

The Practicing Degree by Basic Schools' Principals in the North Region within the Green Line for Knowledge Management and its Relationship with Institutional Excellence

Naeem Qasem Fodi*
Prof. Mohammad Ali Ashour**
Prof. Tareq Yousef Jawarneh***

Received 9/6/2021

Accepted 17/7/2021

Abstract:

The study aimed to disclose the practicing degree among primary school principals in the North District within the Green Line for knowledge management and its relationship to the level of institutional excellence, through the use of the descriptive correlational methodology, and the questionnaire as a tool for collecting information after ensuring its validity and reliability, as it was applied to a simple random sample of (362) teachers. The main results of the study indicated a high degree of practice among primary school principals in the North District within the Green Line for knowledge management, and a high level of institutional excellence in those schools. The results also showed a positive a correlational relationship between the practice of knowledge management and the level of institutional excellence. The study recommended the involvement of experts in the field of knowledge management to train school cadres, and to deepen cooperation between the school and service recipients.

Keywords: Knowledge management, Institutional excellence, School principals, Basic schools in the North region within the Green Line.

Palestine\ fodinaeem@gmail.com *

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ Moashour@yu.edu.jo **

Faculty of Educational Sciences\ Yarmouk University\ Jordan\ tjawarneh@yu.edu.jo ***

درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي

نعيم قاسم فودي*

أ.د. محمد علي عاشور**

أ.د. طارق يوسف جوارنة***

ملخص:

هدفت الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي، من خلال استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع المعلومات بعد التأكد من صدقها وثباتها، إذ طبقت على عينة عشوائية بسيطة من (362) معلماً. أشارت أهم نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة من ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، ومستوى مرتفع من التميز المؤسسي في تلك المدارس. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي. أوصت الدراسة بإشراك ذوي الخبرات في مجال إدارة المعرفة لتدريب الكوادر المدرسية، وتعميق التعاون بين المدرسة ومتلقي الخدمة. الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، التميز المؤسسي، مديرو المدارس، المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.

* فلسطين/ fodinaeem@gmail.com

** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ Moashour@yu.edu.jo.

*** كلية العلوم التربوية/ جامعة اليرموك/ الأردن/ tjawarneh@yu.edu.jo.

المقدمة:

تواجه المؤسسات التربوية تحديات غير مسبقة ناتجة عن الثورة المعلوماتية والتقنية، فضلاً عن التنافس مع المؤسسات المختلفة، ولذلك لابد من استجابة مخططة ومنظمة من قبل هذه المؤسسات لمواكبة التغيير، والتنافس على أسس علمية ومعرفية. وتمثل المعرفة المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسة أو فشلها، وهناك من يعد المعرفة عنصراً أساسياً من عناصر الإنتاج في المؤسسة التربوية، وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية، وهي تعد منهجاً علمياً متكاملاً يهدف إلى تطوير الأداء، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات (Al Othman, 2013).

وقد أشار سوناتو (Sonato, 2006) إلى أهمية أخرى في النظام التربوي لإدارة المعرفة في المدارس، إذ تعمل على تطوير الحماس والالتزام في العمل، وزيادة المقدرة على حل المشكلات، وصناعة القرارات التربوية، والعمل على تطوير ذاكرة تنظيمية للمدارس، إذ تشارك إدارة المعرفة في المدارس مع الرؤية الحديثة للتربية والتعليم في النظر للطالب على أنه محور العملية التعليمية، وفي ظل إستراتيجية إدارة المعرفة يتطلب زيادة القيمة المضافة في المدارس، من خلال وضع رؤية واضحة للقيمة التي تسعى المدرسة لإضافتها لتعلم اتجاهات الطالب وسلوكه، وبناء على هذه الرؤية تصاغ الأهداف والأنشطة والعمليات التي يتم من خلالها جمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها في مجمل العمليات والأنشطة التي تتم داخل المدرسة.

وأشار البطينة والمشاغبة (Bataineh & Mashaqbeh, 2010) بأن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في الآتي:

- **تشخيص المعرفة:** وهي عملية تحديد الفجوة المعرفية التي تمثل ما هو موجود من معرفة مقابل ما يجب على المؤسسة معرفته، وتشمل هذه العملية الجمع والتحليل للمعرفة، ورسم النتائج للتخطيط المستقبلي الذي يهدف إلى اكتشاف الأسباب للمشكلات المحددة، وتقديم الحلول وتحسين فاعلية المؤسسة.
- **اكتساب المعرفة:** وتتمثل هذه العملية في استنباط المعرفة وتحليلها وتفسيرها والتي يستخدمها خبراء المعرفة لحل المشكلات التي يواجهونها، ويتم خلال هذه العملية الحصول على المعرفة والمهارات والعلاقات من مصادرها المتنوعة الداخلية والخارجية، ويتم الحصول عليها بالتعاون

والتعلم، أو من المعارف الخارجية للمؤسسة القائمة على الأبحاث والخبراء المختصين والتعاون مع المنظمات الأخرى.

- **توليد المعرفة:** وهي تتمثل في إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المؤسسة، والوصول إلى معرفة جديدة أو تطوير لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات، أو من معرفة سابقة، ويمكن أن تولد المعرفة أيضاً من خلال توظيف موظفين جدد، واستثمار خبراتهم وتجاربهم المتنوعة.

- **تخزين المعرفة:** وتتمثل في الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمرة بالذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة في المؤسسة، وتتطلب هذه العملية تحديث الذاكرة التنظيمية للمؤسسة باستمرار، وتحسين وسائل الاتصال لتسهيل الوصول إليها من قبل العاملين.

- **توزيع (نشر) المعرفة:** وتتمثل هذه العملية في نقل المعرفة الصحيحة إلى الأفراد الذين يحتاجونها في الوقت المناسب؛ من أجل القيام بمهام مهمة وجوهرية، وذلك من خلال وسائل اتصال جيدة، وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المؤسسة، إذ تمثل هذه العملية المشاركة في المعارف المتوافرة سواء أكانت ضمنية أم ظاهرة (مصرح بها).

- **تطبيق المعرفة:** وتتمثل في الممارسة والاستخدام والإفادة منها في الواقع العملي، إذ إن نجاح المؤسسات لا يعتمد على امتلاكها للمعرفة، بل استخدامها بشكل أفضل، ويتم التعلم للأفراد من خلال التطبيق الفعال للمعرفة، وبالتالي يقود إلى الإبداع والابتكار والوصول إلى مؤسسة متعلمة ذات أداء فعال ومستوى متميز.

وقد أكدت دراسة الربيع (Rabee', 2019) على أن إدارة المعرفة تعد وسيلة ذات أهمية كبيرة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التربوية، ذلك أنها تهيئ بيئة تفاعلية لتجميع الخبرات التراكمية المكتسبة، وتوثيقها ونقلها وتوجد مصدراً موحداً للمعرفة، وتبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.

وتكمن أهمية التميز المؤسسي في المدارس في تحسين أداء المعلمين، وتشخيص نقاط القوة والضعف، وتحسين مقدراتها التنافسية، ويجعل منها مؤسسة تعليمية مبتكرة مبدعة، ويهتم بالتركيز على رأس المال البشري كعنصر أساسي لتطوير المدرسة وتميزها (Hamad, 2014).

والتميز المؤسسي ضرورة ملحة وحاجة أساسية في المؤسسات التربوية، حيث إن المنظومة التعليمية في حاجة شديدة إلى تجويد المخرجات، وتجديد أهداف المدرسة وأدوارها في المجتمع

المعاصر، لتتواءم مع التغيرات والمعطيات التي فرضتها التغيرات العالمية والانفتاح في الوقت الحالي. ولتحقيق ذلك التميز لابد من وجود مشاركة مجتمعية، تتواصل مع المدرسة وتتشارك معها في تخطيط البرامج التعليمية ومناقشتها، وتشرف على متابعة تحصيل الطلبة، ومناقشة مشكلاتهم السلوكية، وتقديم المساعدة على اختلاف مجالاتها (Dakheel, 2015).

وفي داخل الخط الأخضر، تسعى مدارس الوسط العربي بكل قوتها من أجل تطبيق إدارة المعرفة، على الرغم من كل الصعوبات التي تواجهها، والتي تفرضها الظروف المعيشية المحيطة، كما أنها تعمل بكل جد للوصول إلى تميزها المؤسسي، ذلك أن نظيرتها غير العربية، والمدعومة أصلاً من قبل السلطة الحاكمة، تتوفر لها جميع الإمكانيات والتسهيلات لكي تبقى دوماً في تفوق على نظيرتها العربية.

الدراسات السابقة

قام الباحثون بالاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي يوردونها مرتبة من الأقدم إلى الأحدث وعلى النحو الآتي:

الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

أجرت الربيع (Rabee', 2019) دراسة هدفت تعرف درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالأداء المدرسي، استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (375) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة الخزاعلة (Khaza'leh, 2019) تعرف درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة. استخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (350) معلماً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة جاءت مرتفعة، وفي جميع المجالات.

وهدف دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) تعرف مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها في المدارس الثانوية. استخدم المنهج الوصفي المسحي

والاستبانات أداة للدراسة، إذ تم تطبيقها على (244) معلماً في مدارس جنوب إيسوكو بولاية دلتا النيجيرية. تم اختيارهم وفقاً لعدد الاستبانات المسترجعة من أصل (283) استبانة تم توزيعها. أظهرت النتائج أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً.

الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي

تقصت دراسة سيريوسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017) العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والتميز المؤسسي. استخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (326) مديراً ومعلماً من المدارس الكاثوليكية في تايلاند، هم كامل مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت مرتفعة، وأن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً،

وأجرت الحجيج (Hjaij, 2019) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية لمديري المدارس الحكومية ومستوى التميز المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداة للدراسة، إذ طبقت على عينة عشوائية من (338) معلماً في المدارس الحكومية في مأدبا في الأردن. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية كانت مرتفعة، وأن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة.

وأجرى العمرات (Amrat, 2020) دراسة هدفت تعرف العلاقة بين الممارسات المهنية لمديري المدارس والتميز المؤسسي في مديرية تربية البترا من وجهة نظر المعلمين، وقد استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (250) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الممارسات المهنية لمديري المدارس جاء عالياً، وأن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً.

التعقيب على الدراسات السابقة

تقصت الدراسات السابقة متغيري الدراسة وعلاقتها بمتغيرات تختلف عما تناولته الدراسة الحالية، وبذلك فهي تتميز عما سبقها من دراسات في تناول متغيري إدارة المعرفة والتميز المؤسس معاً، وتتشابه الدراسة الحالية مع ما سبقها من دراسات في استخدامها المنهج الوصفي، والاستبانات لجمع البيانات، في حين تتميز كذلك عنها في أنها من أوائل الدراسات التي تجرى في لواء الشمال داخل الخط الأخضر. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تطوير

أداتي الدراسة، وكذلك في إعداد الأدب النظري، ومناقشة النتائج، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

لتحقيق الفائدة المرجوة من اعتماد مدخل إدارة المعرفة في المدارس، يجب أن تركز إدارة المدرسة على الاستخدام الفعال لها؛ وذلك من خلال توظيفه باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمدارس، وتعزيز مقدرات المدرسة المختلفة ومهارات كوادرها، وتحقيق التطوير والتحسين والاستدامة لهذه المقدرات والمهارات، وكذلك ينبغي أن تركز المدرسة وإدارتها على توجيه عمليات إدارة المعرفة نحو تحقيق أهداف المدرسة، ويجب التركيز على تنفيذ إستراتيجية معرفية تكفل فاعلية عمليات إدارة المعرفة في كل وحدات المدرسة بصورة تكاملية (Mousa, 2012).

وقد لمس أحد الباحثين من خلال عمله في إحدى المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر افتقار عديد من مديري المدارس ومديراتها لهذا الفكر الإداري المعاصر، ومن هنا تتجلى مشكلة هذه الدراسة في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي. وبشكل أكثر تحديداً ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة من وجهة المعلمين، ومستوى التميز المؤسسي في تلك المدارس.
- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية

في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي، من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة فيما يأتي:

أولاً: الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية متغيراتها، إذ تعد إدارة المعرفة أحد متطلبات هذا العصر، كما أن التميز المؤسسي يعد غاية تسعى إليها المؤسسات كافة، وليس التربوية منها فقط. ويؤمل أن تقدم إطاراً نظرياً مناسباً لإدارة المعرفة، وتوظيفه بما ينعكس إيجاباً على مستوى تميز المدارس، الأمر الذي يشكل إضافة علمية جديدة للمكتبة العربية.

الأهمية التطبيقية

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في إعداد أدوات الدراسة وتطبيقها وما ينتج عنها من نتائج وتوصيات، ويؤمل أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بمتغيراتها لبحث الموضوع على مجتمعات وعينات جديدة، ويؤمل كذلك أن يستفيد منها معلمو المدارس ومديروها، وكذلك الإدارات التربوية العليا، وغيرها من المؤسسات غير التربوية.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية

تضمنت الدراسة الحالية التعريفات الآتية:

إدارة المعرفة: "مجموعة من العمليات والمهارات التي تساعد مديري المدارس الثانوية على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات ومقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة التعليمية" (Badr, 2010, 61).

وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من العمليات النظامية التي يؤديها مديرو المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإيجاد المعرفة، وتنظيمها، واستخدامها، وتبادلها، وتيسير الحصول عليها ونشرها وتطبيقها، وتقاس بالدرجة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

التميز المؤسسي: "عملية مهنية مخططة وهادفة ومؤثرة إيجاباً يمارسها مدير المدرسة في البيئة المدرسية لتحقيق التحول في الممارسة التقليدية إلى المدرسة المتميزة بجميع مكوناتها

ومجالاتها ومخرجاتها، والإسهام في تعظيم العائد وتحسين مردودها على المجتمع، وتطوير مقدراتها وتعزيز أدائها واستثمار إمكاناتها، وتقود إلى مخرجات متميزة تحقق أهدافها الفردية والمجتمعية والرؤى والأهداف الاستراتيجية" (Ministry of Education, 2018, 7).

وتعرّف إجرائيًا بأنها الطاقة الداخلية لدى مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر والتي توجههم، وتحرك سلوكهم؛ لتحقيق أعلى المستويات في الأداء وتنفيذ الأعمال وحل المشكلات، وتحقيق أفضل الممارسات في أعمالهم وجودة إنتاجهم وخدماتهم؛ من أجل الوصول إلى مستوى التميز المؤسسي المطلوب، وتقاس في هذه الدراسة بالدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة على فقرات الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** العلاقة بين إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي.
- **الحد البشري:** عينة من معلمي المدارس الابتدائية ومعلماتها.
- **الحد المكاني:** المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2020-2021.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لتحقيق أهدافها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر، والبالغ عددهم (5500) معلم، وتكونت العينة التي تم اختيارها وفقاً للطريقة العشوائية من (362) معلماً، يشكلون ما نسبته (6.5%) تقريباً من مجتمع الدراسة.

أداتا الدراسة

بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة، كدراستي الربيع (Rabee', 2019)، والخزاعلة (Khaza'leh, 2019)، تم تطوير أداة الدراسة الأولى، وهي استبانة لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة، وتكونت في صورتها الأولى من (32) فقرة. كما تم بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة، كدراستي الحجيج (Hjaij, 2019)، والعمرات (Amrat, 2020)، لتطوير أداة الدراسة الثانية وهي

استبانة لقياس مستوى التميز المؤسسي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر، وتكونت في صورتها الأولى (24).

صدق وثبات أداتي الدراسة

تم التحقق من الصدق الظاهري للاستبانتين بعرضهما على (14) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، بهدف إبداء آرائهم حول وضوح فقرات مجالتهما، ومناسبتها لقياس ما وضعت لأجله، وتم تبني معيار (80%) من آراء المحكمين للأخذ بالتعديل. تم الأخذ بملاحظات المحكمين، والتي اقتصرت على تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات في الأدوات، وبذلك بقيت الأداة الأولى في صورتها النهائية مكونة من (32) فقرة، موزعة بالتساوي إلى مجالاتٍ أربعة: مجال تشخيص المعرفة واكتسابها، ومجال توليد المعرفة وتخزينها، ومجال تطبيق المعرفة، ومجال توزيع (نشر) المعرفة، وبقيت الأداة الثانية في صورتها النهائية مكونة من (24) فقرة موزعة بالتساوي إلى مجالاتٍ أربعة: مجال تميز الهيكل التنظيمي، ومجال الموارد البشرية، ومجال تميز الاستراتيجية، ومجال تميز الثقافة التنظيمية.

ثبات أداتي الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة الأولى، تم حساب معاملات (الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، ومعامل ثبات الاستقرار (إعادة الاختبار)، وذلك كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول (1) نتائج الاتساق الداخلي وثبات إعادة للأداة الأولى

المجال	ألفا كرونباخ	إعادة الاختبار
تشخيص المعرفة واكتسابها	0.94	0.92
توليد المعرفة وتخزينها	0.95	0.92
تطبيق المعرفة	0.95	0.93
توزيع (نشر) المعرفة	0.93	0.91
الكلي		0.94

يلاحظ من الجدول (1)، أن قيم الاتساق الداخلي قد تراوحت بين (0.93) و(0.95)، وتراوحت قيم ثبات إعادة بين (0.91) و(0.93)، و(0.94) للأداة ككل.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة الثانية، تم حساب معاملات (الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا لمجالات الأداة، وللأداة ككل، ومعامل إعادة الاختبار، وذلك كما هو مبين في الجدول (2).

الجدول (2) نتائج معاملات ثبات كرونباخ ألفا، وإعادة الاختبار للأداة الثانية

المجال	كرونباخ ألفا	إعادة الاختبار
تميز الهيكل التنظيمي	0.94	0.90
تميز الموارد البشرية	0.94	0.89
تميز الاستراتيجية	0.94	0.91
تميز الثقافة التنظيمية	0.94	0.92
الكلي		0.94

كما يلاحظ من الجدول (2)، أن قيم الاتساق الداخلي قد بلغت (0.94) لجميع المجالات، فيما تراوحت قيم ثبات إعادة بين (0.89) و(0.92)، و(0.94) للأداة ككل، وتشير قيم الجدولين (2،1) إلى أن الأداتين تتمتعان بدرجة عالية من الثبات.

تصحيح أداتي الدراسة

لأغراض تصحيح أداتي الدراسة تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات: (1.00-2.33 (منخفض)، (2.34-3.67 (متوسط)، (3.68-5.00 (مرتفع).

المعالجات الإحصائية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- للإجابة عن السؤال الثالث، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي في تلك المدارس.

عرض النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة ومناقشة تلك النتائج تبعاً لترتيب أسئلتها. أولاً: نتائج ومناقشة السؤال الأول الذي نص على "ما درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين؟" للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المعرفة لدى مديري المدارس الابتدائية

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	1	0.73	3.78	تشخيص المعرفة واكتسابها
مرتفعة	2	0.73	3.77	تطبيق المعرفة
متوسطة	3	0.81	3.66	توليد المعرفة وتخزينها
متوسطة	4	0.77	3.51	توزيع (نشر) المعرفة
مرتفعة		0.69	3.68	الكلية

يبين الجدول (3) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت بين (3.51) إلى (3.78) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاء مجال تشخيص المعرفة واكتسابها أولاً بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، ومجال تطبيق المعرفة في ثانياً بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، ومجال توليد المعرفة وتخزينها ثالثاً بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.81) وبدرجة متوسطة، ومجال توزيع (نشر) المعرفة في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي الكلية (3.68) والانحراف المعياري (0.69) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن تشخيص المعرفة واكتسابها وتطبيقها هو أسهل من توليدها وتخزينها ونشرها، فالعاملون في المدارس من مديرين ومعلمين بحكم خبراتهم قادرين على تشخيص المعرفة التي تتعلق بما تقدمه المدرسة من خدمات، وتسعى لتحقيقه من أهداف، كما أن لديهم المهارات اللازمة في اكتساب المعرفة من مصادرها ومن خلال أدواتها؛ لذلك جاء المجالان بدرجة مرتفعة. أما توليدها وتخزينها ونشرها، فهو يحتاج إلى جهد أكبر، ويتطلب مهارات خاصة، عدا عن الأدوات والمستلزمات التي قد لا تكون دائماً متوفرة، أو أنها لا تواكب التطورات والتحديثات في تخزين ونشر المعرفة؛ ولذلك جاء المجالان بدرجة متوسطة.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) والتي أظهرت أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة الخزاعلة (Khaza'leh, 2019) والتي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة جاءت مرتفعة. فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الربيع (Rabee', 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لمجالات ممارسة إدارة المعرفة

كل على حدة، والجداول (4-7) تبين ذلك.

1. مجال تشخيص المعرفة واكتسابها

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تشخيص

واكتساب المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
7	يحفز مدير المدرسة المعلمين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطة المدرسة.	3.90	0.92	1	مرتفعة
4	يضع مدير المدرسة خطة متكاملة لإدخال مفاهيم المعرفة إلى المدرسة.	3.86	0.84	2	مرتفعة
1	يعمل مدير المدرسة على تنمية الجوانب المهارية والمعرفية اللازمة لاكتساب المعرفة.	3.80	0.84	3	مرتفعة
6	يوظف مدير المدرسة خبرات الآخرين بهدف اكتساب المعرفة.	3.79	0.90	4	مرتفعة
3	يتشاور مدير المدرسة مع المعلمين حول المعرفة المطلوبة.	3.77	0.93	5	مرتفعة
8	يوفر مدير المدرسة الوسائل التي تساعد على اكتساب المعرفة.	3.73	0.93	6	مرتفعة
2	يحدد مدير المدرسة مستوى المعرفة الموجود في المدرسة.	3.70	0.77	7	مرتفعة
5	يحدد مدير المدرسة استراتيجيات الحصول على المعرفة.	3.67	0.88	8	متوسطة
	الكلية	3.78	0.73		مرتفعة

كما يلاحظ من الجدول (4)، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.67) و(3.90) وبدرجة مرتفعة إلى متوسطة، فقد جاءت الفقرة (7) ونصّها "يحفز مدير المدرسة المعلمين على البحث عن المعرفة المرتبطة بأنشطة المدرسة" أولاً بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (5) ونصّها "يحدد مدير المدرسة استراتيجيات الحصول على المعرفة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.67) وانحراف معياري (0.88)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلية (3.78) والانحراف المعياري (0.73) وبدرجة مرتفعة. واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) والتي أظهرت أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة الخزاعلة (Khaza'leh, 2019) والتي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة جاءت مرتفعة. فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الربيع (Rabee', 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى اهتمام المديرين بإدارة المعرفة، ولأن إدارة المعرفة تُعد من

المتطلبات الإدارية الحديثة نسبياً، فالمديرون لا يدخرون جهداً في سبيل تطبيقها في مدارسهم؛ لمواكبة التقدم ومتطلبات العصر، وحيث إن العملية الأولى من إدارة المعرفة هي تشخيصها، فلا بد أن المديرين قد شخصوا المعرفة التي يريدون اكتسابها، والتي إرتبطت بأنشطة المدارس التي يديرونها، وبالتالي فهم يعملون على اكتسابها وجمعها من قبل المعلمين من خلال البحث، ويحفزون المعلمين على ذلك. كما لا بد من أن يضعوا خططا متكاملة لإدخال المفاهيم، والعمل على تنمية الجوانب المهارية والمعرفية اللازمة لاكتساب المعرفة. أما مجيء الفقرة (5) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى إدراك المديرين لأهمية وضع وتحديد استراتيجيات خاصة للحصول على المعرفة، لتكون المعرفة محددة، وضمن ضوابط، وملائمة للأهداف.

وانتقلت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) والتي أظهرت أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة الخزاعلة (Khaza'leh, 2019) والتي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة جاءت مرتفعة. فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الربيع (Rabee', 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

2. توليد المعرفة وتخزينها

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمجال توليد وتخزين المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	يعمل مدير المدرسة على توفير أدوات التكنولوجيا اللازمة لتوليد المعرفة.	3.77	0.92	1	مرتفعة
14	يشجع مدير المدرسة الجلسات الحوارية الرامية إلى تبادل المعرفة.	3.73	0.98	2	مرتفعة
11	ينظم مدير المدرسة برامج تدريبية وورشات عمل بهدف تنمية المعرفة لدى المعلمين.	3.68	0.85	3	مرتفعة
16	يتواصل المدير مع الخبراء لتأهيل المعلمين على استخدام المعرفة.	3.68	0.98	3	مرتفعة
15	يعمل مدير المدرسة على حفظ المعارف الموجودة والمكتسبة بطرق تقنية تسهل الوصول إليها.	3.65	0.87	5	متوسطة
10	يوفر مدير المدرسة الوسائل والمواد التعليمية المتصلة بمصادر المعرفة.	3.63	0.92	6	متوسطة
12	يعمل مدير المدرسة على توفير الإمكانيات المادية اللازمة للبحث وتوليد المعرفة.	3.59	0.97	7	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يدعم مدير المدرسة جهود المعلمين في البحث عن حلول للمشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة.	3.58	0.98	8	متوسطة
	الكلي	3.66	0.81		مرتفعة

كما يُلاحظ من الجدول (5)، تراوحت المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة إدارة المعرفة في مجال توليد وتخزين المعرفة بين (3.58) و(3.77) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (13) ونصّها "يعمل مدير المدرسة على توفير أدوات التكنولوجيا اللازمة لتوليد المعرفة" أولاً بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (9) ونصّها "يدعم مدير المدرسة جهود المعلمين في البحث عن حلول للمشكلات بطرق إبداعية ومبتكرة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.66) والانحراف المعياري (0.81) وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن هذا العصر الذي يمتاز بسرعة نقل المعرفة، قد فرض استخدام أدوات تكنولوجيا لإدارتها وتوليدها، ومن هنا فقد عملت الإدارات العليا والإدارات المدرسية على توفير الأدوات التكنولوجية والمستلزمات التي تسهم في إدارة المعرفة بجوانبها كافة، فبدون هذه الأدوات يصبح الحصول على المعرفة وتوليدها في المؤسسات أمراً صعباً، وذا طبيعة تقليدية غير مواكبة للعصر، مما يحدّ من فاعليتها، ويصعب توليدها وتخزينها واستخدامها والحصول عليها، ويقلل من نشرها، ومن مستخدميها؛ لذلك فالمديرون لا يتوانون عن توفير تلك الأدوات، عدا عن توعية العاملين بتوليد المعرفة وإدارتها وتدريبهم، من خلال الجلسات الحوارية والندوات والورشات التدريبية واستضافة الخبراء المختصين. أما مجيء الفقرة (9) في الرتبة الأخيرة، فالمديرون دوماً يسعون إلى رفع سوية مدارسهم، ويعملون على تحديث خدماتها وأساليبها بالوسائل كافة؛ لذلك فهم يشجعون ويدعمون جهود العاملين في ابتكار الحلول بطرق إبداعية، على الرغم من أنهم أحياناً يلجؤون إلى الطرق التقليدية المجرّبة.

وانتقلت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) والتي أظهرت أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة الخزاعلة (Khaza'leh, 2019) والتي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة جاءت مرتفعة. فيما اختلفت ضمناً مع نتائج

دراسة الربيع (Rabee',2019) والتي أظهرت ان درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

3. مجال تطبيق المعرفة

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة
لمجال تطبيق المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	يؤكد مدير المدرسة على تحقيق التميز .	3.89	0.92	1	مرتفعة
17	يعمل مدير المدرسة على دمج المعرفة في الممارسات التعليمية.	3.84	0.84	2	مرتفعة
22	يشجع مدير المدرسة المعلمين على استخدام المعرفة أساساً في تطويرهم المهني.	3.82	0.82	3	مرتفعة
20	يوظف مدير المدرسة أدوات التكنولوجيا في تطبيق المعرفة داخل المدرسة.	3.82	0.83	3	مرتفعة
21	يوظف مدير المدرسة المعرفة في عمليات الإدارة المدرسية.	3.79	0.87	5	مرتفعة
23	يوظف مدير المدرسة المعرفة في تنفيذ خطط المدرسة وتحقيق أهدافها.	3.77	0.87	6	مرتفعة
18	يعمل مدير المدرسة على دمج المعرفة في الأنشطة اللاصفية.	3.62	0.88	7	متوسطة
19	يحدث مدير المدرسة جاهزية مصادر المعرفة الموجودة في مدرسته.	3.60	0.79	8	متوسطة
	الكلية	3.77	0.73		مرتفعة

كما يُلاحظ من الجدول (6)، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.60) و(3.89) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (24) ونصّها "يؤكد مدير المدرسة على تحقيق التميز" أولاً بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.92)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (19) ونصّها "يحدث مدير المدرسة جاهزية مصادر المعرفة الموجودة في مدرسته" أخيراً بمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.79)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.77) والانحراف المعياري (0.73) وبدرجة مرتفعة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن التميز هو أحد أبرز الأهداف التي يسعى المديرون لتحقيقها، وحيث إن تطبيق إدارة المعرفة هو أحد العوامل الرئيسة في تحقيق التميز؛ لذا يسعى المديرون وبشكل كبير دمج المعرفة في الممارسات التعليمية في المدارس التي يديرونها، وذلك من خلال تحفيز المعلمين وتشجيعهم على استخدام المعرفة المتاحة، وتوظيف أدوات التكنولوجيا في تطبيقها، جاعلين هذا الاستخدام أساساً وركيزة يعتمدون عليها في تميزهم وتطويرهم المهني. أما

مجيء الفقرة (19) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن إدارة المعرفة تحتاج إلى أن يكون كل مستلزماتها على جهوزية تامة على الدوام؛ ونظرا للتطور السريع في مصادر المعرفة وأدواتها، فلا بد للمدير من تحديثها من وقت لآخر للحفاظ على هذه الجهوزية، إلا أن الموازنات التي ترصد لهذه الغايات من قبل الجهات العليا قد لا تسمح دائما بهذا التحديث.

واتفقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom,2021) والتي أظهرت أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة الخزاعة (Khaza'leh,2019) والتي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة جاءت مرتفعة. فيما اختلفت ضمناً مع نتائج دراسة الربيع (Rabee',2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

4. مجال توزيع (نشر) المعرفة

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمجال توزيع (نشر) المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	يحرص مدير المدرسة على توافق المعرفة المنشورة مع خطط المدرسة.	3.70	0.85	1	مرتفعة
31	يوفر مدير المدرسة محطات معرفية (مثل منصات التواصل الاجتماعي) لنشر المعرفة إلى المجتمع المحلي.	3.63	0.96	2	متوسطة
30	يوظف مدير المدرسة المعرفة في تحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين.	3.62	0.87	3	متوسطة
27	يوزع مدير المدرسة المعرفة بما يتناسب مع مقدرات المعلمين والطلبة واحتياجاتهم.	3.62	0.85	3	متوسطة
29	يستفيد مدير المدرسة من التغذية الراجعة في تقويم المعارف الموجودة وتطورها في المدرسة.	3.59	0.87	5	متوسطة
25	يفعل مدير المدرسة دور الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة.	3.43	0.95	6	متوسطة
26	يعمل مدير المدرسة على توظيف مكتبة المدرسة في نشر المعرفة.	3.33	0.97	7	متوسطة
32	يصدر مدير المدرسة نشرة أو مجلة دورية تثقيفية.	3.14	1.17	8	متوسطة
	الكلي	3.51	0.77		متوسطة

كما يُلاحظ من الجدول (7)، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.14) و(3.70) وبدرجة من متوسطة إلى مرتفعة، فقد جاءت الفقرة (28) ونصّها "يحرص مدير المدرسة على توافق

المعرفة المنشورة مع خطط المدرسة" أولاً بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة (32) ونصّها "يصدر مدير المدرسة نشرة أو مجلة دورية تثقيفية" أخيراً بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.17)، وبدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.51) والانحراف المعياري (0.77)، وبدرجة متوسطة.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن تحقيق أهداف المدرسة ورؤيتها هو الأساس الذي وضعت الخطط لأجله، ومن ضمنها خطة إدارة المعرفة؛ لذلك ينبغي أن تكون المعرفة المنشورة متوافقة مع خطط المدرسة الرامية إلى تحقيق رؤية المدرسة وأهدافها. أما مجيء الفقرة (32) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى الظاهرة العامة التي انتشرت حديثاً في المجتمعات، وهي ظاهرة القراءة من خلال الأجهزة الذكية كالهواتف النقالة، والحصول على المعلومة السريعة من خلال مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الانترنت، والميل نحو قراءة الفقرات القصيرة، وتجنب المقالات الطويلة، حتى أصبحت الصحف والمجلات الكترونية، ولم تعد المكتبات تخلو من القراء، إلا من كبار السن، وهذا ما قد يكون السبب في قلة اهتمام المديرين بإصدار النشرات والمجلات، والاكتفاء بما ينشر على صفحات المدرسة والمعلمين من معرفة.

وتختلف هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة إيلدالاما وإيشيدوم (Ildhalama & Echedom, 2021) والتي أظهرت أن مستوى وعي المعلمين بإدارة المعرفة ونشرها جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة الخزاعلة (Khaza'leh, 2019) والتي أظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق لعمليات إدارة المعرفة جاءت مرتفعة. فيما اتفقت ضمناً مع نتائج دراسة الربيع (Rabee', 2019) والتي أظهرت أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة.

ثانياً: نتائج ومناقشة السؤال الثاني والذي نص على "ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى التميز المؤسسي في المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، والجدول (8) يبين ذلك.

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمستوى التميز المؤسسي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
تميز الاستراتيجية	3.72	0.78	1	مرتفع
تميز الهيكل التنظيمي	3.67	0.78	2	متوسط
تميز الثقافة التنظيمية	3.65	0.81	3	متوسط
تميز الموارد البشرية	3.64	0.80	4	متوسط
الكل	3.67	0.73		متوسط

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى التميز المؤسسي في المجالات الأربعة قد تراوحت بين (3.64) إلى (3.72) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، فقد جاء مجال تميز الاستراتيجية أولاً بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، ومجال تميز الهيكل التنظيمي في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.672) وانحراف معياري (0.78) وبمستوى مرتفع، ومجال تميز الثقافة التنظيمية في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى متوسط، ومجال تميز الموارد البشرية في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.80) وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67) والانحراف المعياري (0.73) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أهمية وضع استراتيجية للمدرسة تمكنها من تحقيق رؤيتها وأهدافها، إذ يحرص المديرون على أن تكون هذه الرؤية والأهداف واضحة للجميع، بما يمكن المدرسة من تحقيق التميز في حال تم تطبيق هذه الاستراتيجية، ويسهم في رفع سوية المدرسة والعاملين فيها. أما مجيء مجال تميز الموارد البشرية في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أنه مهما تميز الكادر البشري، فإن جهوده وتميزه لن يكون له أثر ما لم تتحقق له مكونات التميز جميعها، فتميز الكادر البشري معتمد على تميز الثقافة التنظيمية، وتميز الهيكل التنظيمي فضلاً عن تميز الاستراتيجية الخاصة بالمدرسة، ومن هنا جاء مجال التميز البشري في الرتبة الأخيرة.

وانتقلت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة سيريسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة العمرات (Amrat, 2020) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً. فيما اختلفت النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجيج (Hjaij, 2019) والتي أظهرت أن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة.

كما تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب، لمستوى التميز

المؤسسي في كل مجال على حده. والجداول (9-12) تبين ذلك.

1. مجال تميز الهيكل التنظيمي

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمجال تميز الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يشتمل الهيكل التنظيمي للمدرسة على وصف وظيفي يحدد مهمات الكادر المدرسي ومسؤولياته.	3.74	0.89	1	مرتفع
1	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمقدرة على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.	3.72	0.88	2	مرتفع
6	يخدم الهيكل التنظيمي رؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	3.72	0.88	2	مرتفع
5	يتصف الهيكل التنظيمي للمدرسة بالمقدرة على التنسيق بين الأقسام المختلفة.	3.64	0.87	4	متوسط
3	يتسم الهيكل التنظيمي للمدرسة بوضوح خطوط الاتصال بين الإدارة والكادر المدرسي.	3.62	0.87	5	متوسط
4	يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بوضوح المهمات والصلاحيات مما يؤدي إلى تفادي الازدواجية والتداخل.	3.59	0.96	6	متوسط
	الكلي	3.67	0.78		متوسط

كما يلاحظ من الجدول (9)، أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.59) و(3.74) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (2) ونصّها "يشتمل الهيكل التنظيمي للمدرسة على وصف وظيفي يحدد مهمات الكادر المدرسي ومسؤولياته" أولاً بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.89)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (4) ونصّها "يتميز الهيكل التنظيمي للمدرسة بوضوح المهمات والصلاحيات مما يؤدي إلى تفادي الازدواجية والتداخل" أخيراً بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.96)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.67) والانحراف المعياري (0.78) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي له مميزاته، ولكن التميز في الهيكل التنظيمي بحاجة إلى مقومات يجب أن يشتمل عليها، أبرزها وصف وظيفي يحدد مهمات كادر المؤسسة ومسؤولياتهم، فعدم وجود وصف وظيفي يؤدي إلى تداخل المهمات، ويقود للفوضى والتواكل بحيث يلقي كل بالمسؤولية على الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تدني الكفاءة في إنجاز المهمات وتحقيق الأهداف، كما أنه يؤدي إلى تداخل قنوات الاتصال، وهو ما يزيد من تعقيد الإجراءات وصعوبتها. كما يجب أن يتميز الهيكل التنظيمي بمرونة تمكنه من التكيف مع المستجدات والمتغيرات، لمنع توقف العمل وظهور الخلل والتعقيدات عند نشوء أي ظرف طارئ

يعيق تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها، ويمكنها من تحقيق أهدافها؛ لذلك نجد أن تقديرات عينة الدراسة حول هذه السمات جاءت بدرجة مرتفعة. أما مجيء الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة، فعلى الرغم من تحديد المهمات وضرورة وضوحها والتي تعد مميزات مهمة في تميز الهيكل التنظيمي، إلا أن تفويض الصلاحيات، والخشية من تداخل المهمات في المدارس قد لا يكون بدرجة مرتفعة؛ لأن المدارس هي مؤسسات صغيرة من النواحي الإدارية، بمعنى أن مستوياتها قليلة قد لا تتعدى مستويين أو ثلاثة مستويات، وهذا يحد من مقدرة المدير على تفويض الصلاحيات، ويستبعد تداخل المهمات، دون أن يكون عيباً في إمكانية تميز الهيكل التنظيمي، ولهذا جاءت تقديرات عينة الدراسة حول تفويض الصلاحيات بدرجة متوسطة.

وانتقت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة سيريسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة العمرات (Amrat, 2020) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً. فيما اختلفت النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجيج (Hjaij, 2019) والتي أظهرت أن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كانت متوسطة.

2. مجال تميز الموارد البشرية

الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تميز الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	يركز العاملون في المدرسة على الأهداف المنشودة.	3.71	0.82	1	مرتفع
12	يوظف العاملون في المدرسة الإمكانيات المتوفرة في تحقيق أهداف المدرسة.	3.67	0.91	2	متوسط
10	يستطيع العاملون في المدرسة حل المشكلات التي تواجههم في محيط العمل.	3.66	0.86	3	متوسط
7	يتسم التعامل بين العاملين في المدرسة بالمرونة.	3.64	0.96	4	متوسط
11	تسود بين العاملين روح الفريق الواحد	3.59	1.00	5	متوسط
9	تسود بين العاملين في المدرسة روح التنافس الإيجابي.	3.56	0.96	6	متوسط
	الكلي	3.64	0.80		متوسط

كما يُلاحظ من الجدول (10)، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.56) و(3.71) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (8) ونصّها "يركز العاملون في المدرسة على الأهداف المنشودة" أولاً بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.82)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (9) ونصّها "تسود بين العاملين في المدرسة روح التنافس الإيجابي" أخيراً

بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.96)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.64) والانحراف المعياري (0.80) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن الكادر المتميز هو الكادر الحريص على تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، لأن عدم التمكن من تحقيق الأهداف، يعد إخفاقاً للمؤسسة برمتها، وعدم تميز لأي من مكوناتها؛ لذلك يحرص المعلمون والمديرون على تحقيق أهداف المدرسة، مستخدمين كل الإمكانيات المتوفرة، ولا يدخرون جهداً في سبيل ذلك. أما الفقرة (9) ومجئها في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى وعي المعلمين بضرورة توحيد الجهود والتعاون في أداء المهمات في جو من التنافس الإيجابي الذي ينعكس على المدرسة إيجابياً، بما يسهم في تميزها وتحسين سمعتها ورفع سويتها، على الرغم من أن المدارس لا تخلو غالباً من بعض العاملين الذين ربما يفتقدون هذه الروح التنافسية بسبب مشاغلهم وظروفهم.

واختلفت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة سيريوسكليوب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Arirratana, & Ngang, 2017) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة العمرات (Amrat, 2020) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً. فيما اتفقت النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجيج (Hjaij, 2019) والتي أظهرت أن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

3. مجال تميز الاستراتيجية

الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجال تميز الاستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
13	تمتلك المدرسة رؤية مستقبلية لأهدافها.	3.83	0.89	1	مرتفع
14	تتسجم خطط المدرسة مع أهدافها المنشودة.	3.74	0.84	2	مرتفع
18	تتسم خطط المدرسة بقابليتها للتقييم وقياس مستوى تنفيذها.	3.73	0.85	3	مرتفع
15	تعزز خطط المدرسة مستويات الأداء لدى العاملين.	3.68	0.95	4	مرتفع
17	تشتمل خطط المدرسة على خطط بديلة لمواجهة ما يطرأ من مستجدات.	3.68	0.89	4	مرتفع
16	تحسن خطط المدرسة الخدمات المقدمة.	3.65	0.92	6	متوسط
	الكلي	3.72	0.78		مرتفع

كما يلاحظ من الجدول (11)، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.65) و(3.83) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (13) ونصّها "تمتلك المدرسة رؤية مستقبلية

لأهدافها" أولاً بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.99)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (16) ونصّها "تحسن خطط المدرسة الخدمات المقدمة" أخيراً بمتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72) والانحراف المعياري (0.78) وبمستوى مرتفع.

يعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن امتلاك المدرسة رؤية مستقبلية تسعى إليها، هو الأساس في بناء استراتيجية متميزة تتميزها، فامتلاك رؤية مستقبلية يوجه جهود جميع العاملين، ويسخر كل الإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق هذه الرؤية، من خلال وضع خطط تمتاز بقابليتها للتقييم ولقياس مستوى التنفيذ؛ لذلك يحرص المديرون على صياغة رؤية واضحة لمدارسهم، لبناء استراتيجيتها المتميزة، أما مجيء الفقرة (16) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن الخطط المدرسية هي عامل رئيس في جعل الخدمات التي تقدمها أفضل وأكثر تميزاً؛ لأنها تمثل استراتيجية ومخططاً زمنياً لتحقيق الأهداف، وتضع حلولاً لجميع الاحتمالات والعقبات التي قد تعيق تقديم خدماتها بشكل متميز، ونظراً لوضوح الخدمات المقدمة، وقلة المستجديات فيها يلاحظ أن تحسين الخطط لهذه الخدمات محدود الأثر.

وانتقلت هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة سيريسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة العمرات (Amrat, 2020) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً. فيما اختلفت النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجيح (Hjaij, 2019) والتي أظهرت أن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

4. مجال تميز الثقافة التنظيمية

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لمجال تميز الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
21	تؤكد المدرسة على ثقافة الاحترام المتبادل.	3.80	0.92	1	مرتفع
19	يشعر العاملون في المدرسة بالانتماء لها والمسؤولية تجاهها.	3.70	0.91	2	مرتفع
22	تركز المدرسة على ثقافة الإبداع والابتكار.	3.67	0.96	3	متوسط
23	تسود في المدرسة ثقافة الحوار البناء.	3.61	0.96	4	متوسط
24	تمتاز ثقافة المدرسة بالتوازن بين حياة المعلمين الاجتماعية والمهنية.	3.56	0.96	5	متوسط
20	تراعى المدرسة قناعات العاملين ومعتقداتهم والتغيرات التي	3.55	0.88	6	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
	يرغبون في حدوثها.				
	الكلّي	3.65	0.81		متوسط

كما يُلاحظ من الجدول (12)، تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.55) و(3.88) وبمستوى من متوسط إلى مرتفع، فقد جاءت الفقرة (21) ونصّها "تؤكد المدرسة على ثقافة الاحترام المتبادل" أولاً بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.92)، وبمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة (20) ونصّها "تراعي المدرسة قنوات العاملين ومعتقداتهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها" أخيراً بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.88)، وبمستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي الكلّي (3.65) والانحراف المعياري (0.81) وبمستوى متوسط.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى ان الاحترام المتبادل بين العاملين هو أبرز العوامل وأهم عناصر الثقافة التنظيمية المتميزة، ففي حال وجود هذا الاحترام تسود أجواء التعاون والألفة بين العاملين، مما ينعكس على أداء المدرسة إيجابياً، ويشعر هؤلاء العاملون بالانتماء لها والمسؤولية تجاهها، ويقود إلى تميزها. أما مجيء الفقرة (20) في الرتبة الأخيرة، فيعزوه الباحثون إلى أن مراعاة المدرسة لقنوات العاملين ومعتقداتهم والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، ارتباطاً بالتعليمات الصادرة من الجهات العليا في أغلب الأحيان، وما تمنحه هذه التعليمات من هامش لذلك، كما أن المدرسة تأخذ بعين الاعتبار معتقدات الجميع وقناعاتهم، والتي قد لا تكون متفقة مع قنوات الآخرين ومعتقداتهم أحياناً.

وختلف هذه النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة سيريسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء مرتفعاً، ونتائج دراسة العميرات (Amrat, 2020) والتي أظهرت أن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً. فيما اتفقت النتيجة ضمناً مع نتائج دراسة الحجيج (Hjaij, 2019) والتي أظهرت أن مدى تطبيق أبعاد التميز المؤسسي كان متوسطاً.

ثالثاً: نتائج ومناقشة السؤال الثالث والذي نص على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) بين مستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في لواء الشمال داخل الخط الأخضر لإدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي؟"

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة مديري المدارس لإدارة المعرفة والتميز المؤسسي لدى المعلمين. والجدول (13)

يبين ذلك.

الجدول (13) معاملات ارتباط بيرسون بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسة إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي

المجال	التميز التنظيمي				الكلي
	تميز الهيكل التنظيمي	تميز الموارد البشرية	تميز الاستراتيجية	تميز الثقافة التنظيمية	
تشخيص واكتساب المعرفة	0.77**	0.76**	0.79**	0.70**	0.82**
توليد وتخزين المعرفة	0.77**	0.71**	0.80**	0.70**	0.81**
تطبيق المعرفة	0.75**	0.68**	0.81**	0.72**	0.80**
توزيع (نشر) المعرفة	0.76**	0.69**	0.83**	0.61**	0.78**
الكلي	0.84**	0.78**	0.89**	0.75**	0.88**

** ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha=0.05)$.

أظهرت النتائج المتعلقة بالجدول (13) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى ممارسة إدارة المعرفة ومستوى التميز المؤسسي.

ويعزو الباحثون هذه النتيجة إلى أن إدارة المعرفة هي أحد متطلبات التميز المؤسسي، خصوصاً في العصر الحديث، بما فرضته تحديات هذا العصر من انتشار للمعلوماتية والانترنت والأدوات التكنولوجية الحديثة، وسهولة الحصول على المعرفة والمعلومات، مما فرض على المؤسسات عامة، ومنها المؤسسات التعليمية ضرورة مواكبة العصر، وذلك من خلال تبني إدارة المعرفة، تشخيصاً واكتساباً وتنظيماً وتطبيقاً، ثم نشرها من خلال بناء قواعد بيانات معرفية خاصة يسهل الوصول إليها من قبل متلقي الخدمة، إذ يجد فيها ما يحتاج إليه من معرفة، وتهدف المؤسسات منها إلى تحقيق رؤيتها وأهدافها، بما يحقق للمؤسسة تميزها المؤسسي المبني على التميز في جميع الجوانب، تنظيمياً، وبشرياً، واستراتيجية، وثقافة.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، أوصت الدراسة بما يأتي:

- إشراك ذوي الخبرات في مجال إدارة المعرفة لتدريب الكوادر المدرسية.
- تعميق التعاون بين المدرسة ومتلقي الخدمة.
- إجراء مزيد من الدراسات المشابهة على مجتمعات أخرى.

References:

Al Othman, A. (2013). *The reality of the application of knowledge management at Naif University for Security Sciences*. Unpublished

- Master's Thesis, Naif Arab University for Security Sciences, Riyadh, Saudi Arabia.
- Amrat, M. (2020). Professional practices of school principals and their relationship to promoting institutional excellence. *Educational Journal - Sohag University*, (75), 419-462.
- Badr, Y. (2010). *Developing the skills of secondary school principals in the governorates of Gaza in light of the concept of knowledge management*. Unpublished Master's Thesis. The Islamic University, Gaza, Palestine.
- Bataineh, M. & Mashaqbeh, Z. (2010). *Knowledge management between theory and practice*. Amman: Dar Jalis Al-Zaman for Publishing and Distribution.
- Dakheel, A. (2015). The role of the Saudi Education Award for Excellence in refining school management skills and the distinguished school from the point of view of school principals. *Journal of Culture and Development, Egypt*, (97), 29-74.
- Hamad, S. (2014). *The role of performance management dimensions in institutional excellence*. Unpublished Master's Thesis, University of Baghdad, Baghdad, Iraq.
- Hjaij, S. (2019). *Participatory leadership of public-school principals in Madaba governorate and its relationship to institutional excellence from the point of view of assistant principals and teachers*. Unpublished Master's Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Ildhalama, O. & Echedom, A. (2021). Teachers' awareness of knowledge management and knowledge sharing behaviour in secondary schools-Nigeria. *International Journal of Information Science and Management*, 19(1), 147-165.
- Khaz'aleh, F. (2019). *The degree of application of basic school principals in Mafraq Governorate to knowledge management processes in light of contemporary educational developments*. Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Mafraq, Jordan.
- Mousa, B. (2012). *The degree of application of knowledge management by principals of primary and secondary public schools in Kuwait from the point of view of principals and technical mentors*. Unpublished Master's Thesis, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Rabee', T. (2019). *Knowledge management of school principals in Irbid Governorate and its relationship to school performance from the*

- point of view of school teachers*. Unpublished PhD Dissertation, Yarmouk University, Irbid, Jordan.
- Saudi Ministry of Education. (2018). *Institutional Excellence: Excellence Education Award*. 3rd ed., Riyadh: Publications of the Ministry of Education, Saudi Arabia.
- Sirisookslip, S., Ariratana, W., & Ngang, T. (2017). The effect of administrators' servant leadership on the excellence of Catholic School. *Contemporary Educational Research Journal*, 7 (1), 11-19.
- Sonato, S. (2006). Knowledge management: An imperative for schools of education. *Tec Trends*, 49(6), 42- 49.