



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٩) أكتوبر ٢٠٢٣ م



التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في إدارة الإشراف التربوي
بمدينة جة

إعداد

أ/ شخة علي الحارثي
باحثة ماجستير بقسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

أ/ غاية حسن العمري
باحثة ماجستير بقسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الملك عبد العزيز

المجلد (٨٩) أكتوبر (ج٢) ٢٠٢٣ م

المستخلص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في إدارة الإشراف التربوي، والتعرف إلى معوقات تطبيقه من وجهة نظر مشرفات الإدارة المدرسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولجمع البيانات طُبّق الاستبيان على جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم بجدة بنات والبالغ عددهن (٢١) مشرفة إدارية خلال الفصل الدراسي الثالث ١٤٤٤/١٤٤٥ هـ. وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة المشرفات الإداريات للتشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) جاءت عالية ومرتبطة كالاتي: تأهيل وتطوير مديرات المدارس بالدرجة الأولى، ورفع مستوى المدارس في الاختبارات المهارية والمعيارية بالدرجة الثانية، ورفع جودة الأداء الإشرافي بالدرجة الثالثة. والدرجة الكلية لمعوقات تطبيق التشارك المعرفي في إدارة الإشراف التربوي جاءت عالية كما في المعوقات التكنولوجية والمعوقات الفردية، بينما المعوقات التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات، ومنها: إنشاء وحدة متخصصة للتشارك المعرفي بإدارة الإشراف تعمل على تنظيم أنشطة التشارك المعرفي وتنسيقها بين المشرفات بحيث لا تتعارض مع مهامهن، واهتمام المكاتب بتوفير بنية تحتية تكنولوجية عالية تدعم تسهيل عمليات التشارك المعرفي في المكتب. واقترحت الدراسة مقترحات من أهمها: وضع تصور مقترح لبناء منصة للتشارك المعرفي، وتكون وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية قائمة عليها.

الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، مستهدفات رؤية (٢٠٣٠)، الإشراف التربوي.



Abstract

The study aims to identify the degree of cognitive sharing practice to achieve the objectives of Vision 2030 in the Department of Educational Supervision and to identify the obstacles to its application from the point of view of school management supervisors. The survey prescribing curriculum was used, and in order to collect data, the questionnaire was applied to all the school management supervisors of Jeddah Girls' Offices, (21) administrative supervisors during the third semester 1444/1445 AH. The results showed that the overall degree of management supervisors' practice of knowledge sharing to achieve the objectives of Vision (2030) was high and ranked as follows: The qualification and development of principals of schools in the first instance and the upgrading of schools in the skill and normative tests in the second degree and raising the quality of supervisory performance in the third degree. The overall degree of impediments to the application of cognitive sharing in the management of educational supervision came as high as technological and individual impediments, while organizational constraints came at a moderate level. The study recommended recommendations, including: the establishment of a specialized knowledge sharing unit in the supervisory department that would organize and coordinate knowledge sharing activities among female supervisors so as not to interfere with their functions and offices' interest in providing high-technology infrastructure that would support the facilitation of knowledge sharing processes in the office. The study proposed suggestions, the most important of which: to conceptualize a proposed platform for knowledge sharing based on the Ministry of Education of Saudi Arabia.

Key Words: *knowledge sharing, Saudi vision targets (2030), Educational Supervision .*

المقدمة

تسعى وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية منذ انطلاق رؤية (٢٠٣٠) إلى تحقيق تطّعاتها التي تهدف إلى بناء الإنسان وتنمية المجتمع، والتي ارتكزت على ثلاثة محاور رئيسة: "مجتمع حيوي"، و"اقتصاد مزدهر"، و"وطن طموح" (رؤية، ٢٠١٦)، وترجمت هذه المرتكزات من خلال الجهود المبذولة من قبل الوزارة مُتمثلة على أرض الواقع بتعزيز المؤسسات التعليمية في المملكة وتطويرها ودعمها، والتي جعلت التعليم كما ذكر العيسى (وثيقة تطوير التعليم بالإدارة العامة بجدة، ١٤٣٨) "ثروة الوطن الأولى، والأداة الرئيسة لتطوير جميع مناهج الحياة للحاق بالدول المتقدمة، والوصول لمجتمع المعرفة" (ص٣). فأخذت الوزارة على عاتقها الإصلاح والتطوير للنظام التعليمي من خلال العمل على رفع جودة الأداء لمؤسساتها التعليمية، ولعبت الإدارات التعليمية بجميع مستوياتها الدور البارز في رسم السياسات، وتحديد الأهداف، وطرح الآليات ومتابعة تطبيقها في الميدان التعليمي في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

ويُمثّل الإشراف التربوي دورًا مهمًا حيث شكّل حلقة الوصل بين الإدارات العليا والإدارة المدرسية، واكتسب أهمية كبيرة في قيادة سير العمل في الميدان التعليمي من خلال الإشراف على تطبيق السياسات التعليمية، ومتابعة آليات تنفيذ الخطط التعليمية، وإيجاد الحلول والبدائل المناسبة لتجاوز العقبات والتحديات التي تواجه سير العمل في الميدان التعليمي. حيث ذكر الأسمرى (٢٠١٩) أن جودة العملية التعليمية وكفاءتها مرهونة بجودة الإشراف التربوي وكفاءته وفاعلية أجهزته، وأن الإشراف التربوي وعملياته محور رئيس في تحقيق منطلقات الرؤية الطموحة.

ويمثّل الإشراف التربوي أحد الأركان الأساسية في المنظومة التعليمية؛ لما له من دور رئيس في تحقيق أهدافها. حيث أوردت وزارة التعليم (٢٠٢٠) بأن الإشراف التربوي يتمثل في تطوير الموقف التعليمي وتقويمه؛ لضمان فاعلية الأداء التربوي والتعليمي، وذلك من خلال مهام متعددة تتمثل في: متابعة تنفيذ الخطط التشغيلية والبرامج الخاصة

بالإشراف التربوي، ومتابعة سير العملية التربوية والتعليمية، واقتراح تطوير اللوائح المنظمة لعملية الإشراف التربوي، ومتابعة تطويرها بعد إقرارها، وإعداد احتياج الإدارة من الكوادر، بالإضافة إلى متابعة مستوى أداء الإدارة المدرسية بالمدارس والعمل على تطويرهم، والتنسيق مع مشرفات المكتب لانتقاء كل ما يتعلق بالأساليب الإشرافية الحديثة، وتبادل الخبرات فيما بينهم، وغيرها من العمليات التي تهتم مراحل العملية التعليمية على مستوى التخطيط، والتدريب، والتقويم، والتتبع.

ويكتسب الإشراف التربوي أهميته كما ذكر الخطيب وآخرون (٢٠٠٣) من خلال الخدمات الفنية التي يُقدّمها، والمُتمثلة في متابعة العملية التربوية، ومعايشة مشكلاتها، ثم وضع الحلول المناسبة لها، فهو حلقة الاتصال بين الميدان والأجهزة الإدارية والفنية التي تشرف على عملية التعليم والتعلم، علمًا بأن التوسع في الخدمات التعليمية مع انتشار المدارس وازدياد عددها يفرض الحاجة إلى وجود مشرفين متخصصين في مواد الدراسة المختلفة؛ ليقوموا بمهمة الإشراف على أعمال المُعلّمين، ومساعدتهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف المنشودة.

ويعد مجال الإشراف التربوي من المجالات المُركزة على المعرفة، حيث أكد المنصوري (٢٠١١) أن الإشراف التربوي أحد المجالات التربوية الفاعلة التي تتعامل مع نشر المعرفة وتطبيقها والإفادة منها؛ نتيجة لكون المشرف التربوي أحد أركان خط الدفاع الأول الذي يتصدى لمواجهة المشكلات الواقعية، ولإيجاد حلول إبداعية لها وجب عليه أن يمارس إدارة المعرفة، ويعمل على نشرها وتطبيقها. فالمشاركة بالمعرفة أحد أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، ومن الضروري تطبيق عمليات المشاركة بالمعرفة؛ لأنها تشكل الأساس الذي يضمن تميّز مؤسساتنا التعليمية، ويدعم الإبداع فيها. وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Hislop 2013) في أن نجاح تطبيق سياسات إدارة المعرفة بأي مؤسسة معاصرة عادةً ما يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة التشارك المعرفي وفاعليته بين منسوبيها من العاملين، فضلاً عما يترتب عليه من نتائج ومخرجات مختلفة. وأبرزت تلك الأهمية دراسة

Zheng (2017) حيث أشارت إلى أن التشارك المعرفي هو حجر الزاوية، ونقطة الانطلاق الأولى في رحلة إصلاح المؤسسات المعاصرة وتطويرها واستدامتها مستقبلاً. وللتشارك المعرفي دور مهم في بناء مجتمعات التعلم المهنية، وجودة الأداء الإشرافي، وإعداد القيادات المدرسية وتأهيلها. حيث ذكر (ALKasharia & ALTaherib 2020) أن من شأن التشارك المعرفي زيادة كفاءة الأفراد وخبراتهم وإنتاجيتهم، وهو ما يعود بالفائدة على المنظمة ككل، كما يؤدي إلى تحسين العاملين والمنظمة، وتعزيز العمل الجماعي، وتعزيز الإبداع والابتكار بين العاملين. ولذا تسعى الدراسة الحالية التعرف إلى واقع التشارك المعرفي ومعوقاته في إدارة الإشراف التربوي بجدّة.

مشكلة الدراسة

يُمثّل الإشراف التربوي منظومة متكاملة لها أهمية كبيرة في تطوير النظام التعليمي، فالإشراف يعايش العمل التربوي في الميدان، ويتابع عملياته، ويلامس متطلباته ومعوقاته، ويعمل على تقويمه بشكل مستمر، وينقل إلى المسؤولين الصورة الحقيقية للميدان ومستجدّاته.

ومع تطورات المجال التربوي توسّع دور المشرفين التربويين، فلم يعد قاصراً على الزيارات الإشرافية كما في السابق فحسب، بل تجاوز ذلك ليصبح المشرفون قادة في ميدان التعليم، وهذا يتطلب منهم القدرة على التشخيص والتحليل والتنبؤ بالمشكلات وإيجاد الحلول لها؛ لضمان استمرارية عملية التطوير التي أصبح الإشراف ركناً أساسياً فيها، كما وذكر عطاري وآخرون (٢٠٠٤) أنه من خلال العملية الإشرافية تُحقّق كفاية النظام وفعاليته وفق الأهداف والسياسات المعتمدة له، كما أن العاملين في جهاز الإشراف التربوي لهم دور رئيس في عملية تطوير الإشراف وتجويده باستمرار، وانسجامه مع التطوير والتجديد في نظام التعليم السعودي.

لكن واقع الميدان يُعرّض المشرفين التربويين لمجموعة من المشكلات والتحديات في أداء أدوارهم القيادية منها ما يتعلق بآليات ترشيح المدراء الجدد وتأهيلهم، ومنها ما يتعلق

بمجالات التقويم والمتابعة والتنمية المهنية المُستمرّة للكوادر العاملة في الميدان، وسدّ أي عجز يطرأ سواء على مستوى الكوادر البشرية من مُعلّمين ومدراء ووكلاء، أو المادية من توفير الوسائل والتجهيزات، إضافة إلى كثرة الأعباء الإشرافية التي يتحمّلها المشرفون نظرًا لقلّة عددهم مقابل عدد المدارس التي يشرفون عليها.

وقد رصدت مجموعة من الدراسات في المملكة عددًا من المشكلات التي تواجه الإشراف التربوي، وتحول بينه وبين الغاية التي وُضع من أجلها، أو على الأقل تجعل المطلوب منه لا يتحقق بشكل كامل، فجاء في دراسة الجهني (٢٠٢٠) أن مشكلة انعدام أو ضعف التواصل والاتصال الإداري في المؤسسات التعليمية يحول دون تبادل فعّال للمعلومات والبيانات الخاصة مع هيئة الإشراف التربوي من أجل الاستفادة منها وتدقيقها واتخاذ قرارات إجرائية بشأنها. وأضاف الفنتوخ (٢٠١٧) أن هناك إشكاليات أخرى ترتبط بعدم الإشراف الفعلي للميدان في بناء الخطط الإشرافية لدى جهاز الوزارة، وانتهاء أثر الزيارات الإشرافية بمجرد انتهائها؛ نظرًا لانعدام المتابعة.

ولعل أبرز ما واجهه الإشراف في الآونة الأخيرة من تحديات كان جائحة كورونا، وما لحقها من فرض إغلاق المدارس والتحوّل للتعلّم الإلكتروني الذي فرض على الإشراف اتخاذ نمط مختلف، والتحوّل لتطبيق الإشراف الإلكتروني؛ لتسهيل العمل، وتقديم الدعم اللازم للمدارس والمعلمين والطلاب وأولياء الأمور، وكشفت دراسة العمود وآخرون (٢٠٢٢) أن الإشراف عانى أثناء جائحة كورونا من عدد من التحديات كان أبرزها "انخفاض مستوى الكفايات الإلكترونية لدى المشرفات التربويات"، وجاء في مقدمة التحديات الفنية التقنية التي واجهت مكاتب الإشراف حينها "تضخّم البيانات وسرعة تواردها إلى الإشراف التربوي".

ولكي يتمكن الإشراف من أداء مهامه أصبح لا بد له من التنوع في أدواته وأساليبه وأنشطته بما يناسب المواقف التعليمية المختلفة، كما أكد الغانم (١٤٢٩) أن دور الإشراف التربوي وأساليبه في تجويد المنظومة التعليمية بكامل عناصرها وتطويرها، وإحداث

التكامل بينها بما يكفل تحسين المخرجات النوعية لبيئات التعلم المختلفة، ويُبرز الحاجة إلى إعادة النظر في مجمل الأساليب الإشرافية على مستوى الفكر والممارسة، والكشف عن معوقاتنا وتطويرها؛ ليتمكن من أداء رسالته في تطوير بيئات التعلم بكفاءة وفعالية.

ولعل أبرز العمليات التي تُحقق استدامة قدرة الإشراف على تحقيق مهامه والتصدي لما يعترض عمله من تحديات هي عملية التشارك المعرفي الذي عن طريقه تُبادل الخبرات والمعرفة والمهارات بين المشرفين التربويين، فالتشارك عنصر أساسي يمكن أن يستمد منه الإشراف قوته، تلك القوة التي تكمن في مجموعة الفوائد التي يمكن أن يجنيها الإشراف في حال نجاحه في تطبيق التشارك وتعزيزه، ولقد كشفت نتائج بعض الدراسات (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥؛ Cheng & Chen, 2012) عن جوانب من هذه الفوائد، مثل: حماية المؤسسات من فقدان المعرفة، وتحسين كفاءتها، وتنمية قدرتها التنافسية، وتطوير مهارات أعضائها لتقليل أخطائهم وأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة، وخلق جو من الثقة داخل فرق العمل، وغيرها من الفوائد الأخرى.

أسئلة الدراسة

- ١- ما درجة ممارسة المشرفات الإداريات للتشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في إدارة الإشراف التربوي بمدينة جده؟
- ٢- ما المعوقات التي تواجه تطبيق التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في إدارة الإشراف التربوي بمدينة جده من وجهة نظر عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة

- ١- تحديد درجة ممارسة التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة جده من وجهة نظر المشرفات الإداريات.
- ٢- التعرف إلى معوقات تطبيق التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة جده.

حدود الدراسة

- ١- **الحدود الموضوعية:** تناولت التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات الرؤية الآتية (جودة الأداء الإشرافية، وإعداد وتأهيل مديرات المدارس، ورفع المستوى التحصيلي للطلاب في الاختبارات المهارية والمعارف) والتي تواجه تطبيق التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠).
- ٢- **الحدود البشرية:** مشرفات الإدارة المدرسية في مكاتب الإشراف التربوي بمدينة جده.
- ٣- **الحدود المكانية:** مكاتب التعليم بجده بنات، وتشمل ستة مكاتب: (الشمال، والجنوب، والشرق، ووسط، وخليص، ورايح).
- ٤- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الثالث للعام الدراسي ١٤٤٤ هـ.

مصطلحات الدراسة

التشارك المعرفي Knowledge sharing

عرفه (2002) Batrol & Srivastava بأنه: "تبادل أو تشارك الأفراد للمعلومات، والأفكار والاقتراحات، والخبرات المتعلقة بالمؤسسة مع بعضهم البعض، ويمكن تشارك المعرفة الصريحة وكذلك الضمنية" (p.65).

أما (2012) Bulan & Sensuse فقد عرفاه بأنه: "عملية يُتبادل من خلالها المعرفة الضمنية أو الصريحة لأفراد آخرين، كما أنه تفاعل ثقافي اجتماعي يتضمن تبادل معارف الموظفين وخبراتهم ومهاراتهم من خلال إدارة أو منظمة بأكملها" (p.133).

وتعرفه الدراسة إجرائياً بأنه: عملية تبادل الخبرات والمعرفة والآراء والأفكار بين المشرفات الإداريات فيما بينهم، وأيضاً بين المشرفات الإداريات ومديرات المدارس، وتُحدّد بالدرجة التي تعطيها المستجيبة لفقرات أداة الدراسة.

رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) Saudi Arabia Vision

تعرفها الحربي (٢٠٢٠)، بأنها: "رؤية شاملة تمثل خارطة الطريق للنمو والتطور بالقطاعات كافة بالمملكة، وتقوم على ثلاثة محاور رئيسة؛ هي: مجتمع حيوي، واقتصاد

مزدهر ووطن طموح؛ حيث تتكامل هذه المحاور وتتسق مع بعضها في سبيل تحقيق
غايات التنمية الشاملة والمستدامة. وقد استلهم قطاع التعليم من هذه الرؤية جميع تحولاته
وتجديداته وخطته الإستراتيجية في مؤسساته وبرامجه ومبادراته ومشروعاته؛ للمساهمة في
تحقيق مرتكزاتها الأساسية". (ص ٢٤٥٦)

الإشراف التربوي Educational Supervision

عرفه عايش (١٤٣٠) بأنه: "عملية مُنظمة تعتمد على التخطيط الوقائي والعلاجي
للقضايا التعليمية والتعلمية عن طريق خطط دقيقة وواضحة تُبنى تشاركياً، وتستند إلى
المنهجية العلمية في تنفيذها وتقويمها، وتخضع لمعايير ومؤشرات أداء مناسبة". (ص ص
٢٥-٢٦)

أما الدعيلج (٢٠١٥) فعرفه بأنه: "عملية قيادية قائمة على التأثير وتنسيق الجهود
واستثمار الطاقات؛ وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرغوبة". (ص ٥٥)

مكاتب التعليم Education offices

تعرفها الدراسة الحالية إجرائياً: وحدات إدارية ترتبط بإدارة الإشراف التربوي، وتتوزع
جغرافياً في (شمال، وجنوب، ووسط، وشرق، ورابع، وخليص) في مدينة جدة، وتقوم بتنفيذ
مهام وأدوار الإشراف التربوي؛ لتطوير وتجويد العملية التعليمية والقيادة بالمدارس.
الدراسات السابقة

دراسة عبد الحافظ والمهدي (٢٠١٥) والتي هدفت التعرف إلى واقع ممارسة
التشارك المعرفي، والعوامل المؤثرة فيه لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في
بعض الجامعات العربية وصولاً إلى آليات مقترحة لتعزيز ممارسة التشارك المعرفي،
والتغلب على معوقاته بين أعضاء هيئة التدريس، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي
بالاستعانة بأسلوب التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد هوية العوامل المؤثرة في ممارسة
التشارك المعرفي، وطور البحث أداة لقياس واقع التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه
طبقت على عينة مكونة من (١٤) فرداً من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية

بجامعات (الأزهر، وعين شمس، والسلطان قابوس، والملك خالد)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك لدى أعضاء هيئة التدريس تقع في المدى المتوسط، وأكدت الدراسة على الحاجة لتنمية التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، كما أسفر العامل التحليلي عن عاملين رئيسيين هما العامل التنظيمي، والعامل الشخصي كعوامل مؤثرة في ممارسة التشارك المعرفي، وإن تأثير العاملين التنظيمي والشخصي يتراوح بين مدى التأثير المرتفع والمتوسط في بعض الجامعات، كما أكدت النتائج على دور العامل التنظيمي في ممارسة التشارك المعرفي في جميع الجامعات.

وهدفت دراسة (Mankin 2016) إلى استقصاء العمليات التشاركية في المجتمعات الأكاديمية في كليات إدارة الأعمال الجامعية في الجامعات البريطانية، وتسهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين الأفراد والجماعة والمنظمة من حيث كيفية المشاركة بالمعرفة، أو من حيث تقاسم المعرفة واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة حيث أجريت سلسلة من المقابلات شبه المنتظمة مع (٢٧) مشاركة، وحُلت بيانات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي، وأظهرت نتائج الدراسة أن العمليات الرسمية وغير الرسمية للتشارك المعرفي متشابكة وعلى شكل علاقة تكافلية، وهي تُعد علاقة محورية لفهم كيف ولماذا يتم تشارك المعرفة في المجتمعات الأكاديمية، وأظهرت النتائج وجود معوقات للتشارك المعرفي بين الأكاديميين العاملين في هذه الجامعات، ومنها عدم توفر الوقت الكافي للتشارك المعرفي، وزيادة عبء العمل، واكتناز المعرفة، والكسل.

وقام (Santosh & Banda 2016) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة سلوك التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الوطنية المفتوحة بالهند ومعوقاته، وطُبّق الاستبيان على عينة بلغت (٦٢) عضواً، وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة عالية من أعضاء هيئة التدريس يشاركون معرفتهم طواعية مع زملائهم من داخل الجامعة

وخارجها، وأن أهم المعوقات تمثلت في قلة التقدير والمكافآت والثقافة المؤسسية، ونقص الوعي بقضايا الملكية الفكرية.

وهدفت دراسة **عمار وعباس (٢٠١٧)** التعرف إلى واقع المشاركة بالمعرفة لدى مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين، بغرض وضع آليات لتحسين مستوى ممارسة المديرين لها بمدارسهم، واستخدام المنهج الوصفي، وأعدّ استبانتيين طُبقت إحداهما على عيّنة قوامها (١٠٧) من مديري المدارس؛ بهدف تحديد مستوى جاهزية مديري المدارس من حيث المعرفة بمفهوم المشاركة بالمعرفة، وأهميتها، واتجاهاتهم نحو ممارستها، وطُبقت الأخرى على عيّنة قوامها (٣٥٩) 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، واقتُرِح آليات لتحسين واقع ممارسة المشاركة بالمعرفة بالمدارس في ضوء الإطار النظري للبحث ونتائجه.

وهدفت دراسة **Maiga (2017)** التعرف إلى واقع مشاركة المعرفة في جامعات تنزانيا. واستخدمت الدراسة المنهج المسحي والاستبانة والمقابلة أدواتاً لجمع البيانات من عيّنة الدراسة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (١٢٣٠) عضواً من هيئة التدريس، و(٤١) أمين مكتبة، و(٢٠) عميداً في أربع جامعات في تنزانيا، أما عيّنة الدراسة فتكوّنت من (٢٩١) عضو هيئة تدريس، و(٤١) أمين مكتبة، و(٢٠) عميداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها: تُعزز الجامعات في تنزانيا ثقافة مشاركة المعرفة وذلك من خلال: العروض والمحاضرات العامة والمؤتمرات والندوات، وقلة وجود هياكل وسياسات تنظيمية رسمية تُعزز مشاركة المعرفة في الجامعات في تنزانيا، ومن العوامل التي تُعزز مشاركة المعرفة بين الأكاديميين هي نظام الحوافز، وتمكين إستراتيجيات مشاركة المعرفة،

وأظهرت الدراسة أن الأكاديميين مدركين لأهمية إدارة المعرفة ومشاركتها، إلا أنهم يواجهون بعض السياسات التي تُعيق من مشاركة المعرفة.

وأجرت **الحضرمي (٢٠١٧)** دراسة هدفت إلى تحديد معوقات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، وسبل التغلب عليها، ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صممت لهذا الغرض، واختيرت عينة عشوائية من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس مثلوا الجامعة، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أبرزها: وجود معوقات للتشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة تبوك بدرجة كبيرة، وجاء ترتيب معوقات التشارك المعرفي بجامعة تبوك وفقاً لدرجة الموافقة تنازلياً كما يلي: المعوقات المادية وتشمل المعوقات التقنية يليها المعوقات التنظيمية ثم الشخصية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول معوقات التشارك المعرفي في جامعة تبوك وسبل التغلب عليها تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، والجنسية، والدرجة العلمية، نوع الكلية).

وسعت **دراسة العنزي (٢٠١٨)** التعرف إلى رفع كفايات المشرف التربوي في ضوء متطلبات المستقبل وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، واعتمدت الدراسة في عرض إطارها المفاهيمي على مفهومي (الإشراف التربوي، والكفايات الإشرافية) مستخدمة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وطُبقت على عينة قوامها (١٦٨) مشرفاً من مشرفي المواد الدراسية (الذكور) من مختلف التخصصات، ممن يزاولون عملهم خلال الفصل الثاني من العام الدراسي (١٤٣٨-١٤٣٩هـ)، والموزعين في (٣) إدارات تعليمية في المملكة تضم إدارة التعليم في (محافظة حفر الباطن، والمنطقة الشرقية متمثلة في مكتب التعليم بـ (غرب الدمام، القطيف)، ومنطقة حائل)، وشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بدرجة توافر كفايات المشرف التربوي في ضوء متطلبات المستقبل وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠) في متطلب الإبداع والابتكار تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح فئة البكالوريوس.

وكشفت دراسة (Gilligan 2018) الحالة النوعية عن دور قادة المكاتب المركزية، حيث دعموا تطوير المديرين للتوقعات التعليمية العالية في مدارس لورانس العامة، والتي تتمثل إحدى الإستراتيجيات الرئيسية لتحويل المكتب المركزي في إنشاء علاقات مساعدة مع مديري المدارس، والتي تعمل كإطار مفاهيمي لهذه الدراسة، وجمعت البيانات من المقابلات مع قادة المكاتب المركزية ومديريها بالإضافة إلى مراجعة الوثيقة، ووجدت نتائج الدراسة أن قادة المكاتب المركزية استخدموا ممارسات عالية الجودة عززت قدرة القيادة التعليمية لمديري المدارس ورفعت التوقعات التعليمية داخل المدارس والمعلمين، وأفاد المديرون أن الحصول على دعم المكتب المركزي من خلال الأنظمة والهياكل والمناهج والثقافة وظروف العمل خلق توقعات تعليمية عالية وساهم في نموهم كقادة تعليميين.

وقامت البلوي (٢٠١٩) بدراسة هدفت الكشف عن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تبوك والملك سعود، والكشف عن العلاقة بين درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس والثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود، ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية والآداب وكلية العلوم بجامعة تبوك، وكذلك أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية الآداب وكلية العلوم في جامعة الملك سعود، لتصبح العينة النهائية التي طبقت عليها أداة الدراسة (٣٠٠)، وخلصت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال (التدريس) كانت بدرجة مرتفعة، وأن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال (البحث العلمي، وخدمة المجتمع) كانت بدرجة متوسطة، كما أن أبعاد الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك والملك سعود في مجال (القيادة، والهيكلة والنظم

الداخلية، وظروف العمل) كانت بدرجة مرتفعة، كما أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، كذلك هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بُعد (القيادة) تبعاً للنوع لصالح الإناث، وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في بُعد (البحث العلمي) تبعاً لطبيعة الكلية لصالح (العلمية).

وهدفت دراسة **Noor et al (2020)** إلى معرفة ممارسات الإشراف عبر الإنترنت أثناء جائحة كوفيد ١٩ في الدراسة النوعية في باكستان، واستخدمت المنهج التحليلي، وتكوّنت العينة من (٨) مشرفين في باكستان وكانت أداة الدراسة المقابلة، وأشارت نتائجها إلى وضع مقترحات من بينها التركيز أكثر على تنمية رأس المال البشري والتنمية الشخصية، والتدريب على إدارة الاتصال، والتكنولوجيا وبرامج الدعم خاصة لمُعلمي المدارس كأساس للأجيال القادمة.

وأجرت الصاعدي (٢٠٢١) دراسة هدفت التعرف إلى واقع تطبيق برامج التنمية المهنية لقائدات المدارس الحكومية الثانوية في مدينة جدّة، وسبل تطويرها في ضوء رؤية (٢٠٣٠)، واتّبع المنهج المختلط، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من مشرفات القيادة المدرسية بمدينة جدّة المكون من (٢٢) مشرفة قيادة، وقد مثّلن عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن قائدات المدارس الثانوية بمدينة جدّة يُطبّقن برامج التنمية المهنية المتصلة باتخاذ القرار في ضوء رؤية (٢٠٣٠) بدرجة متوسطة، وأن قائدات المدارس الثانوية بمدينة جدّة يُطبّقن برامج التنمية المهنية المتصلة بالتخطيط الإستراتيجي في ضوء رؤية (٢٠٣٠) بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة دعم إدارة تعليم جدّة قائدات المدارس بالدورات والبرامج التدريبية؛ لتحسين دورها في تطبيق برامج التنمية المهنية المتصلة باتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي بشكل عام، كما أوصت بزيادة اهتمام مكاتب التعليم وتشجيع وتحفيز قائدات المدارس على الاستمرار في متابعة ممارسات التخطيط على المستوى الشهري والسنوي.

وقامت الشهراني (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى التأسيس الإسلامي للتشارك المعرفي من خلال مصدر التشريع الثاني السنة النبوية، بما يُعزّز تطبيقاته في المؤسسات التربوية، واعتمدت الدراسة على منهج تحليل المحتوى، والمنهج الوصفي من خلال استقراء أصول السنة النبوية وأسفرت الدراسة عن عدة عوامل مؤثرة في التشارك في السنة النبوية وهي: عوامل الترغيب وتمثّلت في خمسة وعشرين عاملاً، وعوامل الترهيب وتمثّلت في تسعة عوامل، والعوامل الأخلاقية وتمثّلت في ثمانية وثلاثين عاملاً، والعوامل الفردية وهي ثمانية عشر عاملاً، والعوامل الجماعية المشتملة على ثمانية عشر عاملاً والعوامل التنظيمية المتمثلة في عاملين مؤثرين هما النمط القيادي الشوري، والأدوار القيادية في التشارك المعرفي، وانقسمت إلى الدور الإستراتيجي، والدور التخطيطي والدور التنظيمي والدور التقويمي، والدور التحفيزي والدور الريادي.

وسعت دراسة عبد المولى والحسين (٢٠٢٢) التعرف إلى واقع أداء المشرفين التربويين بمنطقة عسير في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر معلمهم، والكشف عن أكثر المعوقات التي عرقلت أداء المشرفين التربويين عن تطبيق الإشراف الإلكتروني، وتكوّنت عينة الدراسة من (٣٥٠) معلماً من معلمي مدارس كافة البنين بمنطقة عسير التعليمية، واستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة، وأوضحت نتائج الدراسة أن استجابة أفراد عينة البحث حول محور واقع أداء المشرفين التربويين بمنطقة عسير أثناء جائحة كورونا جاء بدرجة موافقة متوسطة، وتظهر عينة الدراسة الأداء المتوسط للمشرفات في جميع عبارات المحور سواء في مساعدة المعلمين ومتابعة تفعيل المنصات، أو إيجاد البدائل المناسبة لاستمرار أداء العملية التعليمية، كما ظهر بعض المعوقات التقنية للمحور الثاني، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن الخروج بعدد من التوصيات ومنها: تخصيص المزيد من الموارد المالية اللازمة لتوفير التجهيزات الخاصة بعملية الإشراف الإلكتروني، و عقد المزيد من الورش التدريبية والندوات التي تعمل على تنمية مهارات تطبيق الإشراف الإلكتروني.

منهج الدراسة

استخدم المنهج الوصفي المسحي في الدراسة الحالية؛ لأنه أكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها، والذي يعد كما ذكر عبيدات وآخرون (٢٠٠٧) بأنه: "أسلوب في البحث يتم من خلال جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة ما أو واقع ما، بقصد التعرف إلى الظاهرة وتحديد وضعها الحالي، ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها، ومعرفة مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية فيه". (ص ٨٦)

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب التعليم بجدة بنات (شمال، وشرق، ووسط، وجنوب، وخليص، ورابع)، والبالغ عددهن (٢١) مشرفة إدارية خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٤٤/١٤٤٥هـ بناء على الإحصائية الصادرة من إدارة التخطيط والمعلومات بإدارة تعليم جدة. ملحق (١)، ونظرًا لصغر مجتمع الدراسة فقد طبقت أداة الدراسة على كامل المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة

- اعدت الاستبانة أداة أساسية لجمع البيانات المطلوبة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافه، وقد مر إعداد الاستبيان بالمراحل الآتية:
- ١- الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة والأدبيات الخاصة بموضوع التشارك المعرفي، إضافة إلى مراجعة وثيقة رؤية المملكة (٢٠٣٠).
 - ٢- تحديد محاور الاستبيان الرئيسية لكل من بعد التشارك المعرفي، وبعد المعوقات المؤثرة فيه.
 - ٣- تحديد الفقرات الخاصة بكل محور.
 - ٤- وضع الاستبانة في صورتها المبدئية ملحق (٢)، والتي تكونت من (٤٥) فقرة مقسمة على النحو الآتي:

أ- البعد الأول: التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في الإشراف التربوي

بجدة، وتكون من ثلاثة محاور، وهي :

- المحور الأول: رفع جودة الأداء الإشرافي، واشتمل على (١٠) فقرات.
- المحور الثاني: تأهيل وتطوير مديرات المدارس، واشتمل على (١٠) فقرات.
- المحور الثالث: رفع مستوى المدارس في الاختبارات المهنية والمعارية، واشتمل على (٧) فقرات.

ب- البعد الثاني: معوقات تطبيق التشارك في مكاتب التعليم بجدة، وتكونت من ثلاثة

محاور، وهي:

- المحور الأول: المعوقات التنظيمية، واشتمل على (٨) فقرات.
- المحور الثاني: المعوقات الفردية، واشتمل على (٧) فقرات.
- المحور الثالث: المعوقات التكنولوجية، واشتمل على (٣) فقرات.

صدق أداة الدراسة وثباتها

صدق الأداة

١- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرِضت أداة الدراسة في صيغتها المبدئية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية بالجامعات السعودية، وبلغ عدد المحكمين (١٠) محكمين، ملحق (٣)، ومن خلال ملاحظات المحكمين تُؤكِّد من مناسبة كل فقرة لما تقيسه، ووضوحها، وانتمائها للبعد، وسلامة الصياغة اللغوية، وبناءً على آراء المحكمين حول مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، عُدلت صياغة بعض العبارات لغويًا، وإضافة وحذف بعضها؛ ليصبح عدد العبارات في الاستبانة بصورتها النهائية (٤٤) فقرة، ملحق (٤).

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تؤكد من صدق البناء الداخلي للأداة باستخدام (معامل ارتباط بيرسون) عن طريق توزيع الأداة على عينة استطلاعية من مجتمع البحث الأصلي وبلغ عددها (٢٠) مشرفة إدارية، وحُسبت معاملات الارتباط بين كل فقرة والمجال الذي تنتمي إليه الفقرة، كما في الجدول الآتي:

جدول (٢-٣) معاملات ارتباط فقرات الأداة مع محاور التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠)

رفع مستوى المدارس في الاختبارات المهارية والمعيارية		تأهيل وتطوير مديرات المدارس		رفع جودة الأداء الإشرافي	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٧٨	٢٠	*٠,٨١	١٠	*٠,٩٤	١
*٠,٨٨	٢١	*٠,٩٦	١١	*٠,٧٨	٢
*٠,٧٧	٢٢	*٠,٩٥	١٢	*٠,٩٤	٣
*٠,٦٩	٢٣	*٠,٨٠	١٣	*٠,٨٣	٤
*٠,٦٨	٢٤	*٠,٩٤	١٤	*٠,٧٨	٥
*٠,٩٠	٢٥	*٠,٩٦	١٥	*٠,٨٦	٦
*٠,٨٦	٢٦	*٠,٨٤	١٦	*٠,٨٨	٧
		*٠,٨١	١٧	*٠,٨٩	٨
		*٠,٨٤	١٨	*٠,٧٧	٩
		*٠,٨٧	١٩		

يبين جدول (٢-٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (٠,٦٨-٠,٩٦)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠١$)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي للأداة، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بالمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٣-٣) معاملات ارتباط فقرات الأداة مع محاور المعوقات التي تواجه التشارك

المعرفي لتحقيق مستهدفات (٢٠٣٠)

المعوقات التكنولوجية		المعوقات الفردية		المعوقات التنظيمية	
معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م
*٠,٩٣	٤٢	*٠,٩٢	٣٥	*٠,٧٦	٢٧
*٠,٨٩	٤٣	*٠,٩٣	٣٦	*٠,٦٨	٢٨
*٠,٨٧	٤٤	*٠,٦٧	٣٧	*٠,٩١	٢٩
		*٠,٨٥	٣٨	*٠,٩٢	٣٠
		*٠,٨٣	٣٩	*٠,٨٦	٣١
		*٠,٨١	٤٠	*٠,٨٩	٣٢
		*٠,٩٠	٤١	*٠,٨٧	٣٣
				*٠,٧٩	٣٤

تشير النتائج الواردة في جدول (٣-٣) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة وتراوحت بين (٠,٦٧-٠,٩٣)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١)، وهذه النتيجة تشير إلى صدق الاتساق الداخلي، وأن الفقرات ذات علاقة ارتباطية دالة إحصائية بالمحور الذي تنتمي إليه.

ثبات الأداة

تؤكد من ثبات الأداة من خلال حساب معامل (ألفا كرونباخ) كما في جدول (٣-٣)

(٤) الاتي:

جدول (٤-٣) معاملات ثبات محاور التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠)

الرقم	المجال	ثبات ألفا كرونباخ
١	رفع جودة الأداء الإشرافي	*٠,٩٤
٢	تأهيل وتطوير مديرات المدارس	*٠,٩٢
٣	رفع مستوى المدارس في الاختبارات المهارية والمعارية	*٠,٨٠

تشير النتائج في جدول (٤-٣) إلى أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ انحصر

بين

(٠,٨٠ - ٠,٩٤)، وهي قيمة دالة إحصائية، وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة

عالية من الثبات.

وتؤكد من ثبات محاور المعوقات التي تواجه تطبيق التشارك المعرفي، كما في
الجدول الآتي:

جدول (٣-٥) معاملات ثبات محاور معوقات التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات
(٢٠٣٠)

الرقم	المحور	ثبات ألفا كرونباخ
١	المعوقات التنظيمية	*٠,٩٢
٢	المعوقات الفردية	*٠,٩٠
٣	المعوقات التكنولوجية	*٠,٨٠

تشير النتائج في جدول (٣-٥) إلى أن معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ انحصر

بين

(٠,٨٠ - ٠,٩٢)، وهي قيمة دالة إحصائياً، وعالية الثبات لإجراءات الدراسة.

إجراءات تطبيق الدراسة

اتبعت الباحثتان الخطوات الآتية في تنفيذ الدراسة:

- ١- طبقت الأداة على مشرفات الإدارة المدرسية بمكاتب تعليم جدة بعد الحصول على خطاب تسهيل المهمة، ملحق رقم (٥)؛ ليتم إرسالها إلكترونياً للإجابة عنها.
- ٢- رُوجعت الاستبانات المسترجعة وتدقيقها، وترميزها عن طريق برنامج (SPSS)، ومن ثم إجراء الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة عليها.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

نص السؤال الأول على: ما درجة ممارسة المشرفات الإداريات للتشارك المعرفي

لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في إدارة الإشراف التربوي بمدينة جدة؟

وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية

لمحاور البعد الأول تبعاً لاستجابات أفراد العينة، كما يُوضَّح جدول (٤-١).

جدول (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور التشارك المعرفي
لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠)

م	محاور البعد الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١	رفع جودة الأداء الإشرافي	٣,٦٧	٠,٧٦	٣	عالية
٢	تأهيل وتطوير مديرات المدارس	٤,٠٣	٠,٧٣	١	عالية
٣	رفع مستوى المدارس في الاختبارات المهنية والمعارية	٣,٨٣	٠,٩١	٢	عالية
	المتوسط العام	٣,٨٤	٠,٦٨		عالية

يتبين من جدول (٤-١) أن المتوسط العام لمحاور البعد الأول جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٦٨)، حيث جاء محور تأهيل وتطوير مديرات المدارس في المرتبة الأولى بدرجة عالية من حيث الممارسة، وبمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣)؛ وهذا نتيجة سعي وزارة التعليم لتحقيق ما ركزت عليه رؤية (٢٠٣٠) من تطوير العملية التعليمية من خلال التنمية المهنية للكوادر القيادية فيها بما فيهم مديرات المدارس اللاتي يشكلن محور أساسي لتجويد الأداء المدرسي، حيث أسندت الوزارة مهمة تأهيل وتطوير المديرات إلى مشرفات الإدارة المدرسية اللاتي حرصن على ذلك.

وجاء محور رفع مستوى المدارس في الاختبارات المهنية والمعارية في المرتبة الثانية، وبممارسة بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣.٨٤)، وانحراف معياري (٠.٩١)؛ وذلك لحرص الوزارة على تحقيق رؤية (٢٠٣٠) بتطبيق أدوات قياس تعطي نتائج دقيقة يُستند عليها في رسم الخطط التحسينية والتطويرية من خلال تشخيص مستوى الطلاب، وتقديم التغذية الراجعة إلى المسؤولين؛ لاتخاذ القرارات اللازمة؛ لرفع جودة نواتج التعليم.

وجاء محور ممارسة التشارك لرفع جودة الأداء الإشرافي بمتوسط حسابي (٣.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٧٦) في المرتبة الثالثة، وتعزي الدراسة هذه المرتبة؛ نتيجة لوجود معوقات تعيق آليات التشارك على المستوى الداخلي لمكاتب التعليم، وسيأتي التفصيل فيها في إجابة السؤال الثاني للدراسة.

وتستعرض الدراسة نتائج كل محور من محاور البعد الأول بالتفصيل على النحو الآتي:

- المحور الأول: رفع جودة الأداء الإشرافي

حُصبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لاستجابات أفراد العينة، كما يُوضّح جدول (٤-٢).

جدول (٤-٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رفع جودة الأداء الإشرافي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق المتوسط	الدرجة
١	تتشارك المشرفات الخبرات الميدانية والدروس المستفادة منها فيما بينهن.	٣.٦٦	٠.٧٩	٥	عالية
٢	تتشارك المشرفات مع بعضهن كل ما يستجد من إجراءات ولوائح في بيئة العمل.	٣.٨٠	٠.٨١	٣	عالية
٣	تُعقد اجتماعات دورية بين المشرفات لمناقشة قضايا ومشكلات العمل والحلول المناسبة لها.	٣.٥٧	٠.٩٧	٧	عالية
٤	تقدم المشرفات إنتاج معرفي مشترك لتحسين وتطوير الأداء الإشرافي.	٣.٨٠	٠.٩٨	٣	عالية
٥	تتشارك المشرفات في تقديم المقترحات التطويرية لإدارة المكتب.	٣.٦١	٠.٨٦	٦	عالية
٦	تحرص المشرفات على مشاركة المعرفة والخبرة مع زميلاتهن الجدد.	٣.٧٦	١.١٢	٤	عالية
٧	تشارك المشرفات في تقديم الدورات وورش العمل لتطوير الأداء داخل المكتب.	٣.٩٠	١.٢٢	٢	عالية
٨	تحرص المشرفات على حفظ وتخزين المعرفة والخبرات التشاركية باستخدام الأرشيف الإلكتروني لسهولة الوصول إليها.	٣.٩٥	١.١١	١	عالية
٩	يتبادل المشرفات المعرفة التشاركية والدروس المستفادة مع مشرفات المكاتب الأخرى.	٢.٩٥	١.٢٨	٨	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣.٦٧	٠.٧٦		عالية

تشير النتائج في جدول (٤-٢) إلى أن الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣.٦٧)، وانحراف معياري (٠.٧٦)، بدرجة ممارسة عالية، كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات

جاء تقديرها بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٥٧ – ٣.٩٥) عدا فقرة (٩) جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (٢,٩٥)، وانحراف معياري (٠,٧٦). حيث جاءت الفقرة (٨) "تحرص المشرفات على حفظ وتخزين المعرفة والخبرات التشاركية باستخدام الأرشفة الإلكترونية لسهولة الوصول إليها" بدرجة عالية، وبمتوسط (٣,٩٥)، وانحراف معياري (١,١١)، وفي المرتبة الأولى؛ وهذا نتيجة وعي المشرفات الإداريات بأهمية تخزين المعرفة؛ لتسهيل عملهن، والتخفيف من جهودهن المبذولة، إضافة إلى سرعة الإنجاز في العمل في ظل ديناميكية العملية التعليمية، وكثرة مهامهن، ويُعزى تحول تخزين المعرفة من الورقي إلى الإلكتروني إلى ما مر به الإشراف من تحول الإشراف التقليدي إلى الإشراف الإلكتروني أثناء جائحة كورونا، واستمرار العمل بالكثير من أدواته الإلكترونية بعد الجائحة.

وجاءت فقرة (٧) "تشارك المشرفات في تقديم الدورات وورش العمل لتطوير الأداء داخل المكتب" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٧٦)، وفي المرتبة الثانية؛ ويُفسر ذلك حرص إدارات مكاتب التعليم على دعم التشاركية بين المشرفات سعياً منها لتطوير أداء المكتب من خلال الاستفادة من خبرات مشرفاتها، وهذا ما اتفق مع دراسة (Maiga, 2017) التي توصلت إلى أن الجامعات في تنزانيا تعزز ثقافة مشاركة المعرفة بين الأكاديميين من خلال العروض والمحاضرات والندوات؛ وذلك لأهمية إدارة المعرفة ومشاركتها.

وجاءت فقرة (٢) "تتشارك المشرفات مع بعضهن كل ما يستجد من إجراءات ولوائح في بيئة العمل" بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٨٠)، وانحراف معياري (٠,٨١)، وفي المرتبة الثالثة؛ وهذا يعود لبرامج إدارة المعرفة التي تبنتها وزارة التعليم في ظل رؤية (٢٠٣٠)، والتي تؤكد على تبادل المعرفة ونشرها بين منسوبيها، إضافة إلى حاجة المشرفات لهذا التشارك؛ لمواكبة سرعة ما يرد للإشراف من مستجدات والاستفادة منه في عملهن.

فيما جاءت الفقرة (٩) "يتبادل المشرفات المعرفة التشاركية والدروس المستفادة مع مشرفات المكاتب الأخرى" بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (٢.٩٥)، وانحراف معياري (0,76)، وفي المرتبة الثامنة، وهذا دون المستوى المطلوب في تفعيل التشارك بين مشرفات الإدارة المدرسية مع زميلاتهن في المكاتب الأخرى؛ ويفسر ذلك وجود قصور في الثقافة التنظيمية الداعمة لتشارك المعرفة على مستوى إدارات المكاتب فيما بينها، حيث أعطت المشرفات درجة عالية للتشارك في باقي فقرات محور الاستبانة ولكنها جاءت أقل من المأمول في تشاركهن المعرفة مع زميلاتهن في المكاتب الأخرى، وذلك يتفق مع دراسة عمار وعباس (٢٠١٧) التي أظهرت نتائجها جاهزية المديرات للتشارك المعرفي مع زميلاتهن، ولكن ممارسة عمليات التشارك جاءت متوسطة؛ نتيجة الثقافة التنظيمية التي لا تدعم عمليات التشارك بالشكل المطلوب.

- المحور الثاني: تأهيل وتطوير مديرات المدارس

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعًا لاستجابات أفراد العينة،

كما في الجدول التالي:

جدول (٤-٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تأهيل وتطوير

مديرات المدارس

الدرجة	الترتيب وفق المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	٥	٠.٨٦	٤.٠٤	تشارك المشرفات المعرفة والخبرة الخاصة بهن مع المديرات.	١٠
عالية	م٣	٠.٩١	٤.١٤	تشارك المشرفات المديرات في تحديد احتياجاتهن التدريبية الفعلية.	١١
عالية	م٥	٠.٩٧	٤.٠٤	تدعم المشرفات مشاركة الخبرات والتجارب المميزة بين مديرات المدارس المختلفة.	١٢
عالية	٢	٠.٨٧	٤.١٩	تشارك المشرفات المديرات في عمل الخطط والإجراءات لتنظيم العمل المدرسي.	١٣
عالية	٨	١.٠٣	٣.٨٠	تشارك المشرفات المديرات في تحديد مواطن الضعف في الأداء المدرسي واقتراح الحلول لها.	١٤
عالية	٧	١.٠١	٣.٨٥	تتشارك المشرفات مع المديرات في تحديد أساليب التحسين والتطوير الملائم لعملمن في ضوء نتائج تقويم الأداء.	١٥
عالية	٩	١.١٨	٣.٧١	تشارك المشرفات المديرات في تقييم التقارير النهائية المدرسية.	١٦
عالية جدا	١	٠.٨٦	٤.٣٨	تزود المشرفات المديرات بالمستجدات من لوائح وأنظمة وإجراءات تخص العمل المدرسي.	١٧
عالية	م٣	٠.٩١	٤.١٤	تقدم المشرفات التغذية الراجعة للمديرات في ضوء التقارير الدورية للأداء المدرسي.	١٨
عالية	٦	٠.٨٩	٤.٠١	تحفز المشرفات المديرات على القيام بالتشارك المعرفي في بيئة المدرسة بتقديم الحوافز الملائمة.	١٩
عالية		٠.٧٣	٤.٠٣	الدرجة الكلية	

تشير النتائج في جدول (٤-٣) إلى أن الدرجة الكلية للمجال بلغت (٤.٠٣)، وانحراف معياري (٠.٧٣)، ودرجة ممارسة عالية، كما تشير النتائج إلى أن جميع الفقرات جاء تقديرها بدرجة عالية وتراوحت متوسطاتها بين (٣.٨٠ - ٤.٣٨)، ماعد الفقرة (١٧) "تزود المشرفات المديرات بالمستجدات من لوائح وأنظمة وإجراءات تخص العمل المدرسي" جاء تقديرها بدرجة عالية جدًا، وبلغ المتوسط الحسابي (٤.٣٨)، وانحراف

معياري (٨٦, ٠)، وفي المرتبة الأولى؛ ويفسر ذلك كون المشرفات الإداريات حلقة وصل بين الإدارة العليا ومديرات المدارس، وعليهن تزويد المديرات بما يصل من الوزارة من مستجدات وترجمتها من خلال لوائح ونماذج توضح لمديرات المدارس آليات تنفيذها في مدارسهن، إضافة إلى أن من مهام مشرفات الإدارة المدرسية تقديم الدعم بمختلف أنواعه لمديرات المدارس؛ لتمكينهن من أداء عملهن على الوجه المطلوب، وأفاد المديرون في نتائج دراسة (Gilligan, 2018) أن الحصول على دعم المكتب خلق لهم توقعات تعليمية عالية، وساهم في نموهم كقادة تعليميين

وجاءت فقرة (١٦) "تشارك المشرفات المديرات في تقييم التقارير النهائية المدرسية" بمتوسط حسابي (٣,٧١)، وانحراف معياري (١,١٨)، وبدرجة عالية، وبالمرتبة التاسعة لهذا المحور بالرغم من أهمية عملية التقييم التي تعد من متطلبات الكفايات الفنية للمشرف التربوي في ضوء الرؤية، كما أشارت دراسة العنزي (٢٠١٨).

- المحور الثالث: رفع مستوى المدارس في الاختبارات المهارية والمعيارية

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٤-٤):

جدول (٤-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور رفع مستوى المدارس

في الاختبارات المهارية والمعيارية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفق المتوسط	الدرجة
٢٠	تتشارك المشرفات مع المديرات في تحديد مواطن القوة والضعف في أداء المدرسة في الاختبارات المهارية والمعيارية.	٤.٠٩	٠.٨٨	١	عالية
٢١	تتشارك المشرفات المديرات في وضع خطة المدارس لرفع مستوى تحصيل الطالبات في الاختبارات المعيارية والمهارية.	٣.٧١	١.٠٥	٢	عالية
٢٢	تزود المشرفات المديرات بتجارب المدارس المتميزة في الاختبارات المعيارية والمهارية.	٣.٦٦	١.٠١	٣	عالية
٢٣	تتشارك المشرفات المديرات في مراجعة نتائج الإجراءات التصحيحية لرفع مستوى المدرسة في الاختبارات المعيارية والمهارية.	٤.٠٩	٠.٩٤	م١	عالية
٢٤	تزود المشرفات المديرات بالأدلة الإجرائية والتقارير والبحوث التي تدعم رفع مستوى المدارس في الاختبارات المعيارية والمهارية.	٣.٧٦	١.١٣	م٢	عالية
٢٥	تحرص المشرفات على أن تتشارك المديرات أولياء الأمور في رفع مستوى المدرسة في الاختبارات المعيارية والمهارية.	٣.٧٦	١.٠٤	٢	عالية
٢٦	تحت المشرفات المديرات على مشاركة المعلمات في تقديم المقترحات التطويرية لرفع مستوى الاختبارات المعيارية والمهارية.	٣.٧٦	١.٣٣	م٢	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٨٣	٠.٩١		عالية

تشير النتائج في جدول (٤-٤) إلى أن الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣.٨٣)، وانحراف معياري (٠.٩١)، ودرجة ممارسة عالية، تراوحت متوسطاتها بين (٣.٦٦) - (٤.٠٩). وقد جاءت فقرة (٢٠) "تتشارك المشرفات مع المديرات في تحديد مواطن القوة والضعف في أداء المدرسة في الاختبارات المعيارية والمهارية" بمتوسط حسابي (٤,٠٩)

وانحراف معياري (٠,٨٨) بدرجة عالية، وبالمرتبة الأولى الأعلى؛ وذلك لأهمية تشخيص الواقع في إنجاح عملية التخطيط لرفع مستوى المدارس في الاختبارات المعيارية والمهارية. كما جاءت فقرة (٢٣) "تشارك المشرفات المديرات في مراجعة نتائج الإجراءات التصحيحية لرفع مستوى المدرسة في الاختبارات المعيارية والمهارية" بمتوسط حسابي (٤,٩)، وانحراف معياري (٠,٩٤)، وبدرجة عالية بالمرتبة الأولى الأقل جاءت تبعاً للفقرة (٢٠)؛ كونها استكمالاً لعمليات التشخيص والتخطيط، كما أوصت الصاعدي (٢٠٢١) بزيادة اهتمام مكاتب التعليم بتشجيع وتحفيز قائدات المدارس على الاستمرار في متابعة ممارسات التخطيط.

بينما جاءت فقرة (٢٢) "تزود المشرفات المديرات بتجارب المدارس المتميزة في الاختبارات المعيارية والمهارية" بدرجة عالية، ومتوسط حسابي (٣,٦٦)، وانحراف معياري (١,٠١)، وفي المرتبة الثالثة لهذا المحور؛ ويفسر ذلك كون التجارب المميزة للمدارس في الاختبارات المعيارية والمهارية دون المأمول، حيث إنها من المستجدات التي ركزت عليها الوزارة؛ لرفع المستوى التحصيلي للطلاب ضمن مستهدفات رؤية (٢٠٣٠).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها

نص السؤال الثاني على: ما المعوقات التي تواجه تطبيق التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات (٢٠٣٠) في إدارة الإشراف التربوي بمدينة جدّة من وجهة نظر عينة الدراسة؟ وللإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمجالات أداة الدراسة المتعلقة بهذا المحور تبعاً لاستجابات أفراد العينة، كما يُوضّح جدول (٥-٤).

جدول (٤-٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور معوقات تطبيق

التشارك في مكاتب التعليم بجدة

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط الحسابي	درجة الممارسة
١	المعوقات التنظيمية	٣,٢٣	٠,٦٦	٣	متوسطة
٢	المعوقات الفردية	٣,٥٢	٠,٧٣	٢	عالية
٣	المعوقات التكنولوجية	٣,٨٨	٠,٩٣	١	عالية
	الدرجة الكلية	٣,٥٥	٠,٦٦		عالية

تشير النتائج في جدول (٤-٥) إلى أن المتوسط الكلي للمجالات بلغ (٣,٥٥) وبانحراف معياري (٠,٦٦)، ودرجة ممارسة عالية، وأن المعوقات التكنولوجية جاءت بدرجة عالية وفي المرتبة الأولى، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٩٣)؛ ويرجع ذلك إلى قصور في البنى التحتية التقنية، وقلة توفر الأجهزة الحاسوبية، وضعف شبكة الإنترنت، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبد الحافظ والمهدي (٢٠١٥) في أن عامل قصور البنية التحتية التقنية على مستوى الجامعة يعيق تشارك المعرفة وتبادلها. ويتفق ذلك مع دراسة الحضرمي (٢٠١٧) حيث بلغ البعد المادي والتكنولوجي في معوقات التشارك المعرفي في جامعة تبوك درجة كبيرة.

بينما المعوقات التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة، وفي المرتبة الثالثة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٣)، وانحراف معياري (٠,٦٦)؛ ويدل ذلك على وعي مكاتب التعليم بأهمية التشارك المعرفي، ويتفق ذلك مع دراسة البلوي (٢٠١٩) بأن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.

وتستعرض الدراسة نتائج كل محور من محاور البعد الثاني بالتفصيل على النحو

الآتي:

- المحور الأول: المعوقات التنظيمية

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٤-٦) الآتي:

جدول (٤-٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المعوقات التنظيمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
٢٧	القصور في الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي في بيئة العمل.	٣.٠١	٠.٨٩	٦	متوسطة
٢٨	قلة دعم إدارة المكتب لحضور المشرفات للندوات واللقاءات العلمية.	٣.٠٩	٠.٧٦	٥	متوسطة
٢٩	ضعف آليات التشارك المعرفي بين المشرفات في مختلف مكاتب التعليم.	٣	٠.٩٤	٧	متوسطة
٣٠	قصور إدارة المكتب في تشجيع مبادرات التشارك المعرفي بين المشرفات.	٣.٢٣	٠.٩٩	٤	متوسطة
٣١	تعارض أنشطة التشارك المعرفي مع المهام الموكلة للمشرفات.	٣.٦١	١.١٦	١	عالية
٣٢	قلة اهتمام إدارة المكتب بالبرامج التدريبية المتخصصة في تحسين التشارك المعرفي بين المشرفات.	٣	١.١٤	٧م	متوسطة
٣٣	تعقد وصعوبة الإجراءات الإدارية لتنفيذ أنشطة التشارك المعرفي.	٣.٢٥	٠.٨٧	٣	متوسطة
٣٤	قلة اهتمام إدارة المكتب بتوثيق المعرفة الضمنية للمشرفات (معرفة وخبراتهم المكتسبة خلال سنوات العمل)	٣.٤٢	٠.٩٧	٢	عالية
	الدرجة الكلية	٣.٢٣	٠.٦٦		متوسطة

تشير النتائج في جدول (٤-٦) إلى أن فقرة (٣١) "تعارض أنشطة التشارك المعرفي مع المهام الموكلة للمشرفات" جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٦١)، وبانحراف معياري (١.١٦)؛ وهذا يدل على القصور في تنظيم إدارة المكتب لأنشطة التشارك المعرفي بحيث تتعارض مع مهام العمل وواجباته. وجاءت فقرة (٢٩) "ضعف آليات التشارك المعرفي بين المشرفات في مختلف مكاتب التعليم" بدرجة متوسطة أعلى، وبمتوسط حسابي (٣)، وبانحراف معياري (٠.٩٤)؛ ويفسر ذلك بأن المشرفات الإداريات مدركين بأهمية التشارك، لكن هناك سياسات تعيق مشاركة المعرفة مع مختلف المكاتب. ويتفق ذلك مع دراسة (Maiga, 2017) التي أظهرت أن الأكاديميين مدركين لأهمية إدارة المعرفة ومشاركتها إلا أنهم يواجهون بعض السياسات التي تعيق من مشاركة المعرفة.

وجاءت الفقرة (٣٢) "قلة اهتمام إدارة المكتب بالبرامج التدريبية المتخصصة في تحسين التشارك المعرفي بين المشرفات" بدرجة متوسطة أقل، وبمتوسط حسابي (٣)، وبانحراف معياري (١,١٤)؛ ويدل ذلك على وجود برامج تدريبية متخصصة للتشارك المعرفي لكن دون المستوى المأمول.

المحور الثاني: المعوقات الفردية

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٤-٧):

جدول (٤-٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المعوقات الفردية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٣٥	ضعف تقبل عملية التشارك المعرفي وأنشطته بين المشرفات.	٣,٤٧	٠,٨٧	٤	عالية
٣٦	حصر تقاسم المعرفة بين المشرفات مع بعض الزميلات.	٣,٤٢	١,١٦	٥	عالية
٣٧	ميل بعض المشرفات إلى احتكار المعرفة باعتبارها مصدر قوة لهن.	٣,٧١	١,٠١	٢	عالية
٣٨	قناعة بعض المشرفات بقلة العوائد الناتجة من مشاركة المعرفة مع الآخرين.	٣,٣٨	٠,٩٧	٦	متوسطة
٣٩	القصور في وجود آلية واضحة لحفظ الحقوق الفكرية للمشرفات في بيئة العمل.	٣,٥٧	١,٠٢	٣	عالية
٤٠	كثرة المهام والأعباء الملقاة على المشرفات.	٣,٩٠	١,٠٩	١	عالية
٤١	ضعف مهارات التواصل لدى بعض المشرفات الإداريات.	٣,١٩	٠,٧٤	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية	٣,٥٢	٠,٧٣		عالية

تشير النتائج في جدول (٤-٧) إلى أن الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٥٢)، وانحراف معياري (٠,٧٣)، ودرجة ممارسة عالية، كما تشير النتائج إلى أن الفقرة (٤٠) "كثرة المهام والأعباء الملقاة على المشرفات" جاءت بدرجة عالية، وبمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وانحراف معياري (١,٠٩)، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Mankin, 2016) التي أظهرت وجود معوقات للتشارك المعرفي بين الأكاديميين، ومنها زيادة عبء العمل، وعدم توفر الوقت الكافي للتشارك المعرفي.

وجاءت الفقرة (٤١) "ضعف مهارات التواصل لدى بعض المشرفات الإداريات" بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (٣,١٩)، وانحراف معياري (٠,٧٣)؛ ويشير ذلك إلى أن المشرفات يرون أن ضعف مهارات التواصل لا تسبب عائقًا كبيرًا أمامهم غير أنه قد يوجد أسباب أخرى تعيق التواصل، ومنها اقتصار تشارك بعض المشرفات المعرفة على من يبادلونهم إياها، أو احتكار المعرفة باعتبارها مصدر قوة لهم، ويتفق ذلك مع دراسة الحضرمي (٢٠١٧) حيث حصل بند ضعف مهارات الاتصال بين الأكاديميين في بعد المعوقات الشخصية على درجة متوسطة.

المحور الثالث: المعوقات التكنولوجية

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما في جدول (٤-٨):

جدول (٤-٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المعوقات التكنولوجية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
٤٢	قلة توفر الأجهزة الحاسوبية والشبكة المعلوماتية في بيئة العمل.	٤,١٤	١,٠١	١	عالية
٤٣	ضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة لتفعيل عملية التشارك المعرفي بين المشرفات.	٣,٧١	٠,٩٥	٣	عالية
٤٤	القصور في توفير نظام تقني متطور لتخزين المعارف وتبادلها بين المشرفات في مكاتب الإشراف التربوي.	٣,٨٠	١,١٢	٢	عالية
	الدرجة الكلية	٣,٨٨	٠,٩٣		عالية

تشير النتائج في جدول (٤-٨) إلى أن الدرجة الكلية للمجال بلغت (٣,٨٨)، وانحراف معياري (٠,٩٣)، ودرجة ممارسة عالية، كما وجاءت فقرة (٤٢)، و(٤٣)، و(٤٤) بدرجة عالية، وتراوح متوسطاتها بين (٣,٧١ - ٤,١٤) فعلى الرغم من سعي المؤسسات التعليمية إلى التحول الرقمي إلا أنه يوجد ضعف في الجانب التقني في مكاتب الإشراف، وقلة في الأجهزة، وضعف في الشبكة العنكبوتية، وقصور في وجود نظام تقني لتخزين المعلومات وتشاركتها؛ ويفسر ذلك بقصور في الدعم التقني لمكاتب التعليم، ويدل ذلك على وجوب توفير إمكانات تقنية كعنصر أساسي في مكاتب الإشراف التربوي، ويتفق ذلك مع دراسة الحضرمي (٢٠١٧)، ودراسة عبد المولى والحسين (٢٠٢٢) الذي جاءت

فيها نسبة المعوقات التقنية بدرجة كبيرة، وذكرت الدراسة بوجوب توفير بنية تحتية للإشراف الإلكتروني وخدمات الإنترنت وضرورة مواكبة سرعة التغيرات في عالم تكنولوجيا المعلومات.

أبرز النتائج والتوصيات والمقترحات

أبرز النتائج

- ١- الدرجة الكلية لممارسة المشرفات الإداريات للتشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) جاءت عالية.
- ٢- درجة رفع جودة الأداء الإشرافي جاءت عالية وبالترتيب الثالث.
- ٣- درجة تأهيل وتطوير مديرة المدارس جاءت عالية وبالترتيب الأول.
- ٤- درجة رفع مستوى المدارس في الاختبارات المهارية والمعيارية جاءت عالية وبالترتيب الثاني.
- ٥- الدرجة الكلية لمعوقات تطبيق التشارك المعرفي في إدارة الإشراف التربوي جاءت عالية.
- ٦- درجة المعوقات التكنولوجية جاءت عالية في المرتبة الأولى.
- ٧- درجة المعوقات الفردية جاءت عالية في المرتبة الثانية.
- ٨- درجة المعوقات التنظيمية جاءت متوسطة وبالمرتبة الثالثة.

توصيات الدراسة

بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الدراسة بالآتي:

- ١- توفير نظام للتواصل مرن وفعال وكفاء؛ لتسهيل عملية التشارك المعرفي مع مشرفات المكاتب الأخرى.
- ٢- تشجيع المشرفات الإداريات على تشارك المعرفة والتجارب المستفادة مع مشرفات المكاتب الأخرى من خلال توفير قاعدة معلومات مشتركة مرتبطة فيما بينها.
- ٣- اهتمام المكاتب بتوفير بنية تحتية تكنولوجية عالية تدعم تسهيل عمليات التشارك المعرفي في المكتب.

- ٤- إنشاء وحدة متخصصة للتشارك المعرفي بإدارة الإشراف تعمل على تنظيم أنشطة التشارك المعرفي وتنسيقها بين المشرفات بحيث لا تتعارض مع مهامهم.
 - ٥- فتح قنوات تواصل مختلفة لعقد لقاءات وورش عمل بين المشرفات الإداريات؛ لزيادة التشارك المعرفي
 - ٦- تشجيع المشرفات في مكاتب التعليم على امتلاك مهارات التواصل اللازمة؛ لتشارك المعرفة وتبادلها من خلال الالتحاق بالبرامج التطويرية والدورات التدريبية.
 - ٧- عقد اجتماعات دورية بين المشرفات؛ لمناقشة قضايا العمل ومشكلاته والحلول المناسبة لها.
 - ٨- تنظيم مكاتب التعليم لورش عمل مشتركة والندوات المتخصصة؛ لرفع جودة الأداء الإشرافي.
 - ٩- تنمية مهارات التخطيط لدى المشرفات الإداريات عن طريق دورات تدريبية.
 - ١٠- تزويد مديرات المدارس بالدعم اللازم؛ لرفع المستوى في الاختبارات المهارية والمعمارية.
- ### المقترحات
- ١- درجة ممارسة التشارك المعرفي لدى القيادات المدرسية وعلاقته بتحسين مخرجات التعليم.
 - ٢- دور التشارك المعرفي في تنمية القدرات الإبداعية للمشرفات الإداريات.
 - ٣- التشارك المعرفي لتحقيق مستهدفات رؤية (٢٠٣٠) في إدارة الإشراف من وجهة نظر مديرات المدارس.
 - ٤- وضع تصور مقترح لبناء منصة للتشارك المعرفي قائمة عليها وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
 - ٥- إجراء دراسات أخرى مشابهة لموضوع الدراسة الحالية، تطبق على قطاعات ومنظمات أخرى.

- الحربي، حياة بنت محمد. (ربيع الآخر، ١٤٤٢). درجة تطبيق أبعاد المنظمة المتعلمة بإدارة الإشراف التربوي ومكاتبها المختلفة بمدينة مكة المكرمة (دراسة تتبعية). مجلة العلوم التربوية، ١(٢٥).
- الحربي، عبد الله عواد. (٢٠١٢). دور المشرف التربوي في تحقيق متطلبات المعرفة في محافظة حفر الباطن. المؤتمر العلمي الثاني والعشرون. الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس بعنوان: مناهج التعليم في مجتمع عصر المعرفة، ٨٨-١١٤.
- حسن، حسن عجلان. (٢٠٠٨). إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: مكتبة الجامعة.
- الحضرمي، نوف خلف. (٢٠١٧). معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوكوسبل التغلب عليها. المجلة الدولية التربوية، ٦(٩).
- الخطيب، إبراهيم ياسين، والخطيب، أمل. (٢٠٠٣). الإشراف التربوي، فلسفته، أساليبه، تطبيقاته. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- دريس، ناريمان بشير، بورغدة، حسين الطيب (٢٠١٥). أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر. الجلة الاردنية في ادارة الاعمال
- الدعليج، إبراهيم بن عبد العزيز. (٢٠١٥). التخطيط والإشراف التربوي والتعليمي والإداري. الأردن: الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- رؤية (٢٠٣٠) المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ [/https://www.vision2030.gov.sa/ar](https://www.vision2030.gov.sa/ar)
- زايد فهد خليل، رمان محمد صلاح. (٢٠١٥) الإشراف والتوجيه الحديث. دار الاغصان العلمي. عمان.
- العمود، مها صالح، الدوسري، نادية ناصر، قريشي، وفاء عبد الرحمن. (ديسمبر، ٢٠٢٢). الإشراف التربوي الإلكتروني في ظل جائحة كورونا: التحديات والفرص. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الشهراني، رحمة محمد. (٢٠٢٢). التشارك المعرفي في السنة النبوية وتطبيقاته في المؤسسات التربوية: نموذج مقترح (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك خالد، أبها.
- الشهري، فوزية بنت ظافر علي. (٢٠١٧). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدرسه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية جامعة الملك خالد.

- الشواهين، إبراهيم فلاح إبراهيم. (٢٠١٧). أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الصاعدي، علياء عبد الله، وحريري، رندة. (٢٠٢١). واقع تطبيق برامج التنمية المهنية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في جدة وسبل تطويرها في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظر مشرفات القيادة المدرسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٥ (٤٠)، ١٤٩ – ١٦٩.
- الطاهر، أسمهان، ومنصور، إبراهيم. (٢٠٠٩). متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية. المؤتمر الثالث: التحديات العالمية المعاصرة. جامعة العلوم التطبيقية.
- عايش، أحمد جميل. (١٤٣٠). تطبيقات الإشراف التربوي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عبد الحافظ، ثروت عبد الحميد، والمهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (٢٠١٥). واقع التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس. دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٤)، ٤٧٩-٥١٧.
- عبد العال، سهى عبد الرؤف محمد. (٢٠١٣). أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، الأردن، ١٧ (١)، ٤٦-١٧.
- عبد اللطيف، عماد عبد اللطيف محمود. (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (٣).
- عبد المولى، الطيب محمد، الحسين، إبراهيم محمد. (٢٠٢٢). واقع أداء المشرفين التربويين بمنطقة عسير أثناء جائحة كورونا من وجهة نظر معلمهم. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية.
- العبيدات، ذوقان، عدس، عبد الرحمن، عبد الحق، كايد. (٢٠٠٧). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه.
- العريفان، علياء مساعد علي. (ابريل، ٢٠٢٢). الخبرة الماليزية في إدارة الإشراف وامكانية الاستفادة منها في دولة الكويت. دراسات تربوية ونفسية (مجلة كلية التربية بالزقازيق).
- عطاري، عارف توفيق وآخرون (٢٠٠٥م) الإشراف التربوي "نماذج النظرية وتطبيقاته العملية"، الإمارات العربية المتحدة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

- العنزي، خالد حمد. (٢٠١٨). رفع كفايات المشرف التربوي في ضوء متطلبات المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠. عالم التربية.
- عمار، إيمان حمدي، وعباس، ياسر ميمون. (٢٠١٧). واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنوفية لعمليات المشاركة بالمعرفة من وجهة نظر المعلمين. دراسة ميدانية، (٣٠).
- العمودي، مها صالح، والدوسري، نادية ناصر. قريشي، وفاء عبد الرحمن. (ديسمبر، ٢٠٢٢). الإشراف التربوي الإلكتروني في ظل جائحة كورونا: التحديات والفرص. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- العنزي، خالد حمد. (٢٠١٨). رفع كفايات المشرف التربوي في ضوء متطلبات المستقبل وفق رؤية ٢٠٣٠. عالم التربية.
- العيد، فراحتية، وهيبة، زلاقي. (٢٠٢٠). أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الإنسانية، ٢٠ (١).
- الغامدي، عزة أحمد. (٢ حزيران، ٢٠٢١). واقع تطبيق إدارة المعرفة في الإشراف التربوي بإدارة التعليم بمنطقة عسير. المجلة العربية للنشر العلمي.
- الغانم، غانم بن سعد، (١٤٢٩هـ). الإشراف التربوي في عصر المعرفة، وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للإشراف التربوي.
- القحطاني، سعود بن جمعان بن محمد. (٢٠١٧). إسهامات مشرفي الإدارة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بالقويعة. مجلة البحث العلمي في التربية.
- الفنتوخ، عبد الله بن عبد الرحمان. (٢٠١٧). واقع تقويم الأداء الإشرافي من وجهة نظر مديري إدارات الإشراف التربوي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية. ع: ١٠. ١٦٧ - ٢٣٠.
- مباركي، صفاء. (٢٠١٩). التشارك المعرفي كمدخل لتطوير مهارات التعلم: دراسة استطلاعية لعينة من طلبة الدراسات العليا (الجزائر). مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، (٤٩)، ٥٥-٧٥.
- محمد، محمد إبراهيم حسن. (٢٠١٦). مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات، ٣ (٢)، ٢٠٩-١٥٩.

- المنصوري، أحمد بن محمد. (٢٠١١). درجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة السلطان قابوس من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية التابعة لها. جامعة اليرموك. الأردن.
- نجادات، عبد السلام. (٢٠١٢). واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة. جامعة الجنان. لبنان.
- النمر، سعود بن حامد وآخرون. (١٩٩٤). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. الرياض: مطابع الفرزدق.
- وزارة التعليم. (٢٠١٧). وثيقة تطوير التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. إدارة التخطيط والتطوير (٣).
- وزارة التعليم، وكالة الوزارة للتعليم العام، المملكة العربية السعودية. (١٤٤٤هـ). دليل اختبارات مهاراتي والاختبارات المعيارية في مجال العلوم والرياضيات الإصدار الثاني.
- الياحي، هادية بنت علي ، (نوفمبر ٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية.
- ياسين، سعد غالب. (٢٠١٦). إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- المراجع الأجنبية
- Abdullah, H. S., Hassim, A. A. and Chik, R. (2009) Knowledge Sharing in a Knowledge Intensive Organization: Identifying the Enablers., *International Journal of Business and Management*,4(4),115-123
- Al Kasharia, Z.&Al Taherib,F.(2020)*The Role of Knowledge Sharing in Organizational Performance ,Information and knowledge management*,10(2),30-39.
- Assefa, T. (2010). Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa. Presented at Expert Group Meeting on Harnessing knowledge to Achieve MDGS. Ethiopia. Vol.1. PP.1-9
- Batrol, K. M., and Srivastava, A. (2002) *Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward system. Journal of Leadership and Organization studies*,9(1),68-75.
- Brink,P,V. (2001)."Measurement of Condions for Knowledge Sharing",Published in: Proceedings 2nd European conference on Knowledge Management Bled November(5).



-
- *Bulan, S. J. and Sensuse, D. I. (2012). Knowledge sharing in Model among academic staff in universities. Journal of information systems,8(2),133-139.*
 - *Campbell, M. (2009). Identification of Organizational Cultural Factors that Impact Knowledge Sharing. Unpublished Master's Thesis. University of Oregon. USA.*
 - *Dube, Luyanda. and Ngulube, Patrick (2012). Knowledge Sharing in a Multicultural Environment Challenges and Opportunities. South African Journal of Libraries and Information Science. Vol. 78. No. 1. PP. .68-77.*
 - *Gilligan, G. T. (2018). Central Office Leaders' Role in Supporting Principals' Instructional Expectations in a Turnaround District. BOSTON COLLEGE. Lynch School of Education. Department of Educational Administration and Higher Education.*
 - *Hislop, D. (2013). Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction (3 ed)*
 - *Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. Human resource development review, 2(4), 337-359*
 - *Manaf,H.A and Marzuki ,N.A.(2009).The Success of Malaysian Local Authorities:The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge.International Conference on Administrative in Publice Sector performance.Riyadh,November1-4.VoL.2.pp7-19.*
 - *Mankin, D. (2016). Knowledge Sharing Prosses in Academic Communities in New University Business Schools. Unpublished Doctoral Dissertation. Nottingham Trent Univercity.UK.*
 - *Mehrabani,S.E.and Mohamad,N.A.(2011) The Rolee Training Activities and Knowledg Sharing in the Relationship Between Leadership Development and Organizational Effectiveness.International conference on Sociality and Economics Development .Vol.11.PP.172-177.*
 - *-Maiga,Zakayo (2017). Knowledge Sharing Among Academics in Selected Univercities in Tanzania.Unpublished Doctoral Dissertation.Univercity of KwaZulu-Natal. South Africa.*
 - *Noor, S., Isa, F. Md., & Mazhar, F. F. (2020). Online Teaching Practices During the COVID-19 Pandemic. Educational Process: International Journal, 9(3).*
 - *Santosh, S. and Panda, S. (2016). Sharing of knowledge among faculty in Maga open university. Open Praxis,8(3),247-264.*
 - *Yi, J. (2005). A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation. Unpublished Master's Thesis. Indiana University. USA .*
-



مجلة كلية التربية . جامعة طنطا
ISSN (Print):- 1110-1237
ISSN (Online):- 2735-3761
<https://mkmgt.journals.ekb.eg>
المجلد (٨٩) أكتوبر ٢٠٢٣ م



-
- Zakayo, M. (2017). *Knowledge Sharing Among Academies in Selected universities in Tanzania. Unpublished Doctoral Dissertation. University of KwaZulu-Natal. South Africa.*
 - Zheng, T. T. (2017). A literature review on knowledge sharing. *Open Journal of Social sciences*,5(2),51-58.