبين في الجدول (4):

الجدول (4): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال نشر المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
14	يفعل الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة	3.78	1.10	1	75.6%	كبيرة
13	يتابع تطبيق المعلمين للمعرفة عند تقييم أدائهم	3.76	1.12	2	75.2%	كبيرة
11	يشجع المعلمين والطلبة على توظيف المعرفة	3.73	1.10	3	74.6%	كبيرة
18	يضع خطة زمنية لتطبيق المعرفة	3.72	1.18	4	74.4%	كبيرة
10	يدرس الفجوة بين المعرفة الموجودة والمعرفة التي سيحصل عليها	3.71	1.06	5	74.2%	كبيرة
20	يعمل على تطوير المعلمين بما يناسب إدارة المعرفة	3.71	1.09	6	74.2%	كبيرة
12	يعزز المعلمين للمشاركة في المعرفة الضمنية	3.69	1.15	7	73.8%	كبيرة
19	يخطط لإصدار مجلة او نشره دورية	3.68	1.20	8	73.6%	كبيرة
16	يدرك أن لديه معرفة كثيرة تحتاج إلى تنظيم	3.68	1.06	8	73.6%	كبيرة
17	يتواصل مع الخبراء لتدريب المعلمين على استخراج المعرفة	3.67	1.15	10	73.4%	كبيرة
15	يوجه المعلمين لإجراء البحوث الإجرائية في مجال عملهم للمساهمة في تطوير العمل	3.60	1.19	11	72%	متوسطة

(1.19)، وبوزن نسبي (72%)، وبدرجة متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الكثير من مديري المدارس يدركون مدى انشغال المعلمين، وحرصهم على إعطاء الدروس، ومشاركتهم في العديد من الأنشطة سواء داخل الغرفة الصفية وخارجها، لذا لا يريدون أن يزيدوا الأعباء التربوية عليهم خصوصاً أن هذه الأبحاث تتطلب توافر مواد وأدوات معينة، وتوفير ظروف مدرسية خاصة، وتحتاج إلى ميزانية ومهارة وجهد للمعلمين والمديرين، لذا فهم يصرفون النظر عن إجرائها.

ثانياً: مجال توليد المعرفة

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال نشر المعرفة، وذلك كما هو مبين في الجدول (5):

الجدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال توليد المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
22	يستثمر طاقات المعلمين في توليد المعرفة.	3.81	1.21	1	76.2%	كبيرة
26	يحدد بدقة الاحتياجات المعرفية المتعلقة بالمدرسة	3.80	1.25	2	76%	كبيرة
27	يبحث مدير المدرسة عن المعرفة من مصادرها المختلفة.	3.77	1.14	3	75.4%	كبيرة
23	يوثق الخبرات والتجارب الجديدة لتوليد المعرفة.	3.75	1.22	4	75%	كبيرة
21	يقدم التسهيلات للمعلمين لتحثهم على توليد المعرفة.	3.74	1.25	5	74.8%	كبيرة
29	يشكل لجان عمل لتوظيف المعرفة داخل المدرسة.	3.72	1.18	6	74.4%	كبيرة
25	يجري تقيماً لمدى نجاح المدرسة في إنتاج المعرفة الجديدة.	3.71	1.29	7	74.2%	كبيرة
30	يعزز المبادرة بين المعلمين لإنتاج معارف جديدة مبتكرة.	3.68	1.27	8	73.6%	كبيرة
24	يضع تصوراً مناسباً للموازنة لتعزيز توليد المعرفة.	3.67	1.29	9	73.4%	كبيرة
28	ينفذ مبادرات حوارية وورش تدريبية لتوليد المعرفة.	3.60	1.22	10	72%	متوسطة
31	يقدم المكافأة المادية والمعنوية لمبتكري المعرفة الجديدة.	3.57	1.24	10	71.4%	متوسطة

حسابي (3.62)، وانحراف معياري (1.21)، وبوزن نسبي (76.2%)، وبدرجة كبيرة، وهذا إن دل فإنما يدل على عمق التفكير لدى المديرين، ومعرفتهم بالسمات الشخصية لمعلميهم، وسعيهم لتوظيف هذه المعارف المتجدد في اتخاذ

يلاحظ من الجدول (4) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال تخطيط المعرفة بلغ (3.70)، وانحراف معياري (1.01) بدرجة كبيرة. بينما جاءت الفقرة رقم (14) "يفعل الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.78)، وانحراف معياري (1.10)، وبوزن نسبي (75.6%)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وذلك بسبب ما يراه أفراد العينة من المعلمين من أهمية كبيرة للإذاعة المدرسية، فهي بمثابة منبر حر يقدم فيه الطلبة والمعلمون أنواع المعارف المختلفة، ويعرضون الإنجازات التي أعددوها خلال الفترة الدراسية، كما أن مدير المدرسة يعلن فيها عن القرارات الصادرة من مديرية التربية والتعليم، والنشرات الخاصة بالمدرسة، كما يتم من خلالها تكريم المعلمين، والإشادة بمجهوداتهم وبمجهودات الطلبة، ومن خلالها تُقام الحفلات المدرسية.

بينما جاءت الفقرة "يوجه المعلمين لإجراء البحوث الإجرائية في مجال عملهم للمساهمة في تطوير العمل"، في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري

يلاحظ من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي لفقرات مجال توليد المعرفة بلغ (3.71)، وانحراف معياري (1.11)، بدرجة كبيرة. إذ جاءت الفقرة رقم (22) "يستثمر طاقات المعلمين في توليد المعرفة" في الترتيب الأول، بمتوسط

مكافئة لصنيعه، وقد يعزى ذلك إلى ضعف التواصل بين مديري المدارس مع فئات المجتمع المحلي والمؤسسات التي يمكن من خلالها توفير الحوافز والمكافآت. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القرعان (2020) التي أظهرت أن درجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في مجال توليد المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة.

ثالثاً: مجال تنظيم المعرفة:

تمّ حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنظيم المعرفة، وذلك كما هو مُبين في الجدول (6):

الجدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تنظيم المعرفة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
1	يفعل البريد الإلكتروني في التواصل مع الجهات المختلفة	3.99	1.00	1	79.8%	كبيرة
3	يسعى إلى اكتساب المعرفة من مؤسسات محلية ودولية	3.87	1.05	2	77.4%	كبيرة
2	يشجع المعلمين على استخدام وسائل التواصل للحصول على المعرفة	3.81	1.12	3	76.2%	كبيرة
9	يوثق جميع الأفكار المتعلقة بالأداء المدرسي	3.80	1.05	3	76%	كبيرة
8	يخزن البيانات إلكترونياً أو ورقياً ليسهل استرجاعها عند الحاجة	3.79	1.02	4	75.8%	كبيرة
5	يتبنى نظام حوافز للمعلمين الذين يطبقون المعرفة	3.77	1.22	5	75.4%	كبيرة
4	يشكل فرق عمل لتوظيف المعرفة داخل مدرسته	3.37	1.07	6	67.4%	متوسطة
6	يستخدم الأساليب الإلكترونية المتعددة لحفظ المعرفة	3.36	1.22	6	67.2%	متوسطة
7	يقوي العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحلي للحصول على المعرفة	3.35	1.12	7	67%	متوسطة

الإدارية، وأنها تُخضع المديرين لدورات تأهيلية لتمكينهم من أداء أدوارهم، وإتمام واجباتهم الوظيفية بكفاءة، وهذا ما أشارت إليه وزارة التربية والتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2021)، أن على مديري المدارس أن يمارسوا مهامهم الإدارية، ويعدوا الخطط التي تعينهم على ممارسة أعمالهم بحرفية. ربما يعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة المدرسية لم تعد تقليدية، بل أصبحت مجارية للتطور العلمي والتكنولوجي، فالمعاملات الإلكترونية توفر الوقت والجهود، وتتخطى حدود الزمان والمكان.

قرارات صائبة تخدم رسالة المدرسة، لأن تحقيق هذه الأهداف لا يتأتى إلا بتضافر جهود المعلمين ومبادراتهم الجادة، بالتالي يستثمر مديرو المدارس هذه الطاقة المتفجرة والمعارف المتجددة، وكون المعلمون يشعرون بالحرية، وتتاح لهم الفرص للتعبير عن معارفهم، ويطبّقونها في مدارسهم حازت هذه الفقرة على أعلى نسبة في المجال.

وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على "يقدم المكافأة المادية والمعنوية لمبتكري المعرفة الجديدة"، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.24)، وبوزن نسبي (71.4%)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وقد يُعزى السبب في ذلك إلى التحديات التي يواجهها المدير بسبب محدودية الموازنة الخاصة بكل مدرسة، أو ربما يرجع السبب إلى عدم تناسب طبيعة المكافأة التي يقدمها مديري المدارس لعملية توليد المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل فرص التجريب للأفكار من وجهة نظر المعلمين، فلا يعدّها المعلم

يلاحظ من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي لمجال تنظيم المعرفة بلغ (3.68)، وانحراف معياري (0.78) بدرجة كبيرة. حيث جاءت الفقرة (1) "يفعل البريد الإلكتروني في التواصل مع الجهات المختلفة" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (1.00)، وبوزن نسبي (79.8%)، وبدرجة ممارسة كبيرة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المعلمين يرون أن طبيعة عمل مدير المدرسة بالدرجة الرئيسية إدارية، وأن وزارة التربية والتعليم في الأردن تختار مدير المدرسة بناءً على قدراته وخبراته

في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين في مجال تنظيم المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة. التساؤل الثاني: ما درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المدرسي؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ فقد تمّ حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المدرسي، وذلك كما هو مبين في الجدول (7):

الجدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء المدرسي في المدارس الحكومية في مديرية تربية لواء بني عبيد من وجهة نظر المعلمين

المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة الممارسة
تجاه الأنشطة	3.80	0.875	1	76%	كبيرة
تجاه أولياء الأمور	3.74	0.903	2	74.8%	كبيرة
تجاه التدريس	3.47	0.974	3	69.4%	متوسطة
الكلية	3.70	0.875		74%	كبيرة

قبل القائمين على تطوير الأداء المدرسي في مديرية التربية والتعليم للواء بني عبيد، كما يعود أيضًا إلى شعور أفراد عينة الدراسة بأهمية هذه المعايير في تحقيق التميز في الأداء المدرسي، حيث إنَّها كانت شاملة تقريبًا لجميع عناصر العملية التعليمية البشرية والمادية. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الزبون (2019) التي أظهرت أنَّ درجة توافر معايير جودة الأداء المدرسي المتميز من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش جاءت بدرجة كبيرة. كما اتفقت مع نتائج دراسة العجمي (2019) التي أظهرت أنَّ برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الشمري (2017) التي أظهرت أنَّ دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة متوسطة على الأداة ككل.

في حين جاءت الفقرة (7) التي تنص على "يقوي العلاقة بين المعلمين والمجتمع المحلي للحصول على المعرفة " بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.35)، وانحراف معياري (1.12)، وبوزن نسبي (67%)، وبدرجة ممارسة متوسطة. وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ الدورات التدريبية بالدرجة الأولى تتبع إداريًا لقسم الاشراف التربوي في المديرية، فالمشرف هو الأقدر على تحديد طبيعة الدورات التدريبية التي يحتاجها المعلمين، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ الدورات التدريبية بحاجة إلى ميزانية ربما لا تستطيع إدارة المدرسة تأمينها للمعلمين. اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة القرعان (2020) التي أظهرت أنَّ درجة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية

يتضح من الجدول (7) أنَّ درجة تقدير أفراد العينة لمستوى الأداء المدرسي كانت كبيرة، بوسط حسابي (3.70)، وانحراف معياري (0.875)، وبوزن نسبي (74%)، وقد يشير ذلك إلى أنَّ نظرة المعلمين لمدير المدرسة أنه شخص يتابع سير العملية التربوية في الميدان، ويفعل الأنشطة المدرسية، ويشرف على فاعلية استخدام المرافق المدرسية، ويخطط على نحو واقعي، ويوزع المهام والأعمال على العاملين في المدرسة وفقًا للأنظمة والتعليمات التربوية، وقد تشير هذه النتيجة إلى حرص مدير المدرسة على نقل الأفكار، والخبرات، والتجارب والتجديدات التربوية إلى العاملين معه، والعمل على ترجمتها إلى خطط إجرائية داخل مدرسته، وهذا الأمر ساعد في تكوين رؤية وفهم مشترك، ولغة واحدة بين مديري المدارس والعاملين معهم حول ضرورة إحداث تغيير وتطوير في أداء مدير المدرسة، والانتقال من الأدوار التقليدية إلى الأدوار التجديدية. وتزود الباحثة هذه النتيجة إلى انتشار ثقافة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المؤسسات التربوية، والجهود التي تبذل من

المدارس يسعون بشكل دائم لعقد لقاءات حوارية مع أفراد المجتمع المحلي، ويشاورونهم بكل ما يتعلق بأبنائهم في العملية التعليمية، ويستفيدون من خبراتهم في عقد ورش توعية للطلبة والمعلمين، ويقيمون بالتعاون فيما بينهم العديد من المناسبات الوطنية التي تصب في خدمة الوطن والمواطن والعملية التعليمية برمتها. كما أنّ دورها لم يتوقف عند هذا الحد، بل تتعاون وتتشارك مع أركان العملية التعليمية والمجتمع المحلي كافة؛ لتوظيف التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، ورعاية الطلبة الموهوبين، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للطلبة أيضاً، وهذا كله يسهم في رفع مستوى الأداء التدريسي للمدرسة.

أولاً: تجاه الأنشطة

كما تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال "الأداء المدرسي تجاه الأنشطة"، وذلك كما هو مبين في الجدول (8):

الجدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تجاه الأنشطة

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
40	تفعل المدرسة المشاركة الطلابية في الأنشطة الفنية	4.15	0.973	1	83%	كبيرة
39	تفعل المدرسة المشاركة الطلابية في الأنشطة الرياضية	3.97	0.944	2	79.4%	كبيرة
41	تفعل المدرسة المشاركة الطلابية في الأنشطة الاجتماعية	3.83	1.014	3	76.6%	كبيرة
44	تفعل المدرسة المشاركة الطلابية في الأنشطة الثقافية والعلمية	3.75	1.005	4	75%	كبيرة
43	توفر المدرسة غرف خاصة للمسابقات وممارسة الأنشطة	3.70	1.013	5	74%	كبيرة
42	توفر المدرسة الامن والسلامة أثناء ممارسة الطلبة للأنشطة	3.66	1.132	6	73.2%	متوسطة
45	تخصص المدرسة جزء من الميزانية للأنشطة	3.55	1.081	7	71%	متوسطة

وبوزن نسبي (83%) وبدرجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس يلتزمون بالخطة التطويرية التي يقوم مدير المدرسة بإعدادها بالتعاون مع المعلمين، التي تحتوي في مضمونها على إقامة الأنشطة (الفنية، والرياضية، والاجتماعية)، فهذه

حيث جاء مجال "تجاه الأنشطة" ضمن الترتيب الأول، بوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.875)، وبوزن نسبي (76%) وبدرجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس تعددت أدوارهم ومهامهم بما يتلاءم مع التطور العلمي والمعرفي التكنولوجي، فيصب جلّ اهتمامه على الأنشطة المدرسية، فهي منبر لاستكشاف مواهب الطلبة، وميولهم العلمي والعملية، فيعقد العديد من المسابقات في شتى المجالات الرياضية، والفكرية، والأدبية ليشعر الطلبة بأن المدرسة مكان لاكتشاف مواهبهم في كافة المجالات العلمية والعملية.

وجاء في المرتبة الثانية مجال "تجاه أولياء الأمور"، بوسط حسابي (3.74)، وانحراف معياري (0.903)، وبوزن نسبي (69.4%)، وبدرجة كبيرة. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديرو المدارس يتفاعلون بشكل إيجابي مع المجتمع المحلي، ويعقدون لهم الاجتماعات الدورية لمناقشة كل ما هو جديد في العملية التعليمية، وإطلاعهم على مستوى أبنائهم السلوكي والعلمي، فالمدرسة وجدت لأجلهم، ولخدمة أبنائهم، لذلك، فإنّ مديري

يلاحظ من الجدول (8) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال الأنشطة قد تراوحت ما بين (3.41 - 4.15)، إذ جاءت الفقرة (40) التي تنص على "تفعل المدرسة المشاركة الطلابية في الأنشطة الفنية" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (4.15)، وانحراف معياري (0.973)،

الأكاديمي، ويتفاوتون في توفير تلك المستلزمات للأنشطة، كما أنّ مديري المدارس محصورون من قبل وزارة التربية والتعليم في مبالغ معينة تصرف في أوجها مما يشكل عائقاً أمام المدرء في توفير ذلك.

ثانياً: تجاه أولياء الأمور

كما تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال " مجال الأداء المدرسي تجاه أولياء الأمور"، وذلك كما هو مبين في الجدول (9):

الجدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال تجاه أولياء الأمور

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
1-	تعقد المدرسة اجتماعات دورية لأولياء الأمور	3.77	1.053	1	75.4%	كبيرة
2-	تحث الأسرة على متابعة سلوك أبنائهم داخل المنزل وخارجه	3.69	1.043	2	73.8%	كبيرة
3-	تتواصل مع أولياء الأمور لتقييم سلوكيات أبنائهم	3.68	1.117	3	73.6%	كبيرة
4-	تستفيد من خبرة أولياء الأمور في تقديم الفائدة للطلبة	3.67	1.078	4	73.4%	متوسطة
5-	تنظم المدرسة برامج لخدمة أولياء الأمور	3.65	0.970	5	73%	متوسطة
6-	تشارك أولياء الأمور في مناسباتهم الاجتماعية	3.64	1.067	6	72.8%	متوسطة
7-	تفعل المدرسة روح الديمقراطية من خلال المجالس المدرسية	3.57	1.089	7	71.4%	متوسطة

تتص على "تفعل المدرسة روح الديمقراطية من خلال المجالس المدرسية" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.57)، وانحراف معياري (1.089)، وبوزن نسبي (71.4%)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يركزون في هذه الاجتماعات على نقاط جوهرية تتمثل في العملية التعليمية كالمحافظة على التزام الطلبة بمواعيد الدوام الرسمي، وحضور الحصص الفصية وغيرها، التي من أجلها وضع هذا اللقاء، ويسعى جاهداً للخروج بنتائج مرضية تُسهم في رقي العملية التعليمية.

ثالثاً: تجاه التدريس

الأنشطة تغرس في نفوس الطلبة قيم التفكير والتأمل، وتخرج الإبداعات الكامنة في نفوسهم، وتحببهم أيضاً بالعملية التعليمية، وهذا ما أكدته وزارة التربية والتعليم، حيث إنّها في بداية كل عام دراسي تصدر كتباً إلى مدرء التربية والتعليم لتنفيذ هذه الأنشطة، وإشراك الطلبة بها، وتكريم الفائزين. في حين جاءت الفقرة رقم (45) التي تنص على "تخصص المدرسة جزء من الميزانية للأنشطة" بالترتيب الأخير، بمتوسط حسابي (3.41)، وانحراف معياري (1.119)، وبوزن نسبي (71%)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري المدارس يركزون على اهتمامهم على توفير المستلزمات الخاصة بالعملية التعليمية، وخصوصاً فيما يتعلق بالجانب

يلاحظ من الجدول (9) أنّ المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.77-3.57)، حيث جاءت الفقرة رقم (36) التي تنص على "تعقد المدرسة اجتماعات دورية لأولياء الأمور" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.053)، وبوزن نسبي (75.4%)، وبدرجة ممارسة كبيرة، ربما يعود السبب في ذلك إلى أنّ مديري المدارس يسعون لتنفيذ الخطة التطويرية للمدرسة التي يضعونها في بداية كل عام دراسي، التي من محاورها الهامة إشراك أولياء الأمور في العملية التعليمية، وإشراكهم أيضاً في مجالس الآباء، وهذا يصب في مصلحة العملية التعليمية للطلبة، ويطلع أولياء الأمور كذلك على مستوى أبنائهم السلوكي والمعرفي. في حين جاءت الفقرة رقم (38) التي

الجدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تجاه أولياء الأمور

كما تمّ حساب الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأداء المدرسي تجاه التدريس، وذلك كما هو مُبيّن في الجدول (10):

رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الوزن النسبي	درجة التقدير
1	توظف المدرسة التكنولوجيا الحديثة في التعليم	3.62	0.992	1	72.4%	متوسطة
2	تتابع المدرسة مستوى تحصيل الطلبة	3.61	1.0699	2	72.2%	متوسطة
3	تركز المدرسة على جودة المنهاج المدرسي	3.53	0.992	3	70.6%	متوسطة
4	توفر المدرسة برامج تقوية للطلبة المتعثرين	3.42	1.003	4	68.4%	متوسطة
5	توفر المدرسة برامج إثرائية للطلبة المتميزين	3.36	1.178	5	67.2%	متوسطة
6	تتابع المدرسة أعمال التقويم والامتحانات بدقة	3.28	1.205	6	65.6%	متوسطة

على العدل والمساواة، فهذه الأمور من البديهيات التي يوجه مدير المدارس إليها في بداية الفصل الدراسي، وينفذ المعلمون تلك التوجيهات بعناية فائقة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة تقدير أفراد العينة لممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة، ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المدرسي؟"

للإجابة عن السؤال الثالث فقد تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد لإدارة المعرفة وبين الأداء المدرسي، وذلك كما يظهره الجدول (11).

الجدول (11): قيمة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد لإدارة المعرفة ومجالاتها وبين الأداء المدرسي ومجالاته

العلاقة	الإحصائي	نشر المعرفة	توليد المعرفة	تنظيم المعرفة	الكلي للمقياس
تجاه الأنشطة	معامل الارتباط	0.89	0.79	0.80	0.86
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00
تجاه أولياء الأمور	معامل الارتباط	0.80	0.88	0.76	0.85
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00

يلاحظ من الجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات مجال تجاه أولياء الأمور قد تراوحت بين (3.62-3.28)، إذ جاءت الفقرة رقم (48) التي تنص على "توظف المدرسة التكنولوجيا الحديثة في التعليم" في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي (3.62)، وانحراف معياري (0.992)، وبوزن نسبي (72.4%) وبدرجة ممارسة متوسطة، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة إلى أنّ البنى التحتية للمدارس ليست بالمستوى المطلوب، فهي تتفاوت في امتلاكها الحواسيب التي تلبي احتياجات المدرسة والطلبة، كما أنّها تتفاوت كذلك في توفر شبكة الإنترنت التي تعينهم على ذلك. وجاء في أقل المتوسطات الحسابية الفقرة رقم (47) التي تنص على "تتابع المدرسة أعمال التقويم والامتحانات بدقة"، بمتوسط حسابي (3.28)، وانحراف معياري (1.205)، وبوزن نسبي (65.6%)، وبدرجة ممارسة متوسطة. ربما يعود السبب في ذلك إلى ثقة الإدارة المدرسية بكوادرها المعلمين الذين يمتلكون باعاً طويلاً في العملية التعليمية، وإعداد الاختبارات، وكيفية تقييم الطلبة بناءً

0.68	0.70	0.64	0.64	معامل الارتباط	تجاه التدريس
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	
0.85	0.80	0.82	0.83	معامل الارتباط	الكلي للمقياس
0.00	0.00	0.00	0.00	الدلالة الإحصائية	

- دعوة مديري المدارس للاطلاع على نتائج البحوث والدراسات المتعلقة بالأداء المدرسي لتحسين أدائهم.

- ترسيخ العلاقة بين المدرسة، والأسرة، والمجتمع المحلي، والعمل على تفعيل الاتصال والتواصل بينهم من خلال توسيع الحوار والمناقشة بينهم لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

- قيام مديرو المدارس بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية؛ لأثرها في فهم إدارة المعرفة من قبل المعلمين والطلبة.

- إجراء دراسات مشابهة لهذه الدراسة لإثراء الجانب المعرفي في إدارة المعرفة والأداء المدرسي، وعلى عينة أكبر تشمل مختلف مديريات التربية والتعليم في الأردن، من أجل الوصول إلى مستويات أداء مرتفعة في جميع مدارس المملكة، وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

أبو تايه، فالحة. (2022). عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي مدارس البادية الجنوبية من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

باشبوة، لحسن عبد الله. (2019). روائع التمييز المؤسسي: الإبداع الابتكار القيادة الرشيدة أفضل الممارسات المتميزة. عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. البطينة، محمد والمشاقبة، تركي. (2010). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. عمان: المكتبة الوطنية.

بني عيسى، أحمد. (2018). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق. عمان: الأردن، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع.

تشير النتائج في جدول (11) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس في مديرية تربية لواء بني عبيد لإدارة المعرفة ومجالاتها وبين الأداء المدرسي ومجالاته، ربما يعود السبب في ذلك إلى شعور أفراد عينة الدراسة أنّ مديري بما يمتلكون من إدارة معرفية فاعلة انعكست على مستوى الأداء المدرسي بشكل إيجابي، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنّه كلما مارس مديرو المدارس في تربية لواء بني عبيد لإدارة المعرفة، انعكس ذلك على مستوى الأداء المدرسي الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى أداء المعلمين، وتطور أدائهم في العملية التعليمية. إضافة إلى أنّ شعور المعلمين أنّ مديروهم يقدمون لهم خدمات العملية التعليمية بما يتلاءم مع إدارة المعرفة في شتى المجالات كنشر المعرفة، والتخطيط، وتوليد المعرفة وغيرها، مما يعمل على توفير جو من الثقة والاحترام المتبادل بينهم؛ مما يتولد عنه جواً من الرضا عن المدرسة والمدير والعمل، وتعدّ هذه النتيجة منطقية حيث إنّ المدير الناجح هو الذي يمارس أدواره بشكل متوازي وعادل بالنسبة لمرووسيه؛ مما يدفعهم إلى العمل بجد ونشاط مما ينعكس أثره إيجاباً على الطلبة.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تنظيم دورات تدريبية وبرامج تنمية مهنية متخصصة بإدارة المعرفة، وإلحاق مديري المدارس والمعلمين بها، ليتمّ تفعيل إدارة المعرفة من الأطراف المعنية جميعها بالعملية التعليمية.
- العمل على تشكيل فرق مختصة بإدارة المعرفة، من المعلمين المتميزين في المدارس الحكومية.

بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. غزة: فلسطين، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 2(14)، 32-58.

العجمي، أريج. (2019). واقع برامج تحسين الأداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*، 9(2)، 3-32.

العنزي، محمود الياس. (2019). دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة في كليات ومعاهد الهيئة العامة لتعليم التطبيقي في دولة الكويت. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.

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

مسلم، عبدالله. (2018). الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق. عمان: دار الإبداع والإبتكار الإداري.

الملكاوي، ابراهيم. (2007). إدارة المعرفة_ الممارسات والمفهوم. عمان: الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

المليجي، رضا. (2010). إدارة المعرفة والتعليم التنظيمي: مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة. القاهرة: مصر، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (2021). إدارة المعرفة في العملية التعليمية. منشورات وزارة التربية والتعليم، عمان: الأردن.

المراجع الأجنبية:

Abdalaal, Y. A. E. (2020). The Degree of Secondary Public School Principals' Application of the Knowledge Management Strategies at the Directorate of Education for Zarqa Area: Teachers' Perspective. *Journal of Education and Practice*, 11(8), 51-60.

Botha, R. J. (2011). Contextual factors in the assessment of the effect of school-based

البيلاوي، حسن. (2005). إدارة المعرفة: مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة. الدار الصولتية للتربية، الرياض.

الثقفي، فهد. (2019). واقع تطبيق مضامين إدارة المعرفة في إدارة التعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات العاملة به، سوهاج، مصر، *المجلة التربوية لجامعة سوهاج*، 7(57)، 193-224.

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

الحيلة، محمد. (2012). طرائق التدريس واستراتيجياته. العين: دار الكتاب الجامعي.

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

داود، محمد. (2020). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: الأردن، دار النفيس للنشر والتوزيع.

الزبون، فادي. (2019). توافر معايير جودة الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ببعض المتغيرات. *مجلة المنارة*، 26(1)، 225-253.

الشحنة، عبد المنعم. (2016). تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. بورسعيد، *مجلة كلية التربية*، 21(21)، 398-471.

الشمري، مشاري. (2017). دور مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في تفعيل مشروع تحسين الأداء المدرسي. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، الأردن.

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

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

الشيخ، عادل. (2018). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات

Willms, J. D. (2003). *Monitoring school performance: A guide for educators*. Routledge.

management on school effectiveness. *Journal of Social Sciences*, 27(1), 15-23.

de Moraes Cordeiro, M., Oliveira, M., & Sanchez-Segura, M. I. (2022). The influence of the knowledge management processes on results in basic education schools. *Journal of Knowledge Management*.

Hanushek, E. A. (2010). *Making schools work: Improving performance and controlling costs*. Brookings Institution Press.

Iacuzzi, S., Fedele, P., & Garlatti, A. (2021). Beyond Coronavirus: the role for knowledge management in schools responses to crisis. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 433-438.

Khan, W., Ahmad, S. M., & Iqbal, M. (2014). School Excellence: Principals' Perceptions and Students' Expectations. *FWU Journal of Social Sciences*, 8(2).

Mas-Machuca, M. (2014). The role of leadership: The challenge of knowledge management and learning in knowledge-intensive organizations. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 97-116.

Moorosi, P., & Bantwini, B. D. (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.

Shaghaei, N., & Turgay, T. (2013). Performance improvement through knowledge management and innovation in educational institutions: Teachers' perception. *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, 2(4).

Tedla, B. A., & Redda, E. H. (2021). Leadership styles and school performance: A study within an Eritrean context of Eastern Africa. *International Journal of Management (IJM)*, 12(4), 56-73.