

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة
الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة
بالمعرفة
من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية

إعداد

د/ياسر ميمون عباس	أ.م.د/إيمان حمدي عمار
مدرس أصول التربية	أستاذ أصول التربية المساعد
بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية	بكلية التربية النوعية جامعة المنوفية

المستخلص:

استهدف البحث التعرف على واقع المشاركة بالمعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، بغرض وضع آليات لتحسين مستوى ممارسة المديرين لها بمدارسهم. وتم استخدام المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانيتين طبقت إحداهما على عينة قوامها (107) من مديري المدارس، بهدف تحديد مستوى جاهزية مديري المدارس من حيث المعرفة بمفهوم المشاركة بالمعرفة، وأهميتها، واتجاهاتهم نحو ممارستها، وطُبقت الأخرى على عينة قوامها (359) من المعلمين بهدف تحديد مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للمشاركة بالمعرفة، وواقع ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى جاهزية المديرين، في حين جاء مستوى الثقافة التنظيمية، وممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة بدرجة متوسطة. وتم اقتراح آليات لتحسين واقع ممارسة المشاركة بالمعرفة بالمدارس في ضوء الإطار النظري للبحث ونتائجه.

الكلمات المفتاحية: المشاركة بالمعرفة، مديرو المدارس، المدارس الثانوية.

The Actual Practice of Public Secondary School Principals for Knowledge Sharing Processes from the Point of View of the Teachers: A Field Study in Menoufia Governorate

Prof. Dr. Ayman Hamdi Amar

Dr. Yasir Mymoon Abbas

Abstract:

The aim of the research was to identify the reality of knowledge sharing among public secondary schools principals in Menoufia governorate from the point of view of the teachers, in order to develop mechanisms to improve the level of knowledge sharing among principals in their schools. The descriptive approach was used. Two questionnaires were prepared, one of which was applied to a sample of (107) school principals, in order to determine the level of readiness of the principals in terms of their knowledge about the Knowledge sharing concept, Knowledge sharing importance, and their attitudes towards knowledge sharing practice. The other was applied to a sample of (359) teachers in order to determine the level of organizational culture supporting knowledge sharing, and the reality of the practice of principals to share knowledge. The results showed a high level of readiness of principals, while the level of organizational culture, and the practice of principals to the processes of knowledge sharing with a medium degree. Mechanisms have been developed to improve the practice of participation in knowledge of schools in light of the research theoretical framework and the research results.

Key words: Knowledge sharing, school principals, high schools.

مقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية، تلك الثورة التي تعتمد المعرفة العلمية المتقدمة والاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة الناتجة عن التقدم الكبير في تكنولوجيا الحاسب الآلي والانترنت، ونتيجة لتلك التحولات أصبحت المعرفة تمثل المصدر الاستراتيجي الأهم، بل أصبحت العامل الأقوى والأكثر تأثيراً وسيطرة في نجاح المؤسسات أو فشلها.

ولما كانت المعرفة واحدة من أهم القوى المحركة والحاسمة لنجاح جميع أنواع المؤسسات، فقد أصبح من الضروري أن تُطبق مختلف المؤسسات التعليمية (مدارس وجامعات) "إدارة المعرفة" حتى تستطيع أن تحقق ميزة ومكانة تنافسية باعتبارها عنصراً أساسياً وجوهرياً للنجاح.

وبما أننا نعيش في عصر اقتصاد المعرفة، فإننا بحاجة إلى إدارة تلك المعرفة؛ فالمعرفة المتخصصة بحد ذاتها لا تُنتج شيئاً ما لم يتم إدارة تلك المعرفة بشكل فعال وجيد (Naramore,2012,P:1)؛ فقد أصبحت أهم صور الإدارة الحديثة لأي مؤسسة تُريد التميز والنجاح، وبالتالي فهي تُشكل التحدي القادم للمؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها؛ فممارسة إدارة المعرفة هي الشرط الأول لتحقيق الإبداع، والتنمية الناجحة (Stefan & Chivu,2011,P:604).

وإدارة المعرفة عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات، وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة، مثل خلق المعرفة وجمعها وتخزينها وتوزيعها واستخدامها، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة (هاني العجمي، 2011، 29).

وتعتبر المشاركة بالمعرفة جزءاً مهماً من إدارة المعرفة حيث تبدأ الإدارة بإنشاء المعرفة ثم تخزينها ثم نقلها، ومن ثم مشاركتها، وعقب المشاركة يتم استخدامها، ورغم أن مفهوم المشاركة بالمعرفة من المفاهيم الحديثة، إلا أنه ثبت أن بالإمكان تطبيقه في كافة المؤسسات التعليمية.

وتعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة لأن المعرفة تصبح بدون فائدة إذا لم يتم المشاركة بها واستثمارها، كما تتطور المعرفة عند المشاركة بها واستخدامها بالشكل الصحيح والأمثل، وهذا ما أكدته (Szulanski, 1996,P:27) بقوله "أن الموارد المعرفية تصبح أكثر قيمة عندما يتم المشاركة بها"، ويعضد هذه الفكرة (أسمان الطاهر، و إبراهيم منصور، 2011،7) حيث أكدوا على أن المشاركة بالمعرفة عملية مهمة لدعم الإبداع في المؤسسات، ومهمة جداً لدعم أداء المؤسسات وتطوير معرفة الأفراد الضمنية والمعرفة المعلنة.

ويشير (Almahamid,et al.,2010,P:330) إلى أن: "ما لم يتم مشاركة المعرفة الفردية في المنظمة، فإن المعرفة يكون لها تأثير محدود في متغيرات تنظيمية أخرى".

ويوضح (Zmud,2000) أن أحد أبرز أسباب التركيز على مشاركة المعرفة هو أن عملية خلق المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق للمنظمة إذا لم يتم مشاركة هذه المعرفة مع الآخرين، وتمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف كبيرة نتيجة المشاركة.

وقد أشار (Ling,et al.,2009,P:125) إلى أن البقاء في دائرة التنافسية داخل المنظمات يتطلب المحافظة على المعرفة، والمشاركة بها بين جميع العاملين في كافة أنحاء المنظمة.

كما أشار (Babalhavaeji&Kermani,2011,P:1) إلى أن تشاؤك المعرفة يؤدي إلى التطوير المهني، وإلى أداء أفضل في العمل، وإنتاج المعرفة الجديدة.

وتعتبر المشاركة بالمعرفة أحد أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، ومن الضروري تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة لأنها تشكل الأساس الذي يضمن تميز مؤسساتنا التعليمية، ويدعم الإبداع فيها. وهذا يتفق مع ما أشار إليه (أسمهان الطاهر، وإبراهيم منصور، 2011، 2) بأن أهم عناصر نجاح نظم المعرفة وتحقيقها لأهداف المنظمات هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة، والذي يحتاج إلى مناخ تنظيمي داعم ممكن أن يؤدي إلى امتلاك المنظمة ميزة معرفية مستدامة، وهذا ما يؤكد أيضاً (Lubit, 2001, P:164) حيث يقول "كي تصبح المعرفة أساس للميزة المستدامة يجب العمل على جعلها جاهزة للمشاركة والانتشار داخل المنظمة، ولكن يجب الحذر من تسربها إلى الآخرين من خارج المنظمة، حتى لا تؤثر على قدرة المنظمة على خلق القيمة".

مبررات البحث:

تم اختيار موضوع **البحث الحالي** استناداً إلى أهميته وحدائته خاصة في قطاع الدراسات التربوية، ذلك أن جوهر تطبيق المشاركة بالمعرفة هو **العنصر البشري** والذي يتمثل هنا في مديري المدارس الثانوية العامة، والذين يملكون معرفة متميزة لا يُستفاد منها (في كثير من الأحيان) عندما يتركون العمل في المدرسة حيث تذهب معهم هذه المعرفة. كما أن هناك دائماً ضرورة لنقل وتبادل المعرفة في مختلف مؤسساتنا التعليمية استناداً إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف المشاركة بالمعرفة، بالإضافة إلى ضرورة ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات المشاركة بالمعرفة والتي تُعد من أهم مؤسسات المجتمع التي تقوم على إنتاج واستثمار المعرفة، ومن أنسب البيئات لتفعيل تطبيق تلك العمليات وذلك للمساهمة في خلق بيئة تعليمية فعالة. وعموماً يمكن القول بأنه توجد مجموعة **مبررات** لاختيار موضوع البحث الحالي، أهمها:

١ - النقص المعرفي في البحوث والدراسات المصرية التي تناولت المشاركة بالمعرفة كأسلوب إداري يمكن أن يُطبق في المؤسسات التعليمية بشكل عام، كما لا توجد بحوث أو دراسات عربية تناولت موضوع **البحث الحالي** بشكل مباشر؛ حيث لم يجد الباحثان سوى (درستان) طبقتا في التعليم الجامعي المصري وهي: دراسة (رانا عبد الستار، 2015) بعنوان: تأثير الدوافع الذاتية والتحفيز الخارجي على السلوك الفردي لمشاركة المعرفة- دراسة ميدانية، والتي أشارت نتائجها إلى أن الدوافع الذاتية (الحاجة للشعور بالثقة بالنفس، الاستقلالية، مساعدة الزملاء) والتحفيز الخارجي (الترابط بين الزملاء، تقدير الكلية، السمعة، العلاقات التبادلية بين الزملاء) يؤثران بشكل إيجابي على سلوك مشاركة المعرفة لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة القاهرة، وأن أعضاء هيئة التدريس وخاصة الأساتذة يوجد لديهم دوافع ذاتية وتحفيز خارجي أكثر من الهيئة المعاونة. ودراسة (محمد حشيش، 2015) بعنوان: أثر الاختلافات الثقافية على مشاركة المعرفة- دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة تأثير جوهرية ذات دلالة إحصائية بين الاختلافات الثقافية ومشاركة المعرفة لدى عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم يعملون في ثلاث جامعات حكومية مصرية، و(أربع عشرة) دراسة عربية طبقت في التعليم الجامعي وهي: دراسة (خيرو البقور، 19، 2016-41) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في جامعة الطائف، والتي أشارت نتائجها إلى أن التشارك بالمعرفة يؤثر في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي في جامعة الطائف، ودراسة (محمد محمد، 2016، 159-209) بعنوان: مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية- دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، والتي أشارت نتائجها إلى أن: أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الذين يعملون في (15) جامعة بدولة الإمارات العربية المتحدة يمتلكون نوايا

واتجاهات ومعتقدات إيجابية نحو مشاركة المعرفة في جامعاتهم، وأن ثقافة مشاركة المعرفة تنتشر بين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بنسبة كبيرة، ودراسة (عبد المالك ججيق، وزكية ججيق، 2015، 251-269) بعنوان: تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة برج بوعريريج، والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للتشارك المعرفي بأبعاده الأربعة (السلوك، الثقافة التنظيمية، فرق العمل، التكنولوجيا) على كفاءة أعضاء هيئة التدريس بأنواعها (الفردية، الجماعية، التسييرية، الجوهرية)، ودراسة (ثروت عبد الحافظ، وياسر المهدي، 2015، 480-517) بعنوان: واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، والتي أشارت نتائجها إلى أن مستوى التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بأربع جامعات عربية (جامعتي الأزهر وعين شمس بمصر، وجامعة السلطان قابوس بسلطنة عُمان، وجامعة الملك خالد بالسعودية) يقع في المدى المتوسط، مع التأكيد على أهمية العامل الشخصي، والعامل التنظيمي في ممارسة التشارك المعرفي بالجامعات، ودراسة (عباس سعيد، 2015، 348-382) بعنوان: تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة: بحث استطلاعي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة، والتي أشارت نتائجها إلى أن المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بكلية المأمون الجامعة العراقية تؤثر في العلاقة بين السلوك المخطط (العلاقات التعاونية المتبادلة، الكفاءة الذاتية المدركة، المكافآت، المناخ التنظيمي) وأداء الكلية من منظور (المال، والزبون، والعمليات، والتعلم والنمو)، ودراسة (مي ذوابي، 2015، 313-336) بعنوان: أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات

الأردنية الخاصة، والتي توصلت نتائجها إلى وجود تأثير للتشارك بالمعرفة لعمداء الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان الأردنية على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة (الإبتكار، الإنتاجية، والمسئولية الاجتماعية)، ودراسة (هناء المنيراوي، 2015) بعنوان: دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي - دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في غزة، والتي أوصت بضرورة تبني الجامعات الفلسطينية مشاركة المعرفة الضمنية كمدخل لتطوير وتحسين جودة خدمة التعليم، وخلق ثقافة مشجعة وداعمة لمشاركة المعرفة، وتأسيس بيئة تقوم على أساس المشاركة بالمعرفة، ودراسة (محمد الحر، 2013) بعنوان: الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية ، والتي توصلت نتائجها إلى أن الجامعات الأردنية الرسمية تمارس مشاركة المعرفة بدرجة عالية، ووجود أثر لأبعاد ثقافة مشاركة المعرفة في أداء أعضاء هيئة التدريس، ودراسة (أحمد البديري، ومحمد عارف، 371، 2013-390) بعنوان: دور مشاركة المعرفة بالمجالس العلمية بالجامعات السعودية - دراسة تطبيقية، والتي توصلت نتائجها إلى وجود اهتمام كبير لدى أمانات المجالس العلمية بالجامعات الحكومية السعودية (الملك عبد العزيز، أم القرى، طيبة، الطائف، جازان) بعملية مشاركة المعرفة، ودراسة (حاکم محسن وآخرون، 7، 2013-48) بعنوان: زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي دراسة تطبيقية علي عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه) والتي أوصت بضرورة تشجيع الأفراد ذوي المعرفة الضمنية على المشاركة بها مع الآخرين من أجل تعزيز ورفع المستوى المعرفي الجماعي. ودراسة (هناء العسكري، 79، 2013-105) بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد ، والتي أشارت نتائجها إلى وجود دور للثقافة التنظيمية السائدة

بكلية الإدارة والاقتصاد في تعزيز التشارك المعرفي لدى الهيئة التدريسية ، ودراسة (أمجد المغيض، 2011) بعنوان: تقاسم المعرفة في الجامعات الأردنية- دراسة ميدانية ، والتي توصلت نتائجها إلى ارتفاع مستوى تطبيق مفهوم تقاسم المعرفة في بعض الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، ودراسة (معاذ الذنبيات وآخرون، 200، 2011-239) بعنوان: المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف- إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، والتي توصلت نتائجها إلى وجود مستوى متوسط من المشاركة بالمعرفة بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، وتأثر المشاركة بالمعرفة بعوامل تكنولوجيا المعلومات، واتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو ممارستها، ودراسة (أنمار الكيلاني، ومرام أبو النادي، 2010، 40-62) بعنوان: العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية، والتي أشارت نتائجها إلى اتفاق أغلب أفراد العينة المكونة من (593) عضو هيئة تدريس يعملون في (ست) جامعات أردنية رسمية على ضرورة توفر (14) عامل يشكلون الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التشارك المعرفي في الجامعة وفي مقدمتها: ضرورة تبني منهجية إدارية حديثة في الجامعة، وإنشاء أنظمة للحوافز والمكافآت، وتعزيز التعاون وبناء العلاقات والتنسيق مع الأقسام والدوائر والعمادة في الجامعات، وتهيئة المناخ المناسب، وتشجيع الأفراد على تشارك المعرفة والتحدث وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

٢ - وجود الكثير من جوانب القصور والضعف في تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة خاصة المشاركة بالمعرفة ؛ والتي لا تحظى بقدر كافي من الاهتمام والتطبيق من قبل مديري المدارس، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية غير مشجعة على ممارسة المشاركة بالمعرفة، وذلك بناء على ماتم تدوينه من ملاحظات من قبل (الباحثان) خلال الإشراف الأسبوعي على طلبة

التربية الميدانية في بعض المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية لمدة ثلاثة أعوام.

٣ - بناء على ما سبق تم إجراء مقابلة شخصية (*) مع بعض مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية (من غير عينة البحث قوامها 36 مدير/مديرة) لمناقشتهم حول أسباب عدم تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة كما ينبغي في مدارسهم، أشارت نسبة (78.8%) منهم إلى وجود معوقات تحول دون المشاركة بمعرفة مع المعلمين، تتمثل في وجود معوقات فنية بنسبة (80.97%)، يليها وجود معوقات إدارية بنسبة (79.44%)، ووجود معوقات بشرية بنسبة (75.99%)، وأهم هذه المعوقات يتمثل في: عدم توفر الوقت اللازم لمشاركة بالمعرفة نتيجة لكثرة الأعمال الإدارية الملقاة على عاتقهم، وضعف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل بعض المدارس، ومحدودية إدراك القيادات العليا في الإدارات التعليمية ومديرية التربية والتعليم لفوائد المشاركة بالمعرفة، وعدم اهتمامهم بتطبيقها داخل المدارس، وعدم وجود برامج تدريبية تتعلق بإدارة المعرفة بوجه عام والمشاركة بالمعرفة بوجه خاص، وعدم وجود حوافز لتشجيعهم على تطبيق المشاركة بالمعرفة في مدارسهم، وغياب العلاقات الشخصية القوية التي تسمح بالإصغاء والحوار والتي تعوق من عملية نقل وتبادل المعرفة وبالتالي من مشاركتها، كما أن بعض أنواع المعرفة كالمعرفة الضمنية لا يمكن نقلها بالتعليم أو التدريب التقليدي وتحتاج إلى وقت طويل لتكرارها أمام الآخرين ويتم تعلمها وممارستها ببطء.

(*) - استمارة المقابلة الشخصية (ملحق 1).

مشكلة البحث:

تُعد المشاركة بالمعرفة المكون الأهم من عمليات إدارة المعرفة، وتتجلى أهمية تطبيقها في الدور الذي تؤديه في المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها، والأهداف التي تسعى إليها وذلك وفقاً لما أكدته العديد من نتائج الدراسات السابقة والتي أشارت إلى أن المشاركة بالمعرفة تؤثر في تحقيق ضمان جودة التعليم ، كما تؤثر في أداء العاملين في تلك المؤسسات.

ومن خلال المشاركة بالمعرفة يُمكن استخدام المعرفة في تحسين صورة المدرسة وتطوير علاقاتها بمتيلاتها، وإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية، وخلق المناخ المشجع لكل فرد في المدرسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين، وجمع الأفكار الذكية من الميدان، ونشر أفضل الممارسات داخل المدرسة، ونقل الخبرة سريعاً بين أقسام المدرسة المختلفة وجميع العاملين فيها، بالإضافة إلى التعاون المستمر بين جميع العاملين في المدرسة، وينطبق الأمر على المدارس الثانوية العامة باعتبارها مؤسسات تعليمية تُمارس نشاط المعرفة وتحاول تحقيق تراكم نوعي فيها كما تحاول ابتكار المعرفة.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة تبين إلى أن هناك العديد من العوامل التي تساعد على المشاركة بالمعرفة ، أبرزها: العنصر البشري ، وثقافة بيئة العمل/الثقافة التنظيمية ، وطبيعة المعرفة، والبنية التحتية التكنولوجية حيث إن كل من هذه العوامل مُكمل للآخر.

ويرى(عبد المالك ججيق ،2014،179) أن المشاركة بالمعرفة لا تحدث في المؤسسة دون قيادة تدعم الاتصال أو دون وجود ثقافة تشجع على المشاركة بالمعرفة أو دون توفر تكنولوجيا تُسهل تبادل المعرفة، ولو وجدت كل من هذه العوامل بمعزل عن بعضها يُمكنها النجاح في تحقيق المشاركة بالمعرفة لكن لا يُمكن القول بأن إحداها

تمثل الحلقة الأقوى ذلك لأن كل منها مرتبط بالآخر ومكمل له حيث باجتماعها مع ا يمكن للمؤسسة تحقيق أفضل مستوى للمشاركة بالمعرفة.

وقد أشار (Skyrme,1999)، و (Ladd,2002,P:20)، و (Ching & Hsu,2006,PP:33-65) إلى أن التحدي الذي يواجه تطبيق المشاركة بالمعرفة لا يكمن في الأدوات أو التكنولوجيا، وإنما في عاملين أكثر تأثيرًا: يتمثل العامل (الأول) في **العنصر البشري** (لأن المشاركة بالمعرفة هي نشاط بشري أكثر منه تكنولوجي ؛ فللعنصر البشري هو الأساس في جميع عمليات المشاركة بالمعرفة، بينما التكنولوجيا أداة مساعدة ؛ حيث تؤدي دورًا في تمكين أنشطة المشاركة بالمعرفة، بينما يبقى العنصر البشري هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس)، ويتمثل العامل (الثاني) في تبني العنصر البشري **لثقافة تنظيمية** تقوم في الأساس على تشارك المعارف والعمل الجماعي.

والعناصر البشرية هي المولد الأساسي للمعرفة داخل المنظمة وذلك من خلال المشاركة بالمعرفة التي تتم بينهم ؛ حيث يتم تبادل الخبرات ووجهات النظر، والتجارب، وإجراء المناقشات الهادفة لكشف المعرفة الضمنية، وإجراء عمليات الفرز والإضافة وإعادة التنظيم للمعرفة، وتوثيقها، مما يؤدي إلى خلق معارف جديدة (سهى عبد العال، 2014، 27)؛ وعلى ذلك يمكن القول بأن التفاعل بين العناصر البشرية داخل المؤسسات التعليمية يؤدي إلى توليد معارف تنظيمية جديدة.

وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات السابق الإشارة إليها: (معاذ الذنبيات وآخران، 200، 2011-239)، و(حاكم محسن وآخران، 7، 2013-48)، و(محمد الحر، 2013)، و(عباس سعيد، 2015، 348-382)، و(ثروت عبد الحافظ، وياسر المهدي، 2015، 480-517)، و(عبد المالك ججيق، وزكية ججيق، 2015، 251-269)، و(رانا عبد الستار، 2015)، و (محمد حشيش، 2015) إلى أن نجاح عمليات المشاركة بالمعرفة يتوقف على وجود **العنصر البشري** الذي يقود عمليات المشاركة بالمعرفة؛ حيث يعد العنصر البشري الجزء الأساسي في المشاركة بالمعرفة، ومن أهم

المقومات التي يتوقف عليها نجاح المشاركة بالمعرفة في تحقيق أهدافها، بما يمتلكه من معارف ومهارات وسلوكيات يكون هو القادر على التطبيق الجيد للمشاركة بالمعرفة، كما أنه يمثل أحد أهم المعوقات والتحديات الرئيسة في تطبيق المشاركة بالمعرفة.

وللتقافة التنظيمية دوراً مهماً وفاعلاً في المشاركة بالمعرفة، حيث إن قسماً كبيراً من تلك المعرفة ضمنى، لذا يجب تحفيز الأفراد من أجل توليدها والتخلص من الأسباب التي تحول دون ذلك (عبد المالك ججيق، 2014، 180) لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل خلق المعرفة والتشارك فيها (مدوح الرفاعي، 2010، 4).

وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات السابق الإشارة إليها: (أنمار الكيلاني، ومرام أبو النادي، 2010، 40-62)، و(هناء العسكري، 2013، 79-105)، و(هناء المنيراوي، 2015)، و(ثروت عبد الحافظ، وياسر المهدي، 2015، 480-517)، و(عبد المالك ججيق، وزكية ججيق، 2015، 251-269) على أن نجاح المشاركة بالمعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تُدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تُعزز وتُساند بناء المعرفة وتشاركها، والتعاون بين الأفراد، وتشجيعهم على التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي.

وقد أشارت نتائج بعض الدراسات التي طُبقت على المدارس الثانوية العامة المصرية إلى أن الثقافة التنظيمية تعاني من جوانب ضعف عديدة، مثل: ضعف تفويض السلطة على مستوى المدرسة وتحميل مدير المدرسة لمسئوليات عديدة بمفرده، وتعارض القيم الثقافية بين الأفراد العاملين داخل المدرسة، وضعف المشاركة في العمل (جمال أبو الوفا وآخران، 2010، 212-238)، وأن الحالة الراهنة للثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة تُفيد بشيوع اللامبالاة بين الأفراد، وضعف الابتكار، والتشبث بالقديم، ومقاومة التجديد والتشكيك فيه، وأن كل تركيز الم دارس الثانوية

الحالية ينصب على المنهج الدراسي وكيفية تحصيله (وفاء عياد، 2006)، كما تفنقر تلك الم دارس إلى وجود ثقافة تتمثل في المبادأة والمحاسبية والمؤسسية حيث لا يعتبر التغيير مكوناً أساسياً للعمل المدرسي أو جزءاً من البناء الوظيفي للمدرسة (جمال أبو الوفا وآخران، 2012، 269-283). كما أشارت (نسرین صلاح الدين، 2013، 307-394) إلى تدني مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية حيث تتسم بالقيم الفردية التي تعوق العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمعارف، وميل معظم العاملين إلى العمل بصورة فردية، وتجنب العمل الجماعي في صورة فرق عمل، وإيثار المديرين الأداء الفردي على الأداء الجماعي في العمل.

ونظراً لأن مدير المدرسة هو القائد التربوي والمؤسس الذي يلعب دوراً مهماً في نشر المعرفة، ونشر ثقافة التعاون بين عناصر العملية التعليمية في المدرسة، وباعتباره المسئول الأول تجاه النهوض بواقع مؤسسته التربوية وتطويرها من خلال مساعدة المعلمين على اكتساب المعارف والمهارات والخبرات الضرورية في أثناء العمل، ينبغي عليه توفير المعرفة، وتخزينها، وتوليدها، وتنظيمها، والمشاركة بها وتطبيقها حتى يسهل الوصول إليها بأسرع وقت، وحتى يستطيع أن يحقق أهداف المدرسة، ويعزز من قدرتها على تحسين الأداء المدرسي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحفيز المدرسة على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية المستمرة، وحل الكثير من المشكلات المدرسية، وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لإيجاد معارف جديدة، وإيجاد بيئة تفاعلية لتجميع ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية، وخلق الثقافة التنظيمية المشجعة لكل فرد في المدرسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.

وانطلاقاً مما سبق وباعتبار أن المدارس الثانوية العامة مصدر للمعرفة والاستثمار، فهي بالتالي من البيئات التعليمية المناسبة لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة، وفي ظل محدودية البحوث العلمية التي طبقت في البيئة المصرية الهادفة إلى تحديد واقع ممارسة المشاركة بالمعرفة في مدارس التعليم العام بصفة عامة، والمدارس الثانوية العامة بصفة خاصة، فإن البحث الحالي سوف يهتم بتحديد مستوى

- 1) جاهزية مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة، ومدى تطبيقهم الفعلي لها من وجهة نظر المعلمين ، مع تحديد واقع الثقافة التنظيمية التي يتبناها هؤلاء المديرين في مدارسهم، لذا يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة الآتية:
(1) ما الإطار المفاهيمي للمشاركة بالمعرفة من حيث: مفهومها وعملياتها وأهميتها ومتطلبات تحقيقها؟
- (2) ما مستوى جاهزية مديري المدارس الثانوية العامة لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة؟
- (3) هل يختلف مستوى جاهزية مديري المدارس لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة باختلاف متغيري: النوع، والخبرة ؟
- (4) ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين؟
- (5) هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية باختلاف متغيري: النوع، والمسمى الوظيفي؟
- (6) ما مستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين؟
- (7) هل تختلف تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة باختلاف متغيري: النوع، والمسمى الوظيفي؟
- (8) هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى جاهزية مديري المدارس لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة ومستوى ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين؟
- (9) هل يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين؟
- (10) كيف يمكن تحسين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعمليات المشاركة بالمعرفة؟

هدف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى وضع مقترحات لتحسين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية لعمليات المشاركة بالمعرفة في مدارسهم.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في أهمية الموضوع الذي يتناوله حيث إن مصطلح المشاركة بالمعرفة يُعتبر مفهوماً حديثاً نسبياً في أدبيات التربية العربية، مما يستوجب إيلاء مزيداً من البحث والتحليل، لذا فإن أهمية البحث تتجلى في النقاط التالية:

- (١) حداثة الموضوع وجدته على الساحة التربوية المصرية؛ حيث يُعد هذا البحث امتداداً للبحوث والدراسات السابقة إلا أنه يختلف عنها في أنه: يتعرف مستوى جاهزية مديري المدارس الثانوية العامة لتطبيق المشاركة بالمعرفة، وممارستهم الفعلية لعملياتها، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة مما يوفر لمُتخذي القرار بيانات واقعية تساعدهم في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الجوانب الإيجابية وتصويب الجوانب السلبية، الأمر الذي يُمكن أن يُميز الثقافة التنظيمية للمدارس الثانوية لما لها من أثر واضح في تحسين ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة ورفع مستوى أداء جميع العاملين بالمدرسة ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي.
- (٢) قد يكون هذا البحث مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين للانطلاق منه في دراسة جوانب أخرى تتعلق بالمشاركة بالمعرفة كأسلوب في تحسين النظام الإداري وتطويره في المدارس الثانوية العامة، كما أنه قد يشكل نقطة انطلاق للباحثين لإجراء المزيد من البحوث لإثراء المكتبة المصرية والعربية ببحوث من هذا النوع.
- (٣) يؤمل أن تفيد نتائج هذا البحث في توجيه أنظار مديري المدارس إلى ضرورة تفعيل عمليات المشاركة بالمعرفة في مدارسهم حتى يُمكن الارتقاء بالأداء الإداري بالمدارس.

تحديد مصطلحات البحث:

سوف يتم تحديد مصطلحات البحث (إجرائياً) كما يلي:

١) عمليات المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing Operations:

مجموعة أنشطة سلوكية يقوم بها مديري المدارس الثانوية العامة لنقل وتبادل الأفكار والمعارف والخبرات والمهارات بينهم وبين المعلمين، وترتبط بقدرتهم على تحويل معارفهم المعلنة والضمنية إلى الآخرين، وقدرة الآخرين على استقبالها وفهمها، وتحتاج هذه العملية قناة اتصال، والتي يمكن أن تكون اجتماعات فعلية، مثل: المناقشات المنتظمة، وورش العمل والتدريب، وجلسات الحوار، وقد تكون الاجتماعات افتراضية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مثل: المؤتمرات الإلكترونية، البريد الإلكتروني... وغيرها، ويُعبر عنها (إجرائياً) بـ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة (المعلمين) على أداة البحث (استبانة المعلم)، والمحدد بثلاثة مستويات: منخفض ومتوسط ومرتفع

٢) جاهزية مديري المدارس The Readiness of School Manager:

مستوى إدراك مديري المدارس لمفهوم المشاركة بالمعرفة، والدافع للمشاركة بالمعرفة، واتجاهاتهم نحو تطبيق عملياتها، ويُعبر عنها (إجرائياً) بالمتوسط الحسابي لاستجابات (المديرين) على الاستبانة المعدة لهذا الغرض (استبانة جاهزية المدير) وتُحدد بثلاثة مستويات: منخفض ومتوسط ومرتفع.

٣) الثقافة التنظيمية Organizational Culture:

مجموعة قواسم مشتركة يتشارك فيها الأفراد العاملون في المدرسة وتشمل منظومة القيم^(١) والتوقعات^(٢) والمعتقدات^(٣) والأعراف^(٤) التنظيمية التي تشكل سمة خاصة

^١ - القيم التنظيمية: مبادئ وقيم تؤدي إلى التفاهم المشترك في البيئة المدرسية على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها.

للمدرسة بحيث تُكون فهمًا مشتركًا لدى العاملين فيها حول طبيعة المدرسة بوصفها مؤسسة، وحول السلوك المتوقع منهم. ويُعبر عنها (إجرائيًا) بـ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة (المعلمين) على أداة البحث (استبانة المعلم)، والمحدد في هذا البحث بثلاثة مستويات: منخفض ومتوسط ومرتفع.

منهج وأداتي البحث:

حسب ما تقتضيه الإجابة عن أسئلة البحث والهدف الذي يسعى إليه تم استخدام المنهج الوصفي للوقوف على: مفهوم وعمليات المشاركة بالمعرفة وأهمية تطبيقها، ومتطلبات تحقيقها، وتحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة الحكومية، ووصف وتقييم واقع ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة. وكذلك في بناء أداتي البحث، وهما:

- ١) استبانة "المدير" لتحديد مستوى معرفة مدير المدرسة بمفهوم المشاركة بالمعرفة، والدافع للمشاركة بالمعرفة، واتجاهاتهم نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة.
- ٢) استبانة "المعلم": لتحديد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة الحكومية، وواقع ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة.

حدود البحث:

التزم البحث الحالي بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر على تناول مفهوم المشاركة بالمعرفة، وأنواع المعرفة، وأهمية المشاركة بالمعرفة، وعملياتها، وأهم متطلبات تحقيقها.

٢- التوقعات التنظيمية: ما يتوقعه المعلم من مدير المدرسة، وما يتوقعه مدير المدرسة من المعلم.

٣- المعتقدات التنظيمية: أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة المدرسية، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، بالإضافة إلى الاعتقاد بفاعلية المشاركة.

٤- الأعراف التنظيمية: معايير - غير مكتوبة ولكن واجبة الإلتزام - يلتزم بها العاملون بالمدرسة على اعتبار أنها مفيدة للعمل

- الحدود البشرية والمكانية: أختيرت المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية كمحل لإجراء البحث كونها (منتجة للمعرفة) وأن العاملين فيها (مديرين، ومعلمين) هم حملة المعرفة.
- الحدود الزمنية: طُبِقَ البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2016/2015.

الإطار النظري للبحث:

يتضمن الإطار النظري محورين؛ يتناول **المحور الأول**: مفهوم المشاركة بالمعرفة، وأنواع المعرفة، وعمليات المشاركة بالمعرفة، وأهمية تطبيقها. ويتناول **المحور الثاني**: متطلبات تحقيق عمليات المشاركة بالمعرفة، وفيما يلي توضيح ذلك:
المحور الأول - المشاركة بالمعرفة (مفهومها، أنواع المعرفة، عملياتها، وأهميتها تطبيقها):

١) مفهوم المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing :

قبل تناول مفهوم (المشاركة بالمعرفة) سيتم التعرض لمفهوم: المشاركة، والمعرفة (لغويًا) و(اصطلاحيًا) كما يلي:

١) (+ المشاركة Sharing (لغة واصطلاحًا):

جاء في (مُعْجَم اللغة العربية المعاصرة) تعريف المشاركة كما يلي:
مُشَارَكَةٌ: (اسم) مصدر شَارَكَ. مُشَارَكَةٌ فِي الْعَمَلِ: الْمُسَاهَمَةُ فِيهِ كَأَنْتَ لَهُ مُشَارَكَةٌ إِبْجَابِيَّةٌ فِي الْإِنْتِاجِ. وَشَارَكَ/شَارَكَ فِي يُشَارِكُ، مُشَارَكَةٌ، فَهُوَ مُشَارِكٌ، وَالْمَفْعُولُ مُشَارِكٌ: شَارَكَ صَدِيقَهُ شَعُورَهُ: تَعَاظَفَ مَعَهُ، تَضَامَنَ مَعَهُ فِي حَالَتِهِ مُعْبَّرًا عَنْ شَعُورِ مِمَاتِلٍ لَشَعُورِهِ "شَارَكَه أَحْزَانَتُهُ: شَاطِرُهُ". وَأَشَارَكَكَ الرَّأْيُ: أَرَى رَأْيَكَ، أَوَافَقَكَ. وَشَارَكَ فِي أَرْبَاحِ الشَّرْكَةِ: أَسْهَمَ فِيهَا، كَانَ لَهُ نَصِيبٌ وَحِصَّةٌ فِيهَا" { وَشَارَكَهُمْ فِي الْأَمْوَالِ وَالْأَوْلَادِ وَعَدَّهُمْ } (سورة الإسراء: آية 64): قَاسِمُهُمْ وَخَالِطُهُمْ" (أحمد عمر، 2008، 1194).

وفي قاموس كامبريدج جاء ت المشاركة كما يلي: مشاركة: (اسم) Sharing(noun) بمعنى (participation): إسهام؛ إشتراك؛ شراكة؛ مساهمة؛ مساهم؛ مسهم؛ مشاركة؛ مشارك؛ مشاطرة؛ مشترك؛ مقاسمة .ويشتق مفهوم المشاركة (لغوياً) من الفعل (Share) بمعنى: جزء؛ حصّة؛ سهم؛ قسطن؛ قسّم؛ قسمة؛ قطعة؛ نصيب؛ اشتراك؛ اشتراك؛ شاطر؛ قاسم؛ مساهمة؛ يُشارك؛ يُشاطر؛ مشاركة؛ نصيب؛ سهم مالي؛ توزيع الحصص؛ تقاسم نشاط معين؛ المشاركة في الربح والخسارة؛ استخدام مجموعة أفراد نفس الشيء في نفس الوقت؛ القيام بعمل مشترك؛ تبادل الأفكار والمشاعر .

(<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/share>).

١ ٤) المعرفة Knowledge (لغة واصطلاحاً):

جاءت المعرفة (لغوياً) كما يلي: عَرَفَ: (فعل) عَرَفَ/عَرَفَ ب يَعْرِفُ، عَرَفَ عَرِفَانًا، وَعَرِفَانًا، وَمَعْرِفَةً، فَهُوَ عَارِفٌ، وَعَرِيفٌ، وَالْمَفْعُولُ مَعْرُوفٌ. مَعْرِفَةٌ: جَمْعُ مَعَارِفٍ (لغير المصدر): وهي إدراك الشيء على ما هو عليه، المعرفة قوة، حدث هذا بمعرفته: بعلمه، وأطلاع، النشاط بغير معرفة حُوق، يَعْرِفُهُ حَقَّ الْمَعْرِفَةِ: يَعْرِفُهُ جَيِّدًا (أحمد عمر، 2008، 1484-1487).

والمعرفة Knowledge هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء وتأمل النفس أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم (<https://ar.wikipedia.org/wiki/>).

والمعرفة عند (Ackerman,2000) تتضمن عوامل بشرية Human وعوامل غير بشرية Inanimate مثل: الحقائق Truth، والمعتقدات Beliefs والرؤى، ووجهات النظر Perspectives، والمفاهيم Concepts، والأحكام Judgments، والتوقعات Expectations، والمناهج Methodologies، والمهارات Skills، والبراعة Know-How (يوسف أبو فارة ، وحمد عليان، 2010، 53).

المعرفة يحددها قاموس أوكسفورد الإنجليزي "بأنها الخبرة والمهارات التي يمكن للشخص أن يكتسبها من خلال التعليم؛ الفهم العملي والنظري لموضوع ما؛ ما يمكن معرفته بصفة عامة؛ الحقائق والمعلومات أو الوعي أو التأقلم المكتسب عن طريق الخبرة بحقيقة موقف ما".

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/knowledge>

ويرى (Boateng ,et al.,2009,P:454) أن أفضل طريقة لفهم المعرفة هي التمييز بين مفهوم كل من البيانات والمعلومات والمعارف، فالبيانات تمثل حقيقة بدون سياق، فإذا تم تنظيم هذه البيانات، تحليلها وترجمتها إلى معانٍ أصبحت معلومات، وتصبح المعلومات معارف إذا تم وضعها في سياق منطقي ومفاهيمي، والتي يمكن تذكرها والتحقق منها من خلال الخبرة.

في ضوء المفاهيم السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي: مجموعة من البيانات والمعلومات والمفاهيم والخبرات والمهارات والحقائق والمعتقدات والقيم التي يتم تنظيمها ومعالجتها سواء كانت هذه المعرفة ضمنية أم معلنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه مؤسسات التعليم من خلال صياغة الخطط وتنفيذها ورقابتها.

١ (٣) المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing:

تطرق عدد كبير من الدراسات إلى مفهوم المشاركة بالمعرفة إلا أنه لا يوجد تعريف مُتفق عليه على نطاق واسع لهذا المفهوم (Almahamid,et al.,2010,P:330).

ويرى (Aliakbar,et al.,2012,P:209) أن من بين أسباب عدم وضع تعريف مُتفق عليه لمفهوم المشاركة بالمعرفة، أنه يرتبط بعدة عناصر، أهمها الأهداف: وتتعلق بنوع المعرفة المتشارك فيها، وطريقة التشارك: وتتضمن وجهًا لوجه، المؤتمرات، شبكات المعرفة، أو من خلال التعلم التنظيمي، ومستوى التشارك: ويشمل الأفيلا، وفرق العمل، والمنظمات.

ويوجد تياران عالجا مفهوم المشاركة بالمعرفة، يتمثلان في التوجه الإدراكي، والتوجه البنائي للمعرفة؛ أما التوجه الأول فيتعلق بالمعرفة المعلنة التي يمكن تبادلها من شخص إلى آخر بسهولة. بينما يرى أصحاب التوجه البنائي أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية (Jyrama,et al.,2009,P:2). كما يعتبر بعض الباحثين أن المشاركة بالمعرفة إما عملية أو سلوك، وفيما يلي توضيح ذلك:

أ) المشاركة بالمعرفة باعتبارها عملية:

المشاركة بالمعرفة هي إحدى عمليات إدارة المعرفة، وتعد الخطوة الحاسمة لإدارة المعرفة الناجحة (Lee&Ahn,2006,P:983) وتعد ثمرة عمليات إدارة المعرفة، والهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه (Morro&Odierno,2012,P:9). ويمكن إجمالي هذه التعريفات في اتجاهين:

أ (+) الاتجاه الأول- أكد على أن المشاركة بالمعرفة عملية أو إجراء يتم من خلاله تحويل للمعرفة (الضمنية والمعلنة) وتبادلها ونقلها إلى الأفراد (داخل المنظمة، وبين

- المنظمة والأطراف الخارجية المحيطة بها) الذين يحتاجون إليها من أجل الحفاظ على المعرفة الحالية، وخلق معرفة جديدة، ومن أمثلة هذه التعريفات ما يلي:
- عملية تحويل المعرفة إلى أشكال يمكن تطبيقها (Lee&Ahn,2006,P:940) ونقلها إلى الأفراد الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتعلم من العمل، والتدريب، والنقاشات وجهاً لوجه، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق(Dalkir, 2005,P:26).
 - عملية تعلم تحدث من خلال تبادل الأفكار والمعارف والخبرات والمعلومات، وترتبط بقدرة الأفراد على تحويل معارفهم (الضمنية والمعلنة) إلى الآخرين، وقدرة الآخرين على استقبالها وفهماها، وتعد المشاركة بالمعرفة آلية مناسبة لإتقان إدارة المعرفة (Jain&etal.,2007,P:23)،(Hsu,2008,P:1318)،(Manaf&Marzuki,2009,P:7).
 - عملية يتم بموجبها نقل المعرفة (الضمنية والمعلنة) من مستوى الأفراد إلى مستوى المنظمة بواسطة عمليتي: التفاعل الاجتماعي Socialization، والتبادل Combination، (إرما فرنانديز، وراجيف سابيروال، 2014، 99)، وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المتلقي المعرفة المنقولة إليه وكان قادراً على استخدامها مما يحدث معرفة جديدة على مستوى طرفي المبادلة أو لأحدهما (Daghfous&Ahmad,2010,P:155).
 - عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة بمجرد أن تصبح جزءاً من أصول المؤسسة يمكن إدارتها وتنظيمها وتخزينها وإعادة استخدامها من قبل الآخرين واستثمارها في المستقبل(نعيم الظاهر، 2009، 156).

أ ٤) الاتجاه الثاني- يرى أن المشاركة بالمعرفة عملية يتم من خلاله تبادل ونقل المعرفة (الضمنية والمعلنة) على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات ، وثمته التعريفات الآتية:

■ عملية يتم من خلاله نقل وتبادل المعرفة بين الأفراد في جميع أنحاء المنظمة (Almahamid,etal.,2010,P:330)،(Cabrera&Cabrera,2002,P:688) عن طريق التعلم والشرح أو التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة عبر الخبرات المختلفة

(Morro&Odierno,2012,P:9) ، (Hasan&Crawford,2007)

■ عملية نقل و تبادل الأفراد مع بعضهم البعض للمعرفة الضمنية والمعلنة من خلال مجموعة من الممارسات والطرق والأساليب التي تستخدمها المنظمة من أجل تحفيز وتسهيل تداول ونشر واكتساب المعرفة الجديدة بين العاملين في المنظمة(Tan&Nasurdin,2010,P:4)، (أسعود المحايد،2011،254).

■ عملية يتم من خلالها نقل المعرفة الضمنية بين الأفراد(دون وجود تكنولوجيا) من أجل خلق واكتساب معرفة جديدة (Ismail &Yusof, 2010) ،(معاذ الذنبيات،2013،195).

ب) المشاركة بالمعرفة باعتبارها سلوك:

يرى هذا الاتجاه بأن المشاركة بالمعرفة سلوك يتم من خلاله نقل وتبادل المعرفة المعلنة والضمنية من جانب العاملين داخل المنظمة(فردياً و/أو جماعياً) . ومن أمثلة هذه التعريفات ما يلي:

■ مجموعة سلوكيات للأفراد يتم من خلالها جمع المعرفة الموجودة بطريقة مختلفة بما يمكن من خلق معرفة جديدة والحفاظ على المعرفة الحالية(Christensen,2003,P:1).

- الاشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي يشجعه علي أن يتصرف بطريقة تُسهل تبادل و نقل معرفته للآخرين (Hsu,2006,P:327)، (Aliakbar,et al.,2012,P:209) بالإضافة إلى تحمل المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمة(عبد الحفيظ حسب الله وآخران،2012،4).
- "مجموعة من السلوكيات الفردية التي تتطوي على تشارك المعرفة ذات الصلة بالعمل الواحد، وتبادل الخبرات مع الأعضاء الآخرين في المنظمة، والتي يُمكن أن تُسهم في الأعمال النهائية للمنظمة" (Jialin,2009.P:68).
- سلوك اجتماعي إيجابي يقدمه الفرد طوعاً داخل وخارج المنظمة على حد سواء بهدف الحصول على المعرفة والتجارب المفيدة(Gagné,2009,P:572).
- ثقافة اجتماعية تتضمن تبادل العاملين لخبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم في مجال العمل مع زملائهم داخل المنظمة (Ling,2007,P:13)، (Ozbebek&Toplu,2011,P:71)
- قدرة المنظمة على استخدام وسائل متنوعة لنقل المعرفة وتبادلها بين أعضائها، مثل البريد الإلكتروني والاجتماعات الإلكترونية، أو بناء مجالات ذهنية مشتركة تُسهل وتحفز عملية تبادل ونقل المعرفة بين أفراد المنظمة (عبدالرحمن كراسنة، وسمية الخليلي،304،2009).
- وفيما يلي إشارة إلى بعض المعاني المتضمنة في التعريفات السابقة:
- المشاركة بالمعرفة تتم بين أفراد تجمعهم أهداف أو خبرات مشتركة أو تواجههم مشاكل مُماثلة.
- المشاركة بالمعرفة عملية تُمكن المستخدمين من داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو المُعلنة من بعضهم البعض من خلال التحول من العمل الفردي إلي العمل الجماعي.
- يتعلق نقل المعرفة بالمعرفة الضمنية، أما تبادل المعرفة فيتعلق بالمعرفة المُعلنة.

- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة ؛ فأساليب التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر تلاءم المشاركة بالمعرفة الضمنية، أما المعرفة المعلنة فيمكن نشرها بالوثائق والتعلم.
- المشاركة بالمعرفة عملية تتخذ صوراً متعددة، ويمكن حدوثها دون وجود تكنولوجيا في بعض المواقف، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق.
- المهم في المشاركة بالمعرفة هو ضمان وصول المعرفة "المناسبة" إلي الشخص الباحث عنها في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة".

٢) أنواع المعرفة:

سبق وأن أشرنا عند تناول مفهوم (المعرفة) إلى أن هناك نوعين من المعرفة يتمثلان في:

٢ +) المعرفة المعلنة Explicit Knowledge :

يرى (Rosenberg,2001,P:44) المشار إليه في (خالد الصالحي، 2013، 500) أن المعرفة المعلنة هي: معرفة ملموسة ويمكن إحصاؤها ويمكن الحصول عليها ويمكن التخزين والنشر، والتقارير المكتوبة تمثل نموذجاً فيها ويرى (عبد الله متولي، 2010، 696)، و (نعيم الظاهر، 2009، 117) أن المعرفة المعلنة تتشكل مما يتوافر داخل المنظمة من بيانات ومعلومات ممثلة في: السجلات، والوثائق، والسياسات، والتعليمات، والإجراءات، وكل أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً مثل: براءة الاختراع، مواصفات منتج، حقوق النشر، أسرار تجارية، بالإضافة إلى نظم العمل المؤتقة في كتيبات، وأدلة وإجراءات العمل المتاحة للاطلاع من جانب العاملين داخل المنظمة (فردياً و/أو جماعياً) كل في اختصاصه ونطاق عمله ، وتعتمد المنظمات

المعرفة المعلنة عند تقديمها صورة عن نفسها ورؤيتها وأهدافها والقدرات والإمكانات التي تمتلكها.

ومن ثم فإن المعرفة المعلنة تحمل الصبغة الرسمية، ويسهل تحولها من شخص إلى آخر، أو من مؤسسة إلى أخرى أو اقتباسها ونقلها وتداولها للآخرين في إطار من القواعد واللوائح المؤسس التي تضبط وتسير نظام العمل (Daft,2001,P:259).

٢ ٤) المعرفة الضمنية Tacit Knowledge :

يُقصد بها المعرفة غير الرسمية أو غير الموثقة أو غير المرزومة أو الشخصية الموجودة في عقل كل فرد، والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وبصعب نقلها للآخرين - رغم قيمتها الكبيرة- نظراً لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة؛ فهي حصيلة العمليات العقلية التي يصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن مشاركتها بواسطة الاتصالات المباشرة بين الأفراد (ياسر الصاوي،2007،27)، و(أشرف الحوراني،2014،30).

ويشمل هذا النوع من المعرفة: القيم، والمبادئ، والأخلاقيات، والمعتقدات الشخصية، وأنماط التفكير، ومهارة اتخاذ القرار، والمعلومات المهنية التي يمتلكها كل فرد ويحملها داخل عقله ويعمل من خلالها (جمال بدير،2010،50).

وترى (وهيبة داسي،2012،6-7) أن المعرفة الضمنية شخصية جداً تتعلق بما يمتلكه الفرد من معرفة فردية ومعرفة سلوكية، وبصعب تقاسمها مع الآخرين، لكن يمكن تشاركتها من خلال الملاحظة، والتقليد، والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

وتعطي المعرفة الضمنية خصوصية للمنظمة حيث تشكل الأساس في المعرفة التنظيمية، مما يحتم على المنظمة الاستفادة من المعرفة الفردية بتحويلها إلى معرفة معلنة من خلال المشاركة بالمعرفة، والتي تقلل الفجوة بين المعرفة الفردية ومعرفة الأفراد داخل المنظمة (المعرفة التنظيمية الكلية) مما يؤثر بشكل إيجابي على إدارة المعرفة (Ford&Chan,2002,P:4).

وتُسهم المعرفة الضمنية في خلق المعرفة عند تحويلها إلى معرفة (ضمنية) أخرى من خلال مشاركة الفرد بمعرفته الفنية مع الآخرين لنقل المهارات. كما يمكن تحويلها إلى معرفة (معلنة) عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات لتصبح معلومات، كما توجد علاقة تبادلية بين المعرفة الضمنية والمعلنة. وفيما يلي توضيح ذلك:

٣) عمليات المشاركة بالمعرفة Knowledge Sharing Operations :

يعتبر بعض الباحثين أن المشاركة بالمعرفة تهدف إلى كسب خبرات ومعارف جديدة، وبالتالي فهي عملية خلق للمعرفة، بينما يرى آخرون أن خلق المعرفة ليس إلا مرحلة من مراحل المشاركة بالمعرفة، حيث إن المشاركة بالمعرفة تتضمن أيضاً كسب معارف جديدة من خلال عملية التعلم وتطبيق هذه المعرفة من قبل مستلم المعرفة (Aliakbar, et al., 2012, P:209).

ويشير أدب إدارة المعرفة إلى أن المشاركة بالمعرفة تتضمن ثلاث عمليات رئيسية تتم في وقت واحد، العملية الأولى هي: خلق المعرفة وتتضمن أربع عمليات/تحويلات فرعية هي: التفاعل الاجتماعي، التجسيد، الدمج، الاستيعاب. وتتمثل العملية الثانية في نقل المعرفة الضمنية، وتتمثل العملية الثالثة في تبادل المعرفة المعلنة (Ordaz, et al., 2004, P:78). وفيما يلي توضيح ذلك:

٣-١) عملية خلق المعرفة Knowledge Creation :

يرى (Lim&Klobas, 2000, P:422) أن خلق المعرفة هو تكوين المعرفة داخل المنظمة لإنتاج معرفة جديدة من البيانات والمعلومات والمعرفة الموجودة. وأكد (Jashapara, 2004, P:70) نفس المعنى بأن عملية خلق المعرفة هي إبداع للمعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة، والحصول على معرفة جديدة (سامي المدان، وصباح موسى، 2010، 112).

ويرى (نعيم الظاهر، 157، 2009-158) أن عملية خلق المعرفة هي جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة واقتنائها من مصادرها المتعددة. وخلق المعرفة لا يعني الحصول على معرفة جديدة فقط، وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، وكذلك المزج بين المعرفة المعلنة والمعرفة الضمنية لتكوين معانٍ جديدة من هذا المزيج.

ويتم خلق المعرفة من التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة المعلنة، والذي يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة، واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة لتوفير مختلف أنواع المعرفة التي تحتاج إليها المنظمة (Gholami,etal.,2013,P:207) وذلك من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية، والعمليات المعرفية (التفكير)، بما يساهم في توليد وتكوين حقائق ومعانٍ جديدة ومبتكرة لديها قدرة على إنجاز الأعمال وحل المشكلات وتحسين الفعالية التنظيمية بمستوى أعلى من المعارف السابقة (Gottschalk,2005,PP:90-91). وتضيف (سهى عبد العال، 2014، 22) بأن خلق المعرفة يتم من خلال التعليم والتعلم والعصف الذهني، والبحث العلمي، والتطوير التكنولوجي.

ويرى نوناكا وزملائه Nonaka (et al.,2000,P:4-7) أنه يمكن المشاركة بالمعرفة من خلال مجموعة عمليات فرعية متعلقة بخلق المعرفة؛ تساهم في ابتكار معرفة جديدة من خلال (تحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي)، وقدموا شرحاً وافياً لأربعة عمليات تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعلنة بنموذج يُعبر عنه بأربعة حروف (SECI) كما يلي:

التحول الأول- الاجتماعية/التفاعل الاجتماعي Socialization:

ويُعتل بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة (من فرد إلى آخر)، ويحدث عندما يتبادل الفرد بصورة شخصية مع فرد آخر ما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية، وبشكل بسيط ومُيسر وفي إطار يغلب عليه البعد الاجتماعي من خلال أنشطة

اجتماعية مشتركة عن طريق التواجد سويًا داخل المنظمة، أو من خلال العمل المشترك ضمن فرق العمل، أو من خلال ممارسة المهام اليومية حيث يتم تبادل المعارف، والخبرات، والأفكار، والمشاعر، ومن ثم تتطور هذه المرحلة لتصل إلى المرحلة الثانية. **ويمكن تلخيص التفاعل الاجتماعي بأنه:** عملية تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار بين الأفراد بعضهم البعض في أنشطة اتصال مباشر.

التحول الثاني - التجسيد/التخريج Externalization :

ويتم فيه تحويل المعرفة من ضمنية إلى مُعلنة (من فرد إلى وسيط مادي) . ويعني هذا تحول المعرفة الضمنية لدى الأفراد إلى معرفة مُعلنة مكتوبة أو موثقة بأشكال قابلة للفهم من قبل الآخرين، أي أن هذا التحول يحدث عندما يكون الفرد قادرًا على أن يُبين بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية، وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة مُعلنة سامحًا للآخرين أن يشاركوه فيها، ثم تتحرك هذه المرحلة إلى مرحلة أخرى، ويتم ذلك من خلال التعلم التنظيمي والعصف الذهني، حيث يقوم مجموعة من العاملين بالبحث عن الحلول المُثلى، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة من خلال تكوين بيئة ملائمة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة، واستثمار القدرات الذهنية للمجموعة.

ويمكن تلخيص التجسيد بأنه: عملية إظهار جزء من المخزون

المعرفي (المعرفة الضمنية) بشكل مادي مكتوب أو مسموع أو مُصور من خلال الاتصال، ولغة الحوار، والتفكير الجماعي.

التحول الثالث - التجميع/التبادل/الدمج Combination:

ويتم فيه تحويل المعرفة المُعلنة إلى معرفة أخرى مُعلنة أكثر تقدمًا أو تعقيدًا (من وسيط مادي إلى وسيط مادي)؛ حيث تتخذ شكلاً مغايرًا وبعدها مختلفًا، وذلك عن طريق تجميع وتصنيف ثم تنظيم المعرفة المُعلنة الموجودة في المنظمة (كالمُتاحة على هيئة قواعد بيانات أو مصادر رقمية مثلًا) في كل جديد على هيئة دليل أو كتيب أو جعلها جزءًا من المنتج، وذلك من خلال مشاركة الوثائق والتدريب بالإضافة إلى مشاركة المعلومات

في قواعد البيانات ، بما يُسهل الوصول إليها وإعادة استخدامها والإفادة منها بشكل مختلف، مما يؤدي إلى إنتاج خبرات جديدة وإضافات تؤدي إلى معرفة مُعلنة أخرى جديدة، ومتطورة، وذات قيمة مضافة للمعرفة التنظيمية.

ويمكن تلخيص التجميع بأنه: عملية دمج وتصنيف المعرفة الموثقة اعتماداً

على عدد من المصادر المنشورة لتحويلها إلى معرفة موثقة جديدة.

التحول الرابع - الاستيعاب/الادخال/الذاتية Internalization:

ويتم فيه تحويل المعرفة المُعلنة إلى ضمنية (من وسيط مادي إلى فرد) ، وذلك عن طريق فهم واستيعاب المعارف المُعلنة المتوافرة، واستعمالها وتوظيفها في خلق وتكوين معارف جديدة لدى الفرد وتدخل في نسيج تكوينه الفكري والوجداني وتُكرس داخله مجموعة من القيم والسلوكيات التي يتحرك بها ويتصرف من خلالها داخل المنظمة بما يساعد في تحقيق أهدافها، مثل اللوائح التي تقضي بإلزام الموظف بتدريب الموظف الجديد الذي يُعين حديثاً أو الذي سيحل محله حال ترقيته أو نقله وهـ أي أن تدوير المعرفة التي تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة يؤدي إلى خلق المعارف الجديدة من تجميع المعرفة المُعلنة والضمنية مع المعارف المكتسبة من الآخرين.

ويمكن تلخيص الاستيعاب بأنه: عملية تمثيل واستيعاب المعرفة المُعلنة

وتراكمها وحيازتها في منظومة الفرد المعرفية كخبرة يُمكن التعبير عنها ووصفها بشكل مُعلن وتوثيقها في وقت لاحق، من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزءاً من ممتلكات المنظمة المعرفية.

ويجب الإشارة هنا إلى أن عمليات تحول المعرفة غير نمطية، وتختلف من

شخص إلى آخر كُله حسب خبراته السابقة، ومستواه العلمي، وثقافته، وقدرته على استيعاب موضوع المعرفة ، ولا تحدث أي من هذه العمليات في عزلة بل تحدث بشكل طبيعي في بيئة العمل.

ويمكن تلخيص عملية خلق المعرفة في المؤسسات التعليمية في أنه: عندما

يكتسب "مدير المدرسة" الخبرات من وظيفته فيكون لديه معرفة (ضمنية) ويُسمى ذلك "

بالعملية الاجتماعية"، ثم يتم نقل المعرفة حيث تتحول المعرفة من (ضمنية) إلى (معلنة) فيما يسمى "بالعملية التجسيدية"، ثم تحويل المعرفة من (معلنة) إلى (معلنة) "العملية التجميعية"، وذلك الأمر يكون أكثر تعقيداً حيث انتشار المعرفة ثم امتصاص المعرفة الموجودة وتحويلها إلى (ضمنية) فيما يسمى "بالعملية الذاتية".

٣-٢) عمليتي نقل وتبادل المعرفة: Transfer and Exchange of Knowledge

تتعلق عملية نقل المعرفة بإيصال المعرفة (الضمنية) التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مُصدِرٍ ومُستقبِلٍ المعرفة . أما عملية تبادل المعرفة فتتعلق بتبادل الأفراد لمعارفهم (المعلنة) مع غيرهم، وتتطوي على التفاعل المستمر والتعاون وتبادل الأفكار بين الأفراد من خلال آليات التكنولوجيا والاتصالات Wang & (Noe,2010,P:117).

وذلك يعني أنه: عندما تنتقل المعرفة من عضو في المنظمة إلى آخر، فتتحول بذلك المعرفة من ضمنية إلى معلنة، ثم تمرر هذه المعرفة المعلنة إلى عضو آخر، يجب عليه أن يحولها إلى معرفة ضمنية، أي يعطيها صفة ذاتية قبل أن يبدأ باستخدامها.

وتحدث عملية تبادل المعرفة عندما يكون الفرد على استعداد للمساعدة، والتعلم من الآخرين في اكتساب مهارات جديدة (Yang,2007,P:531)، كما أن البيئة التعاونية تزيد من قابلية وفعالية الأفراد على ممارسة تلك العملية (عبد الرحمن الملا، ووسام محسن، 2015، 154).

وقد أشار (Coakes,2003,P:42) إلى أن عملية نقل المعرفة تعني إيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص "المناسب" في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة". وأكد على ذلك (Rowley,2001,P:229)، (Hooff&Weenen,2004,P:20)، (Jasimuddin,etal.,2012,P:197) حيث أشاروا بأنها نشاط واضح الهدف يركز على التفاعل بين فردين أو مؤسستين أو أكثر؛

بين مقدم المعرفة وبين الساعي للحصول عليها (مُتلقيها) من أجل نقل الأفكار والخبرات والمهارات.

ويُعرف (King,2006) **نقل المعرفة** بأنه تركيز الاتصالات أحادية الاتجاه للمعرفة بين الأفراد والمجموعات أو المنظمات ذلك أن متلقي المعرفة يجب أن يتصف بالفهم والإدراك، ويكون لديه القدرة على تطبيق المعرفة بصورة فعلية (ممدوح الرفاعي، 123، 2011-124).

ويؤدي النقل الناجح للمعرفة إلى إيجاد وتطبيق المعارف بشكل ناجح في المنظمة (Krishnaveni&Sujatha,2012,P:28)، وتزداد قيمة المعارف داخل المنظمة إذا تم نقلها بين الأفراد، وإعادة استخدامها من أجل العمل على اتخاذ القرارات الفاعلة (Högberg&Edvinsson,1998,P:82).

٢) أهمية تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة:

يرى (عامر الكبيسي، 2005، 75) أن المعرفة تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأفراد، لذلك تسعى المنظمات إلى تشجيع المشاركة بالمعرفة؛ فعملية خلق المعرفة بحد ذاتها ليست كافية ولا تؤدي إلى أداء متميز إذا لم يتم نقل واكتساب المعرفة (المشاركة بالمعرفة) وتمكين العاملين من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة.

ويؤكد (أشرف محمد، 2009، 795) أنه من خلال عمليات المشاركة بالمعرفة تجد المعرفة الجديدة طريقها إلى المواقع الأخرى في المدرسة لتصبح في أيدي العاملين الذين هم أقدر على استغلالها بما يؤدي إلى قيمة مضافة للمدرسة، سواء أنجز ذلك من خلال تحرك العاملين بمعارفهم الشخصية أو بنشر المعرفة المعلنه من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ويُمكن إيجاز أهمية تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة إلى مجموعة من الأسباب حددتها الدراسات والبحوث السابقة الأجنبية والعربية كما يلي:

- ١ - المحافظة على المعرفة من أن تُفقد ، وحماية الموارد الذهنية للمنظمة من الاندثار (Alavi,et al.,2005,P:195)؛ فقد أشارت نتائج دراسة (Sewkarran,2008) إلى أن عدم المشاركة بالمعرفة يُظهر مشاكل في أداء المنظمة، وأن المشاركة بالمعرفة بين العاملين مهمة قبل أن تُفقد المعرفة ، مما يخلق قيمة جديدة للمنظمة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية، والقدرة التنافسية، وزيادة أداء المنظمة وأداء الموظفين. كما أشارت نتائج دراسة (Oakes&Rengarajan,2002) إلى أن حوالي 80% من معلومات المنظمة هي معرفة ضمنية، وبالتالي فإن فقدان هذه المعرفة نتيجة ترك الموظف للعمل يُشكل تهديداً خطيراً على المنظمة، ومن هنا تظهر أهمية المشاركة بالمعرفة للاحتفاظ بمعرفتها حتى بعد ذهاب الموظف (حيدر محمد، 2016، 9)؛ فللمشاركة تجعل المعرفة متاحة لمن يريد أن يستخدمها حسب مصلحة المنظمة والأفراد معاً (عبد الرحمن الملا، ووسام محسن، 2015، 153).
- ٢ - إنتاج معارف جديدة (Hayes,1998)، (Tan&Nasurdin,2010,P:5)، (Babalhavaeji&Kermani,2011,P:1)، ومساعدة العاملين في حل المشكلات من خلال تطوير أفكار جديدة أو تطبيق سياسات وإجراءات جديدة (Amayah&Nelson,2010,P:2) مما يؤدي إلى تدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والمعلنة، وبالتالي تحقيق إنتاجية عالية المستوى، وتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة عن طريق تحسين أسلوب إدارتها لل معرفة الخاصة بها (Kalling,2003,P:118)، (Daghfous,2004,P:68)، (Wang,2005,PP:24-25)، (Lin,2007,P:457)، (Jialin,2009,P:65)، (Gholami&etal.,2013,P:208)، (إرما بيسرا فرنانديز ، وراجيف سابيروال، 2014، 234).
- ٣ - تُزيد من خبرة الفرد عن طريق نقل خبرات الآخرين إليه ، وذلك من خلال تقليل فجوة الإدراك لديه والتي تحدث بين ما يعرف الفرد وبين ما ينبغي أن يعرف ؛

فللمشاركة بالمعرفة تُعلم الفرد بالنقص الحاصل لديه في معارفه، بالإضافة إلى ذلك فإن المشاركة بالمعرفة تُعلم وتُثمي مهارات الاتصال لدى الفرد بصورة مستمرة (Bontis ,et al.,2003,PP:9-10).

٤ - تُسهم في بناء علاقات اجتماعية متينة وقوية بين العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى بناء وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم، والتي تُعد محفزاً مهماً لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة (Islam, et al.,2015, P:226).

٥ - زيادة الولاء التنظيمي للعاملين (عبد الحفيظ حسب الله، 2012، 4)، وتطوير قدراتهم الفكرية، و رفع مستوى أداؤهم (Epstein,2000)، (Reychav&Weisberg,2009,P:189)، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة بشكل عام (Hsu,2008,P:1318)، (Islam, et al.,2015, P:226).

٦ - تقليل الأخطاء وتقليل الوقت الضائع الذي يُبذل في محاولات الخطأ والتجربة، من خلال تمكين الأفراد من أداء المهام نفسها بمهارات أكبر، وفي وقت أقل ، وبالتالي زيادة موارد المنظمة (Lin,2007,P:457)، (Jialin, 2009,P:67) (Wang&Noe,2010,P:123)، (Yeh,et P:2466)، (al.,2011).

٧ - تُسهل تعلم الأفراد من خلال تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لديهم إلى معرفة مُعلنة، ومن مصادر خارجية ببرامج وأنشطة تحقق اكتشاف معرفة جديدة، ويُسهل تعلم الأفراد المستمر في زيادة معارفهم مما يجعلهم أكثر قدرة على تقبل التغيير، وأكثر استعداداً على التكيف مع مستجدات العمل التي تطرأ عليهم سواءً في عملهم داخل المنظمة أو أثناء تعاملهم مع الأطراف الخارجية؛ فبرامج مشاركة المعرفة تؤدي إلى زيادة تعلم الأفراد وزيادة قدرتهم على التكيف، وتحسين مهاراتهم وفرص تقدمهم وزيادة رضاهم عن العمل (فدوى عمر، 2015، 158).

٨ - ضرورة لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية ؛ فوجود بيئة عمل مناسبة فإن المعارف الفردية ستصب في المعرفة التنظيمية وتساهم في تطوير العمل، وتكون المنظمة بالطريق الصحيح إذا استطاعت جمع المعارف الفردية وتيسيرها لصالح المعرفة التنظيمية لكون هذه المعرفة الفردية لا تتواجد بشكل مكتوب بل تتواجد في عقول الأفراد (Rivera-Vazquez, et al., 2009, P:257).

٩ - أشارت (منظمة العمل الدولية، 2007، 3) في دورتها (ال 300) المنعقدة في جنيف إلى أهمية المشاركة بالمعرفة - كأهمية إستراتيجية لأي مؤسسة قائمة على المعرفة - فيما يلي:

- كشف المعارف الضمنية أو الموارد الخفية، وتحديد الثغرات في المعارف.
 - تشغيل العقل والابتكار، وتقاسم الممارسات الجيدة وتبادل المعارف في مجالات مختلفة.
 - تجنب الازدواجية، وتسريع وتيرة إجراءات العمل وتشجيع انتقال الممارسات الأفضل.
 - نشر المعرفة، وتوصيل المعلومات المناسبة عند بداية أي عمل جديد.
 - إلقاء الضوء على المشاكل في وقت مبكر.
 - دعم العلاقات الجيدة مع الزملاء، وخلق بيئة إيجابية وروح فريق قوية.
- ويرى الباحثان أن تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة بالمدارس الثانوية ضروري للأسباب الآتية:

- تطبيق المعرفة في العمل اليومي، وليس امتلاكها فقط.
- تحسين وضع المدرسة في مواجهة المشكلات المختلفة، وتطوير علاقاتها بالمدارس الأخرى.
- التغيير السريع في التكنولوجيا، وبالتالي ما كنا نعرفه في السابق قد عفا عليه الزمن وأصبح يحتاج إلى التحديث من خلال المشاركة بالمعرفة مع الآخرين.
- نشر أفضل الأفكار والخبرات والممارسات داخل المدرسة.

▪ تمكين المدرسة من زيادة فرص الإبداع لخلق معارف جديدة ، والبقاء في وضع تنافسي متقدم.

المحور الثاني- متطلبات تحقيق عمليات المشاركة بالمعرفة:

تعمل المشاركة بالمعرفة في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات. وتُشير أدبيات إدارة المعرفة إلى وجود مجموعة متغيرات تتفاعل فيما بينها وتؤثر على عمليات المشاركة بالمعرفة ، بمعنى أنها قد تكون مساندة لها بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر كما أنها قد تكون مُعوقة، وتتمثل هذه المتغيرات في: متطلبات مادية مُمتلئة في (البنية التحتية التكنولوجية)، ومتطلبات فردية (الموارد البشرية)، ومتطلبات تنظيمية (الهيكـل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) وفيما يلي توضيح ذلك:

(١) توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة:

والمُتمثلة بالتكنولوجيا اللازمة لذلك، وأهمها أجهزة الكمبيوتر، والبرمجيات الخاصة بهمثل: برمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وجميع الأمور ذات العلاقة، وهي تُشير إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أسامه علي، 2013، 222)، والتي تُعد من العوامل المفيدة لتعزيز المشاركة بالمعرفة عن طريق خفض الحواجز الزمنية والمكانية بين العاملين في مجال المعرفة، وتحسين فرص الحصول على المعلومات عن المعرفة (Sohail & Daud, 2009, P:130).

(٢) توفير الموارد البشرية اللازمة:

وجود الموارد البشرية ذات التأهيل العالي والتي تُسند لها مهام البحث عن المعرفة وتطويرها من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم قيادات المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالأنشطة اللازمة لكافة عمليات إدارة المعرفة وعلى رأسها المشاركة بالمعرفة (أسامه علي، 2013، 223).

وقد أشارت العديد من الدراسات الميدانية إلى أهمية ممارسات الأفراد باعتبارها عوامل حاسمة لنجاح تطبيق كافة عمليات إدارة المعرفة في المنظمات (Horak,2001,PP:8-17) ، (Liu & Cheng, 2007,PP:1-6).

ويشير (محمد عارف، 2015، 183) إلى أن الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً كمحفز للآخرين في تشجيع خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها.

ويُمثل "مدير المدرسة الثانوية" أهم عناصر المشاركة بالمعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل من خلاله المدرسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية؛ فهو يُمثل الأساس في تنفيذ عمليات المشاركة بالمعرفة، كما يقوم بخلق المعرفة كجزء من عمله.

ويرى الباحثان أن "مدير المدرسة" باعتباره قائداً للمعرفة بالمدرسة له أدوار عديدة يجب القيام بها لممارسة المشاركة بالمعرفة حددتها أدبيات إدارة المعرفة في الأنشطة التالية:

أ) تصميم وتنفيذ ومراقبة والإشراف على البنية الأساسية لنظام إدارة المعرفة بالمدرسة، وتقييم التكنولوجيا الملائمة للمدرسة، ودعم البنية التحتية اللازمة لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة.

ب) نشر وتشجيع عمليات المشاركة بالمعرفة والتعلم المستمر داخل المدرسة.

ج) مراقبة أنشطة إدارة المعرفة داخل المدرسة، والمشاركة بمعرفتهم، وتبادل الأفكار ووجهات النظر بطريقة منظمة ومستمرة.

د) تطوير العاملين والعمل على ضمان تحقيق إدارة المعرفة لأهدافها من خلال مهام مسؤولياته.

هـ) توفيق المقومات الرئيسية لعمليات المشاركة بالمعرفة في المدرسة، وتوفيق التدريب والثقافة الداعمة لجميع العاملين بالمدرسة (أنور الحربي، 16، 2014-17).

و) أداء دور المشجع والمحفز لتطبيق كافة عمليات إدارة المعرفة واستثمارها في العمليات الإدارية والفنية التي تُمارس داخل المدرسة.

ز) الاستمرار في تطوير المعرفة وتحديثها مواكبة لما يشهده العالم من نمو متسارع في هذا الجانب (سلطان الديحاني، 75، 2013-76).

٣) مرونة الهيكل التنظيمي:

يُعد الهيكل التنظيمي من المتطلبات الأساسية لنجاح عمليات المشاركة بالمعرفة؛ فلا بد من المرونة لكي يستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لخلق المعرفة، حيث تتحكم مرونة الهيكل التنظيمي بكيفية الحصول على المعرفة وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها والمشاركة بها (أسامه علي، 2013، 223-224).

٤) الثقافة التنظيمية الداعمة/ ثقافة بيئة العمل:

تؤدي الثقافة التنظيمية إلى تشجيع ممارسات عمليات المشاركة بالمعرفة (Hsu, 2008, P:1318).

وقد بينت دراسة (Haji, 2006) أن الثقافة التنظيمية، ومعرفة ما يجب تقاسمه من أبرز العوامل التي تؤثر في تحقيق المشاركة بالمعرفة.

كما أكدت نتائج دراس تي: (Yang, 2007, PP:530-543)، و (Tong, et al., 2014, PP:19-47) إلى وجود علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وفاعلية مشاركة المعرفة.

وأكدت نتائج دراسة (Szulanski, 2000, PP:9-27) إلى أن من أسباب ضعف نقل المعرفة والمشاركة بها يعودان إلى الثقافة التنظيمية، وعدم قدرتها على حل مشكلات العمل؛ حيث يقلل الصراع في المنظمة من فعالية مشاريع المشاركة بالمعرفة.

وتتعدد التعريفات الخاصة بمفهوم الثقافة التنظيمية، حيث تعرض الكثير من الباحثين لهذا المفهوم، حيث عرفها (French, et al., 2004, P:406) بأنها: "قواعد غير مكتوبة تصف السلوكيات والاتجاهات التي يضغط بها الأفراد أو الجماعات على أفراد وجماعات أخرى، حيث تعارفوا على هذه المعايير، وهي قواعد تتوارثها الأجيال من خلال القصص والحكايات والخبرة والطقوس والمعتقدات التي يصدقها الأفراد

العاملون بالمنظمات".

ويرى (Gunbayi,2007,P:70) أن الثقافة التنظيمية تتمحور حول مجموعة القيم والمعايير والمعتقدات والأعراف التي يفترض أن يتشارك فيها جميع العاملين في المدرسة من أجل إحداث أثر في متغيرات تنظيمية أخرى، من ضمنها الإبداع الإداري. وعرفتها (Mueller,2014,P:196) بأنها مجموعة من الاعتقادات والعادات الشائعة والمُتعلّمة من قبل مجموعة معينة، حيث تحكم تلك الاعتقادات تصور وأفكار ومشاعر وأفعال أعضاء المجموعة كلها. ولذلك تشمل الثقافة التنظيمية المظهر العام لبيئة العمل، والقيم المشتركة التي تؤثر على تفكير وسلوك ومشاعر جميع أفراد المنظمة.

أما (زياد العزام، 2015، 107) فقد عرّفها على أنها منظومة متكاملة من القيم والعادات والمعتقدات والتقاليد والأنماط السلوكية وأنماط التفكير الأخرى التي يجتمع عليها العاملين في المنظمات وتؤثر في سلوكهم وتشكل وتصل شخصياتهم وهوية المنظمة وبالتالي تؤثر في إنتاجية المنظمة وقدرتها على التطور والتغيير. وتؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة وظائف تتمثل فيها يلي (هاني الضمور، وأحمد القطامين، 2013، 74-75):

- تُمنح العاملين في المدرسة شعورًا بالهوية الخاصة المتميزة.
- تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمدرسة خارج نطاق المصالح الشخصية.
- تُضيف عناصر تساعد المدرسة على تعميق الاستقرار فيها.
- تُشكل مرجعية للعاملين في المدرسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون من خلالها إدراك مغزى النشاطات الإدارية التي يصعب عليهم إدراك مغزاها.

ويرى (أسامه علي، 2013، 231-230) أن تطبيق المشاركة بالمعرفة يتطلب إنتاج ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة ومُشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار، ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى

للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتُحفز على تبني مفهوم المشاركة بالمعرفة.

وتشير (نهاية التلباني وآخران، 2015، 450) إلى وجود مجموعة عوامل ثقافية يُمكن للمدرسة اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها، تتمثل فيما يلي:

- ارتباط عملية المشاركة بالمعرفة بأهداف وقيم المدرسة الأساسية.
 - تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
 - تجسيد عملية المشاركة بالمعرفة مع الأعمال اليومية الروتينية.
 - تناسب الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية المشاركة بالمعرفة مع الجهد المبذول من أجل ذلك.
 - استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية المشاركة بالمعرفة.
- وسوف يقتصر البحث الحالي (إجرائياً) على تحديد جاهزية العنصر البشري (مديري المدارس الثانوية العامة) لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة، ومستوى الثقافة التنظيمية (التي يتبناها المديرين في مدارسهم) باعتبارهما من أهم العوامل المؤثرة في عمليات المشاركة بالمعرفة. وهذا ما سوف يتم تناوله في الإطار الميداني للبحث، وفيما يلي توضيح ذلك:

الإطار الميداني للبحث:

يهدف البحث في جانبه الميداني إلى:

- التعرف على مستوى جاهزية مديري المدارس الثانوية لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة.
- الكشف عن وجود اختلاف في مستوى جاهزية مديري المدارس الثانوية لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة باختلاف متغيري: النوع، والخبرة.

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن وجود اختلاف في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية باختلاف متغيري: النوع، والمسمى الوظيفي.
- التعرف على مستوى ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن وجود اختلاف في تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات المشاركة بالمعرفة باختلاف متغيري: النوع، والمسمى الوظيفي.
- الكشف عن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى جاهزية مديري المدارس الثانوية لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة ومستوى ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين.
- الكشف عن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق ذلك تم إتباع الإجراءات التالية:

١) بناء أدوات البحث:

الأداة الأولى "استبانة جاهزية المدير" لتحديد مستوى جاهزية مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية (مستوى المعرفة بمفهوم المشاركة بالمعرفة، الدافع للمشاركة بالمعرفة، الاتجاه نحو تطبيق عملياتها) لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة أعدت وفق الخطوات الآتية:

- أ) الاطلاع على التراث المتوفر في الأدب التربوي المتعلق بموضوع البحث.
- ب) إعداد استبانة مُقيدة اشتملت على (أربعة) محاور أساسية، المحور الأول: يشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، والخبرة في وظيفة مدير)، أما المحور الثاني يتناول: مستوى المعرفة بمفهوم المشاركة بالمعرفة، ويتناول المحور الثالث الدافع

للمشاركة بالمعرفة، ويتناول المحور الرابع الاتجاه نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة، وصيغت (54) عبارة وُزعت على المحاور: الثاني والثالث والرابع، وأمام كل عبارة (5) بدائل: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

(ج) التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة (صدق المحتوى) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم (سبعة) مُحكمين (الملحق رقم 2) وذلك للاسترشاد بأرائهم حول درجة شمول محاور الاستبانة لما وضعت لقياسه، ومدى كفاية عبارات كل محور، ومدى ارتباط كل عبارة بمحورها، والنظر في درجة وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وأية إضافة أو حذف عبارة يرونها، وبعد ذلك تم اختيار العبارات التي أجمع على مناسبتها أكثر من نصف المُحكمين، ومراعاة جميع الملاحظات الواردة منهم بالإضافة أو الحذف أو التعديل، وبعد ذلك تم إخراجها بصورتها النهائية مُتضمنة (36) عبارة تتوزع على ثلاثة محاور.

وقبل أن تخرج (الاستبانة) في صورتها النهائية الواردة في (الملحق رقم 3) المُرفق في نهاية البحث، فقد طبقت على عينة استطلاعية قوامها (30) مدير ومديرة من مجتمع البحث وخارج عينته -خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2016/2015- للتأكد من وضوح الأسئلة وأنها لا تحتمل أكثر من معنى بالنسبة للمدير، كما أُتخذت بعض الإجراءات المنهجية الكفيلة بضمان درجة مناسبة من الثبات والصدق في البيانات التي تضمنتها الاستبانة، والتي تتمثل فيما يلي:

(د) حساب صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي (1) يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة:

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية أ.م.د/إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

جدول (1) : قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	محاور الاستبانة	القيم	أرقام العبارات	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة		8-1	8	**0.835
2	الدافع للمشاركة بالمعرفة		20-9	12	**0.908
3	الاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة		36-21	16	**0.549

(**) تعني دالة عند $(\alpha=0.01)$.

يتضح من الجدول (1) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل م حور والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يدل على أن الاستبانة صادقة وصالحة للتطبيق.

هـ حساب معامل ثبات الاستبانة:

تم حسابه باستخدام معامل ارتباط "ألفا كرونباخ" كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول(2): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وللإجمالي الكلي باستخدام ألفا كرونباخ

م	محاور الاستبانة	القيم	عدد العبارات	معامل الثبات
1	إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة		8	0.927
2	الدافع للمشاركة بالمعرفة		12	0.987
3	الاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة		16	0.986
	مجموع عبارات الاستبانة ككل		36	0.964

بفحص الجدول (2) نجد أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (0.927) لمحور (إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة)، و (0.987) لمحور (الدافع للمشاركة بالمعرفة)، كما أظهرت الاستبانة معامل ثبات كلي بلغ (0.964) وهذه القيم جميعها دالة على معاملات ثبات مرتفعة في الدراسات الاجتماعية مما يعني أن الاستبانة صالحة للتطبيق.

الأداة الثانية - "استبانة المعلم" لتحديد (مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة الحكومية، وواقع ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة) أعدت وفق الخطوات الآتية:

- (أ) الاطلاع على التراث المتوفر في الأدب التربوي المتعلق بموضوع البحث.
- (ب) إعداد استبانة مُقيدة اشتملت على (ثلاثة) محاور أساسية، الأول: يشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية للمعلم (النوع، والمستوى الوظيفي)، أما الثاني يتناول: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، ويتناول المحور الثالث: واقع ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلم، وصيغت (98) عبارة وُزعت على المحورين: الثاني والثالث، وأمام كل عبارة (5) بدائل: موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة.

ج) التحقق من الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة (صدق المحتوى) بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية بلغ عددهم (سبعة) مُحكمين (الملحق رقم 4) وذلك للاسترشاد بأرائهم حول درجة شمول محوري الاستبانة لما وضعت لقياسه، ومدى كفاية عبارات كل محور، ومدى ارتباط كل عبارة بمحورها، والنظر في درجة وضوح العبارات وسلامتها اللغوية، وأية إضافة أو حذف عبارة يرونها، بعد ذلك تم اختيار العبارات التي أجمع على مناسبتها أكثر من نصف المُحكّمين، ومراعاة جميع الملاحظات الواردة منهم للإضافة أو الحذف أو التعديل، وبعد ذلك تم إخراجها بصورتها النهائية مُتضمنة (74) عبارة تتوزع على النحو التالي:

ج-1) المحور الأول المتعلق بالثقافة التنظيمية:

يتضمن المحاور الفرعية الآتية:

ج-1-1) القيم التنظيمية: تُمثّلها العبارات من 1:10.

ج-1-2) التوقعات التنظيمية: تُمثّلها العبارات من 11:16.

ج-1-3) المعتقدات التنظيمية: تُمثّلها العبارات من 17:26.

ج-1-4) الأعراف التنظيمية: تُمثّلها العبارات من 27:34.

ج-2) المحور الثاني والمتعلق بعمليات المشاركة بالمعرفة:

يتضمن المحاور الفرعية الآتية:

ج-2-1) خَلْق المَعْرِفَة: مجموعة عمليات ينتج عنها تحويل المَعْرِفَة من مُعلنة إلى ضمنية والعكس، وتتضمن العبارات من رقم (35) إلى رقم (58) مُمثّلة في العمليات الآتية:

ج-2-1-1) الاجتماعية/التفاعل: تتضمن العبارات من رقم (35) إلى رقم (38).

ج-2-1-2) التجسيد/التخريج: تتضمن العبارات من رقم (39) إلى رقم (46).

ج-2-1-3) التجميع/الدمج: تتضمن العبارات من رقم (47) إلى رقم (53).

ج-2-1-4) الاستيعاب/الإدخال: تتضمن العبارات من رقم (54) إلى رقم (58).

ج-2-2) تبادل ونقل المعرفة: عمليتان تستخدمان لوصف حركة المعرفة (المعلنة والضمنية) بين مختلف الأفراد والوحدات والأقسام داخل المدرسة الثانوية، ويتضمننا العبارات من رقم (59): (74).

وقبل أن تخرج (الاستبانة) في صورتها النهائية الواردة في (الملحق رقم 5) المرفق في نهاية البحث، فقد طبقت على عينة استطلاعية قوامها (45) معلم/معلمة من مجتمع البحث وخارج عينته- خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2016/2015- للتأكد من وضوح الأسئلة وأنها لا تحتمل أكثر من معنى بالنسبة للمعلم، كما أتخذت بعض الإجراءات المنهجية الكفيلة بضمان درجة مناسبة من الثبات والصدق في البيانات التي تضمنتها الاستبانة، والتي تتمثل فيما يلي:

د) حساب صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية لها، والجدول التالي (3) يوضح قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (3): قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	محاور الاستبانة	القيم	أرقام العبارات	عدد العبارات	معامل الارتباط
1	القيم التنظيمية	10-1	10	0.884**	
2	التوقعات التنظيمية	16-11	6	0.865**	
3	المعتقدات التنظيمية	26-17	10	0.824**	
4	الأعراف التنظيمية	34-27	8	0.892**	
5	التفاعل الاجتماعي	38-35	4	0.881**	
6	التخريج/التجسيد	46-39	8	0.876**	
7	التجميع/الدمج	53-47	7	0.88**	
8	الإدخال/الاستيعاب	58-54	5	0.821**	
9	تبادل ونقل المعرفة	74-59	16	0.819**	

(**) تعني دالة عند $(\alpha=0.01)$.

يتضح من الجدول (3) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل م حور والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وهو ما يدل على أن الاستبانة صادقة وصالحة للتطبيق.

هـ) حساب معامل ثبات الاستبانة:

حُسب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط "ألفا كرونباخ" كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول(4) : معاملات الثبات لمحاور الاستبانة وللإجمالي الكلي باستخدام ألفا كرونباخ

م	معامل الثبات	عدد العبارات	القيم
1	0.929	10	القيم التنظيمية
2	0.873	6	التوقعات التنظيمية
3	0.900	10	المعتقدات التنظيمية
4	0.909	8	الأعراف التنظيمية
5	0.905	4	التفاعل الاجتماعي
6	0.945	8	التخريج/التجسيد
7	0.908	7	التجميع الدمج
8	0.913	5	الإدخال/الاستيعاب
9	0.947	16	تبادل ونقل المعرفة
	0.984	74	مجموع عبارات الاستبانة ككل

تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.873) لمحور (التوقعات التنظيمية)، و (0.947) لمحور (تبادل ونقل المعرفة)، كما أظهرت الاستبانة معامل ثبات كلي بلغ (0.984) وهذه القيم جميعها دالة على معاملات ثبات مرتفعة في الدراسات الاجتماعية مما يعني أن الاستبانة صالحة للتطبيق.

مجتمع البحث:

أختير مجتمع البحث^(٥) من مديري ومعلمي المدارس الثانوية العامة الحكومية بجميع الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية للعام الدراسي 2015 / 2016، حيث بلغ عدد المديرين/المديرات (201) موزعين على جميع مدارس القرى والمدن من ذوي الخبرات المتباينة، وبلغ عدد المعلمين/المعلمات (5446) موزعين على جميع مدارس القرى والمدن بدرجة: معلم، معلم أول، معلم أول (أ)، معلم خبير، كبير معلمين، ووكيل يُدرس.

٢) عينة البحث:

تم تحديد حجم العينة بتطبيق معادلة "ستيفن ثامبسون"، وفيما يلي وصف للعينة:
3-1) عينة المديرين: تم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة (53%) من مجتمع البحث، وتم توزيع عدد (200) استمارة عاد منها (149) استمارة، واستبعدت (42) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال المعلومات المطلوبة، وبذلك أصبح العدد النهائي للعينة (107) مدير/مديرة، وفيما يلي جدول تفصيلي يُبين توزيع عينة البحث وفقاً للنوع وموقع المدرسة والخبرة:

جدول (5) يُبين توزيع عينة البحث من المديرين وفقاً للنوع والخبرة

القيم المتغير	النوع		الخبرة	
	ذكر	أنثى	أقل من 5 أعوام	من 5-10 أعوام
العدد	83	24	67	40
النسبة	77.6%	22.4%	62.6%	37.4%
المجموع	107			

3-2) عينة المعلمين: اختيرت عينة طبقية عشوائية بنسبة (6.6%) من مجتمع البحث، وتم توزيع (480) استمارة عاد منها (411) استمارة، واستبعدت (52) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي لعدم اكتمال المعلومات المطلوبة، وبذلك أصبح العدد

٥ - بناءً على البيانات الصادرة من كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي 2016/2015 الذي تُصدره الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم.

النهائي للعينة (359) معلم/معلمة، وفيما يلي جدول تفصيلي يُبين توزيع عينة البحث وفقاً للنوع وموقع المدرسة والمسمى الوظيفي:
جدول (6) يُبين توزيع عينة البحث من المعلمين وفقاً للنوع والمسمى الوظيفي

القيم	المتغير		النوع				
	العدد	النسبة %	معلم	معلم أول	معلم أول/أ	معلم خبير	كبير معلمين
العدد	215	40.1	23	44	129	143	20
النسبة %	59.9	40.1	6.4	12.3	35.9	39.8	5.6
المجموع	359						

٣) **متغيرات البحث:** يتضمن البحث ستة متغيرات؛ (ثلاثة) متغيرات شخصية ووظيفية: النوع، والخبرة في وظيفة مدير، والمسمى الوظيفي للمعلم. و (2) متغير مستقل: جاهزية المديرين لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة، وتقدير المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة. و**متغير تابع** وتقدير المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لعمليات مشاركة بالمعرفة.

٤) **المعالجة الإحصائية، استخدم البحث الأساليب الإحصائية الآتية:**

٥ (١) معامل ارتباط "ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha" للتحقق من ثبات أدواتي البحث.

٥ (٢) معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" لقياس: صدق الاتساق الداخلي لأداتي البحث، والارتباط بين مستوى جاهزية المديرين لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة والممارسة الفعلية من وجهة نظر المعلمين، والارتباط بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين.

٥ (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الوزن النسبي، وتشنت إجابات أفراد العينة بالنسبة لجميع عبارات أداتي البحث.

٥ (٤) اختبار T.Test لتحديد أثر متغيري: النوع، والخبرة على درجة تقدير مديري المدارس ل (مفهوم المشاركة بالمعرفة، الدافع للمشاركة بالمعرفة، الاتجاه نحو تطبيق المشاركة بالمعرفة)، وتحديد أثر متغير: النوع على درجة تقدير المعلمين ل (مستوى

الثقافة التنظيمية ، مستوى تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة) ، وقد تم اتخاذ المستوى(0.05) للحكم على مدى دلالة الفروق.

٥-٥ تحليل التباين الأحادي **One -Way ANOVA** لمقارنة الفروق بين ست مجموعات مستقلة وغير مرتبطة أي لدراسة أثر متغير المُسمى الوظيفي للمعلم على تقديراته ل (مستوى الثقافة التنظيمية - مستوى تطبيق المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة).

٥-٦ اختبار شيفيه **Scheffe** للتأكد من دلالة الفروق بين المجموعات.

ولتفسير استجابات عينة البحث تم ترميز البيانات على النحو التالي:

لتحديد مستوى الإجابة عن بنود "أداتي البحث" حيث تم إعطاء وزن للبدائل كما يلي: (موافق بشدة =5، موافق =4، موافق إلى حد ما=3، غير موافق =2، غير موافق بشدة =1)، وتم تصنيف تلك الإجابات إلى ثلاثة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل(5)- الحد الأدنى للبدائل(1) = 1.33

متوسط درجات المدى(3)

للحصول على التصنيف التالي كما يوضحه جدول(7):

جدول (7) يبين وصف لتقديرات الاستبانة ومحاورها حسب مدى المتوسطات

الوصف	منخفض	متوسط	مرتفع
مدى المتوسطات	1: أقل من 2.3	2.3: أقل من 3.7	3.7 فأعلى
الوزن النسبي المقابل	20 % : أقل من 46%	46% أقل من 74 %	74 % فأعلى

٥) نتائج البحث ومناقشتها:

٦) نتائج سؤال البحث الثاني المتعلق بجاهزية المديرين لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة:

سيتم عرض النتائج الخاصة بهذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية وفق مستويين؛ الأول: يتعلق بمستوى جاهزية عينة البحث من المديرين لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة بالاستبانة مُجملة، وبكل

محور من محاورها الثلاثة. **والثاني:** يتعلق بمستوى جاهزية العينة نحو كل عبارة من

عبارات المحاور الثلاثة، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (8): الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية الموزونة والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لإجمالي المحاور وللمحاور الفرعية للاستبانة

م	محاور الجاهزية	القيم	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الجاهزية
3	الدافع للمشاركة بالمعرفة	12	4.0903	1.1914	81.806 %	مرتفع	
2	الاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة	16	3.8838	1.20333	77.67 %	مرتفع	
1	إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة	8	3.7593	1.00319	75.18 %	مرتفع	
	إجمالي استجابات المديرين على محاور الجاهزية	36	3.9112	0.85967	78.22 %	مرتفع	

تدل النتائج الواردة في الجدول السابق (8) على أن:

- 1 - مستوى جاهزية عينة البحث من المديرين لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة جاء بتقدير مرتفع بشكل عام بمتوسط حسابي (3.9112)، وكذلك على جميع محاور الاستبانة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.0903) و(3.7593).
- 2 - إجمالي قيمة الانحراف المعياري للاستبانة أقل من (1) صحيح، مما يدل على درجة معقولة من تقارب مستوى جاهزية عينة البحث لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة في المدارس الثانوية.

ولمعرفة تفاصيل جاهزية المديرين لممارسة المشاركة بالمعرفة حُسبت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية ل كل عبارات الاستبانة، وفيما يلي الجداول من (9) إلى (11) والتي تُوضح ذلك:

(6-1-1) النتائج الخاصة بالدافع للمشاركة بالمعرفة:

بوضوح الجدول رقم (9) كما يلي:

جدول (9): الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لدوافع المشاركة بالمعرفة لدى المديرين

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
16	تُسهم المشاركة بالمعرفة في اتخاذ القرارات بسرعة.	4.2897	1.0903	85.79 %	مرتفع
9	تسهم المشاركة بالمعرفة في اتخاذ القرارات باستخدام موارد بشرية أقل وأكفاً	4.215	1.2666	84.3 %	مرتفع

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية
أ.م.د/إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

مرتفع	83.55%	1.2871	4.1776	تُسهم المشاركة بالمعرفة في تشجيع القدرات الإبداعية للمعلمين في المدرسة.	18
مرتفع	82.8%	1.3629	4.1402	تُساهم المعرفة المتبادلة بين الزملاء في تحسين فاعلية أداء المعلمين.	14
مرتفع	82.8%	1.2472	4.1402	تُسهم المشاركة بالمعرفة في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل.	19
مرتفع	82.05%	1.1404	4.1028	تُسهم المشاركة بالمعرفة في نقل الخبرات من جيل إلى آخر داخل المدرسة.	17
مرتفع	81.30%	1.3958	4.0654	تُسهم المشاركة بالمعرفة في خلق معارف جديدة.	10
مرتفع	81.30%	1.1596	4.0654	تبادل المعارف والخبرات والأفكار بين الأشخاص يؤدي إلى نموها.	12
مرتفع	81.30%	1.1917	4.0654	تُسهل المشاركة بالمعرفة في الوصول إلى المعارف بسرعة.	11
مرتفع	80.56%	1.3279	4.028	تُسهم المشاركة بالمعرفة في زيادة الولاء التنظيمي للمعلمين بالمدرسة.	20
مرتفع	78.31%	1.3675	3.9159	تُساهم المعرفة المتبادلة بين الزملاء في التحسين والتطوير في المدرسة.	13
مرتفع	77.57%	1.3784	3.8785	تُسهم المشاركة بالمعرفة في تحسين الخدمة المقدمة لطلاب المدرسة.	15
مرتفع	81.8%	1.1914	4.0903	إجمالي استجابات المديرين على عبارات الدافع للمشاركة بالمعرفة	

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (9) إلى أن:

- 1 - الأوزان النسبية لاستجابات العينة نحو المحور المتعلق بالدافع للمشاركة بالمعرفة تراوحت ما بين (85.79%) و(77.57%) ووزن نسبي إجمالي (81.8%)، وجميعها قيم مرتفعة مما يعني أن المديرين يدركون أهمية المشاركة بالمعرفة ودورها في تحقيق مكانة جيدة للمدرسة، وأنها تُسهم في خلق معارف جديدة، وتحسين فاعلية أداء المعلمين، وتنمية مهارات التفكير الناقد لديهم، وفي زيادة دافعيتهم نحو العمل، كما تُسهم في تحسين الخدمة المقدمة لطلاب المدارس... ومن خلال المشاركة بالمعرفة يستطيع المدير أن يتخذ القرارات بسرعة وبموارد بشرية أقل وأكفاً، وهذا بدوره يساعده على القيام بالأنشطة الإدارية المختلفة بسرعة وبدقة وإتقان ويجنبه الوقوع في الأخطاء.

٢ - حازت العبارة رقم (16): (تُسهم المشاركة بالمعرفة في اتخاذ القرارات بسرعة): ورقم (9) (تُسهم المشاركة بالمعرفة في اتخاذ القرارات باستخدام موارد بشرية أقل وأكفاً) على الترتيب الأول والثاني على التوالي بالنسبة لإجمالي عبارات المحور، وبالنسبة أيضاً لإجمالي الاستبانة بأوزان نسبية (85.79%) و(84.3%) وهذه النتيجة متوقعة لأن المعرفة وإدارتها وكافة عملياتها تُمثل القاعدة الأم التي تبدأ منها عملية اتخاذ قرارات أكثر جودة من خلال توفير معلومات وافية حول المشكلة والبدائل الممكنة لحلها، وبالتالي فإن المشاركة بالمعرفة تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات؛ بحيث تتم بشكل أسرع، ودون أخطاء من قبل القيادات المدرسية، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا، كما تُسهم المشاركة بالمعرفة في تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها بصورة أفضل؛ حيث لا يكون هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات بشكل مطول، ولأن حلقات الاتصال ستكون أقصر.

٣ - حازت العبارتان رقم: (14) و(19) على نفس الأوزان النسبية (82.8%) حيث يحملان نفس المضمون وهو أن المشاركة بالمعرفة تُسهم في زيادة دافعية المعلمين نحو العمل مما يؤدي إلى تحسين فاعلية أداء المعلمين. كما حازت العبارات: (10) و(11) و(12) على نفس الأوزان النسبية (81.30%) حيث إن تبادل المعارف والخبرات والأفكار بين العاملين داخل المدرسة يؤدي إلى نموها، مما يؤدي إلى خلق معارف جديدة، والوصول إلى المعارف بسرعة.

٤ - رغم أن العبارة (15) قد جاءت في الترتيب الأخير إلا أنها حازت على تقدير مرتفع ووزن نسبي قيمته (77.57%) وهذه نتيجة منطقية حيث تُسهم المشاركة بالمعرفة في تحسين الخدمة المقدمة للطلاب من خلال توفير تواصل أفضل بين المدرسة والأسرة، ومنح ولي الأمر الفرصة للوصول إلى المعلومات بشكل مُيسر متى أراد ذلك.

(6-1-2) النتائج الخاصة بالاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة:

يوضحها الجدول رقم (10) كما يلي:

جدول (10): الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لاتجاه المديرين نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
32	أرى أنه يمكن تشجيع سلوك المشاركة بالمعرفة إذا تم ربطه بنظام تقييم أداء المعلمين والمديرين.	4.1402	1.2472	82.80%	مرتفع
22	أسعى نحو دعوة الزملاء من ذوي الخبرة للاستفادة من تجاربهم.	4.0654	1.4489	81.30%	مرتفع
21	أعتقد أنه يمكن تشجيع سلوك المشاركة بالمعرفة إذا تم تبني نظام للحوافر يكافئ الجهود المعرفية للمعلمين والمديرين.	4.028	1.3835	80.56%	مرتفع
30	أسعى إلى التشارك في معارف العمل حتى أساعد الآخرين.	3.9907	1.3423	79.81%	مرتفع
26	اهتم بالمشاركة في النقاش مع المعلمين من أجل تبادل المعرفة.	3.9533	1.3555	79.06%	مرتفع
27	أسعى نحو الاستفادة من المعارف التي يمتلكها المعلمين وتبادلها معهم.	3.9533	1.1766	79.06%	مرتفع
35	اهتم قدر استطاعتي بحصر وتوثيق معارف وخبرات المعلمين وجعلها متاحة للاستخدام.	3.9533	1.1766	79.06%	مرتفع
31	أعتقد أن ممارساتي المتعلقة بالمشاركة بالمعرفة فعالة ومناسبة.	3.9159	1.3675	78.31%	مرتفع
33	مشاركاتي بالمعرفة مع المعلمين تؤثر إيجابياً على سير العمل بالمدرسة	3.9159	1.2821	78.31%	مرتفع
34	أنا على استعداد للتشارك في معارف العمل حتى يدرك المعلمون أكثر المهارات التي يمتلكها.	3.8785	1.2030	77.57%	مرتفع
23	أحاول- قدر استطاعتي- مساعدة المعلمين بالمعارف والخبرات التي يمتلكها إذا واجهتهم أي مشكلة.	3.8411	1.4416	76.82%	مرتفع
29	أشجع المعلمين على تبادل المعارف والخبرات داخل المدرسة وخارجها مع زملائهم في المدارس الأخرى.	3.8411	1.4416	76.82%	مرتفع
24	أحرص- قدر استطاعتي- على حضور منتديات المناقشة الالكترونية وغير الالكترونية، وورش العمل التي تُعقد داخل وخارج المديرية.	3.8037	1.4237	76.07%	مرتفع
25	عندما اعتقد أن المعرفة التي يمتلكها مهمة أشرك بها مع الآخرين.	3.6916	1.3060	73.83%	متوسط
36	أقوم بمشاركة معرفتي مع الآخرين فقط عندما يُطلب مني.	3.3271	1.1308	66.54%	متوسط
	إجمالي الاستجابات على عبارات الاتجاه نحو ممارسة المشاركة بالمعرفة	3.8838	1.2033	77.67%	مرتفع

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (10) إلى أن:

١ - الأوزان النسبية لاستجابات العينة نحو محور الاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة تراوحت ما بين (82.8%) و(66.54%) ووزن نسبي

إجمالي (77.6%) وبمستوى تقدير مرتفع مما يعني أن مديري المدارس لديهم اتجاهات ايجابية نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة حيث يدركون أهميتها كأحدى الآليات الإدارية التربوية القادرة على رفع مستوى العمليات التنظيمية في المدارس الثانوية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (منال حسن، 2008) حيث أشارت إلى أن اتجاهات المديرين والمشرفين والمعلمين في المدارس الخاصة بمدينة عمان الأردنية نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة كانت متوسطة.

٢ - تحققت (14) عبارة بمستوى تقدير مرتفع بالنسبة لإجمالي عبارات هذا المحور حيث تراوحت الأوزان النسبية لها ما بين (82.8%) و (76.07%) كما يلي:

٢ +) حازت (العبارة 32): (أرى أنه يمكن تشجيع سلوك المشاركة بالمعرفة إذا تم ربطه بنظام تقييم أداء المعلمين والمديرين)، و (العبارة 21): (أعتقد أنه يمكن تشجيع سلوك المشاركة بالمعرفة إذا تم تبني نظام للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية للمعلمين والمديرين) على الترتيب الأول والثالث على التوالي بالنسبة لإجمالي المحور بوزن نسبي: (82.8%) و (80.56%) مما يعني أن مديري المدارس لديهم اتجاهات ايجابية نحو ربط عملية التقييم السنوي لأداء المعلمين والمديرين وفقاً للمشاركة بالمعرفة، مع وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية يُشجعهم على تطبيق معارفهم وخبراتهم والمشاركة فيها ويكافئ جهودهم المعرفية، مما يُشجعهم على الإبداع، وإنتاج المعرفة، والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية، والعمل على تطبيق معرفتهم المكتسبة بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم والإسهام في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

٢ ٤) حازت العبارات رقم: (26) و (27) و (35) على نفس الوزن النسبي (79.06%)؛ فمدير المدرسة الذي يسعى نحو الاستفادة من المعارف التي يمتلكها المعلمين يقوم بحصر وتوثيق معارف وخبرات المعلمين كما يحرص على مناقشتهم حتى يمكن جعل المعرفة متاحة للاستخدام من أجل نقلها وتبادلها. كما حازت العبارتان: (31) و (33) على نفس الوزن النسبي (78.31%) حيث يحملان نفس المضمون وهو أن

المشاركة بالمعرفة من قبل مدير المدرسة مع المعلمين تؤثر إيجابياً على سير العمل بالمدرسة . وحازت العبارات: (23) و(28) و(29) على نفس الوزن النسبي (76.82%)، فمدير المدرسة الذي يسعى نحو مساعدة المعلمين بالمعارف والخبرات التي يمتلكها إذا واجهتهم أي مشكلة يكون من المتوقع أن يعتني بتنمية معارف ومهارات المعلمين من خلال تشجيعهم على المشاركة في التدريبات وكذلك تشجيعهم على تبادل المعارف والخبرات داخل المدرسة وخارجها مع زملائهم في المدارس الأخرى.

٣ - أما أدنى العبارات في هذا الم حور : (عندما اعتقد أن المعرفة التي امتلكها مهمة أشرك بها مع الآخرين)، وال عبارة (أقوم بمشاركة معرفتي مع الآخرين فقط عندما يُطلب مني) وذلك بأوزان نسبية (73.83 %)، (66.54 %) على التوالي وبمستوى تقدير متوسط. ويعزو الباحث ذلك إلى قلة الوقت المُتاح لمديري المدارس الثانوية، وكثرة العبء الإداري المُلقى على عاتقهم مما يجعلهم لا يُشاركون بمعارفهم (التي يعتقدون بأهميتها) مع المعلمين إلا عندما يُطلب منهم.

(3-1-6) النتائج الخاصة بمستوى إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة:

يوضحها الجدول رقم (11) كما يلي:

جدول (11): الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لمستوى إدراك لمفهوم المشاركة بالمعرفة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
5	المشاركة بالمعرفة عملية تتطلب التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي	4.0654	1.2534	81.30%	مرتفع
7	المشاركة بالمعرفة عملية تتم بين أفراد تجمعهم أهداف مشتركة.	4.0654	1.3122	81.30%	مرتفع
2	المشاركة بالمعرفة عملية يتم من خلالها نقل المعرفة من مستوى الأفراد إلى مستوى المنظمة.	3.9907	1.3974	79.81%	مرتفع
4	يُمكن أن تحدث المشاركة بالمعرفة دون وجود تكنولوجيا.	3.8879	1.2387	77.75%	مرتفع
3	يتم نقل وتبادل المعرفة من خلال التدريب العملي، والحوار، والتواصل الإلكتروني، والتفاعل الاجتماعي المباشر.	3.7664	1.3775	75.32%	مرتفع

متوسط	71.02%	1.1094	3.5514	يُمكن نشر المَعْرِفَة بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.	8
متوسط	71.02%	1.0391	3.5514	المُشارَكَة بالمَعْرِفَة تعني ضمان وصول المَعْرِفَة المناسبة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت المناسب للقيام بمهام أساسية.	1
متوسط	63.92%	1.0940	3.1963	تختلف المُشارَكَة بالمَعْرِفَة عن المُشارَكَة بالمعلومات.	6
مرتفع	75.18%	1.0031	3.7593	إجمالي استجابات المديرين على عبارات مفهوم المُشارَكَة بالمَعْرِفَة	

يتضح من الجدول السابق (11) ما يلي:

- 1) جاء محور إدراك مفهوم المُشارَكَة بالمَعْرِفَة في الترتيب الأخير بالنسبة لإجمالي الاستبانة وبوزن نسبي (75.18%) وهي قيمة تقترب من الدرجة المتوسطة. وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (81.30%) و(63.92%) مما يعني أن إدراك مفهوم المُشارَكَة بالمَعْرِفَة قد حاز على اهتمام المديرين بدرجة مرتفعة بالنسبة لإجمالي المحور وبعض عباراته عدا العبارات رقم: (4) و(6) و(8). ويُمكن تفسير ذلك بأن "المُشارَكَة بالمَعْرِفَة" من الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة، لذلك فإن المفهوم لا يتم الاهتمام به بشكل كبير وخاصة في المقررات الجامعية أو حتى في الدورات التي يتم إعطاؤها للمديرين فغالبية الدورات تركز على أمور إدارية أو مالية، وبالتالي فللمفهوم لا يزال جديداً على المديرين، وبالتالي فقد لا يُدركون أبعاده بدقة.
- 2) أعلى عبارتان هما: رقم (5) (المُشارَكَة بالمَعْرِفَة عملية تتطلب التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي) ورقم (7) (المُشارَكَة بالمَعْرِفَة عملية تتم بين أفراد تجمعهم أهداف مشتركة) بنفس قيمة الوزن النسبي (81.30%). حيث تحملان نفس المضمون؛ فالمُشارَكَة بالمَعْرِفَة تتم بين أفراد تجمعهم أهداف مشتركة أو تواجههم مشاكل مُماثلة وبالتالي فالمُشارَكَة بالمَعْرِفَة عملية تُمكن العاملين داخل المدرسة من اكتساب المَعْرِفَة الضمنية أو المُعلنة من بعضهم البعض من خلال الاشتراك الفعلي للفرد في موقف جماعي (على مستوى المدرسة).

(3) حازت العبارات رقم: (2) و(4) و(3) على الترتيب الثالث والرابع والخامس على التوالي بأوزان نسبية مرتفعة (79.81%) و(77.75%) و(75.32%) حيث تحمل نفس المضمون، مما يعني أن المديرين يُدركون أن المشاركة بالمعرفة عملية يتم من خلالها نقل المعرفة من مستوى الأفراد إلى مستوى المدرسة ككل بأساليب متنوعة؛ حيث يختلف أسلوب وطبيعة المشاركة بالمعرفة تبعاً لنوع المعرفة، فأساليب التدريب والتفاعل الاجتماعي المباشر تلائم المشاركة بالمعرفة الضمنية، أما المعرفة المعلنة فيمكن نشرها بالوثائق والتعلم، كما تتخذ المشاركة بالمعرفة صوراً متعددة ويمكن حدوثها دون وجود تكنولوجيا في بعض المواقف، كالاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات والاجتماعات وورش التدريب والحوار والجلسات غير الرسمية أو من خلال تبادل الوثائق حيث تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتُسهل من مشاركتها والاستفادة منها مما يُعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح المشاركة بالمعرفة إلى جانب التكنولوجيا، والتي لا تُمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة.

(4) أدنى العبارات في هذا المحور وأيضاً بالنسبة لإجمالي عبارات الاستبانة فهي رقم (6): (تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات) بوزن نسبي (63.9%). مما يعني أن المديرين لا يدركون أن المشاركة بالمعرفة ليست هي المشاركة بالمعلومات، ويُعتبر ذلك من المفاهيم الخاطئة التي تسود بين الأفراد داخل العمل، فالكثير لا يدرك الفرق بين المشاركة بالمعلومات والمشاركة بالمعرفة ويرى أنهما وجهان لعملة واحدة، في حين أن الحقيقة عكس ذلك تماماً، فالمشاركة بالمعلومات تعني توفير المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب للشخص المناسب، أما المشاركة بالمعرفة فتتعدى ذلك إلى المشاركة بالمعرفة التي سيكتسبها هذا الفرد، وما ينتج عن هذا الاكتساب من ابتكار وخبرة وإبداع، وقد تم وضع هذا المفهوم بهدف التوصل إلى مدى دقة مفهوم المشاركة بالمعرفة لدى عينة المديرين.

٦) نتائج سؤال البحث الثالث المتعلق بالفروق في مستوى جاهزية مديري المدارس

الثانوية لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة باختلاف متغيري: النوع، والخبرة:

تم استخدام اختبار "ت" للمقارنة بين المتوسطات لدراسة دلالة الفروق تبعاً للنوع (مدير/مديرة)، والخبرة في وظيفة مدير (5 أعوام فأقل / من 5-10 أعوام)، وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية:

(6-2-1) اختلاف مستوى جاهزية عينة المديرين وفقاً لمتغير النوع، يوضح هـ

الجدول الآتي:

جدول (12): اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين المديرين بالنسبة للأداة مجملة ومحاورها باختلاف النوع

"T.Test "		النوع				الجاهزية لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة	
		مديرة (ن=24)		مدير (ن=83)			
م.الدلالة	د. الحرية	T	ع	م	ع	م	
*0.041	105	2.135	1.2308	3.3125	0.8948	3.888	1- إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة
*0.047	105	2.006	1.1815	3.6667	1.1728	4.212	2- الدافع للمشاركة بالمعرفة
0.198	105	1.297	1.0533	3.6042	1.2373	3.964	3- الاتجاه نحو ممارسة المشاركة بالمعرفة
*0.012	105	2.544	0.7659	3.5278	0.8575	4.022	الإجمالي

(*) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)

(**) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تُشير نتائج اختبار "ت" الواردة في الجدول (12) إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمديرات في متوسطات جاهزيتهم نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة بصفة عامة، وعلى محوري: إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة، والدافع للمشاركة بالمعرفة لصالح المديرين.
- عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين والمديرات في متوسطات جاهزيتهم حول الاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة في مدارسهم.

النتيجة الأولى غير متوقعة ويُمكن تفسير ذلك بأن المديرين والمديرات يواجهون نفس الواقع التربوي، كما أنهم يتلقون نفس طرق الإعداد المهني من خلال الدورات وورش العمل ويتم اختيارهم ضمن نفس المعايير، كما أنه لا يتم التفريق بين مدارس الذكور ومدارس الإناث من حيث القرارات الإدارية ويقومون بنفس المهام والمسؤوليات،

فالأنظمة والقوانين موحدة في مدارس الذكور والإناث، وبالتالي يكون من المتوقع ألا يختلف مستوى إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة، ودوافعهم نحو ممارسة عملياتها كما تتشابه ظروف وبيئة العمل، و تتشابه المهام الإدارية التي يقوم بها المديرين من الجنسين، إضافة إلى الأنظمة والتعليمات التي تُطبق على الجميع دون تمييز، مما يقلل الفروق بين اتجاهاتهم حول ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة في مدارسهم.

(6-2-2) اختلاف مستوى جاهزية عينة المديرين وفقاً لمتغير الخبرة، يوضح الجدول الآتي:

جدول(13): اختبار"ت" لدراسة دلالة الفروق بين المديرين بالنسبة للأداة مجملية ومجالاتها باختلاف متغير الخبرة في وظيفة مدير

"T.Test "			الخبرة في وظيفة مدير				الجاهزية لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة
			من 5-10 أعوام (ن=40)		5 أعوام فأقل (ن=67)		
م.الدلالة	د ح	T	ع	م	ع	م	
0.062	105	1.89	1.0281	3.525	0.9687	3.899	1- إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة
0.045*	105	2.033	1.0703	3.7917	1.2314	4.268	2- الدافع للمشاركة بالمعرفة
0.000*	105	5.12	1.2287	3.1563	0.9597	4.318	3- الاتجاه نحو ممارسة المشاركة بالمعرفة
0.000*	105	4.577	0.6254	3.491	0.8859	4.162	الإجمالي

(*) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.05$) (**) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تُشير نتائج اختبار"ت" الواردة في الجدول(13) إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين في متوسطات جاهزيتهم نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة بصفة عامة، وعلى محوري: الدافع للمشاركة بالمعرفة، والاتجاه نحو ممارسة عملياتها لصالح المديرين من ذوي الخبرة الأقل مما يعني أنه: كلما قلت مدة الخدمة للمديرين كان ت درجة إدراكهم لأهمية تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة، والاتجاه نحو تطبيقها أفضل، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المدير حديث العمل والخبرة لديه الرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة مع الآخرين، ولا يألوا جهداً ولا يخشى المخاطرة في سبيل الإنجاز

الأفضل في مجال عمله بحكم الاندفاع للعمل، بينما يكون المديرون الذين يمشون سنوات طويلة في الخدمة أقل اهتماماً وفهماً لأهمية تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة بسبب الميل للاحتفاظ بالمعلومات وعدم المشاركة بالمعرفة خوفاً على مراكزهم القيادية أو الحفاظ على مصالحهم المكتسبة أو استمرارية القوة في أعمالهم.

٢ - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين المديرين وفقاً لمتغير الخبرة فيما يتعلق بإدراكهم لمفهوم المشاركة بالمعرفة ، وقد يُعزى ذلك إلى أن المديرين وبغض النظر عن سنوات خبرتهم الإدارية يتلقون نفس محتوى الدورات الإدارية وورش العمل التي تُهدف إلى إعدادهم مهنيًا والتي تُركز على الجوانب الإدارية والمعاملات المالية، وهم يملكون الإطار المعرفي الكافي لإدراك مفهوم إدارة المعرفة وأنشطتها، ولا ننسى أن إدارة المعرفة تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، وبالتالي فإن المديرين يمتلكون درجة إدراك متقاربة لمفهوم المشاركة بالمعرفة وأنشطتها وعملياتها.

٦) نتائج سؤال البحث الرابع المتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين:

سيتم عرض النتائج الخاصة بهذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وفق مستويين؛ الأول: يتعلق بمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس من وجهة نظر المعلمين على إجمالي الثقافة التنظيمية، وبكل محور من محاورها الفرعية الأربعة. والثاني: يتعلق بتقدير المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لكل عبارة، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (14): الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية الموزونة والأوزان النسبية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة للمحاور الفرعية وإجمالي المحاور

م	القيم	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى الثقافة التنظيمية
3	مكونات الثقافة التنظيمية	10	3.8532	0.70721	77.06%	مرتفع
2	التوقعات التنظيمية	6	3.6755	0.8282	73.51%	متوسط
1	القيم التنظيمية	10	3.661	0.82904	73.22%	متوسط

متوسط	69.58%	0.86929	3.4791	8	الأعراف التنظيمية	4
متوسط	73.34%	0.74281	3.6672	34	الإجمالي	

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (14) إلى أن:

١ - المتوسطات الحسابية لمكونات الثقافة التنظيمية تراوحت ما بين (3.8532 - 3.4791) كان أعلاها "المعتقدات التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.8532) وبدرجة مستوى (مرتفع ة) ، بينما جاءت التوقعات والقيم والأعراف بدرجة مستوى (متوسطة) : (3.6755) و(3.661) و(3.4791) على التوالي ، ويُدلّل حصول "المعتقدات التنظيمية" على الترتيب الأول بمتوسط مرتفع مقابل حصول "الأعراف التنظيمية" على الترتيب الأخير بمتوسط أقل على فجوة بين الواقع والمأمول في السلوك الإداري والتعليمي للمديرين من وجهة نظر المعلمين. كذلك نلاحظ أن قيم الانحراف المعياري منخفضة نسبيًا، وهي كلها أقل من (1) صحيح، مما يدل على وجود تقارب في تقديرات عينة المعلمين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.

٢ - مستوى الثقافة التنظيمية (بشكل إجمالي) جاء بدرجة مستوى (متوسطة) : (حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6672)؛ مما يؤكد أن الثقافة التنظيمية بهذه المدارس تحتاج إلى تدعيم وتقوية، حتى تستطيع أن تحقق مستوى جيد من المشاركة بالمعرفة بين المديرين والمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع : دراسة (سلمان العتيبي، 2014) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بدولة الكويت متوسط من وجهة نظر المعلمين، ودراسة (عبد العزيز المحيلبي وآخرون، 15، 2014-57) التي أشارت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة الكويت جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم ورؤساء أقسام المواد الدراسية والمعلمين. ودراسة (أسامة قرني، 2014، 13-112) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة المصرية المعتمدة من الهيئة القومية

لضمان جودة التعليم والاعتماد متوسط من وجهة نظر وكلاء المدرسة والمعلمين والاختصاصيين الاجتماعيين والنفسيين. بينما أشارت دراسة (أحمد ملحم، 2003) إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الخاصة بالأردن من وجهة نظر المديرين، في مقابل مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية.

وتختلف مع : دراسة (وداد أبو هين، 2010) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية في غزة من وجهة نظر المعلمين . ودراسة (Mozaffari,etal,2012,PP:52-59) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية لإدارات التربية والتعليم بمحافظة أصفهان من وجهة نظر المعلمين. ودراسة (ديمة عليان، 2012) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية في محافظتي "القدس"، و"رام الله والبيرة" من وجهة نظر المعلمين، ودراسة (ناصر الهاجري، 2013) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية بالكويت من وجهة نظر المعلمين . ودراسة (محمد عابدين، 41، 2013-70) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العربية بالقدس من وجهة نظر المعلمين والإداريين . ودراسة (يسرى العلي، 2014، 799-840) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة المفرق الأردنية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. بينما توصلت دراسة (العنود الغيث، 1، 2015-20) إلى انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية بالمدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات.

وللتعرف أكثر على تفاصيل تقدير عينة المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية، تم حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع عبارات الاستبانة، وفيما يلي الجدول رقم (15) والذي يوضح ذلك:
جدول (15): المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية لكل عبارة ولكل محور وإجمالي المحاور

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية
 أ.م.د./إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

ترتيب العبارات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير	المحور الأول: القيم التنظيمية	
						تقييم	تقييم
10	4	3.963	0.9923	79.27%	مرتفع	نمط العمل بروح الفريق هي السائدة.	
4	5	3.910	1.1025	78.21%	مرتفع	يسود في المدرسة قيمة الترابط والتماسك بين المدير والمعلمين.	
5	13	3.754	1.0523	75.09%	مرتفع	تبدل جهود من المدير لتنمية العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين	
2	15	3.746	1.0516	74.93%	مرتفع	يشجع المدير المعلمين على الالتزام بأداء المهام في مواعيدها المحددة.	
1	21	3.573	1.0135	71.47%	متوسط	يشجع مدير مدرستي تبادل الأفكار والخبرات بين المعلمين.	
7	22	3.568	1.0491	71.36%	متوسط	يشجع مدير مدرستي المعلمين على تقديم معرفة جديدة إلى المدرسة.	
3	23	3.554	1.0203	71.08%	متوسط	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين مدير مدرستي والمعلمين.	
6	24	3.551	1.1246	71.03%	متوسط	تبدل جهود من مدير مدرستي للحد من ضغوط العمل على المعلمين	
9	26	3.504	1.1133	70.08%	متوسط	تلقى مقترحات المعلمين قبولاً واهتماماً من قبل مدير مدرستي.	
8	28	3.481	1.0722	69.63%	متوسط	يشجع مدير مدرستي المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا رغبة في زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.	
		3.661	0.829	73.2%	متوسط	إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الأول	

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية أ.م.د./إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

تابع جدول (15): المتوسطات والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل محور وإجمالي المحاور

الترتيب العبارات	العبارات				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
	م	ت	م	ت				
المحور الثاني: التوقعات التنظيمية								
15	6	أتوقع من مدير مدرستي أن يهتم بعقد الاجتماعات لمعالجة المشكلات التي تعترض المعلمين.	3.894	1.0302	77.88%	مرتفع		
16	10	أتوقع من مدير مدرستي أن يُطلع المعلمين على المعرفة المتعلقة بالجوانب الإدارية والقانونية التي يحتاجون إليها في عملهم.	3.793	1.0121	75.87%	مرتفع		
11	16	أتوقع من المدير أن يُقدر أهمية المعارف والخبرات التي يمتلكها.	3.727	1.0613	74.54%	مرتفع		
13	17	أتوقع من مدير مدرستي أن يتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم.	3.685	1.0402	73.70%	متوسط		
12	27	أتوقع من مدير مدرستي تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا	3.501	1.1007	70.02%	متوسط		
14	30	أتوقع من مدير مدرستي التحفيز على العمل بروح الفريق.	3.451	1.1021	69.02%	متوسط		
إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الثاني								
المحور الثالث: المعتقدات التنظيمية								
21	1	لدى مدير مدرستي والمعلمين قناعة مشتركة بأن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد.	4.103	0.9323	82.06%	مرتفع		
18	2	يشجع المدير المشاركة الجماعية في حل المشكلات التنظيمية في العمل	4.094	0.9926	81.88%	مرتفع		
17	3	يسود بيئة العمل في مدرستي تعاون جماعي بين المدير والمعلمين.	4.072	0.9064	81.44%	مرتفع		
22	7	توجد قناعة لدى المدير والمعلمين بأنهم قادرين على النجاح في تطبيق المشاركة بالمعرفة.	3.857	0.9480	77.15%	مرتفع		
23	8	القواعد والقوانين والإجراءات المطبقة بالمدرسة واضحة لدى الجميع	3.855	0.9636	77.10%	مرتفع		
19	9	توجد قناعة لدى مدير مدرستي والمعلمين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.	3.796	0.9718	75.93%	مرتفع		
24	11	لدى قناعة بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تسمح بزيادة الإبداع والابتكار.	3.785	1.0145	75.71%	مرتفع		
25	12	ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.	3.757	0.9599	75.15%	مرتفع		
26	18	أشعر بأهميتي عندما يسمح لي المدير بالمشاركة في اتخاذ القرارات	3.612	1.0182	72.25%	متوسط		
20	19	لدى مدير مدرستي والمعلمين أهداف ومصالح مشتركة للمدرسة.	3.596	1.0281	71.92%	متوسط		
إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الثالث								

المحور الرابع: الأعراف التنظيمية				ت	م
مرتفع	75.04%	1.0124	3.752	14	32
متوسط	71.64%	1.0239	3.582	20	31
متوسط	71.03%	1.0554	3.551	25	33
متوسط	69.36%	1.1352	3.468	29	34
متوسط	68.13%	1.2059	3.406	31	30
متوسط	67.8%	1.1668	3.39	32	27
متوسط	67.52%	1.1264	3.376	33	29
متوسط	66.12%	1.1606	3.306	34	28
متوسط	69.58%	0.8692	3.479	إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الرابع	
متوسط	73.34%	0.7428	3.667	إجمالي استجابات المعلمين على محاور الثقافة التنظيمية	

باستقراء جدول (15) يتضح ما يلي:

- ١ - تحققت (16) عبارة بدرجة مستوى (مرتفعة) بالنسبة لإجمالي مكونات الثقافة التنظيمية حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (82.06%) و(74.54%) توزعت كما يلي: (4 عبارات) للقيم، و (3 عبارات) للتوقعات، و (8 عبارات) للمعتقدات، و(عبارة) للأعراف التنظيمية.
- ٢ - تحققت (18) عبارة بدرجة مستوى (متوسطة) بالنسبة لإجمالي مكونات الثقافة التنظيمية حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (73.7%) و(66.12%) توزعت كما يلي: (6 عبارات) للقيم، و(3 عبارات) للتوقعات، و (عبارتان) للمعتقدات، و(7 عبارات) للأعراف التنظيمية.
- ٣ - حازت العبارات: (21) و(18) و(27) و(10) على أعلى أوزان نسبية: (82.06%) و(81.88%) و(81.44%) و(79.27%) وتُشير في مجملها إلي أن ثقافة العمل الجماعي هي الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة. وتسير هذه العبارات في تسلسل منطقي؛ فالعبارة رقم(21) تُشير إلي وجود قناعة مشتركة لدى

مدير المدرسة والمعلمين بأن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد، وبالتالي يكون من المتوقع أن يشجع مدير المدرسة المشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل (عبارة 18)، ولذا كان من المنطقي أن تأتي (العبارة 17) في الترتيب التالي حيث تُشير إلي أن بيئة العمل في المدرسة يسود فيها التعاون الجماعي بين المدير والمعلمين ؛ أي يبدو أن نمط العمل بروح الفريق هي السائدة (عبارة 10) ولذا لم يكن غريباً أن تأتي (عبارة 14) (أتوقع من مدير مدرستي التحفيز على العمل بروح الفريق) في الترتيب رقم (30) بوزن نسبي (69.02%). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (جمال أبو الوفا وآخرون، 2010، 212-238) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الم دارس الثانوية المصرية تعكس روح الفردية في العمل . كما تختلف مع دراسة (عبد العزيز المحيلبي وآخرون، 2014، 15، 57-57) التي توصلت إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الحكومية والخاصة بالكويت تعكس روح الفردية في العمل . ودراسة (أسامة قرني ، 2014، 13-112) التي توصلت إلى أن العمل بروح الفريق بالمدارس الثانوية العامة المصرية المعتمدة من الهيئة القومية لضمان الجودة قد تحقق بمستوى ضعيف.

٤ - حققت العبارتان رقم: (4) و (22) تقديرات مرتفعة، وحازت على الترتيب (5) و (7) بأوزان نسبية (78.21%) و (77.15%). كما حققت العبارات رقم: (5) و (32) و (2) تقديرات مرتفعة، و حازت على أوزان نسبية متقاربة (75.09%) و (75.04%) و (74.93%) مما يعني أن المعلمين يكدون حرص مدير المدرسة على أداء المهام في مواعيدها المحددة (عبارة 2) وخصوصاً أن العام الدراسي مُصمم وفق خطة دراسية محددة لا بد من الالتزام بأدائها في وقت محدد ، لكن هذا الالتزام لم يمنع من وجود ثقافة تنظيمية لدى المديرين تراعي الاعتبارات الإنسانية أثناء ممارسة العملية الإدارية (عبارة 5) ويسود فيها قيم الترابط والتماسك بين

المدير والمعلمين (عبارة 4)، ويتأكد ذلك من خلال حرص مدير المدرسة على تشجيع المعلمين القدامى على نقل خبراتهم وتجاربهم إلى زملائهم الجد (عبارة 32) بما يساهم في تحقيق المشاركة بالمعرفة خاصة و أن نسبة (77.15%) من العينة يرون أنه توجد قناعة لدى المديرين والمعلمين بأنهم قادرين على النجاح في تطبيق المشاركة بالمعرفة (عبارة 22).

5 - حازت العبارة (23) على الترتيب (الثامن) بتقدير (مرتفع) ووزن نسبي (77.10%)، ويمكن أن يعزو ذلك إلى: حرص مديري المدارس على تعريف العاملين بالقواعد والقوانين والإجراءات المطبقة في المدرسة حيث تُعتبر تلك القواعد والقوانين والإجراءات هي المُنظم والموجه لجميع الأعمال في المدرسة، كما تُسهل من عملية تقييم العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (وداد أبو هين، 2010) التي أشارت إلى أن قواعد وإجراءات العمل بالمدرسة تمتاز بالوضوح والبساطة بدرجة كبيرة، ودراسة (عبير النويري، 2016) التي توصلت إلى أن القواعد والقوانين والإجراءات المطبقة في المدرسة واضحة للعاملين بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر المديرين.

6 - حازت العبارات رقم: (19) و (24) و (25) على تقديرات مرتفعة، وعلى الترتيب: (9) و (11) و (12) ب أوزان نسبية تقترب من القيم المتوسطة: (75.93%) و (75.71%) و (75.15%) وهي تحمل نفس المضمون حيث تؤكد على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات؛ حيث تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة فهي تمثل محور العمل القيادي والإداري الذي يقوم به، كما يؤثر في جميع العمليات التي تُمارس من خلال الجهاز الإداري داخل المدرسة وتتأثر بها، فلا غنى لمتخذ القرار عن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقويم، وفي الوقت نفسه لا غنى لأي من العمليات السابقة عن اتخاذ القرار. كما ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباطاً وثيقاً بجميع عمليات إدارة المعرفة، وإن اختيار البديل المناسب هو عملية اتخاذ قرار يعتمد على إدارة المعرفة داخل المدرسة،

وتنفيذ القرار هو عملية اتخاذ قرار تعتمد على إدارة المعرفة، وهناك ارتباطا وثيقا بين القدرة على اتخاذ القرار المدرسي وإدارة المعرفة؛ حيث لا قرار بلا معرفة ولا معرفة بلا قدرة على اتخاذ قرار موضوعي وواقعي (سلطان الديحاني، 2013، 77). وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حمدة السعدية، 2014، 1-16) حيث أشارت إلى أن العبارة المتعلقة بلهتمام مديرات المدرسة بتوسيع دائرة مشاركة المعلمات في صنع القرارات الإدارية بالمدرسة قد حازت على الترتيب ما قبل الأخير.

٧ - العبارات التي حصلت على أقل أوزان نسبية: (رقم 28) وتتعلق باجتماع مدير المدرسة مع المعلمين بصفة منتظمة لتبادل وجهات النظر حول العمل بوزن نسبي (66.12%) ويمكن أن يعزو ذلك إلى : كثرة الضغوط التي يواجهها مديري المدارس من أعمال إدارية وفنية تحول بينهم وبين عقد مثل هذه الاجتماعات. وتليها (العبارة 29) والتي تتصل بممارسات المديرين الإدارية ؛ فالمديرين بحسب تصورات عينة المعلمين منهمكون في الممارسات الإدارية الروتينية ويقضون معظم وقتهم بهذه الممارسات مما قد يشغلهم عن الاهتمام بفعاليات أخرى من شأنها تحفيز الثقافة التنظيمية، وكلتا النتيجتين جاءت في السياق المنطقي لبعضهما، كما تتفق مع نتائج دراسة (جمال أبو الوفا وآخران، 2010، 212-238) وهذا التوافق ربما يعود إلي أن البيئتين اللتين أُجري فيهما البحثان الحالي والمُشار إليه في هذه الفقرة تتشابهان على أكثر من صعيد، وتحديدًا السلوك التنظيمي للأفراد في مؤسساتهما. لذلك كان من المنطقي أن تأتي العبارة (رقم 15) أتوقع من مدير مدرستي أن يهتم بعقد الاجتماعات لمعالجة المشكلات التي تعترض المعلمين في الترتيب (السادس) على مستوى إجمالي المحاور بوزن نسبي (77.88%).

٦) نتائج السؤال الخامس المتعلق بالفروق في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية باختلاف متغيري: النوع ، والمسمى الوظيفي:

أستخدم اختبار "ت" للمقارنة بين المتوسطات لدراسة دلالة الفروق تبعاً للنوع (معلم / معلمة)، والمسمى الوظيفي (معلم/معلم أول/ معلم أول(أ)/ معلم خبير/ كبير معلمين) ، كما أستخدم تحليل التباين الأحادي لدراسة دلالة الفروق تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي ، وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية:

(6-4-1) تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع، يوضحه جدول(16):

جدول(16): اختبار "ت" لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين بالنسبة لإجمالي الثقافة التنظيمية ومكوناتها باختلاف متغير النوع

"T.Test "			النوع				مكونات الثقافة التنظيمية
			معلمة (ن=144)		معلم (ن=215)		
م.الدلالة	د.ح	T	ع	م	ع	م	
0.423	357	0.803	0.88109	3.6181	0.79307	3.6898	1- القيم التنظيمية
0.869	357	0.165	0.81958	3.6667	0.83577	3.6814	2- التوقعات التنظيمية
0.968	357	0.04	0.73122	3.8514	0.69239	3.8544	3- المعتقدات التنظيمية
0.246	357	1.161	0.86684	3.4141	0.87023	3.5227	4- الأعراف التنظيمية
0.537	357	0.619	0.75472	3.637	0.73582	3.687	الإجمالي

(*) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)

(**) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تُشير نتائج اختبار "ت" الواردة في الجدول (16) إلى:

- أن تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية، كانت أعلى من تقديرات المعلمات بصفة عامة وفي جميع أبعاده الفرعية، إلا أن هذا الفرق لم يرق إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يعني أنه لا يوجد أثر لاختلاف نوع المعلم على تقديره لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية.

أما عدم الاختلاف في استجابات المعلمين بحسب نوعهم، فيدل على أن لدى المعلمين من الجنسين فهم وإدراك متقاربين. وأن المدارس الثانوية العامة الحكومية لا تفرق بين أفراد مجتمعاتها ذكورة وأنوثة. وأن الخبرات والمواقف التي يمر بها المعلمون

والمعلمات -إعدادًا وتأهيلاً وتفاعلاً- متشابهة. وتأسيساً على ذلك فإنه يمكن اعتبار المدارس الثانوية العامة الحكومية مؤسسات تراعي تساوي الفرص بين الأفراد، وعلاوة على ذلك فإن عدم الاختلاف في إدراكات العينة حسب النوع أمر شائع في البيئات الأخرى عربياً: (أحمد ملحم، 2003)، (فريال إدريس، 2003)، (سعيد الداعور، 2007)، (وداد أبو هين، 2010)، (كمال المصري، 2011)، (ديمة عليان، 2012)، (عبد العزيز عسكر، 2012)، (محمد عابدين، 2013، 41-72)، (عبير النوبري، 2016) وأجنبي: (Gunnell, 2000)، (Diana, 2010).

(2-4-6) تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير المُسمى الوظيفي، يوضحه جدول(17):

جدول(17) : تحليل التباين لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين بالنسبة لإجمالي الثقافة التنظيمية ومكوناتها باختلاف متغير المُسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مكونات الثقافة التنظيمية
0.256	1.335	0.914	4	3.656	بين المجموعات	1- القيم التنظيمية
		0.685	354	242.398	داخل المجموعات	
			358	246.054	الإجمالي	
0.333	1.149	0.787	4	3.148	بين المجموعات	2- التوقعات التنظيمية
		0.685	354	242.407	داخل المجموعات	
			358	245.555	الإجمالي	
0.505	0.833	0.417	4	1.669	بين المجموعات	3- المعتقدات التنظيمية
		0.501	354	177.384	داخل المجموعات	
			358	179.054	الإجمالي	
*0.002	4.472	3.253	4	13.014	بين المجموعات	4- الأعراف التنظيمية
		0.727	354	257.517	داخل المجموعات	
			358	270.531	الإجمالي	
0.099	1.97	1.075	4	4.301	بين المجموعات	الإجمالي
		0.546	354	193.232	داخل المجموعات	
			358	197.533	الإجمالي	

(*) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)

(**) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تُشير نتائج " تحليل التباين " الواردة في الجدول (17) إلى:

1 - عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي بشكل عام وفي مجالات: القيم والتوقعات

والمعتقدات التنظيمية. مما يعني أن هناك فهم مشترك بين المعلمين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم، وكذلك للقيم والتوقعات و المعتقدات التنظيمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدة السعدية، 2014، 1-16) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمات لمستوى الثقافة التنظيمية بصفة عامة تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

٢ - وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي في بعد الأعراف التنظيمية . ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي مستوى وظيفي تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (18) : نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات لاستجابات المعلمين فيما يتعلق بمحور الأعراف التنظيمية وفق لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى دلالة الفروق بين المجموعات					المتوسط	مجموعات المقارنة	مجال المقارنة
كبير معلمين	معلم خبير	معلم أول (أ)	معلم أول	معلم			
-	-	-	-	-	3.8043	معلم	الأعراف التنظيمية
-	-	-	-	0.00037	3.804	معلم أول	
-	-	-	0.397	0.39737	3.407	معلم أول (أ)	
-	-	0.06519	*0.46219	0.46256	3.3418	معلم خبير	
-	-0.49572	-0.43052	-0.03352	-0.0331	3.8375	كبير معلمين	

(*) الارتباط دال عند مستوى (α=0.05)

(**) الارتباط دال عند مستوى (α=0.01)

تُشير نتائج "اختبار شيفيه" الواردة في الجدول (18) إلى أن:

- الفروق في الأعراف التنظيمية بين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول) ، وقد يُعزى ذلك إلى أن (المعلم الأول) موجه مقيم في المدرسة، وهو أقرب للمعلمين من الموجه والإدارة المدرسية بحكم تواجده الدائم معهم فهو أحد الأعمدة الفنية التي تقوم عليها العملية التربوية في المدارس، وواجباته متعددة ، وله دور في الإدارة المدرسية؛ فهو حلقة الوصل بين الإدارة المدرسية والمعلمين، كما يتعاون مع إدارة المدرسة في كل الأعمال التي قد تكلفه بها الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم من خلال: متابعة المدرسين ذوي الأداء

الضعيف والعمل على الارتقاء بهم فنياً ومهنيًا وتقديم تقارير نصف شهرية عن مستوى أدائهم لمدير المدرسة، ومتابعة أعمال المدرسين والطلبة من خلال زيارات الفصول وكراسات الإعداد والأعمال التحريرية للطلبة وسجلات التقويم وخطة توزيع الموضوعات والوحدات الدراسية ورصد نتائج هذه المتابعة في سجلات خاصة للإفادة في التوجيه والتقويم وتقديم تقارير دورية إلى مدير المدرسة عن مستوى الأداء والتحصيل الدراسي والوسائل التي يقترحها للنهوض بها، والإلمام بكل ما يتصل بأعمال المدرسين وكفائيتهم المهنية وحماهم للعمل واستخدامهم للتكنولوجيا في العملية التعليمية، وأثرهم في نمو الطلبة وإسهامهم في نشاط المادة والارتقاء بها وإيجابيتهم في الاجتماعات ودقتهم في التقويم بالإضافة إلى تعرف مواطن القوة والضعف الأخرى لدى كل منهم حتى يكون تقويمهم دقيقاً وعادلاً، والاشتراك مع مدير المدرسة في تقييم مستوى كفاءة أداء المدرسين، وتقديم تقرير وافٍ في آخر العام إلى التوجيه الفني بواسطة مدير المدرسة عن المنهج المدرسي بعناصره المختلفة مع ملحوظاته أو مقترحاته على أي منها. وبالتالي فإن المعلم الأول يكون على معرفة بواقع الثقافة التنظيمية السائدة في مدرسته أكثر من غيره من المعلمين، كما أنه أكثر دراية بالمسئوليات والواجبات الملقاة على عاتقه؛ فهو الأكثر احتكاكاً بزملائه وبمدير المدرسة والموجهين ويستطيع التعرف على سلبيات وإيجابيات ونقاط القوة والضعف للثقافة التنظيمية السائدة، فكلما زاد الاحتكاك زاد الوعي بالثقافة التنظيمية السائدة.

٦) نتائج سؤال البحث السادس المتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين:

سيتم عرض النتائج الخاصة بهذا السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية والانحرافات المعيارية وفق مستويين؛ الأول: يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين على إجمالي المحاور، ولكل محور فرعي. والثاني: يتعلق بتقدير عينة المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة لكل عبارة من عبارات كل محور، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول (19): الترتيب التنازلي للمتوسطات الحسابية الموزونة والأوزان النسبية لتقديرات المعلمين لواقع ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة للمحاور الفرعية وإجمالي المحاور

م	القيم	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	التقدير
4	عمليات المشاركة بالمعرفة	5	3.5649	0.93247	71.298%	متوسط
1	الإدخال/الاستيعاب	4	3.5223	0.93291	70.446%	متوسط
3	التفاعل الاجتماعي	7	3.4373	0.86629	68.746%	متوسط
5	التجميع/الدمج	16	3.2789	0.86061	65.578%	متوسط
2	تبادل ونقل المعرفة	8	3.2211	0.97677	64.422%	متوسط
	التخريج/التجسيد	40	3.4049	0.81899	68.098%	متوسط
	الإجمالي					

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق (19) إلى ما يلي:

- 1 - المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.2211-3.5649)، حيث جاءت عملية الاستيعاب في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.5649) وبدرجة مستوى (متوسطة)، تلاه ا في المرتبة الثانية عملية التفاعل الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.5223)، تلاه ا في المرتبة الثالثة عملية التجميع بمتوسط حسابي (3.4373)، تلاه ا في المرتبة الرابعة عملية تبادل ونقل المعرفة بمتوسط حسابي (3.2789)، بينما جاءت عملية التجسيد في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.2211) وبدرجة مستوى (متوسطة)، كما دلت النتائج على أن المتوسط الحسابي العام لعبارات هذا النشاط (3.4049) وبدرجة مستوى (متوسطة).

٢ - قيم الانحراف المعياري لجميع العمليات منخفضة نسبيًا، وهي كلها أقل من (1) صحيح، مما يدل على درجة معقولة من تقارب وجهات نظر عينة المعلمين نحو مستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة في المدارس الثانوية. رغم ارتفاع جاهزية مديري المدارس لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة (بوزن نسبي 78.22%) (راجع جدول 8) إلا أن ممارسة مديري المدارس لتلك العمليات من وجهة نظر المعلمين قد تحقق بمستوى متوسط في جميع العمليات، ويمكن عزو هذه النتيجة إلى:

أ - إتباع مديري المدارس أساليب إدارة تقليدية وهذا قد يُضعف من ممارسة عملية خلق المعرفة؛ حيث إن هذه العملية على مستوى الفرد تشتمل على قدرته على التعامل مع المواقف والأحداث والمعلومات والبيئات الجديدة وقد يكونوا غير قادرين على قبولها بسبب محدودية التكيف.

ب - افتقار مديري المدارس للبرامج التدريبية التي تزيد من قدرتهم على ممارسة المشاركة بالمعرفة كونها من العمليات التنظيمية القادرة على رفع أداء مديري المدارس من خلال جعل المهارات والخبرات المتوافرة لديهم متاحة لجميع العاملين في المدرسة، أي تُصبح عملية تنظيمية يومية.

ج - المشاركة بالمعرفة في المدارس الثانوية لا زالت أنشطة غير رسمية ولا تحكمها لوائح وقوانين، وإنما أنشطة طوعية وتلقائية بين جميع العاملين بالمدارس.

د - المعرفة الضمنية التي يمتلكها مديري المدارس قد تكون دون المستوى المأمول.

هـ - انخفاض مستوى التكنولوجيا؛ حيث لا تمتلك معظم المدارس الثانوية العامة الحكومية الإمكانيات التكنولوجية اللازمة لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة. وللتعرف أكثر على تفاصيل واقع ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة، حُسبت المتوسطات الحسابية والأوزان النسبية لجميع عبارات الاستبانة، وفيما يلي الجدول رقم (20) والذي يُوضح ذلك:

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة لكل عبارة ولكل محور وإجمالي المحاور

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية أ.م.د/إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

الترتيب العبارات	العبارات				الوزن النسبي	التقدير
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط	التقدير		
المحور الأول: التفاعل الاجتماعي						
38	3	3.6212	1.0785	72.424%	متوسط	يُشجع المدير المعلمين المتميزين على مشاركة زملائهم بما لديهم من معرفة من خلال تبادل الزيارات.
35	12	3.5125	1.0162	70.25%	متوسط	يُشكل المدير فرق عمل بالمدرسة لتبادل المعارف والأفكار والخبرات حول سبل إنجاز المهام الموكولة لهم.
37	13	3.5014	1.0828	70.028%	متوسط	يحرص المدير على عرض المعارف والأفكار والخبرات على أعضاء فرق العمل قبل مناقشتهم.
36	16	3.454	1.0503	69.08%	متوسط	يُشجع المدير المعلمين على تبادل المعارف مع الموجهين والاستفادة من خبراتهم.
إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الأول						
المتوسط: 3.5223 الانحراف المعياري: 0.9329 الوزن النسبي: 70.446%						
المحور الثاني: التخريج/التجسيد						
45	25	3.3426	1.0816	66.852%	متوسط	يحرص المدير على توثيق آليات سير العمل بالمدرسة وأنشطتها المختلفة.
42	27	3.2897	1.0542	65.794%	متوسط	يحرص المدير على تنظيم الأفكار، وتلخيصها في نقاط محددة أثناء أي مناقشة.
44	29	3.2758	1.2002	65.516%	متوسط	يستعين المدير بالأمثلة التوضيحية لتبسيط المفاهيم الغامضة لدى المعلمين
40	30	3.2479	1.2201	64.958%	متوسط	يستخدم المدير خبراته لحل المشكلات التي تعترض العمل.
43	32	3.2061	1.1708	64.122%	متوسط	يصف المدير المصطلحات (غير الشائعة) المتخصصة أو الفنية بلغة بسيطة ليسهل تبادل الآراء معي.
46	35	3.1727	1.1522	63.454%	متوسط	يستخدم المدير التشبيهات لتبسيط المفاهيم الغامضة لدى المعلمين
39	36	3.1309	1.1419	62.618%	متوسط	يوظف أسلوب العصف الذهني في إنتاج المعرفة داخل المدرسة
41	37	3.1031	1.1689	62.062%	متوسط	يحرص المدير على عقد ورش عمل، وندوات بالمدرسة يقدمها أفراد ذوي خبرة وكفاءة لتوليد معارف جديدة.
إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الثاني						
المتوسط: 3.2211 الانحراف المعياري: 0.9767 الوزن النسبي: 64.42%						
المحور الثالث: التجميع / الدمج						
49	10	3.5571	1.0656	71.142%	متوسط	يحرص المدير على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لصنع قرارات صائبة.
47	14	3.4875	1.0079	69.75%	متوسط	يُشجع المدير المعلم الجديد على المشاركة في البرامج التدريبية.
50	17	3.4429	1.0498	68.858%	متوسط	يحرص المدير على زيارة المعلم الجديد

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية
 أ.م.د./إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

م	ت	المحور الخامس: نقل وتبادل المعرفة	متوسط	متوسط
53	19	ومتابعته. ينشر المدير التجارب والخبرات (الناجحة والفاشلة على حد سواء) ويُتيح معرفتها للمعلمين للاستفادة منها.	3.4262	1.0567
51	20	يربط المدير بين المعارف القديمة والجديدة لتكوين مفاهيم جديدة.	3.415	1.1226
48	22	لا يسمح المدير بأي انتقاد دون إيجاد الحل البديل البناء.	3.3816	1.1019
52	24	يُثري المدير لدى المعلمين الأفكار الجديدة للاستفادة من تطبيقاتها	3.351	1.1479
		إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الثالث	3.4373	0.8662
58	5	يوجه المدير المعلمين نحو الاطلاع والقراءة لمعرفة المستجدات العلمية في مجال التخصص.	3.6045	1.0515
55	6	يتأكد المدير من استيعاب المعلمين لما يطرحة من أفكار ومعارف	3.6017	1.1236
56	7	حينما يتبادل المدير الآراء معي يعطيني الفرصة للتفكير فيما تناقشنا فيه.	3.587	1.0370
57	9	يستمع المدير بعناية إلى كل فكرة جديدة ويؤيدها ميدانياً.	3.5627	1.0732
54	15	ينشر المدير ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة.	3.468	1.1228
		إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الرابع	3.5649	0.9324
68	1	يحرص المدير على توزيع النشرات الخاصة بالمعرفة ومُستجداتها على المعلمين.	3.6797	1.0755
70	2	يتعاون المدير مع المعلمين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا للاستفادة من المعرفة البحثية لديهم.	3.663	1.0678
66	4	يعتمد المدير في نقل المعرفة للمعلمين الجدد على الزملاء القدامى من ذوي الخبرة خاصة المُبدعين.	3.6072	1.0618
64	8	يهتم المدير بتنمية قدرات المعلمين على اكتساب المعرفة والتشارك بها عبر الورش والندوات وحلقات النقاش والاجتماعات	3.5710	1.0907
74	11	يستعين المدير بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة المدرسة.	3.5432	1.1049
63	18	يستفيد المدير من "مؤتمرات الفيديو" في نقل وتبادل المعرفة.	3.429	1.1674
69	21	يدعم المدير العلاقة بين المعلمين والمراكز التدريبية.	3.4067	1.1441
72	23	يحرص المدير على تشارك المعرفة مع من لديهم خبرات جديدة في مجال التخصص.	3.3816	1.1826
61	26	يخصص المدير جزءاً من وقته لتقديم المعرفة	3.2925	1.0963

الدرجة	العدد	النسبة المئوية	المتوسط	البيان
73	28	65.738%	3.2869	والخبرة لمن يحتاجها من المعلمين. يستعين المدير بأفراد ذوي خبرة معرفية من خارج المدرسة لإفادة مجتمع المدرسة الداخلي.
60	31	64.846%	3.2423	يستخدم المدير "الهاتف" و"التليفون المحمول" في تبادل المعرفة.
67	33	64.12%	3.2061	يبحث المدير مع المعلمين كيفية تطوير المعرفة التي يمتلكونها.
59	34	63.844%	3.1922	يستخدم المدير الواتس أب ووسائل التواصل الاجتماعي في تبادل المعرفة.
71	38	57.93%	2.8969	يتبنى المدير التكنولوجيا التشاركية (الإيميل ، المدونات،جماعات النقاش،...) لتبادل المعرفة مع المعلمين.
65	39	54.31%	2.7159	يشجع المدير المعلمين على استخدام الإنترنت في الحصول على المعلومات المطلوبة للتدريس.
62	40	46.964%	2.3482	يستخدم المدير شبكة الاتصال الداخلي لتبادل المعرفة مع المعلمين
		65.57%	3.2789	إجمالي استجابات المعلمين على عبارات المحور الخامس
		68.098%	3.4049	إجمالي استجابات المعلمين على عمليات المشاركة بالمعرفة

باستقراء جدول (20) يتضح ما يلي:

- تحققت جميع عبارات الاستبانة المتعلقة بمستوى تقدير المعلمين لواقع ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة بدرجة متوسطة، حيث تراوحت الأوزان النسبية ما بين (73.59%) (للعبارة رقم 68): (يحرص المدير على توزيع النشرات الخاصة بالمعرفة على المعلمين) و (46.964%) (للعبارة 65): (يستخدم المدير شبكة الاتصال الداخلي لتبادل المعرفة مع المعلمين)، والعبارتان تتدرجان تحت المحور الخامس المتعلق بنقل وتبادل المعرفة.
- حصلت (العبارة 68): (يحرص مدير مدرستي على توزيع النشرات الخاصة بالمعرفة ومُستجدياتها على المعلمين) على الترتيب (الأول) على مستوى محور (نقل وتبادل المعرفة)، وبالنسبة لإجمالي (عمليات المشاركة بالمعرفة) بوزن نسبي (73.59%). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى اهتمام المديرين بمتابعة ما يصدر من تعليمات وقرارات من الجهات التربوية المسؤولة التي ترتبط بالعمل الإداري التربوي ونقلها باستمرار

للمعلمين؛ إذ يُعد ذلك أمرًا ضروريًا بالنسبة للمديرين حتى يتسنى لهم حُسن سير العمل المدرسي ضمن أنظمة وتعليمات لا تتعارض مع أنظمة الإدارة العليا المنبثقة عن وزارة التربية والتعليم وتعليماتها، بالإضافة إلى اعتماد الهديرين على النشرات بصورة كبيرة لسهولة إعدادها وتداولها بين المعلمين وسهولة الحصول عليها وقت الحاجة إليها مما يؤدي إلى انسجام وتناغم الأهداف التربوية بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يُشير ذلك أيضًا إلى درجة المسؤولية التي يتحلى بها مديرو المدارس تجاه مهنتهم . وتدعم هذه النتيجة دراسة (ساهرة الملاك، وأحمد الأثري، 2002، 152) التي أوضحت أن أهم الوسائل المستخدمة لتسهيل عملية المشاركة في المعارف والخبرات هي النشرات والمجلات الداخلية.

٣ - حصلت (العبارة 70): (يتعاون مدير مدرستي مع المعلمين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا للاستفادة من المعرفة البحثية لديهم) على الترتيب (الثاني) على مستوى محور (نقل وتبادل المعرفة) وعلى مستوى إجمالي (عمليات المشاركة بالمعرفة) بوزن نسبي (73.26%)، وتتفق هذه النتيجة منطقيًا مع ما تم عرضه في (جدول 15) المتعلق بتقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية حيث حصلت (العبارة 12): (أتوقع من مدير مدرستي تشجيع المعلمين على الالتحاق بالدراسات العليا) على ترتيب متأخر (27) على مستوى إجمالي مكونات الثقافة التنظيمية وبوزن نسبي (70.02%). ويُمكن تفسير ذلك بأن المديرين يؤمنون بأهمية التواصل مع المعلمين للتشارك في المعرفة، وتفجير الأفكار للاستفادة من كل ما وصل إليه العلم.... وهذا يدل على إدراك الهديرين أن العملية التعليمية تتطلب الانفتاح على أفكار وآراء ومعارف الآخرين والتشارك في ها، ولذا فقد حصلت (العبارة 58) على وزن نسبي متقارب (72.09%) حيث تُشير إلي أن مدير المدرسة يوجه المعلمين نحو الاطلاع والقراءة لمعرفة المستجدات العلمية في مجال التخصص ، ويدعم ذلك (العبارة 64) والتي حازت على وزن

نسبي(71.42%) حيث أشارت إلى اهتمام المديرين بتنمية قدرات المعلمين على اكتساب المعرفة والتشارك بها من خلال تشجيعهم على حضور الورش والندوات وحلقات النقاش والاجتماعات ، و(العبارة 47) والتي حازت على وزن نسبي(69.75%) حيث أشارت إلى حرص المدير على توجيه المعلم الجديد للمشاركة في البرامج التدريبية.

٤ - حصلت(العبارة 38):(يُشجع المدير المعلمين المتميزين على مشاركة زملائهم من نفس التخصص بما لديهم من معرفة من خلال تبادل الزيارات (على الترتيب (الأول) بالنسبة لمحور (التفاعل الاجتماعي) ، والترتيب (الثالث) بالنسبة لإجمالي(عمليات المشاركة بالمعرفة) بوزن نسبي(72.424%). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى أن تنظيم تبادل الزيارات^(١) بين المعلمين والإشراف على تنفيذها يُمثل أحد أدوار مدير المدرسة في تطوير المنهج ؛ وأسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين هو أسلوب إشرافي فعال يترك أثراً في نفس المعلم ويزيد من ثقته بنفسه، كما يؤدي إلى إكساب المعلمين أساليب وطرق تدريس جديدة، ونقل الخبرات التربوية بينهم ، وتحقيق مبدأ التعاون وتبادل وجهات النظر بينهم، وإطلاعهم على جميع جوانب الإبداع في التدريس، ويطلق إبداعاتهم خاصة إذا تمت العملية مع المعلمين المتميزين الذين يمكن الاعتماد عليهم للمساعدة في تنمية زملائهم خاصة الجدد(مرفت الشوارب،2012،5-6). ويتحقق أسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين

^١ - أسلوب في الإشراف يقوم به معلم بزيارة زميل له يُدرس المقرر نفسه في المدرسة أو المدارس الأخرى المجاورة ضمن خطة محددة يتعاون من خلالها الموجه ومديرو المدارس والمعلمون لتحقيق أهداف تعليمية معينة(قرساس الحسين ،2008،73). ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب الإشراف التربوي الهامة، قد ورد تحت مسميات كثيرة وأهمها: إشراف الرفاق، الإشراف من قبل الزملاء، التدريب من قبل الزملاء، الملاحظة من قبل الزملاء، تقييم الرفاق، تبادل الزيارات بين المعلمين، النمو المهني المشترك حصص تبادل الخبرات. ولعل أكثر هذه المسميات تداولاً هو تبادل الزيارات بين المعلمين أو حصص تبادل الخبرات (مرفت الشوارب،2012،25).

على مستويات كثيرة، من أهمها: معلمو المادة الدراسية الواحدة، ومعلمو الصف الواحد، ومعلمو المرحلة التعليمية، ومعلمو المدرسة الواحدة لغيرها، وزيارات المعلمين القدامى للجدد والعكس (مرفت الشوارب ،2012، 32)، ولذلك فإن مدير المدرسة يُشجع المعلمين على تبادل المعارف مع الموجهين والاستفادة من خبراتهم (عبارة 36) بوزن (69.08%)، كما يحرص على زيارة المعلم الجديد ومتابعته (عبارة 50) بوزن نسبي (68.858%)، ويسمح أيضاً بنشر التجارب والخبرات (الناجحة والفاشلة على حد سواء) ويُتيح معرفتها للمعلمين للاستفادة منها (عبارة 53) بوزن نسبي (68.524%).

٥ - حازت (العبارة 66): (يعتمد المدير في نقل المعرفة للمعلمين الجدد على الزملاء القدامى من ذوي الخبرة خاصة المبدعين) على الترتيب (الرابع) على مستوى محور (نقل وتبادل المعرفة) وعلى مستوى إجمالي (عمليات المشاركة بالمعرفة) بوزن نسبي (72.14%). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى إيمان مديري المدارس بأهمية دور المعلمين في عمليات المشاركة بالمعرفة؛ فهم يمثلون جزءاً كبيراً في إنجاز أنشطة المدرسة ويعتمد عليهم كثيراً في رفع مستوى المدرسة ولهذا يلجأ مديري المدارس إلى دعم معلمهم وتشجيعهم للمساهمة في تبادل المعرفة مع الآخرين.

٦ - حازت العبارات أرقام: (55) و(56) و(57) على الترتيب (السادس) و(السابع) و(التاسع)، وعلى أوزان نسبية متقاربة: (72.034%) و(71.75%) و(71.25%) وتُشير في مجملها إلى (الاستيعاب) كأحدى عمليات المشاركة بالمعرفة والتي تؤكد على دور مدير المدرسة في مساعدة المعلمين على تحويل معارفهم المعلنة إلى معارف ضمنية جديدة وأصول معرفية ثابتة لديهم؛ تنتج من استيعاب المعارف المعلنة المتوافرة، واستعمالها وتوظيفها في خلق وتكوين معارف ضمنية جديدة لديهم مكتسبة من التفاعل مع الآخرين، ويتم ذلك من خلال قيام مديري المدارس بتطبيق التغذية المرتدة للمعلمين حيث تُعدُّ من أهم اختصاصات المدير الفنية، فهو مُشرف

تربوي مُقيم حيث إنّ الزيارات بدون تغذية راجعة تكون عديمة الفائدة، وتسير هذه العبارات في تسلسل منطقي؛ فالعبارة رقم (55) تُشير إلي أن أفراد العينة من المعلمين يرون أن مدير المدرسة يتأكد (دائمًا) من استيعاب المعلمين لما يطرحه من أفكار أو معارف، وبالتالي فهو يتبادل معهم الآراء مما يُعطيهم الفرصة للتفكير فيما يتم مناقشته (العبارة 56)، ولذا كان من المنطقي أن تأتي (العبارة 57) في الترتيب التالي حيث تُشير إلي أن مدير المدرسة يحرص على الاستماع بعناية لكل فكرة جديدة يطرحها المعلمون ويؤيدها ميدانيًا، وبالتالي فهو يستعين بالمعارف الجديدة في تحقيق رسالة المدرسة (عبارة 74) والتي تحققت بوزن نسبي 70.86% والتي من خلالها يرسم صورة واضحة للهدف الذي من أجله وجدت المدرسة فيستعين بكل ما هو جديد في عالم المعرفة، بالإضافة إلى حرصه على التميز بين المدارس من خلال توظيف المعرفة الجديدة، كما يعمل على نشر ثقافة المبادرة الفردية والجماعية بين المعلمين بالمدرسة لإنتاج معرفة جديدة (العبارة 54) والتي تحققت بوزن نسبي (69.36%).

٧ - حصلت (العبارة 49): (يحرص المدير على الحصول على معلومات سليمة وصحيحة لاتخاذ قرارات صائبة) على الترتيب (الأول) بالنسبة لمحور (الدمج) و(العاشر) بالنسبة لإجمالي (عمليات المشاركة بالمعرفة) (بوزن نسبي (71.142%)، ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص مديري المدارس على عدم تعريض أنفسهم للمساءلة باتخاذهم قرارات مبنية على معلومات غير دقيقة، وكذلك حرصهم على جمع المعلومات السليمة، لعدم تعريض المدرسة للخطر أو الضرر باتخاذ قرارات غير صحيحة نتيجة لعدم التدقيق في صحة المعلومات التي يتم جمعها، بالإضافة إلى حرصهم على الظهور بأحسن صورة أمام المسؤولين وأمام معلميهم باتخاذهم قرارات صائبة مبنية على معلومات تم التأكد من صحتها.

٨ - حازت العبارتان رقم (35) و(37) على الترتيب (الثاني) و(الثالث) بالنسبة لمحور (التفاعل الاجتماعي)، والترتيب (12) و(13) بالنسبة لإجمالي (عمليات المشاركة بالمعرفة) بأوزان نسبية متقاربة جدًا (70.25%) و(70.028%). وتشير في مجملها إلي (التفاعل الاجتماعي والذي يُمثل التشارك المباشر لل معرفة الضمنية من خلال الملاحظة، والمحاكاة، والخبرة المباشرة عندما يلتقي الأفراد في أنشطة اتصالية وجهًا لوجه مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل (كإحدى عمليات المشاركة بالمعرفة والتي تؤكد على دور مدير ي المدارس في تشكيل فرق عمل^(٧) بمدارسهم لتبادل المعارف والأفكار والخبرات حول سبل إنجاز المهام الموكولة لهم، وفي حرصهم على عرض المعارف والأفكار والخبرات على أعضاء فرق العمل قبل مناقشتهم. ولكن هذه القيم لا تعكس المكانة التي يجب أن يوليها مديري المدارس لهذا الإجراء، مما يجعل المدرسة بعيدة عن تطبيق مفهوم فرق العمل بما يمكن أن يحققه من فوائد سواء أكان ذلك لإدارة المدرسة التي يعملون بها أو لأنفسهم شخصيًا، من خلال إكسابهم عدد من الخبرات والمهارات التي يمكن أن تسهم في: حل المشكلات المدرسية من خلال اتخاذ قرارات أكثر صواباً مقارنةً بالحلول التي تتخذ بشكل فردي، واتخاذ القرارات بصورة أفضل لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم في آن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً، والاستخدام الأمثل للموارد والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق؛ فعندما يوجد خلل ما في معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى أحد الأعضاء، فهناك آخر لسد هذه الثغرة، وتخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار؛ فللمهام العديدة التي تُطلب من أفراد العمل يمكن أن تكون أسهل وأيسر إذا تم توزيعها على

^٧ - فرق العمل : مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف محددة، وهو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي(منير الحمزة،2014،19).

أعضاء الفريق بشكل صحيح....الخ من الفوائد التي يُمكن أن تتحقق من تشكيل فرق عمل تمتلك الخبرة الكافية لانجاز المهام الموكولة لها.

9 - جميع العبارات الدالة على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مُعلنة راسخة جاءت بمستوى متوسط، وتراوح الوزن النسبي لها ما بين (66.852%-62.062%) وبوزن نسبي إجمالي للمحور (64.42%) وفي المرتبة الأخيرة بالنسبة لإجمالي عمليات المشاركة بالمعرفة. وتتعلق في مُجملها (بالتجسيد) كإحدى عمليات المشاركة بالمعرفة والتي تُشير إلى قيام مدير المدرسة بعملية إظهار جزء من (المعرفة الضمنية التي يمتلكها) بشكل مادي مكتوب أو مسموع أو مُصور من خلال بعض الأساليب: كتوثيق الانجازات، والاجتماعات، واستخدام الأمثلة التوضيحية، والمحاكاة(التشبيهات)، والعصف الذهني، وعقد ورش العمل والندوات بالمدرسة والتي لم ترقى إلى المستوى المطلوب للاستفادة منها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. وقد حصلت (العبارة 45): (يحرص المدير على توثيق آليات سير العمل بالمدرسة وأنشطتها المختلفة) على وزن نسبي(66.852%) وجاءت في الترتيب (25) بالنسبة لإجمالي (عمليات المشاركة بالمعرفة) مما يعني أنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب للاستفادة منها في إظهار المعرفة الضمنية بشكل واضح وبما يسمح بتحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تنظيمية صريحة قابلة للفهم والتعلم من قبل المعلمين، إلا أنها قد جاءت في الترتيب (الأول) بالنسبة لعملية(التجسيد)، ويُمكن أن يُعزى ذلك إلى حرص مدير المدرسة على إجراء عملية التوثيق والتي تُعد من أهم مسؤولياتها حيث يتم من خلالها توفير سجلات مصنفة لوثائق الأعمال المدرسية، ومتابعة تفعيل السجلات والوثائق بصورة دورية، واستخدام التكنولوجيا المتوفرة في عمليات التوثيق، وتحديث بيانات السجلات وأجهزة التوثيق بصفة مستمرة فيما يتعلق بالمجالات الآتية: المجالس المدرسية، وتنظيم الاجتماعات مع المعلمين لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية،

وضمن قيام كل فرد بمسئوليته على الوجه المطلوب، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه ، وتوثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ودعوتهم للإطلاع على مستوى تحصيل أبنائهم وملاحظات المدرسة حول سلوكهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات ، ومتابعة المعلم الجديد وتقييمه، وتوثيق زيارته له في الفصل وتوجيهاته في (سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقييمه) وتبلغ المعلم كتابي بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات ؛ حيث يُعد في ضوء ذلك تقييم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلم مبنياً فيه رأيه بمدى صلاحيته للعمل، كما يقوم مدير المدرسة بتوثيق حالات غياب وتأخي العاملين في المدرسة من المعلمين وغيرهم، ويتخذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر الحضور والانصراف ومن مساءلة وتحقيق ، والتي تُقيد في تقييم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة، وعند كتابة ما يطلبونه من توصيات يحتاجون إليها حين التقدم لعمل قيادي أو الالتحاق بدورة تدريبية أو إيفاد للتدريس في الخارج أو غير ذلك من الفرص المتاحة ، كما يقوم مدير المدرسة بتوثيق كل ما يتعلق برعاية الطلاب (متابعة حضور الطلاب، تحليل نتائج التقييم، تنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم... الخ)، وتوثيق للمسابقات والمشاريع والأنشطة التربوية.... الخ من مسئوليات. أما أدنى عبارة في هذا المحور فهي العبارة (41): (يحرص المدير على عقد ورش عمل، وندوات بالمدرسة يقدمها أفراد ذوي خبرة وكفاءة لتوليد معارف جديدة) في الترتيب الأخير بالنسبة لعملية (التجسيد) ، وفي الترتيب (37) بالنسبة لإجمالي عمليات (المشاركة بالمعرفة) (بوزن نسبي(62.06%) ويمكن أن يُعزى سبب ذلك إلى: عدم توافر الوقت الكافي لدى مديري المدارس لكثرة المهام الإدارية والفنية المطلوبة منهم، حيث إن إبداع المعرفة يحتاج إلى إعداد وجهد كبيرين وخاصة لعقد ورش العمل والندوات ذات العلاقة بالمعرفة، واكتظاظ جداول المعلمين، وعدم تقبلهم الحضور المبكر أو التأخير من

أجل التعلم والاستزادة في المعرفة، بالإضافة إلى أن ابتكار وإبداع المعرفة يحتاج إلى مهارات وقدرات عقلية مميزة وهذه قد لا تتوفر لدى بعض المديرين.

١٠ - حازت العبارات أرقام: (71) و(65) و(62) على أدنى ترتيب (38 و 39 و 40) بالنسبة لمحور (نقل وتبادل المعرفة)، وبالنسبة لإجمالي (عمليات المشاركة بالمعرفة) بأوزان نسبية: (57.93%) و(54.31%) و(46.964%) وتُشير في مجملها إلى عدم استخدام مديري المدارس الأساليب التكنولوجية الحديثة في تبادل المعرفة مع المعلمين، ورغم أن هذه الممارسات جاءت بدرجة متوسطة إلا أنها قريبة من الممارسة الضعيفة. مما يعني أن عينة المديرين تعتمد على تبادل المعرفة بالأساليب التقليدية: كاستخدام الورق، والتفاعل وجهًا لوجه بدلاً من الأساليب التكنولوجية الحديثة مثل: البريد الإلكتروني، واستخدام الإنترنت في الحصول على المَعَارِف المطلوبة للتدريس، واستخدام شبكة الاتصال الداخلي /الانترانت. ولذلك جاءت العبارة المتعلقة باستخدام المديرين للتطبيقات الحديثة في تبادل المعرفة مثل تطبيق "الواتس آب"، و وسائل التواصل الاجتماعي مثل: **فيس بوك** و**تويتر** وانستجرام في ترتيب متأخر أيضاً حيث حازت على وزن نسبي (63.844%).

ويُمكن أن يُعزى سبب ذلك إلى : ضعف شبكة (الإنترنت) في مؤسساتنا التعليمية جعلت المديرين يقللون من استخدامها في عملية تبادل المعرفة أو الحصول عليها، وضعف مهارات المديرين في استخدام الشبكة العنكبوتية في عملية تبادل المعرفة مع الآخرين، ونقص برامج التدريب من قبل الإدارة العليا في هذا المجال وإهمال بعض مديري المدارس جوانب التطوير الذاتي . وهذه النتيجة تُشير إلى حاجة المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية إلى تطوير أساليب العمل باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

(٦ ٦) نتائج سؤال البحث السابع المتعلق بالفروق في تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة باختلاف متغيري: النوع، والمسمى الوظيفي:

تم استخدام اختبارات" للمقارنة بين المتوسطات لدراسة دلالة الفروق تبعاً للنوع(معلم/معلمة)، كما أستخدم تحليل التباين الأحادي لدراسة دلالة الفروق تبعاً ا لهتغير المسمى الوظيفي(معلم/ معلم أول/ معلم أول(أ)/معلم خبير/كبير معلمين) ، وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية:

(6-6-1) تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة

بالمعرفة وفقاً لمتغير النوع، يوضحه جدول(21):

جدول(21): اختبار"ت" لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين بالنسبة لإجمالي عمليات المشاركة بالمعرفة ومحاورها باختلاف متغير النوع

"T.Test"			النوع				عمليات المشاركة بالمعرفة
			معلم(ن=215)		معلم(ن=144)		
مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	ع	م	ع	م	
0.114	357	1.586	0.97874	3.4271	0.89758	3.586	التفاعل الاجتماعي
0.056	357	1.919	1.01618	3.1007	0.94327	3.3017	التخريج/التجسيد
0.297	357	1.045	0.90466	3.379	0.83949	3.4764	التجميع/ الدمج
0.538	357	0.617	0.97711	3.5278	0.90279	3.5898	الإدخال/الاستيعاب
0.54	357	0.614	0.8732	3.2448	0.85336	3.3017	تبادل ونقل المعرفة
0.192	357	1.308	0.84678	3.3359	0.79849	3.4511	الإجمالي

(*) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)

(**) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تُشير نتائج اختبار"ت" الواردة في جدول(21) إلى:

- رغم أن تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة، كانت أعلى من تقديرات المعلمات بصفة عامة وفي جميع أبعاده الفرعية، إلا أن هذا الفرق لم يرق إلى مستوى الدلالة الإحصائية، مما يدل على أن لدى المعلمين من الجنسين فهم وإدراك متقاربين لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة نتيجة لتشابه ظروف وبيئة العمل، وتشابه المهام

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من
وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية أ.م.د/إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

التدريسية والإدارية التي يقومون بها، إضافة إلى الأنظمة والتعليمات التي تُطبق
على الجميع دون تمييز.

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية أ.م.د/إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

(6-6-2) تقديرات المعلمين لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة

بالمعرفة وفقاً لمتغير المُسمى الوظيفي، يوضحه جدول(22):

جدول(22) يوضح تحليل التباين لدراسة دلالة الفروق بين المعلمين بالنسبة لإجمالي عمليات المشاركة بالمعرفة ومحاورها باختلاف متغير المُسمى الوظيفي

مستوى الدلالة	ف	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	عمليات المشاركة بالمعرفة
*0.000	5.18	4.307	4	17.228	بين المجموعات	التفاعل الاجتماعي
		0.831	354	294.344	داخل المجموعات	
			358	311.572	الإجمالي	
*0.000	8.777	7.704	4	30.817	بين المجموعات	التخريج/ التجسيد
		0.878	354	310.742	داخل المجموعات	
			358	341.56	الإجمالي	
*0.002	4.371	3.161	4	12.645	بين المجموعات	التجميع/ الدمج
		0.723	354	256.022	داخل المجموعات	
			358	268.666	الإجمالي	
0.15	1.7	1.466	4	5.865	بين المجموعات	الإدخال/الاستيعاب
		0.863	354	305.413	داخل المجموعات	
			358	311.278	الإجمالي	
*0.012	3.283	2.371	4	9.485	بين المجموعات	تبادل ونقل المعرفة
		0.722	354	255.668	داخل المجموعات	
			358	265.153	الإجمالي	
*0.001	5.036	3.232	4	12.929	بين المجموعات	الإجمالي
		0.642	354	227.198	داخل المجموعات	
			358	240.127	الإجمالي	

(*) الارتباط دال عند مستوى $(\alpha=0.01)$ (**) الارتباط دال عند مستوى $(\alpha=0.05)$

تُشير نتائج "تحليل التباين" الواردة في جدول(22) إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة تُعزى إلى متغير المُسمى الوظيفي في أربع عمليات هي: التخطيط لتبادل المعرفة الضمنية (التفاعل الاجتماعي)، والتحويل من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة عملية (التجسيد)، والتحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة عملية (التجميع)، و (تبادل ونقل المعرفة)، وإجمالي عمليات المشاركة بالمعرفة. ولتحديد اتجاه الفروق لصالح أي مستوى وظيفي تم إجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (23) نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين متوسطات استجابات المعلمين فيما يتعلق بعمليات المشاركة بالمعرفة وفوق لمتغير المُسمى الوظيفي

مستوى دلالة الفروق بين المجموعات					المتوسط	مجموعات المقارنة	مجال المقارنة
معلم كبير معلمين	معلم خبير	معلم أول (أ)	معلم أول	معلم			
-	-	-	-	-	3.4891	معلم	التفاعل الاجتماعي
-	-	-	-	0.52223	4.0114	معلم أول	
-	-	-	*0.57338	0.05115	3.438	معلم أول (أ)	
-	-	0.04288	*0.61626	0.09403	3.3952	معلم خبير	
-	0.5424	-0.49952	0.07386	-	3.9375	كبير معلمين	التخريج / التجسيد
-	-	-	-	-	3.5707	معلم	
-	-	-	-	-0.2731	3.8438	معلم أول	
-	-	-	*0.71778	0.44468	3.1256	معلم أول (أ)	
-	-	0.1216	*0.83938	0.56628	3.0044	معلم خبير	التجميع / الدمج
-	-	-	0.23125	-	3.6125	كبير معلمين	
-	-	-	-	-	3.5155	معلم	
-	-	-	-	-0.3546	3.8701	معلم أول	
-	-	-	0.45374	0.09914	3.4164	معلم أول (أ)	التجميع / الدمج
-	-	0.13367	*0.58741	0.23281	3.2827	معلم خبير	
-	-0.353	-0.21932	0.23442	-	3.6357	كبير معلمين	
-	-	-	0.12019	-	3.6357	معلم	

(*) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)

(**) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تُشير نتائج "اختبار شيفيه" الواردة في جدول (23) إلى أن:

١ - الفروق في عملية التفاعل الاجتماعي بين فئة (المعلم الأول) وفئة (معلم أول /أ) لصالح فئة (المعلم الأول)، وبين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول).

٢ - الفروق في عملية التجسيد بين فئة (المعلم الأول) وفئة (معلم أول /أ) لصالح فئة (المعلم الأول)، وبين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول).

٣ - الفروق في عملية الدمج بين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول).

ويعتقد الباحثان أن هذه النتيجة منطقية ويُعزى سبب ذلك إلى أن فئة (المعلم الأول) من الفئات المتمرسه مهنيًا بحكم تعامله المباشر مع مدير المدرسة ، وكونه جزء من الإدارة المدرسية فه ي مدركة أكثر للواقع الفعلي للممارسات المعرفية لمدير المدرسة، كما أنها عنصر مشارك للمدير في تنفيذ وممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة أكثر من غيره من فئات المعلمين المختلفة ، وبالتالي يكون تقديره أعلى لمستوى ممارسة الهديرين لتلك العمليات. وتتفق هذه النتيجة ما تم عرضه في جدول (18) حيث وجدت فروق في تقديرات المعلمين لمستوى الأعراف التنظيمية بين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول).

(٦ ٧) نتائج سؤال البحث الثامن المتعلق بالكشف عن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغير مستوى جاهزية مديري المدارس لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة ومتغير مستوى الممارسة الفعلية لها من وجهة نظر المعلمين:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف إلى العلاقة بين متغيري: مستوى جاهزية المديرين لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة ومستوى الممارسة الفعلية لها من وجهة نظر المعلمين، وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية كما هو واضح في الجدول (24):

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية أ.م.د./إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

جدول (24): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير مستوى جاهزية مديري المدارس لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة ومتغير مستوى الممارسة الفعلية لها من وجهة نظر المعلمين

متغيرات البحث	عمليات المشاركة بالمعرفة	التفاعل الاجتماعي	التخريج/التجسيد	التجميع/الدمج	الإدخال/الاستيعاب	تبادل ونقل المعرفة
جاهزية المدي	0.10	0.132	0.104	0.106	0.011	0.098
المفهوم	0.061	0.093	0.084	0.061	0.033	0.07
الأهمية	0.076	0.10	0.087	0.077	0.009	0.07
الاتجاه	0.088	0.106	0.066	0.10	0.043	0.083

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (24) إلى:

▪ عدم وجود ارتباط بين مستوى جاهزية المديرين لتطبيق المشاركة بالمعرفة وواقع ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين. ويعتقد الباحثان أن هذه النتيجة منطقية إذ إنه وبالرغم من ارتفاع جاهزية عينة المديرين لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة (جدول 8)، إلا أن عينة المعلمين قد أظهروا استجابات متوسطة الدرجة نحو ممارسة الفعلية لعمليات المشاركة بالمعرفة (جدول 19).

(6 أ) نتائج سؤال البحث التاسع المتعلق بالكشف عن وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغير مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومتغير مستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين.

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف إلى العلاقة بين متغيري: مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الممارسة الفعلية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين، وقد أسفر التحليل عن النتائج التالية كما هو واضح في الجدول (25):

جدول (25): نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير مستوى الثقافة التنظيمية ومتغير مستوى الممارسة الفعلية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين

متغيرات البحث	المشاركة بالمعرفة	التفاعل الاجتماعي	التخريج/التجسيد	التجميع/الدمج	الإدخال/الاستيعاب	تبادل ونقل المعرفة
الثقافة	**0.805	**0.743	**0.743	**0.75	**0.75	**0.662
التنظيمية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
القيم	**0.749	**0.695	**0.695	**0.688	**0.688	**0.608
التنظيمية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
التوقعات	**0.713	**0.657	**0.657	**0.677	**0.677	**0.583
التنظيمية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

**0.563	**0.676	**0.676	**0.625	**0.625	**0.689	الارتباط	المعتقدات
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	التنظيمية
**0.67	**0.711	**0.711	**0.741	**0.741	**0.797	الارتباط	الأعراف
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الدلالة	التنظيمية

(*) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.05$)

(**) الارتباط دال عند مستوى ($\alpha=0.01$)

تُشير النتائج الواردة في الجدول السابق (25) إلى:

- وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متغير مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ومتغير مستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية وجميع أبعادها إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.805) وهي قيمة مرتفعة في الميدان التربوي، وتدلل على علاقة قوية بين المتغيرين. أي كلما زاد مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس الثانوية العامة الحكومية زاد معه مستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة.

وقد يُعزى ذلك إلى ارتباط ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة بوجود ثقافة تنظيمية تُدعم جهود وأنشطة جميع العاملين في المدرسة لبناء وتطوير المعارف التي يُمكن استخدامها لتحسين أداء العمل، ولكي يتحقق ذلك لا بد وأن يكون هناك مدير مدرسة قادر على تكوين وإيجاد ثقافة تُعزز وتُساند بناء المعرفة و تشاركتها، والتعاون بين المعلمين، وتشجيعهم على التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الله الشهري، ومحمد مرغلاني، 2015، 90-184) والتي أشارت نتائجها إلى أن مكونات الثقافة التنظيمية تؤثر في سلوكيات مشارك المعرفة لدى اختصاصي مراكز مصادر التعلم بالمدارس (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ودراسة (Yang, 2007, 530-543) والتي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية المدرسية وفاعلية مشاركة المعرفة.

▪ ملخص نتائج الدراسة الميدانية:

- (1) مستوى جاهزية عينة البحث من مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة المنوفية لتطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة جاء بتقدير "مرتفع" بشكل عام بمتوسط حسابي (3.91) وهي قيمة تقترب من الدرجة المتوسطة، وكذلك في جميع مجالاتها مرتبة كما يلي: الدافع للمشاركة بالمعرفة بمتوسط حسابي (4.0903)، (بلييه) الاتجاه نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة بمتوسط حسابي (3.883)، (بلييه) إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة بمتوسط حسابي (3.759).
- (2) تقارب مستوى جاهزية المديرين لممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة بالمدارس الثانوية.
- (3) حازت (31) عبارة على مستوى جاهزية بتقدير (مرتفع) موزعة على محاور الاستبانة الثلاثة كما يلي: (5) عبارات لمجال إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة، و (12) عبارة لمجال الدافع للمشاركة بالمعرفة، و (14) عبارة لمجال الاتجاه نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة.
- (4) تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الحاصلة على مستوى جاهزية بتقدير (مرتفع) ما بين (4.289) للعبارة (16): تسهم المشاركة بالمعرفة في اتخاذ القرارات بسرعة، والمُنتمية لمجال الدافع للمشاركة بالمعرفة، و (3.766) للعبارة (3): يتم نقل وتبادل المعرفة من خلال التدريب العملي والحوار والتواصل الإلكتروني والتفاعل الاجتماعي المباشر، والمُنتمية لمجال إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة.
- (5) حازت (5) عبارات على مستوى جاهزية بتقدير (متوسط) موزعة على مجالين من مجالات الاستبانة الثلاثة كما يلي: (3) عبارات لمجال إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة، و (عبارتان) لمجال الاتجاه نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة.
- (6) تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الحاصلة على مستوى جاهزية بتقدير (متوسط) ما بين (3.6916) للعبارة (25): عندما اعتقد أن المعرفة التي

- امتلاكها مهمة أشرك بها مع الآخرين ، والمنتمية لمجال الاتجاه نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة ، و(3.1963) للعبارة(6): تختلف المشاركة بالمعرفة عن المشاركة بالمعلومات، والمنتمية لمجال إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة.
- (٧) وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين والمديرات في متوسطات جاهزيتهم نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة بصفة عامة، وعلى مجالي: إدراك مفهوم المشاركة بالمعرفة، والدافع للمشاركة بالمعرفة لصالح المديرين.
- (٨) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين والمديرات في متوسطات جاهزيتهم حول الاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة في مدارسهم.
- (٩) وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين في متوسطات جاهزيتهم نحو تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة بصفة عامة، وعلى مجالي: الدافع للمشاركة بالمعرفة، والاتجاه نحو ممارسة عمليات المشاركة بالمعرفة لصالح المديرين من ذوي الخبرة الأقل.
- (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين المديرين وفقاً لمتغير الخبرة فيما يتعلق بإدراكهم لمفهوم المشاركة بالمعرفة.
- (١١) مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية كما يراه المعلمون جاء بدرجة مستوى (متوسطة) بشكل عام بمتوسط حسابي(3.667) وفي ثلاثة مكونات مرتبة كما يلي: التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي(3.675)، يليها القيم التنظيمية بمتوسط حسابي(3.661)، يليها الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي(3.479)، بينما تحقق مجال المعتقدات التنظيمية بدرجة مستوى(مرتفعة) وبمتوسط حسابي(3.853).
- (١٢) التقارب في تقديرات عينة المعلمين حول مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية.
- (١٣) تحققت(16عبارة) بدرجة مستوى (مرتفعة) بالنسبة لإجمالي مكونات الثقافة

التنظيمية حيث توزعت كما يلي: (4 عبارات) للقيم التنظيمية ، و(3 عبارات) للتوقعات التنظيمية ، و(8 عبارات) للمعتقدات التنظيمية ، و(عبارة) للأعراف التنظيمية.

١٤) تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الحاصلة على مستوى ثقافة تنظيمية بتقدير (مرتفع) ما بين (4.103) للعبارة (21): لدى مدير مدرستي والمعلمين قناعة مشتركة بأن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد ، والمنتمية لمجال المعتقدات التنظيمية، و(3.727) للعبارة (11): أتوقع من المدير أن يُقدر أهمية المعارف والخبرات التي امتلكها، والمنتمية لمجال التوقعات التنظيمية.

١٥) تحققت (18) عبارة بدرجة مستوى (متوسطة) بالنسبة لإجمالي مكونات الثقافة التنظيمية حيث توزعت كما يلي: (6 عبارات) للقيم التنظيمية ، و(3 عبارات) للتوقعات التنظيمية ، و(عبارتان) للمعتقدات التنظيمية ، و(عبارات 7) للأعراف التنظيمية.

١٦) تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات الحاصلة على مستوى ثقافة تنظيمية بتقدير (متوسط) ما بين (3.685) للعبارة (13): أتوقع من مدير مدرستي أن يتقبل آراء المعلمين ومقترحاتهم ، والمنتمية لمجال التوقعات التنظيمية ، و(3.306) للعبارة (28): يجتمع المدير بالمعلمين بشكل دوري لتبادل وجهات النظر حول العمل، والمنتمية لمجال الأعراف التنظيمية.

١٧) لا يوجد أثر لاختلاف نوع المعلم على تقديره لمستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية.

١٨) عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات المعلمين لمستوى الثقافة التنظيمية تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي بشكل عام وفي مجالات: القيم والتوقعات والمعتقدات التنظيمية، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي في مجال الأعراف التنظيمية بين فئة المعلم

- (الأول) وفئة(المعلم الخبير) لصالح فئة(المعلم الأول).
- (١٩) مستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر عينة البحث من المعلمين جاء بتقدير "متوسط" بشكل عام بمتوسط حسابي (3.4049)، وكذلك في جميع عملياتها مرتبة كما يلي: **عملية الاستيعاب** بأعلى متوسط حسابي (3.5649)، (يليهما) **التفاعل الاجتماعي** بمتوسط حسابي (3.5223)، (يليهما) **التجميع** بمتوسط حسابي (3.4373) تلاها في المرتبة الرابعة عملية تبادل ونقل المعرفة بمتوسط حسابي (3.2789) ، بينما جاءت عملية **التجسيد** في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.2211).
- (٢٠) تقارب تقديرات المعلمين نحو مستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة.
- (٢١) لم تحصل أي عبارة على درجة تقدير (مرتفعة) حيث حصلت جميعها على درجة تقدير (متوسطة) ، مما يشير إلى غياب التخطيط الدقيق لتكوين المعرفة التنظيمية وفق المراحل التي ينبغي أن يمر بها تكوين هذه المعرفة. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك العبارات ما بين (3.679) للعبارة (68): **يحرص المدير على توزيع النشرات الخاصة بالمعرفة ومستجداتها على المعلمين** ، و (2.348) للعبارة (62): **يستخدم المدير شبكة الاتصال الداخلي لتبادل المعرفة مع المعلمين** ، والعبارتان بتقديمان إلى عملية تبادل ونقل المعرفة.
- (٢٢) لا يوجد أثر لاختلاف نوع المعلم على تقديره لمستوى ممارسة مديري المدارس لعمليات المشاركة بالمعرفة في المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية.
- (٢٣) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المعلمين لمستوى ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة تُعزى إلى متغير **المسمى الوظيفي** في العمليات الآتية:

٢٣ +) التفاعل الاجتماعي بين فئة (المعلم الأول) وفئة (معلم أول/أ) لصالح فئة (المعلم الأول)، وبين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول).
٢٣ ٤) التجسيد بين فئة (المعلم الأول) وفئة (معلم أول/أ) لصالح فئة (المعلم الأول)، وبين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول).
٢٣ ٣) الدمج بين فئة (المعلم الأول) وفئة (المعلم الخبير) لصالح فئة (المعلم الأول).
٢٤) عدم وجود ارتباط بين مستوى جاهزية المديرين لتطبيق المشاركة بالمعرفة وواقع ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين.

٢٥) وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين متغير مستوى الثقافة التنظيمية السائدة و متغير مستوى ممارسة المديرين لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين في الدرجة الكلية وجميع أبعادها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.805).

■ تحسين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة لعمليات المشاركة بالمعرفة:

في ضوء الإطار النظري للبحث، وأهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية، يضع الباحثان آليتين يُمكن أن تُسهم في تحسين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية لعمليات المشاركة بالمعرفة، وفيما يلي توضيح ذلك:
الآلية الأولى- الجانب التنظيمي، ويتم من خلال:

١) تخصيص وحدة إدارية مستقلة متخصصة تسمى "إدارة المعرفة" في وزارة التربية والتعليم تُعنى بكافة أنشطة ووظائف إدارة المعرفة ومتابعة تطبيق عملياتها، ويكون مظلة لمشرفين متخصصين في الإدارات التعليمية، ومتصلة بموظف متخصص بالمعرفة في كل مدرسة؛ لمساعدة مدير المدرسة على أعباء الإدارة ومسؤولياتها.

- (٢) تشكيل فريق متخصص بعمليات إدارة المعرفة في المدارس للتواصل مع "وحدة إدارة المعرفة" بوزارة التربية والتعليم لحل المشكلات بطرق متميزة، واتخاذ القرار المناسب.
- (٣) توفير المتطلبات (الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية) التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والمشاركة بها وتطبيقها داخل المدارس الثانوية العامة الحكومية، من خلال:
- ٣ + توفير نظام متكامل من الأساليب التكنولوجية الحديثة والاتصالات وشبكة الانترنت بالمدارس حتى تسهل عملية الوصول إلى المعرفة.
- ٣ ٤ إنشاء بنك معلوماتي داخل كل مدرسة (قواعد بيانات إلكترونية) لحفظ المعلومات التي يتم جمعها عن جوانب الأداء المختلفة بالمدرسة بطريقة يسهل الرجوع إليها والاستفادة منها، وتدريب المديرين والمعلمين وجميع العاملين بالمدرسة على استخدامه، وتزويد "وحدة إدارة المعرفة" بوزارة التربية والتعليم بكل جديد فيها فيتجمع بنك معلوماتي أكبر فيها.
- ٣ ٣ تدريب المديرين والمعلمين وجميع العاملين في المدارس على تكنولوجيا المعلومات الحديثة؛ لتوظيفها في الأنشطة الإدارية والمعرفية وحل المشكلات المدرسية، بالإضافة إلى مهارات تنظيم الوثائق الورقية وفهرستها وتصنيفها لسهولة الرجوع إليها عند الحاجة.
- (٤) توثيق الإنجازات الفردية للمديرين، على مستوى كل مدرسة، وعلى مستوى الإدارات التعليمية والمديريات، ووزارة التربية والتعليم ، ونشر هذه الإنجازات بأسمائهم لتحفيزهم على إخراج أقصى ما لديهم من معارف وأفكار وآراء.
- (٥) وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المديرين والمعلمين بالمدارس على توليد المعرفة والمشاركة فيها وتحويلها إلى سلوك عملي يطور العملية التعليمية.
- الآلية الثانية- الجانب الإجرائي، ويتم من خلال:

م	التوصية	الإجراءات	جهة التنفيذ	وقت التنفيذ
1	تثقيف مديري المدارس والمعلمين حول المشاركة بالمعرفة	1-1) عمل برنامج تعريفى للمديرين/المعلمين، خاصة المديرين/المعلمين الجدد للتعرف على أهمية وضرورة المشاركة بالمعرفة، وإتاحته إلكترونياً على موقع وزارة التربية والتعليم، وتوفيره أيضاً على الهواتف المحمولة من خلال إنزال تطبيق خاص به.	مديرية التربية والتعليم	في بداية كل عام دراسي
		2-2) عقد ورش عمل يتم من خلالها طرح ومناقشة التساؤلات والاستفسارات المرتبطة بالمشاركة بالمعرفة مثل: مفهومها وأهدافها وأهميتها وعملياتها.	إدارات التربية والتعليم	بصفة مستمرة
		3-1) توفير صفحة إلكترونية على موقع الإدارات التعليمية، للرد على استفسارات المديرين/المعلمين بالجوانب المتعلقة بالمشاركة بالمعرفة.	إدارات التربية والتعليم	بصفة مستمرة
		4-1) تخصيص رابط محدد للرد عن استفسارات المديرين/المعلمين من خلال الهاتف المحمول أو البريد الإلكتروني.	إدارات التعليم	بصفة مستمرة
2	تطوير أداء مديري المدارس في مجال المعرفة وإدارتها والتخطيط لتكوينها	1-2) عقد برامج تدريبية أو ورش عمل متخصصة يحصل فيه المتدرب على كيفية تكوين المعرفة، وكيفية التخطيط لمراحلها، وكيفية التخطيط لتكوينها لدى جميع العاملين بالمدرسة خاصة المعلمين.	إدارات التربية والتعليم	بداية كل عام دراسي
		2-2) تدريب المديرين على إستراتيجية العصف الذهني، وتطبيقها في الممارسات التعليمية من أجل توليد المعرفة.	إدارات التعليم	منتصف العام الدراسي
		3-2) الاستفادة من خبرات المديرين ذوي الكفاءة من خلال: عقد اللقاءات الدورية بينهم لعرض الخبرات	مديرية التربية	نهاية كل

م	التوصية	الإجراءات	جهة التنفيذ	وقت التنفيذ
		المتميزة، وتنظيم زيارات للمدارس المتميزة للاطلاع على الأفكار المبتكرة والممارسات الجيدة والاستفادة منها.	والتعليم	فصل دراسي
3	تشجيع المديرين والمعلمين على مشاركة المعرفة بمدارسهم	1-3) ربط نظام تقييم الأداء السنوي للمديرين/المعلمين بسلوك مشاركة المعرفة في مدارسهم ، وخصوصاً المعرفة الضمنية.	إدارات التعليم	نهاية العام الدراسي
		2-3) تبني نظام موضوعي للحوافز المادية والمعنوية للمديرين الذين يدعمون عمليات مشاركة المعرفة بمدارسهم.	إدارات التعليم	نهاية العام الدراسي
		3-3) إصدار نشرة دورية بأسماء المديرين/المعلمين ذوي الدور البارز في مشاركة المعرفة بمدارسهم.	إدارات التعليم	نهاية كل فصل دراسي
		3-4) إنشاء صفحة للمدرسة على شبكة الإنترنت تتناول الأفكار والمعلومات والخبرات المراد نشرها على أعضاء مجتمع المدرسة وتحديثها باستمرار.	إدارة المدرسة	بصفة مستمرة
		3-5) توظيف وسائل التواصل الإلكتروني(مثل: الواتس آب والتطبيقات المشابهة) في نقل وتبادل المعرفة بالمدرسة.	مديري المدارس	بصفة مستمرة
4	تبني ثقافة تنظيمية داعمة للمشاركة بالمعرفة	1-4) إعداد دورات تدريبية وورش عمل للمديرين حول أنواع الثقافة التنظيمية وكيفية توظيف ونشر أفضلها في المدارس.	مديرية التعليم	بداية العام الدراسي
		2-4) التأكد من أنواع الثقافة التنظيمية التي ينشرها المديرين عند تقويم أدائهم السنوي من خلال أسلوب عملهم في المدرسة	إدارات التعليم	نهاية العام الدراسي

م	التوصية	الإجراءات	جهة التنفيذ	وقت التنفيذ
		3-4) التأكيد على القيم الداعمة للمشاركة بالمعرفة مثل: الحوار، والابتكار والتجديد، والعمل الجماعي، وتشجيع القرارات الجماعية، ومنح استقلالية أكثر لمعلمي المدرسة، وإشعارهم بأهميتهم وغرس الثقة المتبادلة بينهم.	مديري المدارس	بصفة مستمرة
		4-4) تحفيز المعلمين على العمل بروح الفريق : من خلال تكوين فرق عمل جماعية متغيرة باستمرار بحيث تساعد على تكاتفهم مع بعضهم البعض.	مديري المدارس	بصفة مستمرة
		4-5) التخلص من السلوكيات التي تُعرقّل المشاركة بالمعرفة مثل: المنافسة والصراع، وذلك عن طريق التوعية في الندوات والاجتماعات المختلفة بسلبيات هذه السلوكيات.	مديري المدارس	بصفة مستمرة
		4-6) إبراز الثقافات التنظيمية التي تساعد على المشاركة بالمعرفة من خلال التوسع في الدورات التدريبية المقدمة لمديري المدارس لتطوير أدائهم.	مديرية التربية والتعليم	في بداية العام الدراسي
		4-7) الاستفادة من خبرات وإبداعات مديري المدارس المتميزين من خلال إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم.	وزارة التربية والتعليم	في نهاية العام الدراسي
5	تحديد المعوقات التي تعترض	1-5) تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمدرسة، وكذلك الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لوضع خطة لتبني عمليات المشاركة بالمعرفة.	مديري المدارس	بداية العام الدراسي
	تطبيق	2-5) تكوين لجنة من ذوي الخبرة للاستشارات العلمية وحل المشكلات.	مديري المدارس	بداية العام

م	التوصية	الإجراءات	جهة التنفيذ	وقت التنفيذ
	عمليات المشاركة بالمعرفة في المدرسة	5-3) وضع آليات لتحديد معوقات المشاركة بالمعرفة وسبل التغلب عليها مثل: استبانات لاستطلاع رأى المعلمين وتفريغها وتحليل نتائجها، وعقد اجتماعين أحدهما في بداية العام الدراسي والثاني في منتصف العام الدراسي للتعرف على معوقات المشاركة بالمعرفة وكيفية مواجهتها.	مديري المدارس	بصفة مستمرة
		5-4) حث المعلمين على الاستفادة من مصادر المعلومات وقواعد البيانات المتاحة على الإنترنت مثل بنك المعرفة المصري وذلك في إعداد أنشطة لاصفية داعمة للموضوعات الدراسية مثل: عمل مسابقات، وإجراء البحوث، الخ	مديري المدارس	بصفة مستمرة
6	الاهتمام بإدارة المعرفة الضمنية بتحويلها من عقول	6-1) تدوين الأفكار والمهارات والخبرات المتوفرة لدى جميع مديري المدارس وحفظها وإتاحتها للاستخدام. 6-2) إتاحة الخبرات ال مشتركة بين كافة مديري المدارس من خلال عقد لقاءات بينهم بكل إدارة تعليمية لمناقشة القضايا الصعبة التي يواجهونها في مدارسهم، وإتاحة الحرية المطلقة للحديث والحوار حول قضايا العمل ومناقشتها.	إدارات التعليم	بصفة مستمرة
			إدارات التربية والتعليم	نهاية كل فصل دراسي

م	التوصية	الإجراءات	جهة التنفيذ	وقت التنفيذ
	مالكها إلى الآخرين	6-3) عقد منتديات للمناقشة الالكترونية وغير الالكترونية، وورش العمل داخل وخارج مديرية التربية والتعليم لتبادل الخبرات والمعارف والأفكار، ووضع الإجراءات والتعليمات التي تُسهل تبادل المعلومات بين كافة العاملين في المدرسة.	مديرية التربية والتعليم	نهاية كل فصل دراسي

■ بحوث مقترحة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يُمكن اقتراح القيام ببعض الدراسات البحثية حول:

- ★ واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي (الحكومية والخاصة) لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين.
- ★ واقع ممارسة مديرات رياض الأطفال لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمات.
- ★ واقع ممارسة مديري/ مديرات المدارس الثانوية الأزهرية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين/المعلمات.
- ★ واقع ممارسة الموجهين لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين في كافة المؤسسات التعليمية (الحكومية والخاصة)، ومدارس الأزهر بكافة مراحلها.
- ★ تأثير المشاركة بالمعرفة على عملية صنع القرار التربوي في كافة المؤسسات التعليمية (الحكومية والخاصة)، ومدارس الأزهر بكافة مراحلها.
- ★ تأثير المشاركة بالمعرفة على الأداء التنظيمي للمدارس الثانوية العامة الحكومية/الخاصة.
- ★ العلاقة بين المشاركة بالمعرفة والتميز التنظيمي للمدارس الثانوية العامة الحكومية/الخاصة.

واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من
وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية أ.م.د/إيمان حمدي عمار د/ياسر ميمون عباس

- ★ دور المشاركة بالمعرفة في تحسين جودة التعليم ما قبل الجامعي : دراسة ميدانية على المدارس الثانوية العامة الحكومية/الخاصة.
- ★ أثر تكوين فرق العمل على عمليات المشاركة بالمعرفة بالمدارس الثانوية العامة.

مراجع البحث

أولاً - المراجع العربية:

- ١ - أبي الفضل جمال الدين ابن منظور (د.ت). لسان العرب ط.(1). المجلد(10). بيروت: دار صادر.
- ٢ - أحمد عارف ملح (2003). الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية في الأردن. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية- عمان: كلية الدراسات التربوية العليا.
- ٣ - أحمد محمد البدرى، ومحمد جعفر عارف(2013). دور مشاركة المعرفة بالمجالس العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية. مجلة الملك فهد الوطنية . المجلد(19). العدد(2). أكتوبر، ص ص 371-390.
- ٤ - أحمد مختار عمر (2008). معجم اللغة العربية المعاصرة .المجلد(1) ط.(1). القاهرة: عالم الكتب.
- ٥ - إرما بيسرا فرنانديز وراجيف سابيروال(2014). إدارة المعرفة النظم والعمليات. محمد شحاتة وهبي(ترجمة). عبد المحسن اللحيد(مراجعة الترجمة).معهد الإدارة العامة - المملكة العربية السعودية.
- ٦ - أسامة محمد سيد علي (2013). اتجاهات إدارية معاصرة- الجزء الأول "إدارة المعرفة". عباس حلمي الجمل(تقديم). ط (1). كفر الشيخ: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- ٧ - أسامة محمود قرني(2014). تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية - رؤية مقترحة. مجلة الإدارة التربوية : الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر .السنة الأولى.العدد(2). سبتمبر، ص ص 13-112

- ٨ - أسعود محمد المحايد(2011).العلاقة بين مشاركة المعرفة وقدرة الفرد علي التكيف دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**.المجلد(7). العدد(2). أبريل، ص ص246-272.
- ٩ - أسهمان ماجد الطاهر، وإبراهيم محمود منصور(2011).**متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية**. جامعة العلوم التطبيقية- عمان.
- ١٠ - أشرف السعيد أحمد محمد (2010). أداء رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية.(في) المؤتمر الدولي السابع "التعليم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة ، الإتاحة ، التعلم مدى الحياة" في الفترة من 15-16 يوليو 2009.(في) **مجلة العلوم التربوية** . جامعة القاهرة: معهد البحوث والدراسات التربوية.المجلد(18).الجزء(2)، ص ص756-892.
- ١١ - أشرف محمد الحوراني(2014).**أثر قدرات إدارة المعرفة وقدرات التعلم التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية الحاصلة على جائزة الملك عبد الله الثاني لتمييز القطاع الخاص** . رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط-عمان: كلية الأعمال.
- ١٢ - أمجد تركي المغيض (2011). **تقاسم المعرفة في الجامعات الأردنية- دراسة ميدانية**. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ١٣ - أنمار مصطفى الكيلاني، ومرام فؤاد أبو النادي (2010). العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية.(في) **أبحاث مؤتمر التربية في عالم متغير في الفترة من 7-8 أبريل 2010**. الأردن:الجامعة الهاشمية، ص ص40-62.
- ١٤ - أنور أحمد الحربي (2014).**واقع ممارسة المديرين لعمليات إدارة المعرفة في مدارس التعليم العام بينبع**. رسالة ماجستير.جامعة طيبة: كلية التربية

- ١٥ - أيمن عوده المعاني (2009). اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. المجلد (5). العدد (3)، ص ص 371-402.
- ١٦ - جمال محمد أبو الوفا، سلامه عبد العظيم حسين، وحنان جاسم محمد عبد الله (2012). دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي. **مجلة كلية التربية**. جامعة بنها: كلية التربية. المجلد (23). العدد (91). يوليو، ص ص 269-283
- ١٧ - جمال محمد أبو الوفا، سلامه عبد العظيم حسين، وطارق أبو العطا عبد القادر محمود (2010). الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على تحقيق فعالية الخطة الإستراتيجية القومية للتعليم قبل الجامعي في مصر. **مجلة كلية التربية**. جامعة بنها: كلية التربية. المجلد (21). العدد (82). أبريل، ص ص 212-238
- ١٨ - جمال يوسف بدير (2010). **اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات**. ط(1). عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٩ - جوهرة أقطي (2014). **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية**. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ٢٠ - حاكم محسن، حامد كريم، وعباس مزعل (2013). **زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي دراسة تطبيقية علي عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه)**. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**. جامعة الكوفة: كلية الإدارة والاقتصاد. العدد (28)، ص ص 7-48.
- ٢١ - حسين الطيب بورغدة، وناريمان بشير دريس (2015). **أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلغاز المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر**. **المجلة الأردنية في إدارة**

الأعمال. المجلد(11). العدد(4)، ص ص 841-867.

- ٢٢ - حسين علي عبد الرسول (2009). العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد-الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية . جامعة الكوفة- العراق: كلية الإدارة والاقتصاد. العدد(14)، ص ص 215-230.
- ٢٣ - حمدة حمد هلال السعدية (2014). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديرات مدارس الحلقة الثانية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمات بولاية السويق في محافظة شمال الباطنة. مجلة جرش للبحوث والدراسات - الأردن. المجلد(15). العدد(2). مايو، ص ص 1-16
- ٢٤ - حيدر حسن محمد(2016). استراتيجيات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في مؤسسات المعلومات في العراق. **Cybrarians Journal**. العدد(41). مارس، ص ص 1-38.
- ٢٥ - خالد سليمان الصالحي (2013). تطوير البيئة التنظيمية لدى الأقسام الأكاديمية بجامعة القصيم في ضوء إدارة المعرفة. مجلة التربية وعلم النفس . كلية التربية: جامعة عين شمس-القاهرة. العدد(37). الجزء(3)، ص ص 478-592.
- ٢٦ - خيرو خلف محمود البقور(2016). دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي دراسة تطبيقية في جامعة الطائف. دراسات العلوم الإدارية- الأردن. المجلد(43). العدد(الأول)، ص ص 19-41.
- ٢٧ - ديمة عبد علي عليان(2012). الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس "ورام الله والبيرة". رسالة ماجستير. جامعة النجاح الوطنية- نابلس/فلسطين: كلية الدراسات العليا.

- ٢٨ - رانا سعيد رشدي عبد الستار (2015). تأثير الدوافع الذاتية والتحفيز الخارجي على السلوك الفردي لمشاركة المعرفة - دراسة ميدانية . رسالة ماجستير . جامعة القاهرة: كلية التجارة.
- ٢٩ - زياد فيصل العزام (2015). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة إربد بالأردن. دراسات العلوم الإدارية. المجلد (42). العدد (الأول)، ص ص 103-130
- ٣٠ - سامي عبد الله المدان، وصباح محمد موسى (2010). قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة . مجلة الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية - بغداد :كلية الإدارة والاقتصاد. عدد (84)، ص ص 106-142
- ٣١ - ساهرة غسان الملاك، وأحمد صالح الأثري (2002). إدارة المعرفة ودورها في دعم المهارات التنموية للمنظمات. مجلة مستقبل التربية العربية. المركز العربي للتعليم والتنمية- القاهرة. المجلد (8). العدد (26). يوليو، ص ص 143-157.
- ٣٢ - سعيد خضر الداوور (2007). دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية- غزة: كلية التربية.
- ٣٣ - سلطان غالب الديحاني (2013). تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارات إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين . مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية - الكويت. السنة (39). عدد (148). يناير، ص ص 65-117.
- ٣٤ - سلمان ماجد العتيبي (2014). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمنظومة القيمية لمديري المدارس الثانوية في الكويت من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط- عمان: كلية العلوم التربوية.

- ٣٥ - سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال (2014). أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن. **مجلة البلقاء للبحوث والدراسات** : جامعة عمان الأهلية - الأردن. المجلد (17). العدد(1)، ص 17-46.
- ٣٦ - عامر الكبيسي (2005). **إدارة المعرفة وتطوير المنظمات**. الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.
- ٣٧ - عباس محمد حسين سعيد (2015). تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة: بحث استطلاعي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة. **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية** . جامعة الأنبار: كلية الإدارة والاقتصاد- الرمادي. المجلد (7). العدد(13)، ص 348-382
- ٣٨ - عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، ومحمد علي عبد الله (2012). أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة. **مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية** . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. المجلد(12). العدد(الأول). يوليو، ص 1-11
- ٣٩ - عبد الرحمن عبد الفتاح كراسنة، وسمية محمد توفيق الخليي (2009). مكونات إدارة المعرفة- دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**. المجلد(5). العدد(3)، ص 293-326.
- ٤٠ - عبد الرحمن مصطفى الملا، ووسام ياسين محسن (2015). متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي - بحث ميداني . **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية**. جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد(21). العدد(86)، ص 138-172
- ٤١ - عبد العزيز سعود المحيلبي ، مزنة سعد العازمي ، وعبد المحسن عايض القحطاني(2014). الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومي والخاص بدولة

- الكويت وعلاقتها بالإبداع الإداري. المجلة التربوية الكويت. المجلد (28). العدد (110). مارس، ص ص 15-57
- ٤٢ - عبد العزيز محمد عسكر (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة الأزهر - غزة: كلية التربية.
- ٤٣ - عبد الله حسين متولي (2010). التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة الأصول المعرفية رؤية استشرافية تقويمية للاحتياجات والمتطلبات وعوائد التطبيق في المكتبات الرقمية العربية. (في) المؤتمر الحادي والعشرين للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (المكتبة الرقمية العربية): عربي أنا: الضرورة، الفرص والتحديات - بيروت. المجلد (الأول). أكتوبر، ص ص 690-720.
- ٤٤ - عبد الله خازم الشهري، ومحمد أمين عبد الصمد مرغلاني (2015). العوامل المؤثرة في سلوكيات تشارك المعرفة لدي اختصاصي مراكز مصادر التعلم في المملكة العربية السعودية. مجلة اعلم. المملكة العربية السعودية. العدد (14). فبراير، ص ص 90-184.
- ٤٥ - عبد المالك ججيق (2014). تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتأمينات " CAAT ". مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة - الجزائر. العدد (17)، ص ص 173-192.
- ٤٦ - عبد المالك ججيق، زكية ججيق (2015). تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج. مجلة رؤى اقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي - الجزائر. العدد (8). يونيو، ص ص 251-269.

- ٤٧ - عبير ماجد عطوي النويري (2016). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية-غزة: كلية التربية.
- ٤٨ - العنود محمد الغيث (2015). مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات من وجهة نظر مديرات المدارس ومعلماتها . مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية : جامعة الزرقاء الخاصة- الأردن. المجلد(15). العدد(3)، ص ص 1-20
- ٤٩ - غسان العمري، وعبد الستار العلي (2004). مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية.(في)المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: "إدارة المعرفة في العالم العربي" في الفترة من 26-28 أبريل 2004. جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- ٥٠ - فدوى فاروق عمر (2015).المشاركة في المعرفة في مكاتب الجامعات السعودية التقليدية وجامعة الملك عبد الله للعلوم والتقنية. المجلة التربوية الدولية المتخصصة.عمان: المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب والجمعية الأردنية لعلم النفس.المجلد(4).العدد(2). فبراير، ص ص153-178
- ٥١ - فريال عبد الرحمن محمد علي إدريس (2003).أنماط الثقافة التنظيمية السائدة والمفضلة في إدارة المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير. جامعة أم القرى: كلية التربية.
- ٥٢ -قرساس الحسين (2008). تقييم عم لية الإشراف التربوي المطبقة في مرحلة التعليم الابتدائي من خلال آراء المدرسين دراسة ميدانية بولاية المسيلة . رسالة ماجستير. جامعة منتوري- قسنطينة: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

- ٥٣ - قيس حمد سلمان (2013). تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي دراسة اختبارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد(19). العدد(72)، ص ص 88-109.
- ٥٤ - كمال مصطفى المصري (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقته بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة في مدارسهم. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية- غزة: كلية التربية.
- ٥٥ - محمد إبراهيم حسن محمد (2016). مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية- دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات- مصر. المجلد(3). العدد(2). أبريل-يونيو، ص ص 159-209
- ٥٦ - محمد الحر (2013). الدور المعدل لثقافة مشاركة المعرفة في العلاقة بين أنماط القيادة وأداء أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الرسمية. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط- الأردن: كلية الأعمال.
- ٥٧ - محمد جعفر عارف (2015). عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات إدارة المعرفة بشرطة منطقة مكة المكرمة. مجلة اعلم. المملكة العربية السعودية. العدد (14). فبراير، ص ص 168-195.
- ٥٨ - محمد حامد عبده حشيش (2015). أثر الاختلافات الثقافية على مشاركة المعرفة. دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية. رسالة ماجستير. جامعة عين شمس- القاهرة: كلية التجارة.
- ٥٩ - محمد عبد القادر عابدين (2013). مستوى الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في محافظة القدس كما يراه الإداريون والمعلمون. مجلة العلوم التربوية والنفسية- جامعة البحرين: كلية التربية. المجلد(14). العدد(1). مارس، ص ص 41-70

- ٦٠ - محمد عواد أحمد الزيادات (2008). اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . ط(1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ٦١ - مركز الدراسات الإستراتيجية(2012). سلسلة دراسات نحو مجتمع المعرفة- نقل المعرفة. الإصدار(32). جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
- ٦٢ - معاذ يوسف الذنبيات(2013). اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية: نحو إستراتيجية فعالة لإدارة المعرفة. مجلة دراسات وأبحاث: جامعة الجلفة- الجزائر. العدد(12). سبتمبر، ص ص190-216.
- ٦٣ - معاذ يوسف الذنبيات ، خيرو خلف البقور ، وحمود حسني العتيبي(2011). المشاركة بالمعرفة في جامعة الطائف : إطار مقترح لتطوير إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية. جامعة أسبوط: كلية التجارة. العدد(51). ديسمبر، ص ص200-239
- ٦٤ - ممدوح عبد العزيز الرفاعي (2010). أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة مصر للطيران. جامعة عين شمس: كلية التجارة.
- ٦٥ - ممدوح عبد العزيز الرفاعي (2011). إدارة المعرفة- مدخل مشاركة العاملين للمعرفة. جامعة عين شمس: كلية التجارة.
- ٦٦ - منال صبحي عبد الكريم حسن(2008). إستراتيجية إدارية تربوية مقترحة لزيادة القيمة المضافة باستخدام إدارة المعرفة في المدارس الخاصة في مدينة عمان . رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية-عمان.
- ٦٧ - منظمة العمل الدولية(2007). من أجل اتخاذ قرار . الدورة(300). الوثيقة GB.300/PFA/9/2. مكتب العمل الدولي- جنيف. نوفمبر

- ٦٨ - منير الحمزة (2014). فرق العمل ودورها في تفعيل إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات :الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات- مصر . المجلد(1).العدد(2). ديسمبر، ص ص11-33
- ٦٩ - مؤيد السالم (2014). إدارة المعرفة التنظيمية . ط(1). بيروت: دار الكتاب الجامعي.
- ٧٠ - مي نجيب ذوابي(2015). أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة . كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- بغداد. العدد (43)، ص ص313-336.
- ٧١ - ميرفت عصام الشوارب(2012).مدى فاعلية استخدام أسلوب تبادل الزيارات بين المعلمين في تحسين السلوك التعليمي لمعلمي المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان . رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية- الأردن: كلية العلوم التربوية والنفسية.
- ٧٢ - ناصر مفرح زيد الهاجري (2013).الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط-عمان: كلية العلوم التربوية.
- ٧٣ - نسرين صالح محمد صلاح الدين(2013).آليات تكيف المعلمين الجدد مع الثقافة التنظيمية بالمدارس المصرية .مجلة التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية- مصر .المجلد(16).العدد(46). ديسمبر، ص ص307-394.
- ٧٤ - نعيم إبراهيم الظاهر (2009). إدارة المعرفة .ط(1).عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- ٧٥ - نهاية عبد الهادي التلباني، رامز عزمي بدير، ومحمد أحمد الرقب (2015). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة

- الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد(11). العدد(2)، ص ص443-480.
- ٧٦ - هاني حامد الضمور، وأحمد عطا الله القطامين (2013). الإدارة الإستراتيجية . ط(1). القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- ٧٧ - هاني داوود مبارك العجمي (2011). أثر تطبيق إدارة المعرفة على مشاركة العاملين في صناعة القرار بالتطبيق على قطاع الاتصالات بسلطنة عُمان . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: كلية العلوم الإدارية- القاهرة.
- ٧٨ - هناء جاسم محمد العسكري (2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة المثنى- العراق : مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية . المجلد(3).العدد(6)، ص ص 79-105.
- ٧٩ - هناء عبد الرؤوف محمد المنيراوي (2015). دور المعرفة الضمنية في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في غزة . رسالة ماجستير. جامعة عين شمس- القاهرة: كلية التجارة.
- ٨٠ - وداد أبو هين (2010). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين . رسالة ماجستير. جامعة الأزهر: كلية التربية
- ٨١ - وفاء عياد عياد علي (2006). علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي للعاملين بالمدرسة الثانوية العامة. رسالة ماجستير. جامعة طنطا- طنطا: كلية التربية.
- ٨٢ - وهيبه حسين داسي (2012). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية. مجلة الباحث - الجزائر.العدد(11)، ص ص165-176

- ٨٣ - وهيبة حسين داسي (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة
عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر
بسكرة - الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ٨٤ - ياسر الصاوي (2007). إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات . ط(1). القاهرة: دار
السحاب للنشر والتوزيع.
- ٨٥ - يسرى يوسف العلي (2014). العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري من
وجهة نظر مديري ومعلمي المرحلة الثانوية في محافظة المفرق بالأردن . مجلة
التربية. جامعة الأزهر - مصر: كلية التربية. العدد(161). الجزء(2). ديسمبر، ص
799-840.
- ٨٦ - يوسف أبو فارة، وحمد خليل عليان (2010). العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة
وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية . مجلة جامعة القدس
المفتوحة للأبحاث والدراسات - فلسطين. العدد(18). يناير، ص ص 43-114.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 87) Akashah, E.P.A., Rizal, S.R., & Hafiz, M.A.(2011). Knowledge Sharing Platform Framework Using Case Based Reasoning. **International Conference on Information and Intelligent Computing, IPCSIT**. Vol:18
- 88) Alavi, M., Kayworth, T.R. & Leidner, D.E. (Winter., 2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. **Journal of Management Information Systems**. Vol: 22. No:3, PP:191–224
- 89) Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N. (2012). Determinants of Knowledge Sharing Behavior. **International Conference, Business and Marketing Management**, Vol: 29
- 90) Almahamid, S., McAdams, A.C. & Kalaldehy, T. (2010). The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**. Vol:5, PP:327-356
- 91) Amayah, A.T. & Nelson, F.F. (2010). Knowledge Sharing-Types of Knowledge Shared and Rewards. Presented at **the Mid West Research to Practice, Conference in Adult, Continuing and Community Education, Michigan State University**.
- 92) Baardsen, S. (Sep., 2011). **The importance of knowledge sharing 2011 The International Year of Forests: European and global forests – which way for the future?**.European Parliament. Brussels
- 93) Babalhavaeji, F. & Kermani, Z.J. (Apr., 2011). Knowledge sharing behaviour influences: a case of Library and Information Science Faculties in Iran. **Malaysian Journal of Library & Information Science**. Vol: 16. No:1, PP:1-14
- 94) Bontis, N., Fearon, M., & Hishon, M. (2003).The e-flow audit: an evaluation of knowledge flow within and outside a high-tech firm. **Journal of Knowledge Management**. Vol: 7. Iss:1 ,PP:6–19
- 95) Cabrera, A. & Cabrera, E.F. (2002). Knowledge-Sharing Dilemmas. **Organization Studies**. Vol:23 .No :5, PP: 687–710

- 96) Chen, I.Y.L., Chen, N.S., & Kinshuk, (2009). Examining the Factors Influencing Participants Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities. **Educational Technology & Society**. Vol:12, No:1 ,PP:134-148
- 97) Ching, S. W. & Hsu, C. H. (2006).A Study of Knowledge Management in Elementary Schools: Advantageous Situations, Difficulties, and Strategies (Abstract). **Bulletin of Educational Research**. Vol: 52. No:2, PP:33-65
- 98) Christensen, P.H., (2003), **Knowledge Sharing-Time Sestiveness and Push-Pull Strategies in a non-hype Organization**. MPP Working Paper, No:12
- 99) Coakes, E., (Mar., 2003). **Knowledge Management: Current Issues and Challenges** .United States of America : Idea Group Publishing, at: <http://www.igi-global.com/book/knowledge-management-current-issues-challenges/674>
- 100) Daghfous, A. & Ahmad, N. (2010). Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks: Challenges and opportunities in the United Arab Emirates. **European Business Review**. Vol: 22. Iss:2, PP:153–174
- 101) Daghfous, A. (2004).Organizational learning, knowledge and technology transfer: a case study. **The Learning Organization**. Vol: 11. Iss:1, PP:67–83
- 102) Dalkir, K. (2005).**Knowledge Management in Theory and Practice**. United States of America :Elsevier Buttesworth-Heinemann, at: <https://dianabarbosa.files.wordpress.com/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>
- 103) Epstein, L.D.(2000). Sharing Knowledge in Organizations: **How People Use Media to Communicate**. Thesis (Ph.D.) of Philosophy. University of California, Berkeley
- 104) Ford ,D.P. & Chan,Y.E.(Apr.,2002).**Knowledge Sharing in a Cross-Cultural Setting:A Case Study**.Queen's University at Kingston: Queen’s KBE Centre for Knowledge-Based Enterprises, PP:1-31
- 105) French, W., Bell, C.H. & Zawacki, R.A.(2004). **Organization Development and Transformation: Managing Effective Change**. 6th Edition. McGraw-Hill/Irwin

- 106) Gagné, M. (July–Aug., 2009). A Model of Knowledge Sharing Motivation. **Human Resource Management**. Vol:48 .No:4, PP:571-589
- 107) Gholami, M.H., Asli, M.N., Shirkouhi, S.N. & Noruzy, A. (2013). Investigating the Influence of Knowledge Management Practices on Organizational Performance: An Empirical Study. **Acta Polytechnica Hungarica**. Vol: 10. No: 2, PP:205-216
- 108) Goh, S.K. & Sandhu, M.S. (2013). Knowledge Sharing Among Malaysian Academics: Influence of Affective Commitment and Trust. **The Electronic Journal of Knowledge Management**. Vol:11.Iss:1, PP:38-48,at:
<http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=382>
- 110) Goodman, J.P. & Huseman, R.C. (1999). **Leading With Knowledge: The Nature of Competition in the 21st Century**. London: Sage Publishing
- 111) Gottschalk, P. (2005). **Strategic Knowledge Management Technology**. United States of America: Idea Group Publishing
- 112) Gunbayi, I. (Jul., 2007). School Climate and Teachers' Perceptions on Climate Factors: Research into Nine Urban High Schools. **The Turkish Online Journal of Educational Technology**. Vol:6. Iss:3, PP:70-77
- 113) Gunnell, M.B. (2000). **Teachers' Perceptions of School Culture in Relation to Job Satisfaction and Commitment**. Thesis (Ph.D.) of Education Western Michigan University Kalamazoo, Michigan, at:
<http://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2455&context=dissertations>
- 114) Gurteen, D. (Feb., 1999). Creating a Knowledge Sharing Culture. **Knowledge Management Magazine**. Vol:2. Iss: 5, at:
<http://www.gurteen.com/gurteen/gurteen.nsf/id/ksculture>.
- 115) Haji, M. (2006). **Knowledge Sharing: Improving the Central Component of Knowledge Management**. Thesis of Master. Cranfield University: School of Industrial and Manufacturing Science, at:
<https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1793/1/M.Haji%20Thesis.pdf>
- 116) Hasan, H.M. & Crawford, K. (Nov., 2007). Knowledge Mobilisation in Communities through Socio-Technical System.
-

Knowledge Management Research & Practice.Vol:5 .No:4, at:
<http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1484&context=commpapers>

- 117) Hayes, J. N. (1998). **Sharing knowledge within and between boundaries: the role of groupware technologies**. Thesis (Ph.D.). United Kingdom: University of Lancaster, at: <http://ethos.bl.uk/OrderDetails.do?uin=uk.bl.ethos.268001>
- 118) Högberg, C. & Edvinsson, L. (1998). A design for futurizing knowledge networking. **Journal of Knowledge Management**. Vol:2 .Iss:2 ,PP:81-92
- 119) Hooff, B. & Weenen, F. (2004).Committed to Share: Commitment and CMC Use as Antecedents of Knowledge Sharing. **Knowledge and Process Management**.Vol:11. No:1,PP:13-24
- 120) Horak, J.B. (2001). Dealing with human factors and managing change in knowledge management: A phased approach. **Topics in Health Information Management**. Vol: 21. No:3 , PP: 8-17
- 121) Hoss, R., & Schluskel, A. (Aug., 6, 2009). **How Do You Measure the Knowledge Management (KM) Maturity of Your Organization? Metrics That Assess an Organization's**, PP:1-24, at:
http://www.digitalgovernment.com/media/Downloads/asset_upload_file66_2654.pdf
- 122) Hsu, I.C. (Aug., 2006).Enhancing employee tendencies to share knowledge-Case studies of nine companies in Taiwan. **International Journal of Information Management**.Vol:26.Iss:4, PP:326-338
- 123) Hsu, I.C. (Oct., 2008).Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. **Expert Systems with Applications** .Vol:35. Iss:3, PP:1316-1326
- 124) Islam, Z. Hasan, I. & Rahman, H. (2015).Factors Affecting Knowledge Transfer in Public Organization Employees. **Asian Social Science**. Vol: 11. No:4, PP:223-233
- 125) Ismail, M.B. & Yusof, Z.M. (2010) .**The Impact of Individual Factors on Knowledge Sharing Quality**.Vol:2010, at:
<http://www.ibimapublishing.com/journals/JOKM/2010/327569/327569.html>
-

- 126) Jain, K.K, Sandhu, M.S., & Sidrm, G.K. (2007). **Knowledge Sharing Among Academic Staff: A Case Study of Business Schools in Klang Valley**, Malaysia, Research papers, JASA2, Malaysia.
- 127) Jasimuddin, S.M., Connell, N. & Klein, J.H. (Sep., 2012). Knowledge transfer frameworks: an extension incorporating knowledge repositories and knowledge administration. **Information Systems Journal**. Vol:22 .Iss:3, PP:195 –209
- 128) Jialin, Yi. (Mar., 2009). A measure of knowledge sharing behavior: scale development and validation. **Knowledge Management Research & Practice**. Vol:7, Iss:1, PP:65–81
- 129) Jyrama, A., Kauppila, O.P. & Rajala, R.(Apr.,2009).Knowledge Sharing Through Virtual Teams Across Borders and Boundaries.(in) **International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities April 26-28, Amsterdam**,PP:1-19, at:
- 130) http://www.rebelalliance.eu/uploads/9/2/9/2/9292963/16_knowledge_sharing_through_virtual_teams_across_borders_and_boundaries.pdf
- 131) Kalling, T. (2003). Organization-internal Transfer of Knowledge and the Role of Motivation: A Qualitative Case Study. **Knowledge and Process Management**. Vol: 10. NO:2, PP:115-126
- 132) Krishnaveni, R. & Sujatha, R. (Jan., 2012).Communities of Practice: An Influencing Factor for Effective Knowledge Transfer in Organizations. **Journal of Knowledge Management**. Vol: 10. Iss:1, PP:26-40
- 133) Ladd, D.A. (Mar., 2002). **AN investigation of environmental factors that influence knowledge transfer in the air force**. Degree of Master of Science in Information Resource Management. Air University- Air Force Institute of Technology: Graduate School of Engineering and Management , at:
- 134) <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a401463.pdf>
- 135) Lee, D.J. & Ahn, J.H. (Jul., 2007). Reward systems for intra-organizational knowledge sharing. **European Journal of Operational Research**, Vol:180 .Iss:2 , PP:938-956
- 136) Lim. D. & Klobas, J. (2000).Knowledge Management in Small Enterprises .**The Electronic Library**. Vol: 8. No:6, PP:420-433

- 137) Lin, P.C. (2007). To share or not to share: modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. **Personnel Review**. Vol:36. Iss:3, PP:457-475
- 138) Ling, C.W., Sandhu, S .M. & Jain, K.K. (Feb., 2009). Knowledge sharing in an American multinational company based in Malaysia. **Journal of Workplace Learning**. Vol:21.Iss:2 ,PP:125-142
- 139) Ling, H.F.(Apri.,2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation an employee knowledge sharing intention. **Journal of Information Science**. Vol: 33. Iss:2, PP:135-149
- 140) Liu,F.C.& Cheng,K.L.(2007). **Investigating the Relationship between Knowledge Sharing and Team Innovation Climate**, PP:1-6, at: <http://research.cgu.edu.tw/ezfiles/14/1014/img/652/96-B-027.pdf>
- 141) Lubit, R. (2001). Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage .**Organizational Dynamics**. Vol: 29.No:4, PP:164-178
- 142) Manaf, H.A. & Marzuki, N.A. (2009). The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge.(in) **International Conference on Administrative in Public Sector Performance, Kingdom of Saudi Arabia, Institute of Public Administration (1-4 November)** . Kingdom of Saudi Arabia: Institute of Public Administration, PP:1-30, at: <http://www.fifty.ipa.edu.sa/conf/customcontrols/paperworkflash/Content/pdf/m4/en/2.pdf>
- 143) Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning Organization: Mastering the 5 Elements for corporate.** 2nd edition. Palo Alto, California: Davis-Black publishing INC., at:
- 144) <https://qamarwaince.files.wordpress.com/2012/02/course-buk-building-the-learning-organization.pdf>
- 145) Morro, J.E. & Odierno, R.T. (July 2012). **Knowledge Management Operations**. Washington: Headquarters, Department of the Army, at: <https://fas.org/irp/doddir/army/fm6-01-1.pdf>
- 146) Mozaffari, N., Soltani, I. & Bozorgzad, A. (Feb., 2012). Study of Organizational Culture of Departments of Education in Isfahan Province in Academic Year 2010-11 based on Denison Model. **International Journal of Business and Social Science**. Vol:3.No:44, PP:52-59
-

- 147) Mueller, J. (Apr., 2014).A specific knowledge culture: Cultural antecedents for knowledge sharing between project teams. **European Management Journal**. Vol: 32. Iss:2, PP:190–202
- 148) Naramore, N.E. (2012). **The role of management education faculty in the development of the knowledge worker: A phenomenological study**. Thesis (Ph.D.) of Philosophy. United States – Minnesota, Capella University: School of Business and Technology.
- 149) Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (Feb., 2000). SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. **Long Range Planning**. Vol:33. Iss:1, PP:5-34
- 150) Ordaz, M., Alles, M., Alcázar, F., Fernández, P. & Cabrer, R., (2004). Internal diversification strategies and the processes of knowledge creation. **Journal of Knowledge Management**. Vol:8. Iss:1, PP:77-93
- 151) Ozbebek, A. & Toplu, E.K. (Jan., 2011). Empowered Employees Knowledge Sharing. **International of Business and Management Studies**. Vol: 3, No: 2, PP:69-76
- 152) Reyhav, I. & Weisberg, J. (2009). Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing benefits Individual Employees. **Knowledge and Process Management**. Vol: 16. No:4, PP:186–197
- 153) Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. **Journal of Knowledge Management**. Vol: 9. Iss:3, PP:18–35
- 154) Rivera-Vazquez, J.C., Ortiz- Fournier, L.V. & Flores, F.R. (2009). Overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing. **Journal of Knowledge Management**. Vol:13. Iss:5, PP:257–270
- 155) Rowley, J. (Aug., 2001). Knowledge management in pursuit of learning: The Learning with Knowledge Cycle. **Journal of Information Science**. Vol:27.No:4 , PP:227-237
- 156) Seigart, D.M. (May, 1999). **Participatory evaluation and community learning: sharing knowledge about school-based health care**. Thesis (Ph.D.). Cornell University, at:
- 157) <https://www.researchgate.net/publication/34963676> Participatory evaluation and community learning sharing knowledge about school-based health care

- 158) Sewkarran, J. (2008). **Exploring the relationship between knowledge sharing and employee performance**. Thesis (Ph.D.) of Philosophy. United States of America : Capella University
- 159) Sharp, D.L. (2010). **The relationship between organizational cultures and organizational climates in three large urban higher education institutions in the United States**. Thesis (Ph.D.) in Urban Education. University of Wisconsin- Milwaukee
- 160) Skyrme, D. J. (1999). **Knowledge Management: Making It Work**. The Law Librarian. Vol: 31. No:2, PP:84-90, at: <http://www.skyrme.com/pubs/lawlib99.htm>
- 161) Sohail, M. S. & Daud S. (2009). Knowledge sharing in higher education institutions: Perspectives from Malaysia. **The Journal of information and knowledge management systems**.Vol:39. No:2, PP:125-142
- 162) Stefan, V. & Chivu, M. (2011). Romanian higher education reform and adaptation between the requirements of the knowledge society. **Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica**. Vol:13.No:2, PP:604-611, at: <https://core.ac.uk/download/files/153/6423183.pdf>
- 163) Szulanski, G. (Winter, 1996). Exploring Internal Stickiness; Impediments the Transfer of Best Practice within the Firm **.Strategic Management Journal** .Vol: 17. Special Issue: Knowledge and the Firm, PP: 27-44 ,at: <http://www.irlle.berkeley.edu/cohre/sticky.html>
- 165) Szulanski, G.(2000). The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**.Vol:82. Iss:1, PP:9-27
- 166) Tan, C.L.& Nasurdin, A.M.(Jan.,2010). Knowledge Management Effectiveness and Technological Innovation: An Empirical Study in The Malaysian Manufacturing Industry. **Journal of Mobile Technologies Knowledge and Society**. Vol:2010, PP:1-13
- 167) Tong,C., Tak ,W.I.W.& Wong ,A.(2014).The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. **International Journal of Human Resource Studies**.Vol:5.No:1, PP:19-47

- 168) Wang, S.(2005). **To share or not to share: an examination of the determinants of sharing knowledge via knowledge management systems.** Thesis (Ph.D.) of Philosophy: Ohio State University, at: https://etd.ohiolink.edu/!etd.send_file?accession=osu1117177005&disposition=attachment
- 169) Wang, S. & Noe, R.A. (2010). Knowledge sharing A review and directions for future research. **Human Resource Management Review.** Vol:20 , PP:115-131
- 170) Wiig, K.M. (2003). A knowledge model for situation-handling. **Journal of Knowledge Management.** Vol: 7. Iss:5, PP:6-24
- 171) Wurster, H.(2002). **How Does Organizational Culture Shape the Use of Humor in Corporate Training?**. Department of Communication Studies, PP:95-109 , at: https://www.uwlax.edu/urc/JUR-online/PDF/2002/K_Wurster.pdf
- 172) Yang, J.T.(Apr.,2007). Knowledge sharing: Investigating appropriate leadership roles and collaborative culture. **Tourism Management.** Vol:28. Iss:2, PP:530-543
- 173) Yeh, C.H., Lee, G.G., & Pai, J.C. (Mar., 2011). Influence of CIO'S knowledge-sharing behavior on the Quality of the IS/IT Strategic Planning (ISSP) Process in Taiwan. **African Journal of Business Management.** Vol:5, No: 6, PP:2465-2474
- 174) Zmud, R.W. (Jun., 2004). **Framing the Domain of IT Management:** Projecting the Future Through the Past. Cincinnati, Ohio:Pinnaflex Educational Resources, Inc., at:<http://soonang.com/wp-content/uploads/2011/04/2000-Ang-Zmud-PINNAFLEX.pdf>

ثالثاً- مواقع الكترونية:

- 175) (<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/share>)
- 176) (<http://www.hrdiscussion.com/hr45020.html>.)