

درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في محافظة اللاذقية- دراسة ميدانية

د. غيداء علي غفر *

(تاريخ الإيداع ١٧ / ٩ / ٢٠١٩ . قبل للنشر في ٢٧ / ٢ / ٢٠٢٠)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس، ووفق بطاقة الملاحظة؛ وكذلك دراسة دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس تبعاً لمتغيري (المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة). ولتحقيق هدف البحث جرى بناء استبانة مؤلفة من (٤٦) عبارة موزعة على أربعة مجالات، وكذلك بطاقة ملاحظة للمديرين، احتوت المجالات ذاتها. وطُبقت الاستبانة على عينة بلغت (268) معلماً ومعلمة من معلمي الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، وبطاقة الملاحظة على عينة بلغت (١٨) مديراً ومديرة. واستُخدم المنهج الوصفي، وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة مؤلفة من (٩) محكمين مختصين في هذا المجال. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٣٦) معلماً ومعلمة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ (٠.٨٨١)، و(0.867) عن طريق (سبيرمان براون).

بيّنت نتائج البحث أن درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، كما أن درجة ممارسة المديرين لمهارات القيادة الإدارية وفق بطاقة الملاحظة جاءت بدرجة متوسطة، وأيضاً بيّنت وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح المعلمين من ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر). وقدم البحث مقترحات عدة، أهمها: تدريب المعلمين والإداريين بالمدرسة على تطبيق مضامين اقتصاد المعرفة وتوفير البيئة المدرسية التي تدعم تطبيق هذه المضامين، وكذلك إجراء بحوث أخرى حول تطبيق مضامين اقتصاد المعرفة في المدارس.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الإدارية، اقتصاد المعرفة.

* دكتورة (محاضرة)، كلية التربية، جامعة تشرين، سورية.

The Availability of Administrative Leadership Skills among Managers Schools "Second Cycle" of basic Education in the Light of Knowledge Economy from the Schools' Teachers' point of view in Lattakia Governorate - Afield Study

Dr. Gaiddaa Ali Ghafar *

(Received 17 / 9 /2019 . Accepted 27 / 2 / 2020)

□ ABSTRACT □

The research aims to identify the degree of availability of administrative leadership skills among managers schools "second cycle" of basic education in the light of knowledge economy from the schools' teachers point of view in Lattakia Governorate, also based on note, as well as aimed to study the differences significance between the average points of the research sample among managers schools according to the following variables: (scientific and educational qualification, years of experience). To achieve the objectives of this research, a questionnaire was built, consisted of (46), as well as a note card for managers, contained the same fields, and the questionnaire has been applied on a sample of (268) teachers of schools "second cycle" of basic education in Lattakia Governorate, and a note card has been applied on (18) managers during the academic year of (2018 - 2019), also the current research used Descriptive analytical method and to approve the questionnaire validity, it was showed to a jury of (9) of specialized adjudicators in this domain. Its constancy was assured by applying it on a pilot sample consisted of (36) teachers, in Lattakia Governorate through Cronbach – Alpha Reliability (0.881), and (0.867) at Spearman-Brown.

The final results showed that the degree of availability of administrative leadership skills among managers schools "second cycle" of basic education in the light of knowledge economy from the schools' teachers point of view in Lattakia Governorate came middle degree, as well as The degree of practicing managers for administrative leadership skills according to note card came middle degree, and the result also showed there were statistically significance differences in the degree of availability of administrative leadership skills among managers schools "second cycle" of basic education in the light of knowledge economy from the schools' teachers point of view in Lattakia Governorate according to the variable scientific and educational qualification in favor of teachers higher postgraduate, also there were statistically significance differences due to the Variable experience, in favor of teachers with experience of more than (10) years.

The research provided some suggestions such as training the teachers and Managers about applying knowledge economy, and provide a suitable environment that support this applying, also provide the modern technology for schools and conducting other researches about applying the knowledge economy in these Schools.

Key words: Administrative Leadership Skills, Knowledge Economy.

*Teacher in Faculty of Education, Tishreen University, Syria.

مقدمة

يؤدي التّعليم دوراً مهماً في التّمية الاجتماعيّة والاقتصاديّة والسياسيّة والفكريّة لدول العالم المختلفة، إذ يمثّل العامل الرّئيس في الارتقاء بجودة السلع والخدمات التي تحتاجها الشعوب، وهو السّبيل نحو مستويات معيشية أرفع للأفراد كافّة، ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ظهرت مجموعة من المفاهيم والمصطلحات الجديدة في عالم الاقتصاد مثل: التّجارة الإلكترونيّة، والحكومة الإلكترونيّة والفائض المعرفي، والقيمة المضافة للمعرفة، ومجتمع المعلومات، واقتصاد المعرفة، وتتركز هذه المصطلحات على دور المعرفة في رأس المال البشري وأهميّتها في تنمية المجتمعات المعاصرة.

تعدّ مهارات القيادة لدى القائد التّربويّ أمراً مهماً، إذ يتمّ تنظيم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المؤسسة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها، ويضمن نجاحها وتدعيم السلوك الإيجابي للأفراد العاملين داخلها؛ إذ يبذل القائد التّربويّ قصارى جهده لتقليل السلوك السّلبّي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف والعمل على التّعامل مع الأمور بمرونة مع وضع خطط مستقبلية وتطويرها وحلّ المشكلات المستقبلية المتوقعة وجميعها تتطلب مهارات إداريّة عالية (السويدان، ٢٠١١، ١٦). لذلك فاقْتِصاد المعرفة له منهجية تقود إلى التّطوير للمهارات والأساليب والأنشطة والتي يسعى من خلالها القائد النّاجح إلى تحقيق أهداف المؤسسة، إذ إنّ تفعيل إدارة المعرفة بنحو فعّال يؤثّر تأثيراً كبيراً في السمّات والمهارات الشّخصية والإداريّة للقائد التّربويّ؛ مما يزيد من العمل وتعزيز الإنتاجيّة ورفع معدلات المُخرجات التّعليميّة للمؤسسة، وتزيد من خبراته في التّعامل مع العاملين والبيئة المهنيّة (طاشكندي، ٢٠٠٨، ٢١).

بذلت الجمهوريّة العربيّة السوريّة العديد من الجهود في سبيل تطوير التّعليم، وجعله يتماشى مع متطلّبات الاقتصاد المعرفي، وذلك عن طريق تطوير النّظام التّربويّ ككل، فعملت الوزارة على تطوير نوعيّة التّعليم، والمناهج والمقررات التّربويّة وفق الاقتصاد المعرفي، وتعززت حركة هذا التّطوير في إطار مشروع نهضويّ ترمويّ شامل، كان في أولوياته إصلاح المؤسسات الثقافيّة والتّربويّة والتّعليميّة لدورها الأساسي في التّمية البشريّة، التي تُركّز على تربية الأفكار ونشر المعلوماتيّة وتنمية مهارات الحياة. وبناءً على هذه الرؤية أعدت وزارة التّربية خطّاً وبرامج لتطوير النّظام التّربويّ بمكوناته كلّها، وركزت في أولوياتها على التّعليم الأساسي عبر مشاريع تطوير المناهج التّربويّة، وعلى الرّغم من العمل الحثيث الذي تقوم به الحكومة السوريّة لسد الفجوة المعرفيّة إلا أنّها تحتاج إلى جهود أكبر (وزارة التّربية، ٢٠٠٨، ٢٢).

وتأتي أهميّة القيادة التّربويّة والإداريّة من الدّور الأساسي الذي تقوم به في كافّة جوانب العمليّة الإداريّة التي تؤثر على الأفراد العاملين فيها من حيث فاعليّتهم، وحماسهم للعمل، وروحهم المعنوية، وتعدّ القيادة الإداريّة أداة فعّالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيها، أداة أكثر إلحاحاً وضرورة في التّنظيمات الإداريّة الحاليّة؛ حيث أصبحت القيادة الإداريّة من أبرز سمات الإدارة الحاليّة، وبالتالي فإنّ التّجمعات البشريّة القائمة في المؤسسات التّربويّة لا تستطيع أن تحقق أهدافها وتتطور إلا بوجود قيادة فاعلة تجمع كلمتها وتسير أمورها في ضوء اقتصاد المعرفة. وبناءً على ذلك ونظراً إلى أهميّة مهارات القيادة الإداريّة لدى مديري المدارس، جاء هذا البحث لتعرّف درجة ممارسة هذه المهارات لدى مديري المدارس في ضوء اقتصاد المعرفة.

مشكلة البحث

تُعدُّ القيادة الناجحة الركن الأساسي لتقدُّم أي مجتمع وتطور أنظمتها، من خلال ما يتوافر له من القادة الإداريين القادرين على تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق أهدافها، فالقيادة الناجحة تسهم في تعديل سلوك الأفراد نحو الاتجاه الإيجابي وتستثمر طاقاتهم بشكل فعال، وبالتالي فإن المؤسسات التي تريد الاستمرار والنمو هي التي تولي اهتماماً بالغاً لدور المهارات القيادية واعتبارها مصدراً للتميز وتطوير أداء الأفراد. لكن عملية تطوير التعليم تتطلب إعداد الكفاءات البشرية لتناسب عصر ثورة المعلومات والاتصالات، فالانفجار المعرفي وثورة المعرفة أدت بالاقتصاد من اقتصاد مبني على الآلة والطبيعة التقليدية إلى اقتصاد مبني على المعرفة.

حققت سورية على المستويين النوعي والكمي خطوات متقدمة ومتسارعة في مجال تطوير خطط التعليم الأساسي وسياساته في مجال تطبيق ديمقراطيته والزاميته، وتدريب المعلم وتنميته مهنيًا وفق أسس متطورة، وتعميق استخدام التكنولوجيا في الصف الدراسي لتوفير تعليم أساسي قادر على بناء شخصية المتعلم، وتنمية تفكيره ومعارفه، ما يؤهله للعيش في عالم العولمة (وزارة التربية، ٢٠٠٤، ١٠). كذلك خصّصت الدولة موارد كبيرة لعملية التعليم؛ إلا أن ارتفاع تكاليف التعليم وزيادة عدد التلاميذ في المدارس، والحاجة السنوية لفتح مدارس جديدة، إضافة إلى إعداد كوادر إدارية وتعليمية جديدة، للنهوض بمهمة التعليم، والحاجة إلى التحديث التكنولوجي في المدارس، وضعت التعليم العام أمام أزمة حقيقية، أثرت سلبياً في جودة التعليم ورفع مستواه، وهذا يتطلب إيجاد حلول للوفاء بهذه المتطلبات ووضع إستراتيجية واضحة للتعليم مبنية على المعرفة. وتماشياً مع متطلبات عصر المعرفة واقتصاد المعرفة، فقد أصبحت الحاجة ملحة أكثر من أي وقت مضى لدراسة تطور السياسة التعليمية وتقييمها بكافة أركانها، وإجراء مراجعها شاملة لخطتها، لمعرفة مدى ملاءمتها واستجابتها لهذه التغيرات والتطورات المتسارعة، وانعكاساتها على التعليم في الجمهورية العربية السورية في ظل اقتصاد المعرفة.

وقد جاء اهتمام المنظومة التربوية في الجمهورية العربية السورية بالتعليم في ظل اقتصاد المعرفة ضرورةً حتمية، تضمن بقاء النظام التربوي واستمرار فاعليته في ظل التغيرات العالمية، ومع اهتمام وزارة التربية، بتشكيل نظام تربوي قائم على التحديث والتطوير ويعتمد على منحى الاقتصاد المعرفي، فإن هذا التوجه يحتاج إلى وجود أنظمة فرعية تدعم هذه اللغة العصرية من التعليم، وجاء مفهوم المعرفة ومن ثم اقتصاد المعرفة ليثير مجموعة من التساؤلات التي أفرزتها ثورة المعرفة والنقد التكنولوجي التي طالت كافة مجالات الحياة وبخاصة مجال التعليم. وتأتي مشكلة هذا البحث في الوقت الذي بدأت فيه وزارة التربية والتعليم في الجمهورية العربية السورية بتطوير سياساتها التعليمية في ظل اقتصاد المعرفة. وبناءً على ما سبق فقد حدّدت مشكلة البحث بالتساؤل الآتي:

ما درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في محافظة اللاذقية؟

أسئلة البحث

١. ما درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس؟
٢. ما درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة وفق بطاقة الملاحظة؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أهمية البحث وأهدافه

تتبع أهمية البحث النظرية من خلال النقاط الآتية:

١. يُعدُّ البحث الحالي من الأبحاث الأولى التي تبيّن درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين، وسوف يشكّل هذا البحث إضافة معرفيّة جديدة تزوّد المكتبات التربويّة بها.

٢. ينطلق البحث الحالي من أهمية تطوير المهارات القياديّة بما يتماشى مع اقتصاد المعرفة والتي تتجلى في التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم، إضافة إلى أهمية الاقتصاد المعرفي الذي برز من خلال الدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد، وما تلبيّه من احتياجات، وما تحقّقه من عوائد للأفراد والمجتمع.

٣. حاجة المؤسسات التربويّة لاقتصاد المعرفة لما له من دور فعّال في رسم الخطط على أسس علميّة في تطوير المهارات القياديّة.

تتبع أهمية البحث التطبيقية من خلال النقاط الآتية:

١. وضع آليات مقترحة تهدف إلى تنمية قدرات مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي وفق مجالات اقتصاد المعرفة، من خلال متابعة أداء مديري المدارس.

٢. يكشف البحث الحالي عن درجة ممارسة المهارات القياديّة لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس.

٣. يعطي المسؤولين في وزارة التربية ومديرياتها رؤية واضحة عن المهارات القياديّة التي يمتلكها مديرو مدارس التعليم الأساسي، ومتابعة أداء المديرين في هذه المدارس.

٤. يفتح الآفاق لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية للتعرف إلى اقتصاد المعرفة ودوره في تنمية مناخ البيئة المدرسيّة.

ويهدف البحث الحالي إلى تحقيق الآتي:

▪ التعرف إلى أهم المهارات القياديّة التي يجب أن تتوافر لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.

▪ تعرّف درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس.

▪ الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة البحث من المعلمين حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء اقتصاد المعرفة تبعاً للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة).

منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات الإحصائية؛ لمعرفة درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في محافظة اللاذقية، ثم تحليل البيانات، واستخلاص النتائج، وتقديم المقترحات اللازمة.

مصطلحات البحث

■ **مهارات القيادة الإدارية:** هي تلك المهارات التي تساعد الفرد لقبول التنوع، وهي القدرة المقصودة على إشراك خيال الفرد، لتحديد وتوجيه أفراد المجموعة، نحو هدف نبيل في اتجاه ما هو جديد لأفراد تلك المجموعة، وبالتالي فإن القائد الذي يمتلك هذه المهارات لديه تأثير إيجابي عميق على أفراد المجموعة أو البيئة التي يتعاون من خلالها (Puccio & Murdock 2011, 6). ويُعرّف إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من المعلمين على الاستبانة الموجهة إليهم.

■ **اقتصاد المعرفة:** هو الاقتصاد الذي يدور حول المعرفة وتوظيفها وابتكارها بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة من خلال الاستفادة من خدمة معلوماتية ثرية، وتطبيقات تكنولوجية متطورة واستخدام العقل البشري ك رأس المال، وتوظيف البحث العلمي لمواجهة مجموعة من التغيرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي وتنظيمه ليصبح أكثر استجابة وانسجاماً مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعالمية المعرفة والتنمية المستدامة (مؤتمن، ٢٠٠٤، ٢٩). ويُعرّف إجرائياً في هذا البحث بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة الموجهة إليهم لقياس درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في محافظة اللاذقية، ووفق درجات بطاقة الملاحظة.

■ **مدير المدرسة:** هو المسؤول الأول عن توجيه النشاطات الإدارية والفنية والمشرف العام على حسن سير العمل المدرسي لتحقيق الأهداف المنشودة من المدرسة (الغامدي، ٢٠٠٦، ٩). ويُعرّف إجرائياً بأنه: الشخص المُعيّن رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم في سورية، ليقوم بوظيفة مدير مدرسة المرحلة التعليمية الأولى، ويكون مسؤولاً عن إدارة المدرسة وقيادتها وتسيير شؤونها، وتنظيم العمل فيها بما يتوفر له من إمكانيات مادية وبشرية لتحقيق أهداف مدرسته.

مجتمع البحث وعينته

ضمّ مجتمع البحث معلّمي الحلقة الثانية من مدارس التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية؛ حيث جرى سحب عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية، وتستخدم هذه الطريقة للحصول على عينة أكثر تمثيلاً للمجتمع، بحيث يصنف المجتمع إلى طبقات كأن يتم التصنيف وفقاً لطبقتين أساسيتين هما الذكور والإناث، أو المرحلة الدراسية (أبو علام، ٢٠٠٤، ١٦٣). وبعد التعرف إلى مجتمع الدراسة، جرى تقسيمه إلى طبقتين، الأولى تضم مدارس الحلقة الأولى من (١ - ٩)، وقد بلغ عددها (٦٧) مدرسة والثانية تضم مدارس الحلقة الأولى من (٧ - ٩)، تضم (٨٤) مدرسة، وجرى سحب عينة بمعدل (٢٠%) من كل طبقة، فبلغ عددها (٣٠) مدرسة: (١٣) مدرسة من الطبقة الأولى، و١٧ مدرسة من الطبقة الثانية). وعند العودة إلى دائرة التخطيط والإحصاء في محافظة اللاذقية، تبين أنّ المدارس المختارة، تضم (١٢٤٨) معلماً ومعلمة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة (٢٥%) من المجتمع المدروس، بلغت عند تطبيق أدوات البحث (٣١٣) معلماً ومعلمة، عادت منها

(٢٩٦) استبانة، استُبعدت منها (٢٨) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (٢٦٨)، بنسبة (٢١.٤٧%) من المجتمع الإحصائي. ويبين الجدول (١) توزيع عينة البحث تبعاً للمتغيرات المدروسة:

الجدول (١) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

المجموع	عدد سنوات الخبرة الوظيفية						المؤهل العلمي والتربوي								
	أكثر من ١٠ سنوات		٥ - ١٠ سنوات		أقل من ٥ سنوات		دراسات عليا		دبلوم تأهيل تربوي		إجازة جامعية		معهد إعداد مدرسين		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
%١٠٠	٢٦٨	%٤٠.٧	١٠٩	%٤١.٨	١٢	%١٧.٥	٤٧	%١٣.٤	٣٦	%٣٢.٥	٨٧	%٣٧.٧	١٠١	%١٦.٤	٤٤

حدود البحث

- الحدود الزمنية: طبق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني من العام ٢٠١٨ - ٢٠١٩.
- الحدود المكانية: اقتصر البحث على محافظة اللاذقية.
- الحدود البشرية: المعلمون في مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية.

إعداد أدوات البحث وحساب الصدق والثبات

١ - استبانة البحث:

- إعداد الاستبانة: بعد الاطلاع على الأدبيات التربوية والدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الإدارية للمديرين وباقتصاد المعرفة، جرى بناء الاستبانة، وقد تضمنت مقدمة تبيّن الهدف منها، والبيانات الأساسية، وقد بلغ عدد فقراتها (٤٦) عبارة، تمثّلت بدرجة ممارسة المهارات الإدارية للمديرين. واستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات كما يأتي: (عالية جداً: ٥، عالية: ٤، متوسطة: ٣، منخفضة: ٢، منخفضة جداً: ١). ولتقدير درجة ممارسة المهارات الإدارية للمديرين اعتمد على المعيار الآتي: من (١ - ٢.٣٣) منخفضة، و(٢.٣٤ - ٢.٦٧) متوسطة، و(٢.٦٨ - ٥) مرتفعة.

- صدق الاستبانة: جرى التأكيد من صدق الاستبانة بطريقتين:

أ - صدق المحكمين: عرضت الاستبانة على مختصين في كلية التربية بجامعة دمشق وتشرين وطرطوس، وبلغ عددهم (٩) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم في العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد أُخذ بمقترحاتهم في إضافة بعض العبارات منها: (نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين لإنتاج معرفة جديدة، تعزيز مهارات الحوار البناء والإيجابي لدى التلاميذ، تنظيم البيئة الصفية لتكون جاذبة للتعلم، توفير الكادر التعليمي والإداري الذي يجيد استخدام الوسائل التعليمية)؛ كما جرى تعديل بعض العبارات إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، ويوضح الجدول الآتي (٢) العبارات قبل التعديل وبعده بناءً على مقترحات المحكمين.

الجدول (٢) عبارات الاستبانة قبل التعديل وبعده

العبرة قبل التعديل	العبرة بعد التعديل
اكتساب مهارات التعليم المستمر .	اكتساب مهارات التعليم المستمر .
تنمية التفكير الناقد لدى التلاميذ	تنمية مهارات التفكير الناقد لدى التلاميذ .
توفير مصادر التعلم المختلفة لمنسوبيها .	توفير مصادر التعلم المختلفة لمستخدميها .
تعزيز مناخ لتبادل المعرفة بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية غير تقليدية	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية حديثة
تشجيع العمل الجماعي والتعليم التعاوني في المدرسة	تشجيع العمل الجماعي في المدرسة
توفير بيئة التعليم تتمحور حول التلاميذ	توفير بيئة التعليم تتمحور حول التلاميذ
توظيف التكنولوجيا في المدرسة	توظيف التكنولوجيا في عمليات تعليم التلاميذ

ب - صدق الاتساق الداخلي: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي حسب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٦) معلماً ومعلمة في محافظة اللاذقية، كما هو موضع في الجدول (٣). ومن قراءته يتبين وجود علاقة ارتباطية بين كل مجال من مجالات الاستبانة والاستبانة ككل، وجاءت قيم معامل الارتباط بيرسون (٠.٧٩٨)، و(٠.٩٣٢)، و(٠.٤٣٩)، و(٠.٤٣٦). أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

الجدول (٣) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لها

المجال	الأول	الثاني	الثالث	الرابع
معامل الارتباط	**٠.٧٩٨	**٠.٩٣٢	**٠.٤٣٩	**٠.٤٣٦
قيمة الاحتمال	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٢	٠.٠١٤

- ثبات الاستبانة: جرى تقدير ثبات الاستبانة على عينة استطلاعية بلغت (٣٦) معلماً ومعلمة، كما هو مبين في الجدول (٤)، وذلك بطريقتين: أ - طريقة التجزئة النصفية: قسمت الاستبانة إلى نصفين بعد تطبيقها، يضم القسم الأول العبارات الفردية والقسم الثاني العبارات الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصف الأول لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل، وكذلك مجموع درجات النصف الثاني؛ وجرى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين النصفين، وقد بلغ (٠.٧٦٦) للاستبانة ككل، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown) الذي يبين أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (٠.٨٦٧)، كما حسب معامل الثبات غوتمان، وقد بلغ (٠.٨٦٧) وهي قيم مقبولة لأغراض البحث الحالي. ب- طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha): حسب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة، يتضح أن هذه معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (٠.٨٨١). وهي قيمة مقبولة إحصائياً. وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الثبات.

الجدول (٤) يوضح معامل ثبات مجالات أداة البحث بطريقتي التَّجْزئة النصفية وألفا كرونباخ

المجال	عدد العبارات	الارتباط بيرسون قبل التَّعديل	سبيرمان براون بعد التَّعديل	معامل غوتمان	معامل ألفا كرونباخ
المجال الأول: مجال إنتاج المعرفة	١٢	٠.٩٣١	٠.٩٦٤	٠.٩٦٢	٠.٩٠٨
المجال الثاني: التَّعليم والتَّعلم	١٤	٠.٦٨٢	٠.٨١١	٠.٨٠٦	٠.٧٥٤
المجال الثالث: البيئة المدرسيَّة	١٠	٠.٩٠٨	٠.٩٥٢	٠.٩٤	٠.٦٩٨
المجال الرابع: التَّكنولوجيا والاتِّصال	١٠	٠.٥٤	٠.٦٨٧	٠.٦٨	٠.٨١٦
التَّرجة الكليَّة	٤٦	٠.٧٦٦	٠.٨٦٧	٠.٨٦٧	٠.٨٨١

٢- بطاقة الملاحظة:

- إعداد بطاقة الملاحظة: جرى إعداد بطاقة الملاحظة، بحيث شملت المجالات والبنود ذاتها التي شملتها الاستبانة التي وجهت إلى المعلمين، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (٤٦) عبارة تمثلت بدرجة ممارسة المهارات الإدارية للمديرين، وأُعيدت صياغتها بحيث يمكن ملاحظتها من قبل الباحثة، وللتأكد من صدقها عرضت على (٩) محكمين في كلية التربية بجامعة دمشق وتشرين وطرطوس، وقد تم ملاحظة (١٨) مديراً ومديرة. وتطلب الإجابة على عبارات بطاقة الملاحظة استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (عالية جداً: ٥، عالية: ٤، متوسطة: ٣، منخفضة: ٢، منخفضة جداً: ١). واعتمد على المعيار الآتي لتقدير درجة الممارسة: من (١ - ٢.٣٣) منخفضة، ومن (٢.٣٤ - ٢.٦٧) متوسطة، من (٢.٦٨ - ٥) مرتفعة. كما جرى حساب ثبات بطاقة الملاحظة، من خلال مقارنة ما يلاحظه الباحث مع ما يلاحظه باحث آخر في المجال نفسه (ثبات الملاحظين). وقد جرى حساب معامل الثبات بين الملاحظين الأول والثاني لكل مجال من مجالات بطاقة الملاحظة ولأداة ككل، على عينة بلغت (٨) مديرين. وقد بلغ معامل الثبات الكلي (٠.٩٨٦)، والجدول (٥) يوضح ذلك، ومن قراءته يتبين أن لقيم ثبات بطاقة الملاحظة، قوة تعزز الثقة بدرجة ثباتها مما يجعلها صالحة للتطبيق على عينة البحث.

الجدول (٥): معامل ثبات بطاقة الملاحظة بطريقة الملاحظين

مجالات بطاقة الملاحظة	الأول: مجال إنتاج المعرفة	الثاني: التَّعليم والتَّعلم	الثالث: البيئة المدرسيَّة	الرابع: التَّكنولوجيا والاتِّصال	الدرجة الكليَّة
معامل الثبات	٠.٩٦	٠.٩٦٨	٠.٨١٥	٠.٩٧	٠.٩٨٦

الإطار النظري للبحث:

١. مفهوم اقتصاد المعرفة: يقصد باقتصاد المعرفة، المعرفة مصدر ثروة وعنصر تنمية إنسانية ومطمحاً للانسجام مع متطلبات العصر. وبعد فرعاً من فروع العلوم الاقتصادية، انطلق من الاستفادة من التطورات الكبيرة الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويقوم على استثمار كل من المعرفة ورأس المال البشري في التَّقدم الاقتصادي والاجتماعي. إن تطوير اكتساب المعرفة وتطبيق معطياتها لإنماء الاقتصاد أصبح مطلباً لتحقيق التَّسمية الاقتصادية، وزيادة النشاط الاقتصادي، مما جعل المعرفة مصدر ثروة وعنصر تنمية إنسانية ومطمحاً للانسجام مع متطلبات العصر (الشويحات، ٢٠١٥، ٣). وقد عرَّف الاقتصاد المعرفي (Dimmock & Goh, 2011, 219) بأنه: "نظام تربيوي هدفه تمكين الأفراد من الحصول على المعرفة والمشاركة فيها، وإنتاجها واستخدامها من أجل تحسين نوعية الحياة الإنسانية". ويرى (الهاشمي والعزاوي، ٢٠١٧: ١٣) أنه: "نظام تعليمي قائم على الوسائل التَّعليمية والبحث العلمي، لتمكين الأفراد من اكتساب المعرفة وإنتاجها واستخدامها". ويشير (Thomas et. al, 2001, 20) إلى أن هناك تسميات عديدة أطلقت على اقتصاد المعرفة مثل: اقتصاد الإنترنت، الاقتصاد الرقمي، الافتراضي، الاقتصاد

الإلكتروني، اقتصاد الويب، الاقتصاد الشبكي، اقتصاد اللاملموسات، اقتصاد الخبرة. وكل هذه التسميات إنما تشير إلى اقتصاد المعرفة وفي الغالب تستخدم بطريقة متبادلة.

٢. **خصائص اقتصاد المعرفة:** يتسم اقتصاد المعرفة بعدة خصائص أبرزها: أنه عالي الجودة يستهدف التميز، مثلما هو كثيف المعرفة يركز على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري والمعرفي، والاعتماد على القوى العاملة المؤهلة والمدربة والمتخصصة، وانتهاج التعلم والتدريب المستمر وإعادة التدريب، كما أنه من شديد السرعة والتغيير، يتطور لتلبية حاجات متغيرة، ويمتاز بالانفتاح، واعتماد نظام فاعل للتسوق، وانتقال النشاط الاقتصادي من إنتاج السلع وصناعتها إلى إنتاج الخدمات المعرفية وصناعتها، إضافة إلى استثمار الطاقة المتجددة، وارتفاع الدّخل لصناع المعرفة كلما ارتفعت مؤهلاتهم وتنوّعت كفاياتهم وخبراتهم، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية لبناء نظام معلوماتي واتصالي فائق السرعة والدقة والاستجابة، وتفعيل عمليات البحث والتطوير كمحرك للتغيير والتنمية (مؤتمن، ٢٠٠٤، ٢٧).

٣ - **مهارات القيادة الإدارية في اقتصاد المعرفة:** تُعدّ الإدارة والقيادة الكفؤة للمعرفة من أهم محددات نجاح المؤسسات. كما أن القيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل المعرفة وتبادلها بنجاح في عصر اقتصاد المعرفة. فتحقيق الثقافة التنظيمية القوية يؤدي إلى نجاح المؤسسة في الاقتصاد المبني على المعرفة؛ لأن ثقافتها هي نتاج للسلوك الجماعي لأعضائها، إضافة إلى ذلك فإن الثقافة المؤسسية تسهم بدورها في صياغة وتحديد السلوك الفردي والتأثير به عن طريق تحديد الأهداف المتكيفة مع الأداء، وتقديم التشجيع للأفراد الملتزمين بمعايير عالية من الأداء، وتوزيع الأدوار القيادية على نحو يمكنه تحسين مهارات العاملين وتعزيزها، ومكافأة الإنجازات، وإيجاد ظروف عمل إيجابية، وإرساء إجراءات وظيفية لتشجيع العمل الجماعي وتعزيزه. كذلك يتطلب اقتصاد المعرفة ضرورة توفير مهارات خاصة في القادة التريبيين لإيجاد هياكل تنظيمية ملائمة في عالم يعد فيه رأس المال الفكري والمعرفة مفتاحين للتقدم الاقتصادي، وينبغي أن تسهم هذه الهياكل في تعزيز عملية التعلم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، وإقامة نظام لتشجيع العاملين على الأداء الكفء (صبري، ٢٠١٩، ٩). وقد شهدت أدبيات الإدارة في القرن العشرين دراسات متعددة تناولت موضوع القيادة وصفاتها من وجهات نظر مختلفة (السّمات، السلوكية، الموقفية، العملية) وقد اتفقت جميعها على أثر القيادة في العاملين وإحداث التغيير المؤسسي. ومنذ الثمانينيات من القرن الماضي اتخذت الدراسات المتعلقة بالقيادة اتجاهاً جديداً يركّز على قدرة المدير في إحداث التغيير لتحفيز العاملين (Kanungo & Jaeger 1990; Tichy and Devanna, 1990; Bryman, 1992). وقد أشار فروم (Vroom, 2000) إلى وجود اختلاف في الأساليب القيادية للمديرين، فبينما ينتهج بعضهم أسلوباً سلطوياً وتوجيهياً ينتهج آخرون الأسلوب المشارك للعاملين. رغم ذلك فقد اتخذ هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1988) اتجاهاً موقفياً من القيادة وأشارا إلى أنّ هناك من القادة من يجعل تركيزه على أداء العمل، وهناك آخرون يجعلون تركيزهم على مشاعر العاملين وتحقيق احتياجاتهم وخلق العلاقات الجيدة معهم، ولكنهم يرون أنّ الأسلوب القيادي الأفضل تحكمه عوامل الموقف أو الحالة التي تتطلبه، ويتحكّم به بشكل خاص مدى استعداد العاملين للعمل. ويرى هاتر وباس (Hater & Bass, 1988) أن رضا العاملين وتحقيق أداء فعّال يرتبط إلى حدّ كبير بأسلوب الإدارة وأن نجاح المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي.

٤ - المهارات الإدارية التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة: يتمثل الدور القيادي لمدير المدرسة في ظل اقتصاد المعرفة من خلال أنه على القائد التربوي ورفيقه من المعلمين والعاملين في المدرسة أن يتعاملوا مع المعرفة بصورة إيجابية ونشطة، ولا يكتفى بجمع المعلومات من مصادرها المتنوعة بل عليهم تصنيفها وفهمها وتفصيلها إلى العاملين معه وتحفيزهم باستمرار على توظيفها، لأن الإدارة الناجحة للمعرفة تتطلب من القائد انتباهاً عميقاً؛ ولن يستطيع القائد التربوي إدارة المعرفة بفاعلية إلا إذا توفر لديه مجموعة من العاملين القادرين على تحمل المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم؛ والمتمثلة بجمع المعلومات من مصادرها المختلفة وتصنيفها وفهمها ومن ثم توظيفها ميدانياً توظيفاً جيداً، ما يساعد على تحقيق الأهداف المشتركة (ذيابات، ٢٠٠٧، ٣٧). ويوجد العديد من المهارات الضرورية التي يجب أن تتوافر لدى مدير المدرسة، من أهمها (١ - المهارات الإدارية: هي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف المعقدة واستخلاص النتائج، كالنَّصُور الدقيق للأشياء، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعبير عن الرأي بطريقة واضحة، والتفويض والاستفادة من الوقت؛ ويحتاج القيادي إلى هذه المهارات بصورة أكبر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري بالنظام التعليمي (مصطفى وآخرون، ٢٠٠٧، ٧٥). ٢ - المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية. ومن المهارات الفنية المطلوب توافرها في مدير المدرسة: (القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة، والقدرة على توفير المعلومات، والقدرة على اتخاذ القرار، والقدرة على المزج بين الإدارة والقيادة، والقدرة على التفويض والسيطرة على الوقت (أبو الكشك، ٢٠٠٦، ١٠٥ - ١٠٦). ٣ - المهارات التنظيمية: وهي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع المهارات، والواجبات، وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها، ومدير المدرسة الفعال هو الذي يستخدم مهاراته وخبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه، المتمثل في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات، ولذلك فإن ضعف القيادة الإدارية، المتمثلة في مدير المدرسة، سيؤدي إلى انخفاض كفاءة العمل الإداري (أبو الوفا وحسين، ٢٠٠٨، ٢٠٢ - ٢٠٣). ٤ - المهارات الإنسانية: وهي قدرة مدير المدرسة على تطوير العلاقات الإنسانية مع العاملين وزملائه لخدمة المؤسسة التربوية، وتُبنى على أساس الثقة والاحترام والتعزيز المعنوي للعاملين داخل المؤسسة وخارجها، وامتلاك المدير للمهارات الإنسانية يجعله قادراً على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين وإدراك ميولهم واتجاهاتهم، وفهم مشاعرهم والثقة بهم وإتاحة الفرصة لهم لعرض مقترحاتهم وانتقاداتهم وإظهار روح الابتكار لديهم، ومساعدتهم على الشعور بالأمن والطمأنينة، وإشباع حاجاتهم (النعيمي، ٢٠١٠، ٦٩). ٥ - المهارات الفكرية: وهي أن يتمتع مدير المدرسة بالقدرة على الدراسة والتحليل، والاستنتاج، والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير أساليب بحسب مُتطلبات الظروف والمتغيرات، والتنسيق بين فرق البحث المختلفة داخل المدرسة (أبو الوفا وحسين، ٢٠٠٨، ٢٠٢).

الدراسات السابقة

■ دراسة مارك (Marc, 2003) بعنوان "قادة المعرفة: قضايا مهمة. (knowledge Leaders Critical Issues). هدفت الدراسة إلى تعرف أهم القضايا المتعلقة بقيادة المعرفة، مثل: أدوار القادة، ومهاراتهم، وإدراكهم لفوائد إدارة المعرفة، والعقبات التي قد تعترضهم، والتكنولوجيا التي يستخدمونها إلى تطبيق مبادرات إدارة المعرفة، وشملت عينة الدراسة (١٠٠) قائد معرفة في عدد من المنظمات الكندية. وخلصت الدراسة إلى إبراز أهمية قدرة وموهبة القائد المعرفية،

مثل: الشخصية القوية، والمهارات القيادية، واستخدام التكنولوجيا، كما بيّنت أنّ أهم فوائد إدارة المعرفة للمنظمات هي زيادة المشاركة في المعرفة الداخلية للمنظمة.

■ **دراسة المراتب والقضاة (٢٠٠٩)** بعنوان: اتجاهات مدراء المدارس الحكومية الثانوية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي، الأردن. هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات مديري المدارس الثانوية الحكومية والمشرفين التربويين في جنوب الأردن نحو التطوير المهني لتحقيق الاقتصاد المعرفي، حيث طبقت استبانة لهذا الغرض على (٢٩٩) مشرفاً ومديراً. وأشارت النتائج إلى أنّ المتوسط العام لأبعاد التدريب والتطوير المهني، الخاص بالاقتصاد المعرفي كان مرتفعاً، كما أظهرت النتائج فروقاً دالة لصالح أفراد الخبرة الأطول على معظم أبعاد الدراسة.

■ **دراسة الخوادة (٢٠٠٩)** بعنوان: نحو نموذج لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني، في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، الأردن. هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة المعرفة في النظام التعليمي الأردني في ظل توجهاته نحو التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، إذ طوّرت أداة في إدارة الاقتصاد المعرفي، طبقت على (٨٠) من المديرين ورؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم، ومن خلال استخدام المنهج المسحي. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى توافر إدارة المعرفة، ووجود خطة واضحة للاقتصاد المعرفي، وأن مستوى تطبيق مفاهيم الاقتصاد المعرفي كانت بدرجة متوسطة.

■ **دراسة بدر (٢٠١٠)** بعنوان: تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. هدفت الدراسة إلى تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع المنهج الوصفي، وصُممت استبانة مكونة من (٤٧) فقرة، وسؤال مفتوح في نهايتها حول سبل تطوير هذه المهارات. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والبالغ عددهم (١٢٩) مديراً، واستجاب منهم (١٢٥) مديراً. وتوصلت الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة من وجهة نظرهم جاءت عالية.

■ **دراسة آريراتان (Aritatana et.al, 2014)**: بعنوان: تطوير المهارات القيادية بين المعلمين التربويين. (Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators). هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطور المهارات الشخصية الإدارية كمهارات التواصل ومهارات التفكير لدى مديري المدارس، وشارك في هذه الدراسة (٤٧٧) من المديرين والمعلمين، واعتمدت على التحليل الكمي والنوعي. وأظهرت النتائج أنّ مستوى المهارات الشخصية الإدارية لدى المديرين مرتفع، وكشفت الدراسة ضرورة قيام مديري التعليم بتحسين مهاراتهم في مجال الاتصال، وتعزيز روح عمل الفريق، والعلاقات الشخصية.

■ **دراسة (دهيمش، ٢٠١٧)** بعنوان: اتجاهات موجهي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة حماه نحو تطبيق إدارة المعرفة. هدفت الدراسة إلى تعرّف اتجاهات موجهي مرحلة التعليم الثانوي نحو تطبيق إدارة المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستبانة تضمنت خمسة محاور. وتألفت عينة الدراسة من جميع موجهي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة حماه، والبالغ عددهم (١١٢) موجهاً وموجهة. وتوصلت الدراسة إلى أنّ اتجاهات موجهي مرحلة التعليم الثانوي نحو تطبيق إدارة المعرفة إيجابية، وعدم وجود فروق في اتجاهاتهم نحو تطبيق إدارة المعرفة تبعاً لمتغيرات (عدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

تعقيب على الدراسات السابقة: تناولت بعض الدراسات السابقة المهارات القيادية لمديري المدارس في ظل اقتصاد المعرفة، والتي اتفق البحث الحالي معها كدراسة المرايات والقضاة (٢٠٠٩)، ودراسة الخوالدة (٢٠١٠)، ودراسة دهيمش، (٢٠١٧)، وكذلك تناولت دراسات أخرى تطوير مهارات مديري المدارس في ضوء اقتصاد المعرفة كدراسة بدر (٢٠٠٩)، ودراسة آريراتان (Ariratana et.al, 2014). وقد تناولت بعض الدراسات عينات مختلفة، كدراسة آريراتان (Ariratana et.al, 2014) التي شملت المعلمين التربويين، ودراسة (دهيمش، ٢٠١٧) التي طبقت على موجهي مرحلة التعليم الثانوي. وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث، واختلف عنها في دراسته درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في ضوء اقتصاد المعرفة.

النتائج والمناقشة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس؟
للوصول إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس وفقاً لإجابات أفراد العينة، جرى حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة، وللاستبانة ككل كما هو مبين في الجدول (٦):

جدول (٦) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	المجال الأول: مجال إنتاج المعرفة	3.43	0.55	68.6%	متوسطة
٢	المجال الثاني: التعليم والتعلم	3.39	0.44	67.8%	متوسطة
٣	المجال الثالث: البيئة المدرسية	3.64	0.34	72.8%	متوسطة
٤	المجال الرابع: التكنولوجيا والاتصال	2.61	0.77	52.2%	متوسطة
	المجالات ككل	3.28	0.28	65.6%	متوسطة

من قراءة الجدول (٦) يتبين أن المتوسط الحسابي لعبارات مهارات القيادة الإدارية وفق إجابات أفراد عينة البحث جاء (٣.٢٨)، ووزن نسبي بلغ (٦٥.٦%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. كما حصلت المجالات كافة على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية مقاربة؛ جاء أعلاها على مجال البيئة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤)، ووزن نسبي بلغ (٧٢.٨%)، وأدناها على مجال التكنولوجيا والاتصال بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦١)، ووزن نسبي بلغ (٥٢.٢%). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الأعباء الكثيرة الملقاة على المديرين، والتي تقلل إمكانية ممارستهم لمهارات القيادة الإدارية وفق اقتصاد المعرفة، وكذلك الضعف في النمو المهني للمديرين، فالدورات التدريبية التي تُقام من قبل مديرية التربية تقتصر إلى المهارات التي يتطلبها اقتصاد المعرفة وسبل تطبيقها. إن إعداد الكوادر الإدارية في المدرسة يساعد على إيجاد مناخ تنظيمي داعم لتطبيق مضمين اقتصاد المعرفة، فتخطيط وتنظيم العمل المدرسي هو جزء من منظومة نقل المدرسة إلى منحى اقتصاد المعرفة، الذي يتطلب قواعد بيانات ومعلومات تساعد في اتخاذ القرارات المدرسية بشكل رشيد، وهذا ما تفتقد إليه مدارسنا، كما أن ضعف البنية التحتية في المدرسة التي يتطلبها اقتصاد المعرفة، كشبكات الإنترنت، وقاعات مجهزة للعروض التثقيمية، والافتقار إلى التقنيات الحديثة والتركيز على الممارسات التقليدية في التعامل مع الواقع المدرسي، يعرقل تطبيق الأساليب الحديثة

في التدريس التي تسهم في تدريب التلاميذ على التعلم الذاتي، إضافة إلى ضعف مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة لدى المعلمين والمديرين والتلاميذ أو عدم توظيفها التوظيف الصحيح إن وجدت، فأغلب المدارس تركز على الممارسات التقليدية في التدريس والإدارة، وتفترق إلى توظيف التكنولوجيا، وإلى التعامل مع المعرفة وإدارتها بطرق حديثة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مارك (Marc, 2003) التي بينت أهمية قدرة القائد المعرفية، وكذلك مع دراسة الخوالدة (٢٠٠٩) التي أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق مفاهيم الاقتصاد المعرفي كانت بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة بدر (٢٠١٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات إدارة المعرفة عالية. ولمعرفة درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين عند كل عبارة وارده ضمن كل مجال جرى حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لإجابات العينة، ورتبت تنازلياً وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي، كما هو مبين في الجدول الآتي:

■ **المجال الأول: مجال إنتاج المعرفة:** يشير الجدول (٧) إلى إجابات العينة حول عبارات إنتاج المعرفة. ومن قراءته يتبين أنها حصلت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٨١)، و(٣.٦٧)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٥٦.٢%)، و(٧٣.٤%).

جدول (٧): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مجال إنتاج المعرفة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	٦	تحقيق التعلم الذاتي.	3.67	1.02	73.4%	متوسطة
٢	٧	توليد المعرفة الابداعية لدى العاملين في المدرسة.	3.66	1.05	73.2%	متوسطة
٣	١١	نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين لإنتاج معرفة جديدة.	3.63	0.90	72.6%	متوسطة
٣	١٢	دعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين.	3.63	0.81	72.6%	متوسطة
٤	١٠	عقد ندوات وورش عمل بالمدرسة ذات علاقة باقتصاد المعرفة.	3.57	0.92	71.4%	متوسطة
٥	٥	إنتاج المعرفة الجديدة.	3.45	1.00	69%	متوسطة
٦	٢	تطبيق المعرفة النظرية التي يكتسبونها عملياً.	3.43	0.81	68.6%	متوسطة
٧	٤	توظيف المعرفة المكتسبة في الحياة.	3.39	0.82	67.8%	متوسطة
٨	٣	اكتساب مهارات التعليم المستمر.	3.38	0.76	67.6%	متوسطة
٩	٨	تصنيف المعرفة المكتسبة في مجالاتها المختلفة	3.33	1.01	66.6%	متوسطة
١٠	٩	اختيار وانتقاء المعرفة المفيدة	3.15	1.04	63%	متوسطة
١١	١	وضع نظام للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة.	2.81	1.09	56.2%	متوسطة

■ **المجال الثاني: التعليم والتعلم:** يشير الجدول (٨) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات التعليم والتعلم. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارة (حث التلاميذ على المشاركة في أولمبياد الابداع العلمي) حصلت على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٧)، وأهمية نسبية بلغت (٧٥.٢%)، وحصلت العبارات الباقية في هذا المجال على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٣.٠٥)، و(٣.٦٢)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٦١%)، و(٧٢.٤%).

جدول (٨): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مجال التّعليم والتّعلم

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	١٥	حث التّلاميذ على المشاركة في أولمبياد الابداع العلميّ.	3.76	0.91	75.2%	مرتفعة
٢	١٤	تدريب التّلاميذ على إعداد المشاريع الإنتاجيّة في المدرسة.	3.62	0.97	72.4%	متوسطة
٣	١٧	تدريب التّلاميذ على مهارات إدارة الوقت.	3.59	0.83	71.8%	متوسطة
٤	١٣	تنمية مهارات التّفكير الناقد لدى التّلاميذ.	3.58	0.85	71.6%	متوسطة
٥	٢٣	تسهيل عملية وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب.	3.55	0.98	71%	متوسطة
٦	٢٤	تشجيع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التّربويين والاستفادة من خبراتهم.	3.43	0.94	68.6%	متوسطة
٧	٢٥	التأكد من دقة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين.	3.37	0.85	67.4%	متوسطة
٨	١٦	تنمية القدرات العقلية العليا (التّحليل والتّركيب والتّقويم) لدى التّلاميذ.	3.36	0.89	67.2%	متوسطة
٨	٢٦	تعزيز مناخ داعم لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية حديثة	3.36	0.86	67.2%	متوسطة
٩	٢٠	تعزيز مهارات الحوار البناء والإيجابي لدى التّلاميذ.	3.29	1.15	65.8%	متوسطة
١٠	٢١	تشجيع العمل الجماعي في المدرسة.	3.19	0.99	63.8%	متوسطة
١١	١٩	استخدام الإنترنت للحصول على المعلومات الجديدة.	3.17	1.17	63.4%	متوسطة
١٢	١٨	توفير مصادر التّعلم المختلفة لمستخدميها.	3.09	1.19	61.8%	متوسطة
١٣	٢٢	تنفيذ نظام المساعلة التّربويّة بفاعلية وعناية.	3.05	1.21	61%	متوسطة

المجال الثالث: البيئة المدرسيّة: يشير الجدول (٩) إلى إجابات العينة حول عبارات البيئة

المدرسيّة. ومن قراءته يتبين أنّها تراوحت بين الدّرجة المرتفعة والمتوسطة، وحصلت العبارات (٣٦، ٣٣، ٢٩، ٣١، ٣٢، ٣٤، ٢٨) على درجة مرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد على (٣.٦٩)، وأهمية نسبية تزيد على (٧٣.٨%)، والعبارات (٣٠، ٣٥، ٢٧) على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (٣.٤٩)، و(٣.٣٨)، و(٣.١٢)، وأهمية نسبية بلغت (٦٩.٨%)، و(٦٧.٦%)، و(٦٢.٤%).

جدول (٩): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مجال البيئة المدرسيّة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	٣٦	تعزز التّطور المعرفي في البيئة المدرسيّة بشكل مستمر.	3.88	0.67	77.6%	مرتفعة
٢	٣٣	توفير بناء مدرسي آمن ومريح يلي حاجات التّلاميذ.	3.83	0.61	76.6%	مرتفعة
٣	٢٩	توفير خطة إستراتيجية للمدرسة تتناسب مع متطلّبات العصر وحاجات المتعلمين.	3.79	0.78	75.8%	مرتفعة
٤	٣١	توفير بيئة التّعليم (مختبرات، مركز مصادر تعلم) تتمحور حول التّلاميذ.	3.76	0.59	75.2%	مرتفعة
٤	٣٢	صيانة أجهزة المخبر الكهربائيّة بشكل دوري.	3.76	0.58	75.2%	مرتفعة
٥	٣٤	توفير وسائل تعليمية في المدرسة تتناسب مع طبيعة المرحلة التّعليمية.	3.74	0.78	74.8%	مرتفعة
٦	٢٨	توظيف القوانين والتّشريعات بما يحقق أهداف المدرسة.	3.69	0.83	73.8%	مرتفعة
٧	٣٠	تنظيم بيئة المدرسة بما يساعد على التّعليم الذاتي لدى التّلاميذ.	3.49	0.83	69.8%	متوسطة
٨	٣٥	تنظيم البيئة الصفية لتكون جاذبة للتّعلم.	3.38	1.07	67.6%	متوسطة
٩	٢٧	تعزيز المهارات القياديّة لدى العاملين في المدرسة.	3.12	1.12	62.4%	متوسطة

■ **المجال الرابع: التكنولوجيا والاتصال:** يشير الجدول (١٠) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول عبارات التكنولوجيا والاتصال. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارات هذا المجال حصلت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٣٨)، و(٣.٠٦)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٤٧.٦%)، و(٦١.٢%).

جدول (١٠): إجابات أفراد عينة البحث من المعلمين حول مجال التكنولوجيا والاتصال

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
١	٣٧	تعزيز قدرات التلاميذ على تحمل المسؤولية.	3.06	1.10	61.2%	متوسطة
٢	٤٣	تفعيل استخدام التعليم الإلكتروني لدى التلاميذ.	2.91	1.22	58.2%	متوسطة
٣	٤٤	استخدام شبكات التواصل الحديثة لمواصل مع أولياء أمور التلاميذ.	2.71	1.25	54.2%	متوسطة
٤	٣٨	توظيف التكنولوجيا في عمليات تعليم التلاميذ.	2.63	1.17	52.6%	متوسطة
٥	٣٩	توفير نظام إلكتروني يساعد أولياء الأمور على متابعة تحصيل أبنائهم.	2.55	1.26	51%	متوسطة
٦	٤٦	توفير الكادر التعليمي والإداري الذي يجيد استخدام الوسائل التعليمية.	2.49	1.35	49.8%	متوسطة
٧	٤١	استخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع التلاميذ.	2.48	1.29	49.6%	متوسطة
٨	٤٢	تنمية قدرات التلاميذ في مجال استخدام الإنترنت.	2.47	1.17	49.4%	متوسطة
٩	٤٠	تنظيم برامج تدريبية للتلاميذ على استخدام تطبيقات الحاسوب.	2.44	1.24	48.8%	متوسطة
١٠	٤٥	تنظيم دورات تدريبية للمعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا.	2.38	1.09	47.6%	متوسطة

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم

الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة وفق بطاقة الملاحظة؟

للوصول إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس وفق بطاقة الملاحظة، جرى حساب المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل مجال من مجالات بطاقة الملاحظة، ولأداة ككل كما هو مبين في الجدول (١١):

جدول (١١) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لدرجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس وفق بطاقة الملاحظة

الرقم	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	المجال الأول: مجال إنتاج المعرفة	3.19	0.85	63.8%	متوسطة
٢	المجال الثاني: التعليم والتعلم	3.22	0.6	64.4%	متوسطة
٣	المجال الثالث: البيئة المدرسية	3.65	0.29	73%	متوسطة
٤	المجال الرابع: التكنولوجيا والاتصال	2.74	0.8	54.8%	متوسطة
	المجالات ككل	3.21	0.41	64.2%	متوسطة

من قراءة الجدول (١١) يتبين أن المتوسط الحسابي لعبارات مهارات القيادة الإدارية وفق بطاقة الملاحظة جاء (٣.٢١)، ووزن نسبي بلغ (٦٤.٢%)، وهو يقع ضمن الدرجة المتوسطة. كما حصلت المجالات كافة على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية متقاربة جاء أعلاها على مجال البيئة المدرسية بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٥)، ووزن نسبي بلغ (٧٣%)، وأدناها على مجال التكنولوجيا والاتصال بمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٤)، ووزن نسبي بلغ (٥٤.٨%). وقد اتفقت هذه النتيجة مع آراء عينة البحث من المعلمين والتي أتت تقديراتهم لممارسة مهارات القيادة الإدارية بدرجة متوسطة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن اقتصاد المعرفة يحتاج إلى مهارات وقدرات عقلية مميزة، والتي قد لا تتوافر لدى بعض المديرين، إضافة إلى عدم توافر الوقت لدى مديري المدارس لكثرة الأعباء الإدارية

الموكلة إليهم، إذ إن إبداع المعرفة يحتاج إلى إعداد وجهد كبيرين، وخاصةً عقد ورشات العمل والندوات ذات العلاقة بالمعرفة، فالكفاءة الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على المهارات والانفتاح الفكري وتقبل التغيير ومواكبة التطور التكنولوجي، وتبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة، ومنها اقتصاد المعرفة في الممارسات الإدارية، وقد لا تتوفر هذه الممارسات عند بعض المديرين الذين مازالوا يتبعون الطرق التقليدية في الإدارة ويرفضون التغيير. فإنتاج المعرفة وامتلاك التكنولوجيا يتطلب مهارات ذات مستوى عالٍ، وهذا يفرض إقامة دورات تدريبية باستمرار، والتّركيز على النمو المهني والتّعلم الذاتي المستمر، وممارسة المهارات الإدارية في المدرسة يعتمد بدرجة كبيرة على الخبرة والذكاء والشخصية القيادية إلى جانب عمليات التّدريب في أثناء الخدمة، وخاصة البرامج التي تزيد من كفاءة المديرين، الأمر الذي ينعكس على جودة العملية التّعليمية في المدرسة. فهم بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية، وإلى اتباع سلوكيات تشجعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية، وإلى إكسابهم مهارات إدارية تعزز ثقتهم بأنفسهم، وتوفر بيئة محفزة تجاه اقتصاد المعرفة.

ولمعرفة درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين عند كل عبارة واردة ضمن كلّ مجال في بطاقة الملاحظة جرى حساب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكل عبارة، ورتبت وفقاً لدرجة المتوسط الحسابي، وجاءت النتائج كما يأتي:

▪ **المجال الأول: مجال إنتاج المعرفة:** يظهر الجدول (١٢) أنّ عبارات إنتاج المعرفة حصلت على درجة متوسطة وفق بطاقة الملاحظة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٨٣)، و(٣.٥)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٥٦.٦%)، و(٧٠%).

جدول (١٢): درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس عند مجال (إنتاج المعرفة) وفق بطاقة الملاحظة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	١٢	يدعم الأفكار الإبداعية لتنمية الميزة التنافسية لدى المعلمين.	3.50	0.86	70%	متوسطة
2	١١	ينشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين لإنتاج معرفة جديدة.	3.44	1.29	68.8%	متوسطة
3	٦	يعمل على تحقيق التّعلم الذاتي.	3.39	1.24	67.8%	متوسطة
3	١٠	يعقد ندوات وورش عمل بالمدرسة ذات علاقة باقتصاد المعرفة.	3.39	1.29	67.8%	متوسطة
4	٧	يعمل على توليد المعرفة الإبداعية لدى العاملين في المدرسة.	3.22	1.31	64.4%	متوسطة
4	٨	يصنف المعرفة المكتسبة في مجالاتها المختلفة.	3.22	0.94	64.4%	متوسطة
5	٥	يعمل على إنتاج المعرفة الجديدة.	3.17	1.47	63.4%	متوسطة
6	٤	يوظف المعرفة المكتسبة في الحياة.	3.11	1.02	62.2%	متوسطة
7	٢	يطبق المعرفة النظرية عملياً.	3.06	1.00	61.2%	متوسطة
7	٣	يسهم في اكتساب مهارات التّعليم المستمر.	3.06	0.94	61.2%	متوسطة
8	١	يقوم باختيار المعرفة المفيدة وانتقائها.	2.89	1.08	57.8%	متوسطة
9	٩	يضع نظام للحوافز لتشجيع المعلمين على ابتكار المعرفة.	2.83	1.30	56.6%	متوسطة

▪ **المجال الثاني: التّعليم والتّعلم:** يظهر الجدول (١٣) أنّ عبارات التّعليم والتّعلم حصلت على درجة متوسطة وفق بطاقة الملاحظة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٦٧)، و(٣.٦٧)، وأهمية نسبية تراوحت بين (٥٣.٤%)، و(٧٣.٤%).

جدول (١٣): درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس عند مجال (التعليم والتعلم) وفق بطاقة الملاحظة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	٢٣	يسهل وصول المعلومات للمعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب.	3.67	1.03	73.4%	متوسطة
2	٢٥	يتأكد من دقة وسلامة المعلومات التي يتبادلها المعلمين مع الآخرين.	3.61	0.70	72.2%	متوسطة
3	٢١	يشجع العمل الجماعي في المدرسة.	3.44	1.10	68.8%	متوسطة
3	٢٤	يتشجع المعلمين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين والاستفادة من خبراتهم.	3.44	1.20	68.8%	متوسطة
4	١٤	يدير التلاميذ على مهارات إدارة الوقت.	3.33	1.24	66.6%	متوسطة
4	١٥	يبحث التلاميذ على المشاركة في أولمبياد الإبداع العلمي.	3.33	1.28	66.6%	مرتفعة
4	٢٦	يعزز مناخ داعم لتبادل المعرفة ونقل الأفكار بين المعلمين باستخدام أساليب إدارية حديثة	3.33	1.03	66.6%	متوسطة
5	١٣	ينمي مهارات التفكير الناقد لدى التلاميذ.	3.28	1.02	65.6%	متوسطة
6	١٧	يدير التلاميذ على إعداد المشاريع الإنتاجية في المدرسة.	3.22	0.88	64.4%	متوسطة
7	٢٠	تنفيذ نظام المساءلة التربوية بفاعلية وعلمية.	3.17	1.15	63.4%	متوسطة
8	١٩	يستخدم الإنترنت للحصول على المعلومات الجديدة.	3.00	1.19	60%	متوسطة
9	١٦	ينمي القدرات العقلية العليا (التحليل والتكريب والتفويم) لدى التلاميذ.	2.83	0.92	56.6%	متوسطة
10	٢٢	يعزز مهارات الحوار البناء والإيجابي لدى التلاميذ.	2.78	1.31	55.6%	متوسطة
11	١٨	يوفر مصادر التعلم المختلفة لمستخدميها.	2.67	1.24	53.4%	متوسطة

المجال الثالث: البيئة المدرسية: يظهر الجدول (١٤) أن عبارات البيئة المدرسية حصلت على درجة متوسطة وفق بطاقة الملاحظة. ومن خلال قراءته يتبين أن عبارات هذا المجال تراوحت بين الدرجة المرتفعة والدرجة المنخفضة، وحصلت العبارات ذات الأرقام (٣٦، ٢٩، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٢٨، ٣١) على درجة مرتفعة، بمتوسطات حسابية تزيد على (٣.٧٢)، وأهمية نسبية تزيد على (٧٤.٤%)، في حين حصلت (٣٥، ٣٠، ٢٧) على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية بلغت (٣.٥٦)، و(٣.٥)، و(٣)، وأهمية نسبية بلغت (٧١.٢%)، و(٧٠%)، و(٦٠%) على الترتيب.

جدول (١٤): درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس عند مجال (البيئة المدرسية) وفق بطاقة الملاحظة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	٣٦	يعزز التطور المعرفي في البيئة المدرسية بشكل مستمر.	4.11	0.68	82.2%	مرتفعة
2	٢٩	يوفر خطة إستراتيجية للمدرسة تتناسب مع متطلبات العصر وحاجات المتعلمين.	3.83	0.71	76.6%	مرتفعة
3	٣٢	يعمل على صيانة أجهزة المخبر الكهربائية بشكل دوري.	3.78	0.55	75.6%	مرتفعة
3	٣٣	يوفر بناء مدرسي آمن ومرح يلبى حاجات التلاميذ.	3.78	0.65	75.6%	مرتفعة
3	٣٤	يوفر وسائل تعليمية في المدرسة تتناسب مع طبيعة المرحلة التعليمية.	3.78	0.65	75.6%	مرتفعة
4	٢٨	يعمل على توظيف القوانين والتشريعات بما يحقق أهداف المدرسة.	3.72	0.67	74.4%	مرتفعة
4	٣١	يوفر بيئة التعلم (مختبرات، مركز مصادر تعلم) تتمحور حول التلاميذ.	3.72	0.75	74.4%	مرتفعة
5	٣٥	ينظم البيئة الصفية لتكون جاذبة للتعلم.	3.56	1.04	71.2%	متوسطة
6	٣٠	ينظم بيئة المدرسة بما يساعد على التعلم الذاتي لدى التلاميذ.	3.5	0.86	70%	متوسطة
7	٢٧	يعزز المهارات القيادية لدى العاملين في المدرسة.	3	1.03	60%	متوسطة

▪ **المجال الرابع: التكنولوجيا والاتصال:** يظهر الجدول (١٥) أنَّ عبارات التكنولوجيا والاتصال حصلت على درجة متوسطة وفق بطاقة الملاحظة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٣٩)، و(٣.٢٨)، وأهميَّة نسبيَّة تراوحت بين (٤٧.٨%)، و(٦٥.٦%)، جاء أعلاها على عبارة (يعمل على توظيف التكنولوجيا في عمليات تعليم التلاميذ)، وأدناها على عبارة (ينظم دورات تدريبية للمعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا)، باستثناء العبارتين (يوفر نظاماً إلكترونياً يساعد أولياء الأمور على متابعة تحصيل أبنائهم)، و(يستخدم وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع التلاميذ) فقد وردت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٣٣)، و(٢.٢٨)، وأهميَّة نسبيَّة بلغت (٤٦.٦%)، و(٤٥.٦%) للعبارتين على الترتيب.

جدول (١٥): درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس عند مجال (التكنولوجيا والاتصال) وفق بطاقة الملاحظة

الترتيب	الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهميَّة النسبيَّة	درجة الممارسة
١	٣٧	يعمل على توظيف التكنولوجيا في عمليات تعليم التلاميذ.	3.28	1.07	65.6%	متوسطة
٢	٤٣	يفعل استخدام التعلّم الإلكتروني لدى التلاميذ.	3.22	1.17	64.4%	متوسطة
٣	٤٦	يوفر الكادر التعليمي والإداري الذي يجيد استخدام الوسائل التعليمية.	3.06	1.43	61.2%	متوسطة
٤	٤٤	يستخدم شبكات التّواصل الحديثة لمّواصل مع أولياء أمور التّلاميذ.	2.89	1.23	57.8%	متوسطة
٥	٤٥	ينظم برامج تدريبية للتلاميذ على استخدام تطبيقات الحاسوب.	2.78	0.94	55.6%	متوسطة
٦	٣٨	يعزز قدرات التلاميذ على تحمل المسؤوليّة.	2.61	1.20	52.2%	متوسطة
٧	٤٢	ينمي قدرات التلاميذ في مجال استخدام الإنترنت.	2.56	1.34	51.2%	متوسطة
٨	٤٠	ينظم دورات تدريبية للمعلمين والإداريين على استخدام التكنولوجيا.	2.39	1.20	47.8%	متوسطة
٩	٣٩	يوفر نظام إلكتروني يساعد أولياء الأمور على متابعة تحصيل أبنائهم.	2.33	1.19	46.6%	منخفضة
١٠	٤١	يستخدم وسائل الاتّصال الحديثة للتواصل مع التلاميذ.	2.28	1.18	45.6%	منخفضة

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a = ٠.٠٥) حول درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعلّم الأساسي في محافظة اللاذقية في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المعلمين في هذه المدارس تعزى للمتغيرات الآتية (المؤهل العلمي والتربوي، وعدد سنوات الخبرة)؟

أ. الفروق وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي: لإظهار الفروق، استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (١٦).

جدول (١٦): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مجال إنتاج المعرفة	بين المجموعات	610.785	3	203.595	4.816	.003	دال
	داخل المجموعات	11160.693	264	42.275			
	المجموع	11771.478	267				
التعليم والتعلم	بين المجموعات	235.883	3	78.628	2.092	.102	غير دال
	داخل المجموعات	9923.624	264	37.589			
	المجموع	10159.507	267				
البيئة المدرسية	بين المجموعات	60.428	3	20.143	1.778	.152	غير دال
	داخل المجموعات	2991.363	264	11.331			
	المجموع	3051.791	267				
التكنولوجيا والاتصال	بين المجموعات	1283.140	3	427.713	7.842	.000	دال
	داخل المجموعات	14398.547	264	54.540			
	المجموع	15681.687	267				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5518.838	3	1839.613	12.633	.000	دال
	داخل المجموعات	38443.356	264	145.619			
	المجموع	43962.194	267				

يبين الجدول (١٦) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية عند المجالين (التعليم والتعلم، البيئة المدرسية)، إذ جاءت قيمة الاحتمال أكبر من ٠.٠٥، في حين وجدت فروق دالة وجوهية عند المجالين (مجال إنتاج المعرفة، والتكنولوجيا والاتصال) وعلى المستوى الإجمالي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من ٠.٠٥. وللكشف عن اتجاه هذه الفروق، استخدم اختبار (Scheffe) للمقارنات البعدية على النحو المبين في الجدول (١٧).

جدول (١٧): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المجال	(I) المؤهل العلمي والتربوي	(J) المؤهل العلمي والتربوي	الفرق في المتوسط	قيمة الاحتمال	القرار
مجال إنتاج المعرفة	دراسات عليا	معهد إعداد معلمين	4.434(*)	0.028	دال
		إجازة جامعية	4.127(*)	0.015	دال
		دبلوم تأهيل تربوي	4.648(*)	0.005	دال
التكنولوجيا والاتصال	دراسات عليا	معهد إعداد معلمين	6.902(*)	0.001	دال
		إجازة جامعية	5.821(*)	0.001	دال
		دبلوم تأهيل تربوي	6.560(*)	0.000	دال
الدرجة الكلية	دراسات عليا	معهد إعداد معلمين	14.523(*)	0.000	دال
		إجازة جامعية	12.817(*)	0.000	دال
		دبلوم تأهيل تربوي	12.948(*)	0.000	دال

من قراءة الجدول (١٧) يتبين أن الفروق التي ظهرت بين درجات المعلمين جاءت لصالح حملة الدراسات العليا، فالمعلمون الحاصلون على مستوى تعليمي أعلى يمتلكون معلومات ومهارات وأساليب أكثر، كانوا قد اكتسبوها من خلال تخصصهم العلمي والتربوي، كما اطلعوا على المراجع الحديثة ذات العلاقة باقتصاد المعرفة، وعن أهميته، وعن ممارسته، وبالتالي فهم أقدر على تقدير درجة ممارسة المديرين لمهامهم القيادية. أي أنه كلما كان المؤهل العلمي

والتربوي مرتفعاً، وكان اطلاعه على التخصص اطلاعاً دقيقاً، كان أكثر خبرة وتمرساً في عمله، وبالتالي أكثر قدرة على فهم المفاهيم الإدارية الحديثة، وهذا ما يفترقه حملة معهد إعداد المعلمين الذين مازالوا بحاجة إلى الخضوع إلى دورات تأهيل وتدريب. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة دهيمش (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

ب. الفروق وفق متغير عدد سنوات الخبرة: لإظهار الفروق في درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين وفق متغير عدد سنوات الخبرة، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي، وأدرجت النتائج في الجدول (١٨).

جدول (١٨): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
مجال إنتاج المعرفة	بين المجموعات	1088.994	2	544.497	13.507	٠.000	دال
	داخل المجموعات	10682.484	265	40.311			
	المجموع	11771.478	267				
التعليم والتعلم	بين المجموعات	1334.806	2	667.403	20.042	٠.000	دال
	داخل المجموعات	8824.701	265	33.301			
	المجموع	10159.507	267				
البيئة المدرسية	بين المجموعات	90.639	2	45.319	4.056	٠.000	دال
	داخل المجموعات	2961.152	265	11.174			
	المجموع	3051.791	267				
التكنولوجيا والاتصال	بين المجموعات	1620.645	2	810.322	15.272	٠.000	دال
	داخل المجموعات	14061.042	265	53.061			
	المجموع	15681.687	267				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	12833.041	2	6416.521	54.623	٠.000	دال
	داخل المجموعات	31129.153	265	117.469			
	المجموع	43962.194	267				

يبين الجدول (١٨) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند كل مجال من مجالات الاستبانة، وعلى المستوى الإجمالي، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من ٠.٠٠٥. وللكشف عن اتجاه هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (١٩).

جدول (١٩): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في إجابات عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المجال	(I) عدد سنوات الخبرة	(J) عدد سنوات الخبرة	الفرق في المتوسط	قيمة الاحتمال	القرار
مجال إنتاج المعرفة	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	3.349(*)	0.011	دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	5.690(*)	0.000	دال
		من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	2.341(*)	0.025
التعليم والتعلم	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	3.241(*)	0.006	دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	6.190(*)	0.000	دال
		من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	2.948(*)	0.001
البيئة المدرسية	10 سنوات فأكثر	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	1.279(*)	0.019	دال
التكنولوجيا والاتصال	10 سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	5.466(*)	0.000	دال
		من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	4.779(*)	0.000	دال
الدرجة الكلية	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	6.552(*)	0.003	دال
	10 سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	17.899(*)	0.000	دال
		من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	من ٥ وأقل من ١٠ سنوات	11.347(*)	0.000

من قراءة الجدول (١٩) يتبين أنّ الفروق التي ظهرت بين درجات المعلمين جاءت بين ذوي الخبرة (10 سنوات فأكثر) وكل من ذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ومن ٥ - ١٠ سنوات) لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر). فالخبرة التعليمية المكتسبة من سنوات الخدمة لها تأثير قوي في تحديد درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى المديرين في ضوء اقتصاد المعرفة، فكلما زادت الخبرة زادت معها المهارات المكتسبة، فالمعلمون من ذوي الخبرة الأعلى امتلكوا مهارات ومعارف مكنتهم من تقييم أداء المديرين لمهامهم القيادية بشكل فعال، بسبب زيادة معرفتهم بمشكلات التلاميذ السلوكية والتربوية، وإدراكهم للمشكلات التي تعترض عمل المديرين، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن هؤلاء المعلمين الذين قيّموا درجة ممارسة مهارات القيادة الإدارية لدى مديري المدارس تعرّضوا لدورات متعدّدة أكسبتهم خبرة في التقييم، فكان تقييمهم أدق من تقييم ذوي الخبرة أقل من (٥) سنوات، أو ممن لديهم خبرة من (٥ - ١٠) سنوات، كما أنّ المعلمين من ذوي الخبرة المرتفعة أدركوا وجود العديد من الصعوبات التي تعترض ممارسة المهارات القيادية في الإدارات المدرسية في ضوء اقتصاد المعرفة، فضلاً عن إدراكهم لنقاط الضعف في بيئة العمل الإداري في المدرسة، والتي تشكل عائقاً أمام التوجه نحو اقتصاد المعرفة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المرايات والقضاة (٢٠٠٩) التي بيّنت وجود فروق بين متوسطات العينة لصالح أفراد الخبرة الأطول. واختلفت مع نتيجة دراسة دهيمش (٢٠١٧) التي أشارت إلى عدم وجود فروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

الاستنتاجات والمقترحات

بناءً على النتائج التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم المقترحات الآتية:

- تعزيز معرفة المعلمين والإداريين بالمفاهيم والمصطلحات الخاصة بمضامين اقتصاد المعرفة.
- توفير بيئة مدرسية وبنية تحتية في المدارس تدعم تطبيق مضامين اقتصاد المعرفة، وتوفير التقنيات التكنولوجية في المدارس.
- التوسع في برامج تدريب المعلمين والإداريين بالمدرسة على تطبيق مضامين اقتصاد المعرفة؛ خاصة التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة ونظم الاتصال.
- إجراء المزيد من الدراسات حول تطبيق مضامين اقتصاد المعرفة في المدارس، وكذلك تقييم واقع الاقتصاد المعرفي فيها، إضافة إلى اتجاهات مديري ومعلمي التعليم الأساسي نحو اقتصاد المعرفة.

المراجع:

1. أبو الكشك، محمد نايف - الإدارة المدرسية المعاصرة. الرياض: دار جريد للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦، ١٥٩ص.
2. أبو الوفا، جمال وحسين، سلامة - اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية الفعالة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، مصر، ٢٠٠٨، ٣٧٠ص.
3. أبو علام، رجاء - مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية. القاهرة: دار النشر للجامعات، ٢٠٠٤، ٦٨٤ص.
4. بدر، يسرى رسمي عبد العزيز. تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. دراسة أعدت لنيل درجة الماجستير، كلية التربية في الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٠، ١٩٠ص.
5. دهيمش، حكمة - اتجاهات موجهي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة حماه نحو تطبيق إدارة المعرفة. مجلة جامعة البعث، مج ٣٩، ٦٤٤، ٢٠١٧، ص ١٧٨ - ٢٠٣.
6. ذيابات، أحمد عبد الله - دور الاقتصاد المعرفي في إعداد الموارد البشرية لمواجهة متطلبات التنمية المستدامة من وجهة نظر القادة والخبراء التربويين في الأردن، سالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد: الأردن، ١٥٧ص.
7. السويدان، طارق - مبادئ الإبداع، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ٢٠٠٢، ٢٧٨ص.
8. الشويحات، صفاء نعمه - درجة فهم مبادئ اقتصاد المعرفة وتطبيقها لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في محافظة جرش في الأردن. كلية العلوم الاساسية والانسانية، الجامعة الألمانية الأردنية، ٢٠١٥، ٢٨ص.

٩. صبري، هالة - أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية. بحث في قسم إدارة الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، ٢٠١٩، ص ص ١ - ٢٢.
١٠. طاشكندي، زكية - إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة وحفاظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، ٢٠٠٨، ٣٤٦ص.
١١. العمري، صالح - تدريس الجغرافيا وفق رؤية الاقتصاد المعرفي. عمان: مطابع الدستور التجارية، ٢٠٠٤، ١٦٤ص.
١٢. الغامدي، علي - قياس فاعلية أداء مديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء مقياس هالينجر في الإدارة التعليمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة جامعة طيبة، كلية التربية، العلوم التربوية. ع (٤) ٢، 2006، ص ص ١ - ٥٤.
١٣. المريات، سفانة أحمد والقضاة، محمد أمين حامد - اتجاهات مدراء المدارس الحكومية الثانوية والمشرفين التربويين في إقليم جنوب الأردن نحو برامج التطوير المهني والتدريب لتحقيق الاقتصاد المعرفي، مجلة العلوم الإنسانية، ع(٤٢)، ٢٠٠٩، ٤٢ص.
١٤. مصطفى، صلاح وعبد الحميد عمر وفدوى، فاروق - مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي. الرياض: مكتبة الرشد، السعودية، ٢٠٠٧، ٢١٥ص.
١٥. مؤتمن، منى - نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن. منتدى التعليم في أردن المستقبل. عمان: وزارة التربية، ٢٠٠٤، ٢٣٤ص.
١٦. النعيمي، شهرزاد - بناء برنامج تطويري في ضوء تقويم أداء مهارات القيادة الإدارية والتربوية. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠، ٢٣٩ص.
١٧. الهاشمي، عبد الرحمن، والعزاوي، فائزة - المنهج والاقتصاد المعرفي، عمان، دار المسيرة، ٢٠١٧، ٣٢٠ص.
١٨. يوسف، محمد محمود عبد الله - اقتصاد مدن المعرفة... خصائص وتحديات مع التعرض للتجربة المصرية. المدرس المساعد بقسم التخطيط العمراني - كلية التخطيط العمراني والإقليمي، جامعة القاهرة، ٢٠١٤، ٣٢ص.

19. ARIRATANA, W; SIRISOOKSLIP, S; NGANG, T. *Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186, 2014, p.p331 – 336.

20. BRYMAN, A - *Charisma and Leadership of organizations*. London: Sage. Burns, J. 1978, *Leadership*, New York: Harper and Row, 1992, 22p.

21. DIMMOCK, CLIVE; GOH, JONATHAN - *Transformative pedagogy, leadership and school organization for the twenty-first-century knowledge-based economy: the case of Singapore*". *School Leadership & Management*, Vol. 31, No. 3, 2011, 215-234.

22. HATER, J. & BASS, B. - Superior's evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership', *Journal of Applied Psychology*, 73, (4), 1988, 696-702.
23. KANUNGO, R. N. & JAEGER, A. M - 'Introduction: the need for indigenous management in developing countries', in A. M. Jaeger and R. N. Kanungo (eds.) *Management in Developing Countries*, London: Routledge, 1990, 1-23.
24. MARC, D.- knowledge Leaders Critical Issues. <http://www.lib.umi.com>, 2003, 86p.
25. THOMAS. H & BECK. J- *The Attention Economy*, Harvard Business School Press, Boston, 2001, 103p.
26. TICHY, N. & DEVANNA, M. - *The Transformational Leader*, 2nd ed., New York: Wiley, 1990, 49p.
27. TRANI, P., & HOLSWORTH, D. - *The indispensable university: Higher education, economic development, and the knowledge economy*. *R&L Education, International Journal of Educational Advancement*, September 2010, Vol.10, I: 2, 2010, 115-118.
28. VROOM. V-Leadership and the Decision Making Process, *Organizational Dynamics*, 28, 2000, 82-94.