

## دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان

### The role of knowledge management in administrative excellence among Jordanian secondary school principals in the capital, Amman

الباحثة/ أمل زعل إبراهيم الرماضين

وزارة التربية والتعليم الأردنية

#### المخلص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان، كما هدفت الى التعرف على هذا الدور في ضوء مجموعة من الابعاد عزيت اليها هذه الدراسة وهي: المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية، الخبرة، جنس المدرسة. ولتحقيق ذلك اجريت الدراسة على عينة قوامها(50) مدير ومديرة من مدراء المدارس الثانوية في العاصمة عمان خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (2021/2020)، وطبق على عينة الدراسة استبانة مكونة من (27) فقرة وموزعة على أربع محاور.

وبعد جمع البيانات من عينة الدراسة عولجت احصائيا باستخدام برامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي ضوء هذه النتائج توصي الباحثة مجموعة من التوصيات منها: ضرورة نشر قيم ادارة المعرفة بين الموظفين، وذلك لتحسين ادائهم الوظيفي، وضرورة تخصيص ادارة خاصة بالمعرفة داخل اقسام المدارس الحكومية لما لها من اهمية في تحسين الاداء الحكومي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المعرفة، التميز الإداري، مديري المدارس الثانوية الأردنية، عمان.

#### Abstract

This study aimed to identify the role of knowledge management in administrative excellence among the directors of Jordanian secondary schools in the capital, Amman. It also aimed to identify this role in light of a set of dimensions to which this study was attributed, namely: academic qualification, number of training courses, experience, and job title.

To achieve this, the study was conducted on a sample of (50) principals from secondary school principals in the capital, Amman, during the second semester of the academic year (2020/2021). A questionnaire consisting of (27) items was applied to the study sample and distributed on four axes.

After collecting data from the study sample, it was statistically treated using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) programs, and in light of these results, the researcher recommends a set of recommendations, including: The necessity of disseminating knowledge management values among employees, in order to improve their job performance, and the necessity to allocate a special knowledge department within the departments of institutions. Government because of its importance in improving government performance.

**Keywords:** Knowledge Management, Administrative Excellence, Jordanian Secondary School Principals, Amman.

#### مقدمة:

يمكن القول ان (ادارة المعرفة) يعد موضوع الساعة هذه الايام، لان انسان العصر يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته. فالمعرفة هي الاصل، وهي اهم عناصر الانتاج، وقد اصبحت تشكل اولوية خاصة في الاقتصاد الجديد، (اقتصاد المعرفة)، واصبحت المعرفة تشكل ميزة تنافسية للشركات والمنظمات التي تمتلكها. وقد أصبح من يمتلك المعرفة في الوقت المناسب وبال جودة المناسبة يمتلك القدرة على العمل واغتنام الفرص واستغلال الوقت. (عليان، 2008)

ومنذ منتصف سنوات التسعينات اخذت المعرفة وادارة المعرفة داخل المنظمات وبين المنظمات تحظى بالاهتمام المتزايد لما لها من اسهام اساسي في النمو الاقتصادي وتحقيق الميزة التنافسية. (little.al.2001)

ومن هنا يجب اجراء دراسة حول دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية كون هذا القطاع هو الذي يسير كافة الأمور التربوية ويقدم مختلف الخدمات الرئيسية التعليمية التي تيسر وتسهل عمل بقية المرافق في الدولة، وكون ادارة المعرفة تمكن الدولة بما فيها من المدارس من الاستجابة للتغيير والتجديد ولكل ما هو طارئ، وصولا الى مرحلة التميز والمنافسة الكفوة.

والمعرفة لا تأتي من فراغ، فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية (الخبرات البشرية والامكانيات المادية والتكنولوجيا والبحث والتطوير والدراسات)، وهي تتولد في واقع حي معاش، وتتشكل وتعيد اخراج ذاتها في منظومات جديدة، وهي لا تزال ابداعا انسانيا راقيا ومتاحا للجميع وبخاصة لمن يرغب بالوصول اليها بالجهد والمثابرة، حيث انها مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكها على من يجهلها.

ويعيش العالم اليوم مرحلة تشهد اعتمادا كبيرا على المعرفة لدرجة أطلق عليه (عالم المعرفة) و (مجتمع المعرفة). وهذا يبرز دور المعرفة واهميتها ومكانتها وأثرها في النجاح في جميع الاعمال والمجالات. لقد اصبحت ادارة المعرفة أحدث انواع الادارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق سواء كمفاهيم او اساليب او تطبيقات. (عليان، 2008)

وقد ادخلت معظم كليات الادارة مقرر (ادارة المعرفة) في خططها ومناهجها، وكذلك الحال في تخصص علم المكتبات والمعلومات.

ومن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات ادارة المعرفة، يتزامن ويتعزز في ظل تغييرات اشمق وأعمق تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الى الاقتصاد القائم على المعرفة. (نجم، 2005) ولا يخفى ما لهذه الاستراتيجية (ادارة المعرفة) من اهمية داخل أي مؤسسة كانت، لذا وجب اعتماد ادارة فعالة لتسيير وتفعيل العمل المعرفي داخل المدرسة انطلاقا من الجهود الفردية التي يمكن تسخيرها لتتضح في الجهود الجماعية ضمن المدارس. (رزيف، فارس، 2004)

فقد اصبحت ادارة المعرفة من المتطلبات الضرورية للعمل الإداري في أي منظمة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية الهائلة، وبالتحديد في الوزارات الحكومية (القطاع العام) وذلك لزيادة كفاءة العمليات وزيادة التنسيق بين الوزارات ومواكبة المنظمات العالمية والاقتصاد المعرفي العالمي بحيث يمكن الوصول الى مجتمع معرفي وحكومة إلكترونية.

### مشكلة الدراسة:

- ما هو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان؟
- هل يختلف دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي، جنس المدرسة، الخبرة، عدد الدورات التدريبية؟

### أهداف الدراسة:

- معرفة دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان.
- معرفة اختلاف دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي، جنس المدرسة، الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

### فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير جنس المدرسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية.

### أهمية الدراسة:

- اهمية الدراسة للمؤسسات ذات العلاقة: تحقيق الميزة التنافسية في منتجاتها، تحسين مستوى العمل ومستوى الإنتاج.
- اهمية الدراسة للاقتصاد الوطني: زيادة الدخل القومي، وزيادة النمو الاقتصادي، وزيادة التنمية الاقتصادية.

- أهمية الدراسة بالنسبة لطلاب الجامعات والمكتبات وذوي العلاقة: وذلك ان ادارة المعرفة اصبحت تدرس كمقرر اساسي في الكليات والجامعات.

#### حدود الدراسة:

- **حدود مكانية:** المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان.
- **حدود زمنية:** الفصل الثاني من العام الدراسي (2021/2020).
- **حدود بشرية:** مدراء ومديرات المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان.

#### مصطلحات الدراسة:

- **الادارة (management):** عملية وضع الاهداف وتحقيقها من خلال خمسة نشاطات اساسية: التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة) تستخدم المصادر البشرية والمادية والمالية المتاحة. (عليان، 2008)
- **المعرفة (knowledge):** حصيلة امتزاج وتفاعل خفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة التي توصل لأفضل النتائج والقرارات واستخلاص مفاهيم جديدة. (عليان، 2008)
- **ادارة المعرفة:** هي جوهر الأداء المنظم والإبداع الإداري ومدى قدرة الأفراد والمديرين على توليد المعرفة والأفكار الخلاقة في إحداث التغييرات الهيكلية والثقافية في المنظمة. (Hill & Jones، 2006)

#### مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من مدراء مديرات المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2020).

#### عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (50) مدير ومديرة من مدراء مديرات المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان خلال الفصل الأول من العام الدراسي (2021/2020)، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية والجدول (1)، (2)، (3)، (4)، (5) تبين توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

#### جدول رقم (1): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
10	5	دبلوم
68	34	بكالوريوس
22	11	دراسات عليا
100	50	المجموع

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير جنس المدرسة

النسبة المئوية (%)	التكرار	جنس المدرسة
44	22	مدرسة ذكور
48	24	مدرسة إناث
08	04	مدرسة مختلطة
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الخبرة
16	8	أقل من (5) سنوات
48	24	من (05-15) سنة
36	18	أكثر من (15) سنة
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

النسبة المئوية (%)	التكرار	عدد الدورات التدريبية
16	08	أقل من دورتين تدريبيتين
72	36	من (02-05) دورات تدريبية
12	06	أكثر من (05) دورات تدريبية
<b>100</b>	<b>50</b>	<b>المجموع</b>

**منهج الدراسة:**

اتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي نظراً لملاءمته طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

**أداة الدراسة:**

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء تم بناء استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة اشتملت على (27) فقرة موزعة إلى أربعة أبعاد كما في الجدول رقم (7).

جدول رقم (5): فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات الدراسة

#	المجال	عدد الفقرات	الفقرات
1	مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات	8	08-01
2	دور المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي	6	14-09

19-15	5	دور إدارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة	3
27-20	8	مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي	4

### صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المختصين من مشرفين تربويين ومدراء مدارس في وزارة التربية والتعليم الأردنية واطسوا بصلاحياتها بعد إجراء تعديلات أشار إليها، وقد تم إجراء تلك التعديلات وإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

### ثبات الأداة

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.93) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

### المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات تم إدخال بياناتها للحاسب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spas)، وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

### نتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه: ما هو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان؟

من أجل الإجابة عن هذا السؤال، استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة من فقرات كل مجال من مجالات الاستبانة.

وقد أعطي للفقرات ذات المضمون الإيجابي (5) درجات عن كل إجابة (موافق جداً)، و(4) درجات عن كل إجابة (موافق)، و(3) درجات عن كل إجابة (محايد)، ودرجتان عن كل إجابة (معارض)، ودرجة واحدة عن كل إجابة (معارض جداً)، ومن أجل تفسير النتائج أعتمد الميزان الآتي للنسب المئوية للاستجابات:

### جدول رقم (6): ميزان النسب المئوية للاستجابات

درجة الاستجابات	النسبة المئوية
منخفضة جداً	أقل من 50%
منخفضة	من 50%-59%
متوسطة	من 60%-69%
مرتفعة	من 70%-79%
مرتفعة جداً	من 80% فما فوق

وتبين الجداول (7)، (8)، (9)، (10) النتائج، ويبين الجدول (11) خلاصة النتائج.

## (1) النتائج المتعلقة بالبعد الأول (مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات)

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الأول

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	تعمل إدارة المعرفة على سرعة اتخاذ القرارات الصحيحة	4.16	83.2	مرتفعة جدا
2	لإدارة المعرفة دور كبير في رفع جاهزية الإدارات على اتخاذ القرارات	4.00	80	مرتفعة جدا
3	تعمل إدارة المعرفة على تصحيح مسارات القرارات وزيادة عواندها	4.06	81.2	مرتفعة جدا
4	تساهم إدارة المعرفة في تدريب الموظفين على آلية اتخاذ القرارات	3.96	79.2	مرتفعة جدا
5	تزود إدارة الموظفين بالطرق الحديثة في إعادة صياغة القرارات	4.12	82.4	مرتفعة جدا
6	تتيح إدارة المعرفة صناعات القرار للاستفادة من أخطائهم السابقة	4.06	81.2	مرتفعة جدا
7	تتيح إدارة المعرفة الوقت الكافي من التغذية العائدة عن القرارات	4.00	80	مرتفعة
8	تؤدي إدارة المعرفة إلى اللامركزية في اتخاذ القرارات	4.26	85.2	مرتفعة جدا
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>4.08</b>	<b>81.55</b>	<b>مرتفعة جداً</b>

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (7) السابق دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان كانت مرتفعة جدا على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 8) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرة (7) حيث كانت نسبتها المئوية (79.2) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة النسبة المئوية (81.55%).

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة في استجابة عينة الدراسة على البعد الأول (مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات) الى عدة اسباب: اولها ما تقوم به ادارة المعرفة من رفع جاهزية الاقسام الادارية داخل المدرسة بحيث تؤهلها الى اتخاذ القرارات السليمة والصحيحة في الوقت المناسب والزماني المطلوب وبالتالي زيادة عوائد هذه الاقسام على المدرسة ككل. ولكن تحتاج هذه العوائد الى اتاحة جو من اللامركزية للموظف لإعطائه الدور في صياغة القرارات. اما السبب الاخر الذي ساهم في ارتفاع استجابة عينة الدراسة فيمكنه فيما تقدمه ادارة المعرفة من طرق ادارية وانتاجية حديثة لاتخاذ القرارات وذلك من خلال اتاحة الفرصة لتصحيح الأخطاء والاستفادة من التغذية الراجعة.

(2) النتائج المتعلقة بالبعد الثاني (دور المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي)

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثاني

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
9	تعمل إدارة المعرفة على رسم المسارات الاستراتيجية للإدارات العليا	4.06	81.2	مرتفعة جدا
10	تحث إدارة المعرفة الموظفين على استخدام التخطيط الاستراتيجي داخل أقسامهم الإدارية	3.98	79.6	مرتفعة
11	تحدد إدارة المعرفة الأهداف الاستراتيجية الصحيحة للمؤسسة	4.02	80.4	مرتفعة جدا
12	توفر إدارة المعرفة الوسائل الإبداعية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	3.96	79.2	مرتفعة
13	تتواءم إدارة المعرفة الوسائل الإبداعية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي	3.96	79.2	مرتفعة
14	تساهم إدارة المعرفة في وضوح الأهداف الاستراتيجية	4.08	81.6	مرتفعة جدا
	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	4.01	80.2	مرتفعة جدا

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (8) السابق دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان كانت مرتفعة جدا على الفقرات (9، 11، 13، 14) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (10، 12، 13) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70-79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة جدا بدلالة النسبة المئوية (80.2%).

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة جدا في استجابة عينة الدراسة على البعد الثاني (دور ادارة المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي) الى العلاقة الوثيقة والوطيدة بين ادارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي، حيث تشكل ادارة المعرفة البنية التحتية والبيئة المناسبة لتفعيل التخطيط الاستراتيجي داخل اقسام المدارس الحكومية، حيث تساهم ادارة المعرفة في تزويد الادارة العليا بالمسارات الصحيحة والاستراتيجية داخل الاقسام الادارية وبالتالي توفر ادارة المعرفة الوسائل اللازمة والابداعية لتطبيق التخطيط الاستراتيجي مع العلم ان هذا يحتاج الى تعاون بين الادارات الدنيا والعليا داخل المدرسة.

(3) النتائج المتعلقة بالبعد الثالث (دور إدارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة)

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الثالث

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
15	تساهم إدارة المعرفة على خلق جو ملائم للبحث والتطوير	3.76	75.2	مرتفعة
16	تساعد إدارة المعرفة على تحسين الأداء الابتكاري للموظفين	3.62	72.4	مرتفعة



مرتفعة جدا	80.8	4.04	تساهم إدارة المعرفة على تحسين الجو الاتصالي بين الجهات ذات العلاقة	17
مرتفعة	77.2	3.86	تنشط إدارة المعرفة خاصية البحث المعرفي لدى الموظفين	18
مرتفعة جدا	85.2	4.26	تعمل إدارة المعرفة على نشر الثقافة التنظيمية بين الموظفين	19
مرتفعة	<b>78.16</b>	<b>3.91</b>	<b>الدرجة الكلية للمجال</b>	

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10) السابق دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان كانت مرتفعة جدا على الفقرات (17، 19) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (15، 16، 18)، حيث كانت نسبتها المئوية بين (70-79%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.16%).

اما الدرجة المرتفعة على البعد الثالث (دور ادارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة) فتعزوها الباحثة الى ما تقدمه ادارة المعرفة من جو اتصالي يساهم في رفع كفاءة عمل الموظف الفردية والجماعية والتي تقم اساسا على نشر الثقافة التنظيمية بين الموظفين والتي تعمل على خلق الجو الملائم للبحث والتطوير وخاصة البحث المعرفي القائم على استخدام الاقتصاد المعرفي واقتصاد المعلومات داخل المدرسة ككل.

#### (4) النتائج المتعلقة بالبعد الرابع (مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي)

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للبعد الرابع

رقم الفقرة	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
20	تساهم إدارة المعرفة في رفع كفاءة وفاعلية العمل	4.32	86.4	مرتفعة جدا
21	تساهم إدارة المعرفة في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي	3.42	68.4	متوسطة
22	تعمل إدارة المعرفة على رفع انتاجية عمل الاقسام والدائرة داخل المدرسة.	3.88	77.6	مرتفعة
23	لإدارة المعرفة دور كبير في رفع الاداء الاداري في داخل اقسام العمل الاداري	3.90	78	مرتفعة
24	تساهم إدارة المعرفة في رفع مساهمة راس المال الفكري لجميع موظفي الوزارة	3.96	79.2	مرتفعة
25	تساهم اداره المعرفة في رفع جاهزيته ودافعية الموظف	3.72	74.4	مرتفعة
26	تعمل اداره المعرفة على تقليل النفقات الإدارية والإنتاجية من خلال تطبيق اقتصاديات المعلومات والمعرفة	3.92	78.4	مرتفعة
27	تؤدي إدارة المعرفة إلى إيجاد قيمة مضافة للخدمات المقدمة للجمهور	4.24	84.8	مرتفعة جدا

مرتفعة	78.4	3.92	الدرجة الكلية للمجال
--------	------	------	----------------------

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (10) السابق دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان كانت مرتفعة جدا على الفقرات (20، 27) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (23، 24، 25، 26) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70-79%)، وكانت متوسطة على الفقرة (21) حيث كانت نسبتها المئوية (68.4%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (78.16%).

وتعزو الباحثة الدرجة المرتفعة في استجابة عينة الدراسة على البعد الرابع (مدى مساهمة ادارة المعرفة في تحسين الاداء الوظيفي) الى ما تؤديه ادارة المعرفة من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي ورفع كفاءة العمل المتمثلة في رفع مساهمة راس المال الفكري للموظف والتي تؤدي الى رفع جاهزيته ونافعيته للعمل وبالتالي تقديم اجود الخدمات للجمهور المستهلك.

(4) خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات	4.08	81.55	مرتفعة جدا
2	دور المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي	4.01	80.2	مرتفعة جدا
3	دور إدارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة	3.91	78.16	مرتفعة
4	مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي	3.92	78.4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.98	79.57	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (11) السابق دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان كانت مرتفعة جدا على الأبعاد (1، 2) حيث كانت نسبتها المئوية أكثر من (80%)، وكانت مرتفعة على الفقرات (3، 4) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70-79%)، وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (79.57%).

وتعزو الباحثة النتيجة المرتفعة في استجابات عينة الدراسة نحو عنوان البحث دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان على المحاور الاربعة الى الاهمية التي تلعبها ادارة المعرفة في تطوير الاداء الوظيفي والاداري والانتاجي للمدراس الحكومية فإدارة المعرفة تساهم في اثراء البيئة المعرفية لموظفي القطاع الحكومي بحيث تساهم في صنع القرار السليم الذي يؤدي الى تحسين الخطط الاستراتيجية للمؤسسة ومن جانب اخر تساهم ادارة المعرفة في تفعيل البحث والتطوير من قبل الموظفين مما يؤدي الى زيادة انتاجية الاداء الوظيفي وبالتالي رفع كفاءة القطاعات الحكومية بشكل عام.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه: هل يختلف دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير المؤهل العلمي، جنس المدرسة، الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

وتتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجداول (13)، (14)، (15)، (16) تبين نتائج فحصها. نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجداول (12) يبين النتائج الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.395	2	.698	1.708	.192
	داخل المجموعات	19.195	47	.408		
	المجموع	20.590	49			
دور المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.230	2	.115	.274	.762
	داخل المجموعات	19.737	47	.420		
	المجموع	19.967	49			
دور إدارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة	بين المجموعات	2.042	2	1.021	2.137	.129
	داخل المجموعات	22.455	47	.478		
	المجموع	24.497	49			
مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.587	2	.294	.471	.627
	داخل المجموعات	29.311	47	.624		
	المجموع	29.899	49			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.743	2	.371	1.078	.348
	داخل المجموعات	16.195	47	.345		
	المجموع	16.938	49			

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الأردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن معظم مدراء المدارس الثانوية يحملون نفس الدرجة العلمية وهي غالباً ما تكون الدرجة العلمية الأولى (شهادة البكالوريوس) وذلك كما أظهرت نتائج الاستبانة، وصحيح أن تخصصات المدراء قد تكون متنوعة في مجالات العلوم الإنسانية والطبيعية لكنهم يشتركون في نفس المؤهل العلمي وهو (البكالوريوس) مع العلم أنه يفضل أن تكون هذه المؤهلات ضمن تخصصات العلوم الإدارية لذلك كانت استجابات عينة الدراسة نحو (إدارة المعرفة ودورها في تطوير

الاداء الحكومي من وجهة نظر الموظفين الحكوميين في الوزارات الحكومية)مقاربة على جميع الابعاد وعلى الدرجة الكلية ولم تظهر أي فروق احصائية في استجابات عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي .

نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير جنس المدرسة.

الجدول (13): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير جنس المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) الدلالة	مستوى الدلالة
مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.247	2	.123	.285	.753
	داخل المجموعات	20.344	47	.433		
	المجموع	20.590	49			
دور المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	1.274	2	.637	1.601	.212
	داخل المجموعات	18.694	47	.398		
	المجموع	19.967	49			
دور إدارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة	بين المجموعات	2.425	2	1.212	2.582	.086
	داخل المجموعات	22.072	47	.470		
	المجموع	24.497	49			
مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.279	2	.639	1.050	.358
	داخل المجموعات	28.620	47	.609		
	المجموع	29.899	49			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.063	2	.532	1.574	.218
	داخل المجموعات	15.874	47	.338		
	المجموع	16.938	49			

يتبين من الجدول رقم (13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير جنس المدرسة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية. وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان جميع مدرء المدارس الثانوية الاردنية يخضعون للتعامل مع ادارة المعرفة بل ويتسابقون على استخدام توجهات ادارة المعرفة ونظريات المعرفة الادارية لتحسين ادائهم الوظيفي خصوصا ان المدارس باشرت في تطبيق مبادئ الشفافية الادارية والافصاح الوظيفي على نتائج الموظفين لذلك كانت استجابة عينة الدراسة متقاربة على جميع المحاور وعلى الدرجة الكلية وام تظهر أي فروق ذات دلالة احصائية في استجابات عينة الدراسة نحو(دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان) وفقا لمتغير جنس المدرسة.

نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير الخبرة

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (14) يبين النتائج

**الجدول (14): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير الخبرة**

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	.403	2	.201	.469	.629
	داخل المجموعات	20.187	47	.430		
	المجموع	20.590	49			
دور المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.818	2	.409	1.004	.374
	داخل المجموعات	19.149	47	.407		
	المجموع	19.967	49			
دور إدارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة	بين المجموعات	.099	2	.050	.096	.909
	داخل المجموعات	24.397	47	.519		
	المجموع	24.497	49			
مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.593	2	.296	.475	.625
	داخل المجموعات	29.306	47	.624		
	المجموع	29.899	49			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.040	2	.020	.055	.946
	داخل المجموعات	16.898	47	.360		
	المجموع	16.938	49			

يتبين من الجدول رقم (14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير الخبرة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية.

وتعزو الباحثة سبب ذلك الى الية العمل في المدارس الثانوية الاردنية فعلى الرغم من ان المدارس الثانوية الحكومية يستخدم اليات عمل ادارة المعرفة الا ان الاجراءات الادارية والتشغيلية تبقى روتينية لا تكسب الموظف الخبرة المطلوبة والكاملة لانتهاج وتطبيق نظريات المعرفة الادارية الصحيحة، لذلك كانت استجابات عينة الدراسة متقاربة على جميع الابعاد وعلى الدرجة الكلية ولم تظهر أي فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان وفقا لمتغير الخبرة.

نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (15) يبين النتائج

**الجدول (15):** نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير عدد الدورات.

المجال	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
مدى مساهمة إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	2.143	2	1.072	2.730	.076
	داخل المجموعات	18.447	47	.392		
	المجموع	20.590	49			
دور المعرفة في تفعيل التخطيط الاستراتيجي	بين المجموعات	.082	2	.041	.097	.908
	داخل المجموعات	19.885	47	.423		
	المجموع	19.967	49			
دور إدارة المعرفة في تنشيط البحث والتطوير في المدرسة	بين المجموعات	.459	2	.230	.449	.641
	داخل المجموعات	24.037	47	.511		
	المجموع	24.497	49			
مدى مساهمة إدارة المعرفة في تحسين الأداء الوظيفي	بين المجموعات	.165	2	.082	.130	.878
	داخل المجموعات	29.734	47	.633		
	المجموع	29.899	49			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.186	2	.093	.261	.771
	داخل المجموعات	16.751	47	.356		
	المجموع	16.938	49			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (16) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان تعزى لمتغير عدد الدورات على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا تقبل الفرضية الصفرية. وتعزو الباحثة سبب ذلك الى ان غالبية مدرء المدارس الثانوية الاردنية يخضعون لنفس الدورات ونفس العدد من الدورات لذلك تكون نتائج الدورات على ادائهم الوظيفي متشابهة نوعا ما، لذلك هم يشتركون بهذه الدورات اثناء تدريبهم واثناء تقييم نتائج الدورات على ادائهم الوظيفي والاداري والانتاجي والتشغيلي ، لذلك كانت استجابات عينة الدراسة متقاربة على جميع الأبعاد ولم تظهر فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) نحو دور إدارة المعرفة في التميز الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الاردنية في العاصمة عمان وفقا لمتغير عدد الدورات التدريبية

## التوصيات:

- توصي الباحثة بما يلي:
- ضرورة نشر قيم ادارة المعرفة بين الموظفين، وذلك لتحسين ادائهم الوظيفي.
- ضرورة تخصيص ادارة خاصة بالمعرفة داخل اقسام المدارس الحكومية لما لها من اهمية في تحسين الاداء الحكومي.
- إعطاء الموظفين دورات تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة بشكل مستمر.
- عقد ندوات تتعلق بأهمية تطبيق مبادئ ادارة المعرفة واشراك الموظفين بالنقاش حول اهمية هذا التوجه.
- تزويد الموظفين بالتجهيزات اللازمة لخلق بيئة معرفية تؤهلهم من تطبيق ادارة المعرفة.
- العمل على تحفيز الموظفين لزيادة الابتكار والابداع الوظيفي لديهم، ليشعر الموظف بأهميته في الانتاج الوطني والحكومي.
- اشراك الموظفين بالقرارات المركزية التي تتعلق بتنفيذ اليات ادارة المعرفة.
- فتح تخصصات تتعلق بإدارة المعرفة بالجامعات الفلسطينية.
- الموازنة بين ادارة المعرفة وتفعيل التخطيط الاستراتيجي.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية

- رزيق كمال، فارس مسدور، (2004). "ادارة المعرفة وتطوير الكفاءات". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية. جامعة ورقلة. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- الزيادات، محمد عواد. (2008). اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- الشقاوي، عبد الرحمن بن عبدالله، (2002)، "نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي"، الرياض. معهد الإدارة العامة. المملكة العربية السعودية.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب، (2000)، علم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الصباغ، عماد عبد الوهاب، عبد الهادي محمد فتحي، (2002)، "ادارة المعرفة ودورها في ارساء مجتمع المعلومات"، جامعة قطر، الدوحة.
- عبد العاطي دينا، عبد العاطي داليا، (2006). " دور ادارة المعرفة وراس المال الفكري للنهوض بالمنظمات العربية ومواجهة تحديات المستقبل". المؤتمر السنوي الثامن مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، الاسماعيلية، مصر.
- العلي عبد الستار، قنديلجي عامر ابراهيم، العمري غسان، (2006)، المدخل الى ادارة المعرفة. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- عليان، ربحي مصطفى. (2008). ادارة المعرفة. ط1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- الغساني، احمد بن محسن. (2007). "تطبيقات وحلول ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية". الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية. عمان، الاردن.



- الفارس، سليمان. (2010). "دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (26).
- قاسم، حشمت. (2007). مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات. ط1. دار غريب. القاهرة. مصر.
- القحطاني، سالم بن سعيد. (2009). "إدارة المعرفة وتطبيقاتها في القطاع العام السعودي الواقع والمأمول". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة.
- الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة بغداد. العراق.
- مفتاح، صالح، (2004)، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)". الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة بسكرة، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- الملكاوي، ابراهيم الخلوف، (2007). إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ناصر الدين، سعد. (2006)، "الاقتصاد المعرفي". المنتدى العربي الموحد. عمان، الاردن.
- نجم، عبود نجم. (2005). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ط1. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.
- نور الدين، عصام (2010). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. ط1. دار اسامة للنشر والتوزيع. عمان، الاردن.

#### المراجع الأجنبية:

- Alle, V. (1997) "Iz principles Knoledge Mangers "traning of Development Vol. 51, No II
- Hill; & Jones, G (2006) "Strategic Management Theory, New York, USA.
- Kaplan; R. & Norton, D (2004) "The Balanced Scare Card". Harvard Business Review, Vol. 70, No I. UK
- Kaplan; R. & Norton, D (2004) "The Balanced Scare Card". Harvard Business Review, Vol. 70, No I, Harvard. UK.
- Kochen, Manfred.(1975) "Information for Action; from Knowledge to wisdom", Academic Press. new york, USA..
- Little.stephen.quintas.paul and ray. (2002), managing knowledg, london and sage publications. London.uk.
- Pavlov, P. & Katsamunsk, P. (2004). The relationship of leadership and new public management in central government: Bulgarian specifics. 12th Conference of the Network of Institutes and Schools of Public Administration in Central and Eastern Europe, Vilnius, Lithuania



- Rudy, ruggles. (1989). "Management in practice", California management review. Vol (40) , No(3) ,pp8089. USA.
- Thomas housel (2001) , mcgraw-hillirwin, boston. USA

جميع الحقوق محفوظة © 2021، الباحثة/ أمل زعل إبراهيم الرماضين، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)