



التشارك المعرفي وعلاقته بتطوير أداء الموظفات الإداريات في

ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي

Knowledge Sharing and its Relationship to Developing the
Performance of Administrative Female Employees in the
Light of Job Performance Management Regulations

إعداد

فاطمة فاهد محمد الشهراني

Fatimah Fahed Muhammad Al-Shahrani

القيادة التربوية - بكلية التربية- جامعة بيشة

د. سعد بن مبارك الرمثي

Dr. Saad bin Mubarak Mohammed Al-Ramthy

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط المشارك بجامعة بيشة

Doi: 10.21608/jasep.2024.353505

استلام البحث: ٢٠٢٤/ ٤/ ٩

قبول النشر: ٢٠٢٤/ ٤/ ٢٢

الشهراني، فاطمة فاهد محمد و الرمثي، سعد بن مبارك (٢٠٢٤). التشارك المعرفي وعلاقته بتطوير أداء الموظفات الإداريات في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٨) أبريل، ٥٨١ - ٦٣٢.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

التشارك المعرفي وعلاقته بتطوير أداء الموظفين الإداريات في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي

المستخلص:

هدف البحث إلى الكشف عن علاقة التشارك المعرفي بتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبيه المسحي و الارتباطي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتكونت عينة البحث من الموظفات الإداريات بإدارة التعليم بمحافظة بيشة، البالغ عددهن (٧٠) موظفة، وتوصل البحث إلى النتائج الآتية: أن متوسط ممارسة أبعاد التشارك المعرفي جاء بدرجة كبيرة وفق الترتيب الآتي: (القيادة، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) ، وأن متوسط توافر أبعاد مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي جاء بدرجة كبيرة وفق الترتيب الآتي: (الأهداف، الجدارات الوظيفية)، ووجود تحديات تحد من فاعلية التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفات الإداريات بدرجة متوسطة، ، وقد أظهرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية ما بين التشارك المعرفي وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة تعليم محافظة بيشة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٢٠) وذات دلالة عند مستوى (٠.٠١)، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الموظفات الإداريات لممارسة أبعاد التشارك المعرفي (لُبعد: فرق العمل) لصالح الموظفات الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (١٠ سنوات فأكثر) ، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الموظفات الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري، (لُبعد: الجدارات الوظيفية) لصالح اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (١٠ سنوات فأكثر)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة الموظفات الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري (الكلي) لصالح الموظفات الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (١٠ سنوات فأكثر)، وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثة بوضع إطار تنظيمي للاستفادة من تشارك المعارف والخبرات المكتسبة من الفعاليات والبرامج التدريبية للموظفين/ات الإداريين/ات لتطوير أدائهم، وزيادة ممارسة التشارك المعرفي من خلال اشتراك للموظفين/ات الإداريين/ات في الفعاليات المعززة له على سبيل المثال: (المؤتمرات،

الدورات، الملتقيات)، وتقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على تجاوز التحديات التي تواجه الاستفادة من المعارف والخبرات وتحد من عمليات التطوير.
الكلمات المفتاحية: التشارك المعرفي، تطوير الأداء الإداري، لائحة إدارة الأداء الوظيفي.

Abstract:

The aim of the research is to reveal the relationship of knowledge sharing with the development of administrative performance in the light of the job performance management regulation for administrative female employees in the Education Department in Bisha Governorate from their point of view. Of the administrative employees of the Education Department in Bisha Governorate, who numbered (70) employees, the research found the following results: The average practice of knowledge sharing dimensions came to a large extent according to the following arrangement: (leadership, work teams, information and communication technology), and that the average availability of level dimensions The development of administrative performance in the light of the job performance management regulation came to a large extent according to the following order: (goals, job competencies), and the existence of challenges that limit the effectiveness of knowledge sharing to develop the performance of administrative employees to a moderate degree, and the results showed that there is a strong direct correlation with statistical significance Between knowledge sharing and administrative performance development in light of the job performance management regulation for administrative female employees in the Education Department of Bisha Governorate, where the value of the correlation coefficient was (0.920) and significant at the level (0.01), and the results revealed that there were statistically significant differences between the administrative female employees' response to the practice

Dimensions of knowledge sharing (for a dimension: work teams) for the benefit of administrative female employees who have years of service in administrative work (10 years or more), and there are statistically significant differences between the response of administrative female employees to the level of development of administrative performance in the light of the job performance management regulation due to the variable years of service in Administrative work (for a dimension: job competencies) in favor of those who have years of service in administrative work (10 years or more), and there are statistically significant differences between the response of administrative female employees to the level of development of administrative performance in the light of the job performance management regulation due to the variable years of service in administrative work (total) for the benefit of administrative employees who have years of service in administrative work (10 years or more), and in the light of the research results, the researcher recommended the development of an organizational framework to benefit from the sharing of knowledge and experience gained from activities and training programs for administrative employees to develop their performance, and increase the practice of knowledge sharing Through the participation of administrative staff in the activities that promote it, for example: (conferences, courses, forums), and the provision of material and moral incentives that help overcome the challenges facing the benefit of knowledge and expertise and limit the development processes.

Keywords: knowledge sharing, administrative performance development, job performance management list.

المقدمة:

فرضت التغيرات العالمية المتسارعة في شتى المجالات على العديد من المؤسسات التربوية جملة من التطورات التي أدت إلى ظهور مفاهيم حديثة منها التقدم التكنولوجي والعولمة لتحقيق الميزة التنافسية والتحول لمجتمع المعرفة ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة، الذي يحتم عليها السعي لتحسين مستويات أداء موظفيها، وإحداث تغيير في سلوكهم العملي للحصول على رأس مال فكري يقوي المركز التنافسي، ويرفع مستوى الإنتاجية للمؤسسة عبر عمليات تطوير الأداء الإداري.

حيث تبرز أهمية التطوير الإداري من عدة جوانب مهمة؛ منها ما يتعلق بالأداء، والجانب التقني، وجانب تحسين الموارد البشرية لرفع أدائهم، وكفاءتهم، وصل مهاراتهم، وتطوير إمكانياتهم، وقدراتهم، لمواكبة تلك التطورات التقنية، والمهنية، والإدارية الحديثة (العمرى والعقلي، ٢٠٢٠)، المحققة لمستهدفات رؤية ٢٠٣٠م، من خلال تطبيق مبادرات برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠م، للوصول بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية إلى تحقيق دورها الإستراتيجي، وتحسين ورفع جودة أداء الموظف الحكومي، وزيادة إنتاجيته في العمل (رؤية المملكة ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

ومما يؤكد على تلك الأهمية ما أوضحتها دراسة الخالدي (٢٠١٦) أن من أهمية تطوير الأداء الإداري "زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى قدرتها على التكيف مع متطلبات البيئة المتسارعة" (ص. ٣٨٧)، كما أكدت دراسة محمد وآخرون (٢٠٢٠) على أن معظم الأدبيات الإدارية أجمعت على أن تطوير الأداء الإداري أضحي مطلباً وليس خياراً، لذلك أصدرت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لائحة إدارة الأداء الوظيفي، لتحويل قياس أداء الموظف من الكادر الإداري من الطرائق التقليدية في التقييم إلى أفضل ما توصل إليه العلم في تقييم أداء الموارد البشرية (الحقيقية التدريبية للمديرين لبرنامج إدارة الأداء الوظيفي لشاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التعليم، ٢٠٢١).

كما أن لتطوير أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية عن طريق تطبيق لائحة إدارة الأداء الوظيفي متطلبات تتضمن تحقيق مستويات معينة من الأهداف، والجدارات للاستفادة من الخبرات المعرفية، باعتبار أن الجدارة "أحد أهم المداخل المعاصرة في إدارة الموارد البشرية" (طه، ٢٠١٣، ص. ٣٤٨). وتعني امتلاك الموظفين مجموعة من المعارف، والسلوكيات، والاتجاهات، والمهارات التي تساعدهن لأداء عملهن بفاعلية، وكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهن، وخلق

مزايا تنافسية، وتنمية رأس المال الفكري عن طريق تشارك المعرفة، والمهارات، والخبرات مع بعضهم البعض (لائحة إدارة الأداء الوظيفي، ٢٠١٦). ولضرورة تعزيز مفهوم التشارك المعرفي برزت إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي أمام المؤسسات المختلفة، لمساهمتها في زيادة الإنتاجية، وتحقيق قيمة مضافة لها من خلال استخدام المعرفة، والتشارك بها (رجم، وآخرون، ٢٠٢٠)، وفي ذات السياق يوضح الياامي ودوعان (٢٠٢١) أن المعرفة هي الأصل الحقيقي للمؤسسات التعليمية، والركيزة الأساسية لقدرتها التنافسية، كونها مصدراً لحل المشكلات خاصة إذا تم توظيف المعلومات بكفاءة لتحقيق الأداء المتميز. وقد اثبتت العديد من الدراسات أن التشارك المعرفي قيمة مضافة لعدة متغيرات منها زيادة الولاء التنظيمي والإبداع المنظمي وزيادة ترابط الموظفين وتوسيع معارفهم، إنتاجية وعمل الموارد البشرية، وعلى الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية، والتنمية المهنية، الأداء المستدام، بالإضافة لوجود اثر على عناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي، و الثقافة التنظيمية، و القيادة، وتكنولوجيا المعلومات) كدراسة جاسم والياسري (٢٠١٥)، بورغدة ودريس (٢٠١٥)، المسعودي و الدوعان (٢٠١٨)، مبارك (٢٠١٩)، سواد (٢٠٢٠)، الياامي و الدوعان (٢٠٢١). ونظراً لما يحظى به التشارك المعرفي في الوقت الحالي من اهتمام كبير من قبل المؤسسات التعليمية بوصفه عنصراً مهماً في تطورها ونموها واستجابةً للبيئة المتغيرة، ومواجهة مشكلاتها الداخلية، من خلال تأسيس ثقافة، وبيئة مناسبة للتشارك؛ لزيادة قيمة المعرفة، وتبادل المعارف، والمهارات، والخبرات لدى الموظفين (عبد اللطيف، ٢٠٢١)، مما يعزز دور التشارك المعرفي في تطوير الأداء بشكل عام.

مشكلة البحث:

على الرغم من حرص وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية على مواكبة التطورات والمستجدات العالمية في بناء مجتمع المعرفة، والمساهمة في تطويره من خلال التشارك المعرفي، والمشاركة الفاعلة في الاقتصاد الوطني، وتنويع مصادره لتحقيق التنمية المستدامة والوصول إلى الريادة العالمية عبر الاتصال، وتشارك المعرفة.

إلا أن هذا التطور المشهود في التعليم ما زال يواجه العديد من المشكلات والتحديات التي تعوق عمله لتحقيق التشارك المعرفي (الشهري، ٢٠١٧)؛ حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات السابقة على أن هناك تحديات تواجه ممارسة التشارك المعرفي منها: تحديات إدارية تتمثل في عدم وجود ثقافة تنظيمية واضحة من الإدارة

وعدم تبني ضرورة نقل اثر التدريب ودوره في التطوير، وضعف التحفيز من الإدارة بالإضافة لكثرة وتداخل المهام مما يعيق فرص التطوير (Razmerita et al., 2016؛ Nadason et al., 2017؛ الحضرمي، ٢٠١٧؛ البلوي والجابري، ٢٠١٩؛ الذبياني، ٢٠٢٠؛ عبداللطيف، ٢٠٢١؛ الفوزان والزامل، ٢٠٢١).

ومن خلال دراسة استطلاعية أجرتها الباحثة في الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي ٢٠٢٣/٥١٤٤٤م على عينة من الموظفين الإداريات بإدارة التعليم بمحافظة بيشة وعددهن (٢٠) موظفة، هدفت للتعرف على أبرز التحديات الكامنة خلف ممارسة أبعاد التشارك المعرفي وتطوير الأداء، وكشفت الدراسة عن وجود تحديات فردية منها عدم معرفة الموظفين بمفهوم التشارك المعرفي ودوره في التطوير ونقص الدافعية والرغبة الفردية واحتكار بعض الموظفين للمعارف لأنفسهن، وعدم الوعي بأهمية الخبرات والمهارات التي يمتلكونها، وقلة الدورات التدريبية التي تعمل على إكسابهن المعرفة، وكثرة الأعباء في العمل، وضعف الحوافز التي تشجع على المشاركة والتشارك المعرفي مع بعضهن البعض.

وفي ذات السياق، أثبتت الدراسات السابقة كدراسة (بو جنان وازنانسي، ٢٠١١؛ شادي، ٢٠١٩؛ عبد المحمود ونور الدين، ٢٠١٩) أن تطوير الأداء الإداري يتأثر بعدد من المتغيرات منها: عمليات إدارة المعرفة بالإضافة للتعلم التنظيمي من حيث التبادل والمزج بين الخبرات والتجارب، بالإضافة إلى أن لأبعاد تطوير الأداء الإداري (تنمية الموارد البشرية، المعرفة) دور في تحسين وزيادة نوعية الأداء، وبالرغم من حرص إدارة التعليم بمحافظة بيشة بالتحاق الموظفين الإداريات بالبرامج التدريبية المقدمة من معهد الإدارة والبالغ عددها (١١٢) برنامج تدريبي خلال عام ٢٠٢٣، حسب إحصائية وحدة تطوير الموارد البشرية في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، إلا أن تشارك الموظفين الإداريات لمعارفهن ونقل الخبرات فيما يبينهن من هذه البرامج يتم ولكن في حدود ضيقة كما لاحظته الباحثة وعايشتها، وكذلك ما توصلت له الدراسة الاستطلاعية؛ مما قد يشير لوجود تحديات تحد من فاعلية التشارك المعرفي.

وتأسيساً على ما سبق قد برزت الحاجة للتعرف على علاقة التشارك المعرفي بتطوير أداء الموظفين الإداريات في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي، وفي ضوءها تتحدد مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيس الآتي: ما علاقة التشارك المعرفي بتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟

أسئلة البحث:

تحدد أسئلة البحث فيما يلي:

١. ما درجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي (القيادة/ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/ فرق العمل) للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟
٢. ما مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي من حيث (الأهداف/ الجدارات الوظيفية) للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟
٣. ما أبرز التحديات التي تواجه التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء)؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة الموظفين الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء)؟

أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في الكشف عن علاقة التشارك المعرفي بتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن، وتتمثل الأهداف الفرعية فيما يلي:
١. التعرف على درجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي (القيادة/ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/ فرق العمل) للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن.
 ٢. التعرف على مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي من حيث (الأهداف/ الجدارات الوظيفية) للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن.
 ٣. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن.

٤. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة ابعاد التشارك المعرفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء).

٥. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة الموظفين الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء).

أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته فيما يقدمه من إضافة على المستويين النظري،

والتطبيقي:

الأهمية النظرية:

١. مسابرتة لفكر الإداري الحديث، ومتغيرات العصر الحالي في الاعتماد على الاقتصاد المعرفي.

٢. مواكبته لأهم الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تتناول موضوعين أساسين هما: تشارك واستثمار المعرفة وتطوير الأداء الإداري لرفع كفاءة المؤسسات التربوية.

٣. تناوله لاحد اهم التوجهات الإدارية الحديثة والتي تتعلق بالتطوير وزيادة الإنتاجية للموظفين الإداريين وهو ما يهدف الية برنامج التحول الوطني لرفع أداء الموظف الحكومي.

٤. إثراء المكتبة العربية والسعودية بإضافة جديدة في مجال التشارك المعرفي وعلاقته بتطوير أداء الموظفين الإداريات في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي نظراً لأهمية وحدثة الموضوع وقلة الدراسات حوله.

الأهمية التطبيقية:

يستمد هذا البحث أهميته التطبيقية في أن نتائجه قد تفيد فيما يلي:

١. دعم توجه وزراء التعليم نحو دور لائحة إدارة الأداء الوظيفي في رفع كفاءة إنتاجية الموظفين/ات.

٢. المسؤولين في وزارة التعليم لوضع آلية وخطط علاجية لتطوير ممارسات التشارك المعرفي.

٣. المسؤولين ومنتخذي القرار في إدارة التعليم بمحافظة بيشة للاستفادة من التوصيات في تعزيز ورفع مستوى التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين/ات الإداريين/ات.

٤. وحدة تطوير الموارد البشرية في إدارة التعليم لأهمية التركيز في برامجها التدريبية على التشارك المعرفي ودوره في تطوير أداء الموظفين/ات الإداريين/ات في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي.
٥. توعية الموظفين/ات الإداريين/ات بأهمية التشارك المعرفي ودوره في تطوير أدائهم في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي.
٦. تحديد التحديات التي تواجه تطبيق التشارك المعرفي وسبل تطويرها وتقديمها لإدارة التعليم بمحافظة بيشة لاتخاذ القرارات المناسبة لعلاجها.
٧. الباحثين لتطوير أداة البحث في بحوث أخرى.
٨. الباحثين في إجراء دراسات مستقبلية مماثلة.

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

الحدود الموضوعية: يتناول البحث التشارك المعرفي بأبعاده (القيادة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فرق العمل) وعلاقته بتطوير أداء الموظفين الإداريات في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي ببعديه (الأهداف، الجدارات الوظيفية)، والتحديات التي تواجه تلك الممارسات.

الحدود البشرية: يقتصر هذا البحث على الموظفين الإداريات في الأقسام والإدارات النسائية التابعة لإدارة التعليم بمحافظة بيشة.

الحدود المكانية: إدارة التعليم بمحافظة بيشة بمنطقة عسير.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي ١٤٤٤هـ - ٢٠٢٣م.

مصطلحات البحث:

■ التشارك المعرفي:

عرّف موهجان التشارك المعرفي بأنه " العملية التي يتم من خلالها امتلاك المعرفة من قبل الفرد وتحويلها إلى شكل يمكن فهمه وامتصاصه واستخدامه من قبل الأفراد الآخرين أو المجموعات أو المنظمات عبر القنوات أو الشبكات بين مقدمي المعرفة والباحثين من أجل توليد ابتكارات تنظيمية وتطوير أفكار جديدة" (Mohajan et al., 2017, p.78)

كما عرّف المسعودي والدوعان (٢٠١٨) التشارك المعرفي بأنه "عبارة عن تبادل ومشاركة المعرفة والمعلومات بين الأفراد سواء في شكلها المكتوب والرسمي كالمستندات والتقارير أو في شكلها اللاملموس والتي يمتلكها الأفراد في عقولهم كالخبرات والمهارات" (ص.٤).

وتعرف الباحثة التشارك المعرفي اجرائياً بأنه: هو نشاط إداري مخطط لتبادل الأفكار والمعارف والمهارات والخبرات الظاهرة والضمنية بين الموظفين الإداريات داخل إدارة التعليم وخارجها بهدف تطوير أدائهن، ويتم قياسها في الدراسة الحالية بتقييم الموظفين الإداريات لدرجة ممارسات التشارك المعرفي في بيئة العمل.

■ الأداء الإداري:

عرف الفوزان والزامل الأداء الإداري بأنه " قدرة الأفراد على تنفيذ المهام الموكلة لهم، وتحقيق التوقعات الوظيفية" (٢٠٢١، ص ٣٥).

■ تطوير الأداء الإداري:

عرف (الحوامدة وعليمات، ٢٠١٨) أن التطوير الإداري عملية مخططة وشاملة، تشمل كافة نواحي عمل الجهاز الإداري بغية تحقيق مجموعة من الأهداف الحالية والمستقبلية، وهو عملية تحدث ضمن مراحل تشتمل على أنماط من الاتصال الفعال واتخاذ القرارات. (ص ٢٠)

وتعرف الباحثة تطوير الأداء الإداري اجرائياً بأنه: بأنه إحداث تغييرات تدريجية إيجابية لرفع كفاءة أداء ومهارات الموظفين الإداريات في إدارة التعليم في محافظة بيشة وتقليص الفجوة بين أدائهن الحالي وأدائهن المرغوب منهن وصولاً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للإدارة.

■ إدارة الأداء الوظيفي التابع لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية: هو نظام يتم من خلاله تقويم موظفي الجهة الحكومية بناء على إداائهم في ميثاق الأداء، حيث أن ميثاق الأداء يتكون من مجموعة الأهداف/ ماذا يُنجز؟ والجدارات/ كيف ينجز؟ (وزارة الخدمة المدنية، ١٤٣٨).

وتعرفها الباحثة اجرائياً: وهي طريقة استراتيجية حديثة بحيث تتم بشكل مشترك بين الموظفين الإداريات في إدارة تعليم محافظة بيشة ورؤسائهن لتقويمهن بناء على أدائهن في ميثاق الأداء والذي يتكون من مجموعة من الأهداف والجدارات تهدف لتحسين وتطوير أدائهن.

■ لائحة إدارة الأداء الوظيفي:

لائحة صادرة بقرار معالي وزير الخدمة المدنية برقم (٥١٩٣٤) وتاريخ ١٤٢٦/١٢/٣٠هـ بناء على الأمر السامي رقم ٧/٤٠١ والتي تم العمل بها اعتباراً من ١/١/١٤٣٧هـ وتم تعميمها من قبل الوزارة برقم ١٤٩٢/٧٠٢ وتاريخ ١/١٢/١٤٣٧هـ، تحدد هذه اللائحة آلية إدارة الأداء الوظيفي وعمليات تقييم الموظفين، ويحدد الرئيس المباشر للموظف الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنواتج المستهدف لكل هدف وجدارة بالتنسيق مع الموظف وفق ميثاق الأداء.

الإطار النظري

المحور الأول: التشارك المعرفي

أولاً- مفهوم التشارك المعرفي Knowledge sharing:

اختلف الباحثون في الاتفاق على تعريف موحد للتشارك المعرفي، لذا يمكن فيما يلي استعراض بعض من هذه المفاهيم:

يعرف التشارك المعرفي على أنه أحد أهم أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية، وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة. (عبيدات، ٢٠١٤، ١٢٩)

ويعرف بأنه عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمنظمة أو الوحدة وتوصيلها إلى الأفراد المعنيين باستخدام الأدوات والوسائل المخصصة للقيام بهذه الأنشطة كالإنترنت ووسائل التوزيع الإلكترونية والوسائط المتعددة. (عبدالمالك وزكية، ٢٠١٧، ٢١٣)

ثانياً- أهمية التشارك المعرفي للمؤسسات التربوية:

ادركت المملكة العربية السعودية أهمية الموارد البشرية للاستثمار في اقتصاد المعرفة وذلك بما يواكب مستهدفات التنمية الوطنية ورؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، لذا اتجهت معظم المؤسسات نحو الاهتمام بالتشارك المعرفي ومما يؤكد هذه الأهمية تقدم المملكة في مؤشر تبادل المعرفة (وزارة التعليم، ٢٠٢٣)، وقد أشارت معظم الدراسات لأهمية التشارك المعرفي منها دراسة: (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥)، (البلوي والجابري، ٢٠١٩)، (رجم وآخرون، ٢٠٢٠)، (عبدالنعم، ٢٠٢٣). في محورين أساسيين هما؛ أهميتها بالنسبة للأفراد، وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

ثالثاً- أهداف التشارك المعرفي:

تتوخى الأدبيات التربوية بعدد من الأهداف التي يمكن للتشارك المعرفي تحقيقها في المؤسسات التربوية حيث يضمن التشارك المعرفي بشكل أساسي تميز المؤسسة التربوية وذلك لأنه يدعم عمليات الإبداع والابتكار فيها، مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة تمثل قيمة مضافة لها، حيث أن توليد وتطبيق تلك المعارف الجديدة، هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، فأهمية المعرفة لا تكمن فيها بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تضيفها هذه المعرفة عند مشاركتها، وهذا في جوهره يشكل الهدف من عملية التشارك المعرفي والتي اتفقت عليها الدراسات: (الذبياني، ٢٠٢٠؛ عبداللطيف، ٢٠٢١؛ عبد المنعم، ٢٠٢٣)، على النحو الآتي:

- تحسين القدرة الاستيعابية وتحقيق القدرة على الابتكار والقدرات الأخرى.

- تحويل المعارف الفردية إلى معارف تنظيمية لتكون بذلك سياقاً خصباً لتحليل القضايا المتصلة بالمستوى الهيكلي.
- تطوير المسار المهني للموظفات الإداريات من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل الاوساط التعليمية نتيجة لتشاركهم بمعارفهم والاستفادة منها في تحسين الأداء.
- الحفاظ على المعارف التي يمكن فقدانها بخروج بعض الموظفين ذوي الخبرات.

رابعاً-أبعاد التشارك المعرفي:

البعد الأول-القيادة:

بما ما تمكنه للموظفات من فرص المشاركة في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للإدارة من خلال الانفتاح والثقة المتبادلة بقدراتهم المعرفية وإتاحة التواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية من خلال تشارك المعرفة لتبني ثقافة توظيف ما يملكه الموظفين من رصيد معرفي ضمني. (عبدالنعيم، ٢٠٢٣).

البعد الثاني- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

هي عملية تسريع وتيرة توليد وتشارك المعرفة وتحسين الاتصال والتقارب التقني بين الموظفين مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول المعرفة وجعلها جزء من القاعدة المعرفية للإدارة التي تخلق بيئة جديدة تشجع على مشاركة المعرفة بصورة رسمية وغير رسمية من خلال توفير وسائل اتصال مباحة للجميع من مناطق جغرافية مختلفة. (عبد المالك وزكية، ٢٠١٧).

البعد الثالث - فرق العمل:

هو تحقيق مستوى عالي من التماسك والتكامل بين مجموعة من الموظفين لتوفير بيئة تعاونية، وتقديم الفرص، وتجديد الأفكار، وتشكيل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية لتحسين عمليات التشارك المعرفي. (عبد اللطيف، ٢٠٢١).

خامساً-متطلبات تفعيل التشارك المعرفي:

لتحقيق التشارك المعرفي داخل المؤسسات التربوية هناك عدد من المتطلبات لا بد من توافرها، لضمان ديناميكية وفاعلية التشارك المعرفي والتي أشارت لها الكثير من الأدبيات، والدراسات السابقة منها: (بن حراث، ٢٠١٨)، (الزهراني، ٢٠١٩)، (الذبياني، ٢٠٢٠).

سادساً-التحديات التي تواجه تطبيق التشارك المعرفي في المؤسسات التربوية: تناولتها عدداً من الدراسات السابقة كدراسة "كويستفو" (Koivisto, 2018)، "زاهاني" (Zahani, 2019)، "موهاجان" (Mohajan, 2019)، (عنتره ورشيد، ٢٠١٨)، (أحمد والعصيمي، ٢٠١٩)، بالإضافة إلى ما أوردتها دراسة (الشهراني، ٢٠٢٢):

التحديات المرتبطة بالأفراد:

- غياب مبادرات التشارك المعرفي المطبقة عملياً على مستوى المؤسسة.
- الخوف من سلبية عواقب تشارك المعرفة وتخوف العاملين من فقد الأمان الوظيفي.
- الاختلافات في المستوى التعليمي للعاملين.
- وجود صراعات فكرية بين الأفراد وجهات نظر مختلفة تمنعهم من التشارك المعرفي.
- انخفاض الوعي بأهمية التشارك المعرفي وضيق الوقت، وضعف الثقة.
- قلة وجود علاقات قوية مع الآخرين وضعف استخدام الشبكات الاجتماعية.

التحديات المرتبطة بالمؤسسة:

- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي.
- قلة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين الناتجة عن التشارك المعرفي.
- عدم توافر الآليات (سواء الرسمية أو غير الرسمية) اللازمة لتفعيل التشارك المعرفي.
- ندرة وجود سياسة واضحة لمشاركة المعرفة داخل المؤسسة.
- تقليدية المؤسسة والمركزية والتي ترفض التعاون والتشارك في الأفكار والخبرات.
- قلة الموارد المتاحة للتشارك المعرفي بالمؤسسة.
- غياب الشفافية والمساءلة وضعف مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- عدم وجود الفرص لتفعيل الرغبة في التشارك المعرفي.

التحديات المرتبطة بالتقنية:

- ضعف البنية التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي والتي تتيح للجميع التواصل بسلاسة ويسر، والتي تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد في المؤسسة.
- ضعف الموارد اللازمة لمشاركة المعرفة.
- ضعف قنوات الاتصال الفعال والروابط التقنية.

- ضعف الاستفادة من التقنيات الحديثة، والافتقار إلى التدريب على استخدامها.
- نقص التدريب على تكنولوجيا المعلومات أو نقص الخبرة التكنولوجية أو تجنب استخدامه.

وفي السياق ذاته ترى الباحثة أن من أهم تحديات ممارسة التشارك المعرفي في بيئات العمل بالوقت الحالي هو ضعف التدريب على البرامج التقنية التي تساعد على تبادل ونشر المعارف وبالتالي تيسير العمل، بالإضافة للسمات السلوكية الشخصية للعاملين تؤثر بشكل كبير تؤثر على الأداء وتحسينه وتطويره وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة منها المرونة والوعي وبالتالي تحد من تفعيل ممارسات التشارك المعرفي.

المحور الثاني- تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي:
أولاً- مفهوم تطوير الأداء الإداري:

تشهد المؤسسات المعاصرة جملة من التغيرات نتيجة التطور التكنولوجي مما يستدعي ضرورة التحول إلى الأساليب الحديثة في الإدارة التي تستوجب عملية مدروسة في تطوير أداء مواردها البشرية وفق ضوابط محددة والتي تهدف في المقام الأول إلى تحسين الأداء الإداري باعتباره القوة الدافعة وراء تنافسيته المؤسسات، ويؤثر بشكل مباشر على جودة مخرجاتها، ويساعد في تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة. وقد عرف (أحمد، ٢٠١٢) الأداء الإداري بأنه " فعالية سلوك الموظف والسلوك محدد بمستوى جهد وقدرات الموظف " ومن هذا المنطلق يكون اهتمام الرؤساء بمحاولة التأثير على سلوك الموظفين وأدائهم وإنجازاتهم لتكون أكثر إيجابية وفعالية".

ثانياً- أهمية تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية:

نظراً لما يمثله تطوير الأداء الإداري من أهمية للمؤسسات، وخاصة التربوية منها فقد تناولت العديد من الأدبيات التربوية هذه الأهمية، منها ما أشارت إليه دراسة فرج والثبيتي (٢٠١٩)، العمرى و عقيلي (٢٠٢٠)، كريمة (٢٠٢٢) ، العفاد (٢٠٢٢) والتمثلة فيما يلي:

- ١- تحديث سياسات وأساليب الإدارة بما يحقق فاعلية الأداء وكفاءته.
- ٢- التغلب على الكثير من التحديات الإدارية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- ٣- التشخيص المنظم والمستمر للمشكلات.
- ٤- وضع استراتيجيات لتحسين وتطوير أداء العاملين في كافة أجزاء المؤسسة.
- ٥- منع تقادم المهارات بتمكين العاملين من تنمية مهاراتهم لمواكبة التغيرات التكنولوجية والمعرفية.
- ٦- تحسين الممارسات ورفع كفاءة الموارد البشرية والعمل على تنميتهم.
- ٧- تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين.

٨- تحقيق الاستفادة المثلى من النظم الحديثة في إدارة العمل وتحقيق الأهداف في أقصر، وقت، وبأقل تكلفة، وجهد.
ثالثاً- المتطلبات التي يجب توافرها لتحقيق تطوير الأداء الإداري في المؤسسات التربوية:

الهدف الرئيسي لتطوير الأداء الإداري توفير بيئة وظروف مناسبة داخل المؤسسة للتأثير في سلوكيات العاملين حتى يصبحوا قادرين على التكيف مع التقدم التكنولوجي والمساهمة في عملية التنمية المستدامة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تكامل أهدافها مع أهداف العاملين، ولكي يكون التطوير فعال لا بد من وجود مجموعة من المتطلبات حتى يحقق هدفه المخطط له، وقد تناولت العديد من الدراسات هذه المتطلبات منها دراسة (الخالدي، ٢٠١٦؛ شعبان، ٢٠١٩؛ العفاد، ٢٠٢٢) ويمكن للباحثة إجمالها في الآتي:

- التخطيط للتطوير وتحديد الهدف من التطوير.
- الانطلاق من معايير دقيقة تحقق الأهداف.
- تحديد مهام وتوقعات أداء كل وظيفة بعينها تتصف بالواقعية.
- تحديد حجم العمل بحيث يتلاءم مع قدرات العاملين.
- إعداد الأفراد وتدريبهم على طرائق الأداء الفعالة وتنمية كفاءتهم.
- توفير المعلومات الكاملة عن خطة الأهداف ومستويات الجودة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به العاملين أثناء عملهم وتقديم التغذية الراجعة.

رابعاً- جهود وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في تطوير الأداء الإداري:
مع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وتماشياً مع إطلاق برامج التحول الوطني ٢٠٢٠ وتركيزه على تحقيق التميز في الأداء الحكومي وتعزيز الممكّنات الاقتصادية من خلال الهدف الاستراتيجي (رقم: ٥.٢.٣) : الذي ينص على تحسين إنتاجية موظفي الحكومة من خلال العمل على تطوير الأطر التنظيمية واللوائح الخاصة بقطاع الخدمة المدنية، وتمكين الجهات الحكومية من إيجاد بيئة عمل محفزة، ورفع كفاءة رأس المال البشري، مما يعزز الانتماء والإنتاجية لموظفي الخدمة المدنية ورفع أداء الموارد البشرية أطلقت وزارة الخدمة المدنية لائحة إدارة الأداء الوظيفي الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم ٧٠٠/٥٢٠٢ وتاريخ ١٤٣٧/٩/١٠ هـ ضمن إطار برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية لتحويل قياس أداء الموظفين من الطرق التقليدية إلى إدارة الأداء الوظيفي بما يسهم في تطوير نظم الخدمة المدنية و يحقق أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية و يكفل تحقيق مبدأ الجدارة في الوظيفة الحكومية وذلك لأهمية قياس أداء الموظف بمعايير وأسس محددة وتحقيق

أهداف تطويرية وتحفيزية في بيئة العمل ومما يؤكد على هذه الأهمية وانطلاقاً من توجهات وزارة التعليم نحو تطوير الأداء المهني للكادر الإداري الذي يسهم في رفع مستوى الجودة والتطور بتميز إداري يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠م. أطلقت الوزارة تعميم بشأن خطتي الإيفاد للدارسة بالداخل والابتعاث للدراسة بالخارج رقم ٤٣٠٠٦٣١٨٨٦/١ وتاريخ ١٤٤٣/٦/١هـ ومن ضمن مجالاتها (إدارة الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، إدارة الأداء، تطوير القيادات)

خامساً-أبعاد تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي:

وفق الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي التابع لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (٢٠١٥) بأن دورة الأداء الوظيفي تتكون من ثلاث مراحل أساسية:

١. مرحلة تخطيط الأداء: تتضمن مناقشة خطة أداء الموظف مع المدير ويتم توثيق ما تم الاتفاق عليه في "ميثاق الأداء" الذي يتضمن الأهداف والجدارات اللازمة لتحقيق الأهداف والوصف السلوكي للجدارات.
٢. مرحلة المراجعة نصف سنوية للأداء: لمراجعة مدى تقدم الموظف نحو تحقيق أهدافه المحدد في ميثاق الأداء وتقديم التغذية المرتدة من قبل المدراء حول أداء الموظف.
٣. مرحلة التقييم السنوي للأداء: وتتم في نهاية دورة الأداء حسب ما هو محدد في ميثاق الأداء.

وفي ضوء المفاهيم التي تم عرضها يتضح أن نظام إدارة الأداء الوظيفي يؤكد أن أداء المهام للعاملين ينشأ من أهداف استراتيجية للمؤسسة تترجم لواقع جاءت في اللائحة بما يسمى **ميثاق الأداء** والذي يعرف بأنه: " نموذج لتحديد الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف وجدارة ويتم اعداده وتوقعه من الموظف ورئيسه في بداية دور الأداء". (لائحة إدارة الأداء الوظيفي، ٢٠١٦).

الدراسات السابقة:

المحور الأول-دراسات سابقة تناولت متغير التشارك المعرفي:

أ/ الدراسات العربية:

١. دراسة اليامي و دوعان (٢٠٢١) بعنوان: أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران، هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير سلوكيات التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي، وتمثلت أدوات الدراسة في إعداد استبانة كأداة لجمع

البيانات والمعلومات، وقد تكونت عينة الدراسة من (٣١٧) عضو من أعضاء هيئة التدريس من الذكور والإناث ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للتشارك المعرفي بأبعاده (السلوك، الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران.

٢. دراسة الشهراني (٢٠٢٢) بعنوان: التشارك المعرفي في السنة النبوية وتطبيقاته في المؤسسات التربوية: نموذج مقترح، هدفت الدراسة إلى التأصيل الإسلامي للتشارك المعرفي من خلال مصدر التشريع الثاني السنة النبوية، بما يعزز تطبيقه في المؤسسات التربوية في المملكة العربية السعودية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدمت الباحثة منهج تكاملي يضم منهج تحليل المحتوى، ومنهج النظرية المؤسسة/ المجزأة، والمنهج الوصفي الوثائقي والمنهج الوصفي من خلال استقراء واستنباط أصول السنة النبوية، وقد أسفرت نتائج البحث عن استنباط أبعاد للتشارك المعرفي في السنة النبوية، ووجود عوامل مؤثرة في التشارك المعرفي في السنة النبوية ، كما كشف البحث عن عدة أوجه للتشابه والاختلاف بين التشارك المعرفي في الفكر الإداري المعاصر والتشارك المعرفي في السنة النبوية.

٣. دراسة (عبدالنعم، ٢٠٢٣) بعنوان: تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان، هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لدور التشارك المعرفي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي ودراسة الحالة ، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، وتكونت عينة الدراسة من (١٣٠) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة بجامعة أسوان ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توافر التشارك المعرفي بجامعة أسوان من وجهة نظر أفراد العينة بأبعاده جاءت بدرجة متوسط، وأن درجة توافر الولاء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك عالقة ارتباطية إيجابية بين مستوى ممارسة التشارك المعرفي وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة أسوان.

ب- الدراسات الأجنبية:

١. دراسة سامينا وآخرون (Samina et al., 2020) بعنوان : الاستعداد لتشارك المعرفة: التداخل بين ثقافة العمل والالتزام التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى رغبة أعضاء هيئة التدريس لممارسة التشارك المعرفي داخل الجامعات الباكستانية، وتحديد دور ثقافة العمل والالتزام التنظيمي في رغبة أعضاء هيئة التدريس في مشاركة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج

الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (١١٣٠) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس من (١٣) جامعة، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها أن أعضاء هيئة التدريس لديهم استعداد لتشارك المعرفة فيما بينهم وأن استعدادهم قد تأثر بثقافة العمل والالتزام التنظيمي، وأن بيئة العمل الودية والتعاونية والمحفزة قد تسهل تعزيز الالتزام التنظيمي وثقافة التشارك المعرفي لأعضاء هيئة التدريس على المستوى الجامعي.

٢. دراسة دره وداود (٢٠٢١) بعنوان: تشخيص واقع التشارك المعرفي بين الطلاب: دراسة حالة جامعة ماردين، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أنشطة التشارك بالمعرفة وتبادل المعلومات بين الطلاب وأهم العوائق التي تعرقل عملية التشارك بالمعرفة في عدد من كليات جامعة ماردين في تركيا التي تعتمد اللغة العربية لغة التدريس لكامل مقرراتها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٥) طالب، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هدف معظم الطلاب من التشارك بالمعرفة هو توضيح قضايا الامتحان ومناقشتها، وأن الطلاب يميلون لتبادل معارفهم وجهاً لوجه بصورة مرتفعة، أما بالنسبة لاتجاه طلاب الجامعة فإن معظمهم يدرك قيمة المعرفة وفائدة مشاركتها واعتبروا أن ذلك يساعد في تحسين عملية التعليم، حيث يشجع معظمهم عملية التشارك بالمعرفة ويعتبرها جيدة.

المحور الثاني- دراسات سابقة تناولت متغير تطوير الأداء الإداري:

أ/ الدراسات العربية:

١. دراسة العفاد والنجار (٢٠٢٢) بعنوان: متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائياً بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية متطلبات تطوير أداء المديرين في ضوء مدخل الإبداع الإداري، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٢) مديراً ومديرة، ومعلمًا ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج: أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري جاءت بدرجة كبيرة جداً، كما أظهرت الدراسة أن هناك حاجة إلى

توفير متطلبات تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع.

٢. دراسة البشري (٢٠٢٢) بعنوان: تطوير أداء عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء إدارة الابتكار (تصور مقترح)، هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء إدارة الابتكار من خلال التعرف على أبرز الخبرات العالمية في مجال تطوير أداء عمادات البحث العلمي وتحليلها وتحديد أوجه الإفادة منها محلياً ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخله الوثائقي والمسحي ، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت العينة الدراسة من (١٧٦٢٠) من أعضاء هيئة التدريس، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بأن أبرز جوانب الاستفادة من الخبرات العالمية في تطوير أداء عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية (الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار ونشرها في الأوساط الجامعية، وتهيئة البيئة المحفزة على الابتكار، بالإضافة إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في عمادات البحث العلمي والعمل على تطوير أدائهم مهارياً ومعرفياً وتحسين إجراءات العمل بالإضافة لبناء تصور مقترح لتطوير أداء عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء إدارة الابتكار.

ب- الدراسات الأجنبية:

٣. دراسة (Segbenya & Berisie, 2020) بعنوان: أثر التدريب والتطوير على أداء كبار الموظفين الإداريين بجامعة التربية والتعليم، وينيبا، غانا، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب والتطوير على أداء كبار الموظفين الإداريين بجامعة التربية والتعليم، وينيبا، غانا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبانة لجمع المعلومات والبيانات، وتكونت العينة الدراسة من (١٥٢) من كبار الموظفين الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج بأن أساليب التدريب والتطوير المستخدمة كانت التناوب الوظيفي والإجازة الدراسية مدفوعة الأجر. كأن هناك نقص عام في الدعم من المشرفين والزملاء للمتدربين لنقل المهارات / المعرفة المكتسبة إلى وظائفهم. يرتبط التدريب والتطوير بأداء الموظفين بشكل كبير ويؤثران عليه.

التعليق على الدراسات السابقة:

باستقراء البحوث والدراسات السابقة التي تناولت متغيري التشارك المعرفي وتطوير الأداء الإداري، نجد أن هناك تبايناً، وتنوعاً في الدراسات حسب طبيعة كل دراسة، وفيما يلي يمكن استخلاص الآتي:

الاستفادة من الدراسات السابقة:

في ضوء ما تم استعراضه من الدراسات السابقة سواء العالمية أو العربية أو المحلية، يهدف البحث الحالي إلى الاستفادة منها بتحقيق هدف تربوي يتجسد في التكامل بين الأبحاث من جهة، ومحاولة تحديد موقع البحث الحالي من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث من جهة أخرى، ويمكن الاستفادة من جهود الدراسات السابقة التي تم عرضها في عدة مجالات، هي:

- تكوين صورة شاملة حول موضوع البحث، وبلورة مشكلة البحث، وتحديد الفجوة البحثية التي لم يتم التطرق إليها في دراسات الباحثين.
- إثراء معرفة الباحثة بالعديد من المراجع التي تخدم البحث الحالي.
- إثراء الإطار النظري للبحث الحالي.
- تحديد المنهجية العلمية المتبعة، والتعرف على الأدوات المستخدمة فيها.
- تطوير أداة البحث "الاستبانة"، وتحديد محاورها، وعباراتها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة البحث.
- دعم نتائج البحث، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة (العالمية والعربية والمحلية) والتي لها صلة بموضوع البحث.
- كتابة التوصيات، والمقترحات للبحث.

إجراءات البحث (المنهجية والإجراءات)

أولاً-منهج البحث:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبيه (المسحي والارتباطي).

ثانياً-مجتمع وعينة البحث:

يمثل مجتمع البحث الموظفين الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة، خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي (٥١٤٤٤هـ)، حيث تبين أن إجمالي حجم مجتمع البحث يبلغ (١٥٧) موظفة إدارية (إحصائية إدارة التعليم بمحافظة بيشة، ٢٠٢٣). وتكونت عينة البحث من عينة عشوائية من مجتمع البحث، حيث تم إرسال الاستبانة إلكترونياً على جميع عناوين البريد الإلكتروني للموظفات الإداريات، حيث كان العائد (٧٠) استبانة تشكل تقريباً ٤٥% من مجتمع البحث، جميعها صالحة للتحليل، وعلى ذلك أصبح عدد الاستبانات المستوفاة، والجاهزة للتحليل (٧٠) استبانة.

ثالثاً-وصف أفراد عينة البحث:

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، وقد استخدمت الباحثة التكرارات (ك)، والنسب المئوية (%)، من خلال الأساليب الإحصائية المختلفة لوصف عينة البحث، وتحديد طبيعتها من خلال المعلومات العامة التي تضمنتها الاستبانة، والتي تمكن من تصنيف أفراد عينة البحث، وقد صنفتهم الباحثة من حيث: المؤهل العلمي، سنوات الخدمة العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء ، والتي لها مؤشرات دلالية على نتائج البحث، فضلاً عن ذلك، فأنها تعكس الخلفية العلمية لأفراد العينة.

رابعاً-أداة البحث:

تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، والبيانات المتعلقة بواقع مشكلة البحث، والإجابة عن أسئلته، وذلك لملاءمتها لطبيعة هذا البحث، من حيث: أهدافه، ومنهجه، ومجمعه، حيث تناول هذا الجزء من البحث الخطوات، والإجراءات التي تم اتباعها في إعداد أداة البحث، والتي تتضمن بناء الأداة، وصدق الأداة، وثبات الأداة، وإجراءات تطبيق الأداة. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، تم تطوير استبانة تخدم أهداف البحث، واشتقاق عبارات الاستبانة من المصادر الآتية:

١. المراجع العلمية التي تضمنت الأدبيات المتصلة بالتشارك المعرفي، وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي.
٢. الدراسات العلمية المحكمة المتعلقة بمتغيرات البحث الحالي، كدراسة (الذبياني، ٢٠٢٠)، (عبداللطيف، ٢٠٢١)، (البواردي، ٢٠٢٢)، (عبدالنعيم، ٢٠٢٣).
٣. خبرة الباحثة على مدى ٩ سنوات في مجال العمل الإداري والسكرتارية.

أ- بناء أداة البحث:

تضمنت الاستبانة في صورتها النهائية الأجزاء الآتية:

١- الجزء الأول: يشمل المعلومات الشخصية ، والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء).

٢- الجزء الثاني: يتكون من (٣) محاور، هم :

المحور الأول: التشارك المعرفي، ويتكون من (٣) أبعاد ، تم تقسيمها إلى (١٥) عبارة على النحو الآتي:

- البُعد الأول: القيادة: ويشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات.
- البُعد الثاني: فرق العمل: ويشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات.



● البُعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: ويشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات.

المحور الثاني: تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي، ويتكون من بُعدين، تم تقسيمها إلى (١٠) عبارات على النحو الآتي:

● البُعد الأول: الأهداف: ويشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات.

● البُعد الثاني: الجدارات الوظيفية: ويشتمل هذا البُعد على (٥) عبارات.

المحور الثالث: التحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات، ويشتمل هذا المحور على (٨) عبارات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت *Likert scale* الخماسي في الاستجابة لعبارات أداة البحث، كون هذا المقياس يعطي المبحوث الحرية في تحديد موقفه، ودرجة إيجابية أو سلبية هذا الموقف في كل عبارة.

ب - صدق أداة البحث:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث؛ تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين بواقع عدد (١٣) محكماً من ذوي الخبرة، والاختصاص في الجامعات المحلية، و وزارة التعليم ، وإدارة التعليم بمحافظة بيشة ، وعلى ضوء توجيهاتهم، ومقترحاتهم، تم عرضها على سعادة المشرف العلمي، والاسترشاد برأيه، وقد تم التعديل في بعض كلمات العبارات التي تم الاتفاق عليها من قبل لجنة المحكمين، والأخذ بأرائهم في إجراء التعديلات الضرورية.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي:

للتعرف على الاتساق الداخلي للأداة استخدم معامل ارتباط بيرسون " *Pearson Correlation* " ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد، كما هو موضح في الجداول (١) الآتية:

جدول (١) معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

المحور الأول التشارك المعرفي

البُعد الأول: القيادة

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
| ١ | ٠.٨٧١ | ٢ | ٠.٩٢٣ | ٣ | ٠.٩٣٠ | ٤ | ٠.٨٦٧ | ٥ | ٠.٨٩٩ |

البُعد الثاني: فرق العمل

| | | | | | | | | | |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| ١ | ٠.٩٢٦ | ٢ | ٠.٩٢٩ | ٣ | ٠.٩٢٥ | ٤ | ٠.٩٢٨ | ٥ | ٠.٨٠٦ |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|

البُعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

| | | | | | | | | | |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| ١ | ٠.٩١٥ | ٢ | ٠.٨٧٧ | ٣ | ٠.٩٠٥ | ٤ | ٠.٩٣٥ | ٥ | ٠.٨٦٢ |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|

المحور الثاني: تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة الأداء الوظيفي

البُعد الأول: الأهداف

| العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|----------------|
| ١ | ٠.٨١٤ | ٢ | ٠.٩١٧ | ٣ | ٠.٩٣٨ | ٤ | ٠.٩١٣ | ٥ | ٠.٩٠٢ |

البُعد الثاني: الجدارات الوظيفية

| | | | | | | | | | |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| ١ | ٠.٩١٨ | ٢ | ٠.٩١١ | ٣ | ٠.٩٢٥ | ٤ | ٠.٩٢٣ | ٥ | ٠.٩٠٢ |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|

المحور الثالث: التحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات.

| | | | | | | | | | |
|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|---|-------|
| ١ | ٠.٨٣١ | ٢ | ٠.٧٨٩ | ٣ | ٠.٧٥٣ | ٤ | ٠.٨٨٦ | ٥ | ٠.٩٢٧ |
| ٦ | ٠.٩٣٦ | ٧ | ٠.٨١٥ | ٨ | ٠.٩٠٧ | - | - | - | - |

** دالة عند ٠.٠١

يتضح من جدول (١) أن معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات أداة البحث (الاستبانة)، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وارتباط المحور بعباراته، بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات المقياس.

ج - ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة تم استخدام طريقتين لحساب ثبات الأداة، كالآتي:

١. معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، ويوضح جدول (٥) الآتي معامل الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة، كما يلي:

جدول (٢) ثبات معامل ألفا كرونباخ للأداة

| الأداة | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول: التشارك المعرفي. | | |
| البُعد الأول: القيادة | ٥ | ٠.٩١٩ |
| البُعد الثاني: فرق العمل | ٥ | ٠.٩٠٣ |
| البُعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | ٥ | ٠.٨٩٤ |
| معامل الثبات للتشارك المعرفي (ككل) | ١٥ | ٠.٩٢٤ |
| المحور الثاني: تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي. | | |
| البُعد الأول: الأهداف | ٥ | ٠.٩١٠ |
| البُعد الثاني: الجدارات الوظيفية | ٥ | ٠.٩٠٨ |
| معامل الثبات للتطوير الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (ككل) | ١٠ | ٠.٩١٥ |
| المحور الثالث: التحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات. | | |
| معامل الثبات للتحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات (ككل) | ٨ | ٠.٨٨٧ |
| الثبات العام لأداة البحث | ٣٣ | ٠.٩٣٤ |

يتبين من الجدول (٢) أن معامل ألفا كرونباخ لمحور التشارك المعرفي تراوح بين (٠.٨٩٤) و (٠.٩١٩) ومعامل الثبات الكلي للمحور بلغ (٠.٩٢٤)، ومعامل ألفا كرونباخ لمحور تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تراوح بين (٠.٩٠٨) و (٠.٩١٠)، ومعامل الثبات الكلي للمحور بلغ (٠.٩١٥)، ومحور التحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات بلغ (٠.٨٨٧) ومعامل الثبات الكلي للأداة بلغ (٠.٩٣٤).

٢. معامل التجزئة النصفية:

تم حساب معاملات الارتباط بين نصفي الأداة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٣) ثبات معامل التجزئة النصفية للأداة

| الأداة | معامل ثبات التجزئة النصفية |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| المحور الأول: التشارك المعرفي. | |
| البُعد الأول: القيادة | ٠.٩١٣ |
| البُعد الثاني: فرق العمل | ٠.٩٠٢ |
| البُعد الثالث: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | ٠.٨٩٨ |
| معامل الثبات للتشارك المعرفي (ككل) | ٠.٩١٨ |
| المحور الثاني: تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي. | |
| البُعد الأول: الأهداف | ٠.٩١٧ |

| الأداة | معامل ثبات التجزئة النصفية |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| البُعد الثاني: الجدارات الوظيفية | ٠.٨٩٤ |
| معامل الثبات للتطوير الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (ككل) | ٠.٩٢٦ |
| المحور الثالث: التحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات | |
| معامل الثبات للتحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات (ككل). | ٠.٨٩٩ |

يتبين من الجدول (٣) أن معامل ثبات التجزئة النصفية لمحور التشارك المعرفي تراوح بين (٠.٨٩٨)، و (٠.٩١٣)، وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور (٠.٩١٨)، كما تراوح معامل ثبات التجزئة النصفية لمحور تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي بين (٠.٨٩٤) و (٠.٩١٧)، وبلغ معامل الثبات الكلي للمحور (٠.٩٢٦)، كما بلغ معامل ثبات التجزئة النصفية لمحور التحديات التي تواجه ممارسة التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات (٠.٨٩٩)، ويعد ثباتاً جيداً للأداة ويُشير إلى صلاحية الأداة للتطبيق وتحقيق هدف الدراسة.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

• ما درجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي (القيادة/ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/ فرق العمل) للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والترتيب لكل بُعد من أبعاد محور التشارك المعرفي للموظفات الإداريات من وجهة نظرهن، وذلك باستخدام استبانة أعدت من أجل هذا الغرض، كما يوضح ذلك جدول (٨) الآتي:

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التشارك المعرفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن ككل مرتبة تصاعدياً

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|--------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ١ | القيادة | ٣.٨٤٢٩ | ٠.٩٢٨٧٠ | ١ | كبيرة |
| ٢ | فرق العمل | ٣.٨٠٠٠ | ٠.٩١٥٥٧ | ٢ | كبيرة |
| ٣ | تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | ٣.٧٤٨٦ | ٠.٨٩٣٥٧ | ٣ | كبيرة |
| | التشارك المعرفي ككل | ٣.٧٩٧١ | ٠.٨٧٥٧٦ | | كبيرة |

يتضح من الجدول (٤) درجة ممارسة التشارك المعرفي للموظفات الإداريات في إدارة تعليم محافظة بيشة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط التشارك المعرفي (الكلي) (٣.٧٩٧١) وانحراف معياري (٠.٨٧٥٧٦)، وعلى ذلك تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول للبحث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للتشارك المعرفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن بين (٣.٧٤٨٦) و(٣.٨٤٢٩)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة ممارسة (كبيرة).

وحصل بُعد (القيادة) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٤٢٩) وانحراف معياري (٠.٩٢٨٧٠) وفي فئة كبيرة، وجاء بُعد (فرق العمل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٠٠٠) وانحراف معياري (٠.٩١٥٥٧) وفي فئة كبيرة، وجاء بُعد (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٧٤٨٦) وانحراف معياري (٠.٨٩٣٥٧) وفي فئة كبيرة، وعند مقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة، نجد أنها اتفقت مع دراسة (الهدلي، ٢٠٢٣) التي نصت على أن درجة ممارسة قائدات المدارس للتشارك المعرفي من وجهة نظرهن جاءت بدرجة عالية، وتختلف مع دراسة (عبد الحافظ والمهدي، ٢٠١٥) والتي اشارت نتائجها أن النسبة الإجمالية لممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في بعض الدول العربية تقع في المدى المتوسط.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لطبيعة العمل الإداري في إدارة التعليم الذي يسمح بتشارك المعرفة من خلال اللجان والاجتماعات والأعمال التطوعية ووجود ثقافة للتشارك المعرفي.

- النتائج التفصيلية لعبارات كل بُعد من أبعاد التشارك المعرفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن على النحو الآتي:
البُعد الأول- القيادة:

تناول البُعد الأول (٥) عبارات لتحديد درجة ممارسة بُعد القيادة في بيئة العمل لدى الموظفات الإداريات في إدارة تعليم بيشة من وجهة نظرهن، ويوضح جدول (٥) الآتي نتائج عبارات البُعد:

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد القيادة للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن مرتبة تصاعدياً

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ٢ | تمنح القيادة للموظفات الإداريات الثقة بقدراتهن المعرفية. | ٣.٩٨٥٧ | ٠.٩٨٥٣٠ | ١ | كبيرة |
| ٣ | تُتيح القيادة قنوات التواصل الفعالة بين الموظفين الإداريات في العمل. | ٣.٩٢٨٦ | ١.٠١١٨٣ | ٢ | كبيرة |
| ١ | توفر القيادة مناخ تنظيمي داعم للتشارك المعرفي. | ٣.٨٠٠٠ | ١.٠٤٣٩٦ | ٣ | كبيرة |
| ٥ | توجه القيادة بتفعيل التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات. | ٣.٧٥٧١ | ١.٠٩٥٩٢ | ٤ | كبيرة |
| ٤ | تُمكن القيادة الموظفين الإداريات من التشارك المعرفي بسهولة. | ٣.٧٤٢٩ | ١.٠٨٥٩٥ | ٥ | كبيرة |
| المتوسط الحسابي العام | | ٣.٨٤٢٩ | ٠.٩٢٨٧٠ | كبيرة | |

يتضح من الجدول (٥) أن درجة ممارسة بُعد القيادة في بيئة العمل لدى الموظفات الإداريات في إدارة تعليم بيشة من وجهة نظرهن حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (٣.٧٤٢٩) و(٣.٩٨٥٧)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة) وجاءت استجابات الموظفات الإداريات بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣.٨٤٢٩) وانحراف معياري (٠.٩٢٨٧٠). وتعزو الباحثة ذلك لحرص القيادة على تحفيز الموظفات على التشارك المعرفي وتوجيه أهدافهم نحو تحقيق رؤية وأهداف الإدارة، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (كرومي، ٢٠٢٢) حيث جاءت نتائج البعد بمستوى متوسط.

البُعد الثاني: بُعد فرق العمل:

تناول البُعد الثاني (٥) عبارات لتحديد درجة ممارسة بُعد فرق العمل في بيئة العمل لدى الموظفات الإداريات في إدارة تعليم بيشة من وجهة نظرهن، ويوضح جدول (٦) الآتي نتائج عبارات البُعد:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد فرق العمل للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن مرتبة تصاعدياً

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ٤ | تشجع القيادة العمل بروح الفريق الواحد. | ٣.٩٥٧١ | ٠.٩٩٩٠٧ | ١ | كبيرة |
| ٢ | تسهل القيادة عملية الاتصال والتواصل بين فرق العمل. | ٣.٨٤٢٩ | ١.٠٠١٩٦ | ٢ | كبيرة |
| ١ | تتمكن القيادة الموظفين الإداريات من الانضمام لفرق العمل. | ٣.٧٥٧١ | ١.٠٢٧٦٧ | ٣ | كبيرة |
| ٥ | تحفز القيادة فرق العمل المتميزة. | ٣.٧٢٨٦ | ١.٠٦٢١٥ | ٤ | كبيرة |
| ٣ | تفعل القيادة مقترحات وأفكار الموظفين الإداريات لتطوير بيئة العمل. | ٣.٧١٤٣ | ١.٠٢٣٥٣ | ٥ | كبيرة |
| | المتوسط العام | ٣.٨٠٠٠ | ٠.٩١٥٥٧ | | كبيرة |

يتضح من الجدول (٦) أن درجة ممارسة بُعد فرق العمل في بيئة العمل لدى الموظفات الإداريات في إدارة تعليم بيشة من وجهة نظرهن، حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (٣.٧١٤٣) و(٣.٩٥٧١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة) وجاءت استجابات الموظفات الإداريات بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣.٨٠٠٠) وانحراف معياري (٠.٩١٥٥٧). وقد يرجع ذلك لحرص القيادة على توفير الدعم اللازم للموظفات الإداريات للعمل الجماعي وتهيئة البيئة المريحة المرنة وتنمية فرص عمل مشتركة بينهم لتسهيل عمليات التشارك المعرفي، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (الذبياني، ٢٠٢٠) التي جاءت بدرجة متوسطة .

البُعد الثالث: بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

تناول البُعد الثالث (٥) عبارات لتحديد درجة ممارسة بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة العمل لدى الموظفات الإداريات في إدارة تعليم بيشة من وجهة نظرهن، ويوضح جدول (٧) الآتي نتائج عبارات البُعد:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن مرتبة تصاعدياً

| م | العبرة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة الممارسة |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| ٢ | تُمكن القيادة الموظفات الإداريات من تطبيق المهارات التقنية في العمل. | ٣.٨٥٧١ | ٠.٩٣٦٩٣ | ١ | كبيرة |
| ٤ | تُسهل القيادة نشر المعرفة بين الموظفات الإداريات. | ٣.٧٤٢٩ | ٠.٩٨٨١٣ | ٢ | كبيرة |
| ١ | تُوفر القيادة التقنيات المطلوبة للتشارك المعرفي في بيئة العمل. | ٣.٧١٤٣ | ٠.٩٨٠١٣ | ٣ | كبيرة |
| ٣ | تُطور القيادة من مهارات الموظفات الإداريات اللازمة للتشارك المعرفي | ٣.٧١٤٣ | ٠.٩٩٤٨١ | ٤ | كبيرة |
| ٥ | تُحفز القيادة الموظفات الإداريات المتميزات في تفعيل التشارك المعرفي عبر التقنية. | ٣.٧١٤٣ | ١.١٠٥٢٣ | ٥ | كبيرة |
| | المتوسط العام | ٣.٧٤٨٦ | ٠.٨٩٣٥٧ | - | كبيرة |

يتضح من الجدول (٧) أن درجة ممارسة بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئة العمل لدى الموظفات الإداريات في إدارة تعليم بيشة من وجهة نظرهن ، حصلت على متوسطات حسابية تتراوح ما بين (٣.٧١٤٣) و(٣.٨٥٧١)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة) وجاءت استجابات الموظفات الإداريات بدرجة كبيرة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣.٧٤٨٦) وانحراف معياري (٠.٨٩٣٥٧)، وقد يرجع ذلك لتأكيد القيادات على توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التشارك المعرفي ودمجها في كافة أنشطة الإدارة لخدمة المستفيدين وتيسير سير الإجراءات والمعاملات، وتختلف هذه النتيجة عن دراسة (عبدالمالك وزكية، ٢٠١٧) حيث جاءت بدرجة متوسطة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

• ما مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي من حيث (الأهداف/ الجدارات الوظيفية) للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لبعدي محور تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات من وجهة نظرهن، كما يوضح ذلك جدول (٨) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لبعدي محور تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات من وجهة نظرهن ككل

| م | البعدي | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الممارسة |
|---|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| ١ | الأهداف | ٣.٧٣٧١ | ٠.٨٦٧١٤ | ١ | كبيرة |
| ٢ | الجدارات الوظيفية | ٣.٥٨٨٦ | ٠.٩٥٥٧٧ | ٢ | كبيرة |
| | تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات (الكلية) | ٣.٦٦٢٩ | ٠.٨٩٢٨٣ | | كبيرة |

يتضح من الجدول (٨) أن المتوسطات الحسابية لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن، تراوحت بين (٣.٥٨٨٦) و(٣.٧٣٧١)، وهذه المتوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى مستوى ممارسة (كبيرة)، حيث جاء متوسط مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن (الكلية) (٣.٦٦٢٩) وانحراف معياري (٠.٨٩٢٨٣) وفي فئة كبيرة، وحصل بُعد (الأهداف) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٧٣٧١) وانحراف معياري (٠.٨٦٧١٤) وفي فئة كبيرة، وجاء بُعد (الجدارات الوظيفية) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٥٨٨٦) وانحراف معياري (٠.٩٥٥٧٧) وفي فئة كبيرة، وقد يرجع ذلك لأن تشارك الموظفين مع رؤسائهم في وضع الأهداف الوظيفية وتضمينها في ميثاق الأداء الوظيفي يزيد من دافعيتهم في تحقيق الأهداف ويحرصون على تطوير أنفسهم في حال كانت المستويات متدنية ويظهرون سلوكيات لتشارك وتبادل المعارف والمهارات مع بعضهم البعض مما يزيد من مستوى تطوير ادائهن الوظيفي، ولم تجد الباحثة دراسات تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

- ما أبرز التحديات التي تواجه التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟
للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات محور التحديات التي تواجه التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن، وعددها (٨) عبارات كما هو موضح في جدول (٩)

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور أبرز التحديات التي تواجه التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفين الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن مرتبة تصاعدياً

| م | البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | درجة وجود التحديات |
|---|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|--------------------|
| ٥ | نقص الفعاليات المعززة للتشارك المعرفي منها (المؤتمرات، الدورات، الملتقيات...). | ٣.٥٧١٤ | ١.١١٠٨٤ | ١ | كبيرة |
| ٧ | نقص الحوافز المقدمة للموظفات الإداريات المتميزات في التشارك المعرفي. | ٣.٥٥٧١ | ١.١٢٤٦٣ | ٢ | كبيرة |
| ٨ | ضعف اهتمام القيادة بتقويم التشارك المعرفي ضمن إدارة الأداء. | ٣.٣٧١٤ | ١.٠٩٢٤٢ | ٣ | متوسطة |
| ٣ | كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق الموظفات الإداريات. | ٣.٣٧١٤ | ١.١٠٥٦٠ | ٤ | متوسطة |
| ٤ | ضعف وعي الموظفات الإداريات بأهمية التشارك المعرفي لتطوير أدائهن. | ٣.٣٢٨٦ | ١.٠٩٩٦٩ | ٥ | متوسطة |
| ٦ | ضعف رغبة الموظفات الإداريات في دعم زميلاتهن من خلال التشارك المعرفي. | ٣.٣٠٠٠ | ١.٠٨١٤٦ | ٦ | متوسطة |
| ١ | ضعف ثقافة القيادات بأهمية التشارك المعرفي للموظفات الإداريات. | ٣.٢٨٥٧ | ١.٢٠٥٥٨ | ٧ | متوسطة |
| ٢ | نقص أدوات تطبيق التشارك المعرفي في بيئة العمل. | ٣.٢٥٧١ | ١.٠٨٥٩٥ | ٨ | متوسطة |
| | أبرز التحديات التي تواجه التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفات الإداريات (الكلية) | ٣.٣٨٠٤ | ٠.٩٣٣٥٨ | | متوسطة |

يتضح من الجدول (٩) أن المتوسطات الحسابية لدرجة وجود التحديات التي تواجه التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن، تراوحت بين (٣.٢٥٧١) و(٣.٥٧١٤)، وهذه المتوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى تحديات (متوسطة-كبيرة). وجاءت استجابات الموظفات الإداريات بدرجة متوسطة حيث جاء المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات البعد (٣.٣٨٠٤) وانحراف معياري (٠.٩٣٣٥٨) ولكنها في الحد الأعلى من فئة المتوسط وقريبة من فئة (كبيرة)، مما يعني أن هناك تحديات تؤثر سلباً على فاعلية التشارك المعرفي لتطوير أداء الموظفات الإداريات ، وقد يرجع ذلك لأن استراتيجيات الاستفادة من التشارك المعرفي في تطوير أداء الموظفات في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي يعد جديد نسبياً على حد علم الباحثة، بالإضافة لعدم وجود إطار تنظيمي لتنظيم الاستفادة من الفعاليات التدريبية في التشارك المعرفي، وقد

أوصت دراسة (أحمد والعصيمي، ٢٠١٩) برصد معوقات التشارك المعرفي ، والعمل على الحد منها؛ لتحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع:

• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء)؟

أولاً: الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا الفرع من السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للمجموعات المستقلة، كما هو موضح في الجدول (١٠):

جدول (١٠) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة توافر أبعاد التشارك المعرفي تعزى لمتغير

المؤهل العلمي

| المحور | المؤهل العلمي | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع (كروسكال واليس) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|-------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| القيادة | أقل من درجة البكالوريوس | ١٠ | ٤٢.٤٠ | ١.٣٩٣ | ٢ | ٠.٤٩٨ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٣٤.٦٥ | | | |
| | أعلى من درجة البكالوريوس | ١٦ | ٣٣.٥٣ | | | |
| فرق العمل | أقل من درجة البكالوريوس | ١٠ | ٣٤.٧٠ | ٠.٠٤٥ | ٢ | ٠.٩٧٨ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٣٥.٣٨ | | | |
| | أعلى من درجة البكالوريوس | ١٦ | ٣٦.٣٤ | | | |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | أقل من درجة البكالوريوس | ١٠ | ٣٨.٤٠ | ٠.٣٧٩ | ٢ | ٠.٨٢٧ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٣٤.٤٣ | | | |
| | أعلى من درجة البكالوريوس | ١٦ | ٣٦.٦٣ | | | |
| التشارك المعرفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن (الكلية) | أقل من درجة البكالوريوس | ١٠ | ٣٨.٦٥ | ٠.٢٨٩ | ٢ | ٠.٨٦٦ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٣٤.٨٣ | | | |
| | أعلى من درجة البكالوريوس | ١٦ | ٣٥.٣٨ | | | |

يتضح من خلال الجدول (١٠) الآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من درجة البكالوريوس- بكالوريوس - أعلى من درجة البكالوريوس)، حيث بلغت قيم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للأبعاد: القيادة، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (١.٣٩٣، ٠.٠٤٥، ٠.٣٧٩) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيم مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت القيم (٠.٤٩٨، ٠.٩٧٨، ٠.٨٢٧) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥).

- كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من درجة البكالوريوس- بكالوريوس- أعلى من درجة البكالوريوس) بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي (الكلي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (٠.٢٨٩) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (٠.٨٦٦) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥)، مما يدل على أن التشارك المعرفي لا يرتبط بالمؤهل العلمي وبإمكان الموظفين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية تطوير ممارسات التشارك المعرفي ولا يعد المؤهل العلمي عائق لتشارك المعارف والمهارات والخبرات في بيئة العمل إنما قد يرجع للسمات الشخصية أو الثقافة التنظيمية السائدة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد اللطيف، ٢٠٢١).

- ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري:

للإجابة على هذا الفرع من السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للمجموعات المستقلة، كما هو موضح في الجدول (١١):

جدول (١١) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي تعزى لمتغير

عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري

| المتغير | عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع (كروسكال واليس) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|---------|-----------------------------------|-------|-------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| القيادة | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٣٢.١٣ | ٥.٦١٦ | ٢ | ٠.٠٦٠ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٢٩.٥٠ | | | |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٤١.٢٠ | | | |

| المتغير | عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع (كروسكال واليس) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| فرق العمل | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٤٢.٨٨ | ٦.٨٦٦ | ٢ | ٠.٠٣٢ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٢٨.٤٠ | | | |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٤٠.٩٤ | | | |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٣٢.٢٥ | ٤.٥٣٣ | ٢ | ٠.١٠٤ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٣٠.١٥ | | | |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٤٠.٦١ | | | |
| التشارك المعرفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن (الكلية) | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٣٣.٥٠ | ٥.٥٩٦ | ٢ | ٠.٠٦١ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٢٩.٣٥ | | | |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٤١.١٧ | | | |

يتضح من خلال الجدول (١١) الآتي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر)، للبعدين: (القيادة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، حيث بلغت قيم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (٥.٦١٦، ٤.٥٣٣) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيم مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت القيم (٠.٠٦٠، ٠.١٠٤) على الترتيب وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥).

- كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) بين استجابة الموظفات الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي (الكلية)، تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (٥.٥٩٦) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (٠.٠٦١) وهي

أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥)، مما يعني أن ممارسة التشارك المعرفي لا تتأثر بعدد سنوات الخدمة وذلك لوجود منفعة متبادلة بين الموظفين حيث أن المعارف والخبرات المتشاركة بشكل طوعي بينهن تحسن من أداء اعمالهن، وتختلف عن نتيجة دراسة (أحمد والعصيمي، ٢٠١٩) التي جاءت بوجود الفروق وجاءت لصالح (من ١٠ إلى أقل من ١٧ سنة).

- كما يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لُيُعد: فرق العمل، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (٦.٨٦٦) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (٠.٠٣٢) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥)،
- ولمعرفة اتجاه الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار مان وتني (U) Mann-Whitney للمقارنة البعدية كما هو موضح في الجدول (١٢):

جدول (١٢) اختبار مان وتني (U) Mann-Whitney لدلالة الفروق البعدية بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة بُعد فرق العمل تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري

| المتغير | المجموعة | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | U | W | Z | مستوى الدلالة |
|-----------|--------------------------------|-------|-------------|-------------|---------|---------|--------|---------------|
| فرق العمل | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٢٤.٢٥ | ٩٧.٠٠ | ٣٧.٠٠٠ | ٥٣٣.٠٠٠ | ١.٣٠١- | ٠.١٩٣ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ١٧.١٩ | ٥٣٣.٠٠ | | | | |
| | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٢١.١٣ | ٨٤.٥٠ | ٦٥.٥٠٠ | ٦٩٥.٥٠٠ | ٠.٢١٠- | ٠.٨٣٣ |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ١٩.٨٧ | ٦٩٥.٥٠ | | | | |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٢٧.٢١ | ٨٤٣.٥٠ | ٣٤٧.٥٠٠ | ٨٤٣.٥٠٠ | ٢.٥١٧- | ٠.٠١٢ |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٣٩.٠٧ | ١٣٦٧.٥٠ | | | | |

يتضح من خلال الجدول (١٢) الآتي:

- الفروق بين المجموعتين (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لأن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) حيث بلغ (٠.٠١٢)، وهذه الفروق لصالح الموظفين الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (١٠ سنوات فأكثر) لأن متوسط الرتب لهن بلغ (٣٩.٠٧) وهو أكبر من متوسط الرتب للموظفات

الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (٥ سنوات إلى أقل من سنوات ١٠) الذي بلغ (٢٧.٢١)، بينما لا توجد فروق بين المجموعتين (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) لأن مستوى الدلالة بلغ (٠.١٩٣) وهو أكبر من (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك كون الموظفين ذوات الخدمة الكثيرة قد يعتبرون بيوت خبرة يكتسب منهن في فرق العمل لزيادة المعارف والمهارات وتشاركها مع بعضهن البعض مما يؤكد أهمية سنوات الخدمة في زيادة المعارف التراكمية للعمل الجماعي حيث أن فرق العمل تدعم المناخ التعاوني الذي يعزز من التشارك المعرفي، ولم تجد الباحثة دراسة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.

- كذلك لا توجد فروق بين المجموعتين (أقل من ٥ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لأن مستوى الدلالة بلغ (٠.٨٣٣) وهو أكبر من (٠.٠٥).

ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء:

للإجابة على هذا الفرع من السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للمجموعات المستقلة، كما هو موضح في الجدول (١٣):

جدول (١٣) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء

| المتغير | عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع (كروسكال واليس) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------|-------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| القيادة | ثلاث دورات فأقل | ١٥ | ٣١.٥٠ | ٠.٨٢٨ | ٢ | ٠.٦٦١ |
| | من أربع إلى ست دورات | ١٣ | ٣٥.١٩ | | | |
| | سبع دورات فأكثر | ٤٢ | ٣٧.٠٢ | | | |
| فرق العمل | ثلاث دورات فأقل | ١٥ | ٢٩.٦٠ | ٢.٥٦٢ | ٢ | ٠.٢٧٨ |
| | من أربع إلى ست دورات | ١٣ | ٣٢.٣٥ | | | |
| | سبع دورات فأكثر | ٤٢ | ٣٨.٥٨ | | | |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | ثلاث دورات فأقل | ١٥ | ٢٨.٦٣ | ٣.١٢٥ | ٢ | ٠.٢١٠ |
| | من أربع إلى ست دورات | ١٣ | ٣٢.٦٩ | | | |
| | سبع دورات فأكثر | ٤٢ | ٣٨.٨٢ | | | |
| التشارك المعرفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن (الكلية) | ثلاث دورات فأقل | ١٥ | ٢٩.٨٠ | ٢.٠٣٣ | ٢ | ٠.٣٦٢ |
| | من أربع إلى ست دورات | ١٣ | ٣٣.٤٦ | | | |
| | سبع دورات فأكثر | ٤٢ | ٣٨.١٧ | | | |

يتضح من الجدول (١٣) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء (ثلاث دورات فأقل- من أربع إلى ست دورات - سبع دورات فأكثر) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (ثلاث دورات فأقل- من أربع إلى ست دورات - سبع دورات فأكثر)، حيث بلغت قيم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للأبعاد: القيادة، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (٠.٨٢٨، ٢.٥٦٢، ٣.١٢٥) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيم مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت القيم (٠.٦٦١، ٠.٢٧٨، ٠.٢١٠) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥).

- كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (ثلاث دورات فأقل- من أربع إلى ست دورات - سبع دورات فأكثر) بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة ممارسة أبعاد التشارك المعرفي لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء (الكلي)، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (٢.٠٣٣) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (٠.٣٦٢) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥).

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري، عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء)؟
أولاً: الفروق وفقاً لمتغير المؤهل العلمي:

للإجابة على هذا الفرع من السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للمجموعات المستقلة، كما هو موضح في الجدول (١٤):

جدول (١٤) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى متغير المؤهل العلمي

| المتغير | المؤهل العلمي | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع (كروسكال واليس) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|-------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| الأهداف | أقل من درجة البكالوريوس | ١٠ | ٤١.٦٥ | ١.٠٩٥ | ٢ | ٠.٥٧٩ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٣٤.٢٨ | | | |
| | أعلى من درجة البكالوريوس | ١٦ | ٣٥.٠٠ | | | |
| الجدارات الوظيفية | أقل من درجة البكالوريوس | ١٠ | ٣٨.٠٥ | ٠.٢٤١ | ٢ | ٠.٨٨٦ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٣٤.٧٠ | | | |
| | أعلى من درجة البكالوريوس | ١٦ | ٣٦.٠٩ | | | |
| تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) | أقل من درجة البكالوريوس | ١٠ | ٣٩.٤٥ | ٠.٤٥٨ | ٢ | ٠.٧٩٥ |
| | بكالوريوس | ٤٤ | ٣٤.٦٥ | | | |
| | أعلى من درجة البكالوريوس | ١٦ | ٣٥.٣٨ | | | |

- يتضح من الجدول (١٤) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (أقل من درجة البكالوريوس-بكالوريوس-أعلى من درجة البكالوريوس) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من درجة البكالوريوس_بكالوريوس_أعلى من درجة البكالوريوس)، حيث بلغت قيم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للبعدين: الأهداف، الجدارات الوظيفية، (١.٠٩٥، ٠.٢٤١) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيم مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت القيم (٠.٥٧٩، ٠.٨٨٦) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥).

- كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من درجة البكالوريوس-بكالوريوس-أعلى من درجة البكالوريوس) بين استجابة الموظفين الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي)، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (٠.٤٥٨) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن

قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (٠.٧٩٥) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى أن تطوير الأداء الإداري لا يرتبط بمؤهل علمي معين لأن جميع الموظفين باختلاف مؤهلاتهم يسعون لتطوير أدائهم بشكل مستمر، ولم تجد الباحثة دراسة تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة نظراً لحداثة المتغير على حد علمها.

ثانياً: الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري:

للإجابة على هذا الفرع من السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للمجموعات المستقلة، كما هو موضح في الجدول (١٥):

جدول (١٥) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لمستوى التطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري

| المتغير | عدد سنوات الخدمة في العمل الإداري | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع (كروسكال واليس) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-------|-------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| الأهداف | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٣١.٣٨ | ٤.٦٧٠ | ٢ | ٠.٠٩٧ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٣٠.١٥ | | | |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٤٠.٧١ | | | |
| الجدارات الوظيفية | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٣٣.١٣ | ٦.٥٢٧ | ٢ | ٠.٠٣٨ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٢٨.٩٢ | | | |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٤١.٦٠ | | | |
| تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) | أقل من ٥ سنوات | ٤ | ٣٢.٠٠ | ٦.٢٨٩ | ٢ | ٠.٠٤٣ |
| | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات | ٣١ | ٢٩.١٣ | | | |
| | ١٠ سنوات فأكثر | ٣٥ | ٤١.٥٤ | | | |

- يتضح من الجدول (١٥) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لبعده الأهداف حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) القيمة (٤.٦٧٠) وهي قيمة

غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيم مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت القيمة (0.097) وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (0.05).

- كما يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر) في استجابة الموظفين الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي لُبعد: الجدارات الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (6.527) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (0.038) وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05).

- كما يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (أقل من 5 سنوات - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر) بين استجابة الموظفين الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري (الكلي)، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (6.289) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (0.043) وهي أقل من مستوى الدلالة المطلوب (0.05).

- ولمعرفة اتجاه الفروق لصالح من تكون تم استخدام اختبار مان وتني (U) Mann-Whitney للمقارنة البعدية كما هو موضح في الجدول (16):

جدول (16) اختبار مان وتني (U) Mann-Whitney لدلالة الفروق البعدية بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة توافر الجدارات الوظيفية، وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري

| المتغير | المجموعة | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | U | W | Z | مستوى الدلالة |
|-------------------|--------------------------------|-------|-------------|-------------|---------|---------|-------|---------------|
| الجدارات الوظيفية | أقل من 5 سنوات | 4 | 18.88 | 75.50 | 58.500 | 554.500 | -.184 | 0.854 |
| | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 31 | 17.89 | 554.50 | | | | |
| | أقل من 5 سنوات | 4 | 16.75 | 67.00 | 57.000 | 67.000 | -.608 | 0.543 |
| | 10 سنوات فأكثر | 35 | 20.37 | 713.00 | | | | |
| تطوير الأداء | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 31 | 27.03 | 838.00 | 342.000 | 838.000 | -.592 | 0.010 |
| | 10 سنوات فأكثر | 35 | 39.23 | 1373.00 | | | | |
| تطوير الأداء | أقل من 5 سنوات | 4 | 18.88 | 75.50 | 58.500 | 554.500 | -.183 | 0.855 |
| | من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات | 31 | 17.89 | 554.50 | | | | |

| | | | | | | سنوات | | الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) |
|-------|-------|---------|---------|---------|-------|----------------|--------------------------|---------------------------------------------------|
| | | | | | | أقل من ٥ سنوات | | |
| ٠.٤١٥ | ٠.٨١٥ | ٦٢.٥٠٠ | ٥٢.٥٠٠ | ٦٢.٥٠ | ١٥.٦٣ | ٤ | ١٠ سنوات فأكثر | إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) |
| | | | | ٧١٧.٥٠ | ٢٠.٥٠ | ٣٥ | من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ | |
| ٠.٠١٢ | ٢.٥٠٢ | ٨٤٤.٥٠٠ | ٣٤٨.٥٠٠ | ٨٤٤.٥٠ | ٢٧.٢٤ | ٣١ | ١٠ سنوات فأكثر | |
| | | | | ١٣٦٦.٥٠ | ٣٩.٠٤ | ٣٥ | | |

- يتضح من الجدول (١٦) نتائج اختبار مان وتني (*Mann-Whitney U*) لدلالة الفروق البعدية بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة توافر الجدارات الوظيفية، وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي)، تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل الإداري (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) ففيما يتعلق ببُعد الجدارات الوظيفية فالفروق بين المجموعتين (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لأن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) حيث بلغ (٠.٠١٠)، وهذه الفروق لصالح الموظفين الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (١٠ سنوات فأكثر) وذلك لأن متوسط الرتب لهن بلغ (٣٩.٢٣) وهو أكبر من متوسط الرتب للموظفات الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) الذي بلغ (٢٧.٠٣)، بينما لا توجد فروق بين المجموعتين (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) لأن مستوى الدلالة بلغ (٠.٨٥٤) وهو أكبر من (٠.٠٥)،

- كذلك لا توجد فروق بين المجموعتين (أقل من ٥ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لأن مستوى الدلالة بلغ (٠.٥٤٣) وهو أكبر من (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك لأن زيادة سنوات الخدمة للموظفات الإداريات لأكثر من ١٠ سنوات وتنوع الأعمال التي يمارسونها، اكتسبوا منها مهارات ومعارف وسلوكيات والتي على أساسها يقومون بأداء أعمالهن، مما يجعلهن يحققون مستويات تفوق أدائهن المتوقع، وفي حدود علم الباحثة لا توجد دراسات تتفق أو تختلف مع هذه النتيجة.

- وفيما يتعلق بتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) فالفروق بين المجموعتين (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لأن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) حيث بلغ (٠.٠١٢)، وهذه الفروق لصالح الموظفين الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (١٠ سنوات فأكثر) وذلك لأن متوسط الرتب لهن بلغ (٣٩.٠٤) وهو أكبر من متوسط الرتب للموظفات الإداريات اللاتي سنوات الخدمة لهن في العمل الإداري (٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات)

من ١٠ سنوات) الذي بلغ (٢٧.٢٤)، بينما لا توجد فروق بين المجموعتين (أقل من ٥ سنوات - من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) لأن مستوى الدلالة بلغ (٠.٨٥٥) وهو أكبر من (٠.٠٥)، كذلك لا توجد فروق بين المجموعتين (أقل من ٥ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر) لأن مستوى الدلالة بلغ (٠.٤١٥) وهو أكبر من (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك لأن سنوات الخدمة لها دور في تطوير الأداء، ولم تجد الباحثة دراسة تتفق أو تختلف مع نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بهذا المتغير نظراً لعدم وجود دراسة تناولت هذا المتغير على حد علم الباحثة.

ثالثاً: الفروق وفقاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء:

للإجابة على هذا الفرع من السؤال تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للمجموعات المستقلة، كما هو موضح في الجدول (١٧):

جدول (١٧) اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة مستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء

| المتغير | عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء. | العدد | متوسط الرتب | قيمة كاي تربيع (كروسكال واليس) | درجة الحرية | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------|-------------|--------------------------------|-------------|---------------|
| الأهداف | ثلاث دورات فأقل | ١٥ | ٢٨.٧٠ | ٢.٥٣٧ | ٢ | ٠.٢٨١ |
| | من أربع إلى ست دورات | ١٣ | ٣٤.٣٥ | | | |
| | سبع دورات فأكثر | ٤٢ | ٣٨.٢٩ | | | |
| الجدارات الوظيفية | ثلاث دورات فأقل | ١٥ | ٢٧.١٣ | ٤.٨١٥ | ٢ | ٠.٠٩٠ |
| | من أربع إلى ست دورات | ١٣ | ٣١.٦٩ | | | |
| | سبع دورات فأكثر | ٤٢ | ٣٩.٦٧ | | | |
| تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) | ثلاث دورات فأقل | ١٥ | ٢٧.٥٣ | ٤.١٧٤ | ٢ | ٠.١٢٤ |
| | من أربع إلى ست دورات | ١٣ | ٣٢.٢٣ | | | |
| | سبع دورات فأكثر | ٤٢ | ٣٩.٣٦ | | | |

- يتضح من الجدول (١٧) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لدلالة الفروق بين استجابة الموظفين الإداريات لدرجة توافر تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال تطوير الأداء (ثلاث دورات فأقل-من أربع إلى ست دورات -سبع دورات فأكثر) أنه

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (ثلاث دورات فأقل - من أربع إلى ست دورات - سبع دورات فأكثر)، حيث بلغت قيم اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لبعدي: (الأهداف، الجدارات الوظيفية) بلغت (٢.٥٣٧، ٤.٨١٥) على الترتيب وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيم مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت القيم (٠.٢٨١، ٠.٠٩٠) على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥).

- كما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات رتب المجموعات (ثلاث دورات فأقل - من أربع إلى ست دورات - سبع دورات فأكثر) بين استجابة الموظفين الإداريات لمستوى تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي)، حيث بلغت قيمة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) (٤.١٧٤) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لأن قيمة مستوى الدلالة المقترنة بها بلغت (٠.١٢٤) وهي أكبر من مستوى الدلالة المطلوب (٠.٠٥)، وقد يرجع ذلك لأن مصادر المعرفة كثيرة ومنها منصات التدريب الإلكتروني وهي متاحة لجميع الموظفين مما يعني تلقي جميع الموظفين الإداريات لدورات تطور من أدائهن ليتمكنوا من اعداد ميثاق الأداء.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس:

• ما علاقة التشارك المعرفي بتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة من وجهة نظرهن؟ للإجابة على هذا السؤال، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتأكد من وجود علاقة بين متوسطات درجات التشارك المعرفي، وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (ككل) كما هو موضح في الجدول (١٨):

جدول (١٨) العلاقة بين التشارك المعرفي وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة

| المتغير | الأهداف | الجدارات الوظيفية | تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) |
|--------------------------------|---------|-------------------|----------------------------------------------------------------|
| القيادة | **٠.٨٦١ | **٠.٨٢٥ | **٠.٨٦٠ |
| فرق العمل | **٠.٨٨٣ | **٠.٨٢٦ | **٠.٨٧١ |
| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات | **٠.٩٢٣ | **٠.٨٧٨ | **٠.٩١٨ |
| التشارك المعرفي (الكلي) | **٠.٩٢٦ | **٠.٨٧٨ | **٠.٩٢٠ |

** دال عند (٠.٠١)



يتضح من الجدول رقم (١٨) الآتي:

- وجود علاقة طردية قوية ما بين بُعد القيادة وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) وأبعاده (الأهداف، الجدارات الوظيفية)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٢٥ - ٠.٨٦١).
- وجود علاقة طردية قوية ما بين بُعد فرق العمل وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) وأبعاده (الأهداف، الجدارات الوظيفية)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٢٦ - ٠.٨٨٣).
- وجود علاقة طردية قوية ما بين بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي) وأبعاده (الأهداف، الجدارات الوظيفية)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٧٨ - ٠.٩٢٣).
- وجود علاقة طردية قوية ما بين بُعد الأهداف والتشارك المعرفي (الكلي) وأبعاده (القيادة، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٦١ - ٠.٩٢٦).
- وجود علاقة طردية قوية ما بين بُعد الجدارات الوظيفية والتشارك المعرفي (الكلي) وأبعاده (القيادة، فرق العمل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٢٥ - ٠.٨٧٨).
- وجود علاقة طردية قوية ما بين التشارك المعرفي (الكلي) وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي (الكلي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٢٠)، مما يعني أنه كلما زاد التشارك المعرفي زاد تطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في إدارة التعليم بمحافظة بيشة أو العكس، و كلما زادت فرص التشارك المعرفي بين الموظفين الإداريات زاد بدوره تطوير الأداء الوظيفي للإداريات، وقد يرجع ذلك لأن التشارك المعرفي يحقق تطوير أداء ومهارات الموظفين الإداريات مما يعني اكتسابهم معارف جديدة أثناء تشاركتهم في اعداد ميثاق الأداء الوظيفي، وعلى حسب علم الباحثة لا يوجد دراسات تتفق مع نتيجة هذا البحث كونه تفرد بجمع المتغيرين، مما يميزه عن غيره من الدراسات، وتختلف هذه النتيجة عن نتائج دراسة (الخلف، ٢٠٢١) والتي أظهرت أنه لا يوجد علاقة ارتباطية بين التشارك المعرفي والعوامل الفردية المؤثرة فيه.

توصيات البحث:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج هذا البحث، والتي أثبتت العلاقة الإيجابية بين التشارك المعرفي وتطوير الأداء الإداري في ضوء لائحة إدارة الأداء الوظيفي فإن الباحثة توصي، بما يلي:

١. تعزيز إدارة التعليم بمحافظة بيشة لبرامج التحول الوطني للاقتصاد المعرفي، وبناء ثقافة تنظيمية داخل الإدارة داعمة للتشارك المعرفي بين للموظفين/ات الإداريين/ات باعتباره استراتيجية للتطوير والتحسين.
٢. وضع إطار تنظيمي للاستفادة من تشارك المعارف والخبرات المكتسبة من الفعاليات والبرامج التدريبية للموظفين/ات الإداريين/ات لتطوير أدائهم.
٣. تقديم إدارة التعليم حوافز مادية ومعنوية تساعد على تجاوز التحديات التي تواجه الاستفادة من المعارف والخبرات وتحد من عمليات التطوير.
٤. زيادة ممارسة التشارك المعرفي بإدارة التعليم بمحافظة بيشة من خلال اشتراك للموظفين/ات الإداريين/ات في الفعاليات المعززة له على سبيل المثال: (المؤتمرات، الدورات، الملتقيات ...)
٥. تعزيز مدراء/يرات الإدارات والأقسام والمكاتب لتطوير الأداء الإداري من خلال تضمين الجدارات الداعمة للتشارك المعرفي ضمن ميثاق الأداء الوظيفي للموظفين/ات الإداريين/ات.

مقترحات البحث:

- تقترح الباحثة بعض الدراسات المستقبلية امتدادًا لهذا البحث، على النحو الآتي:
١. إجراء دراسات حول التشارك المعرفي، وعلاقته بمتغيرات أخرى، كالإدارة بالأهداف، تنمية الموارد البشرية.
 ٢. إجراء دراسات حول إدارة الأداء الوظيفي، وعلاقته بمتغيرات أخرى، كالتخطيط الاستراتيجي، التدريب على الجدارات الوظيفية، التحفيز.
 ٣. إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الحكومية والأهلية لمعرفة مستوى تطبيق لائحة إدارة الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

أحمد، حافظ فرج. (٢٠١٢). الأداء الإداري المتميز في المؤسسات التربوية. دار اللطائف للنشر والتوزيع.

أحمد، محمد، والعصيمي، خالد. (٢٠١٩). توظيف القدرات التكنولوجية لتعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف. مجلة العلوم التربوية، ٢ (٤)، ٦٠-١.

أحمد، هاني. (٢٠١٩). أثر تنمية رأس المال البشري على التطوير الإداري بالتطبيق على جامعة شقراء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠ (٣)، ٥٨-١٥.
بن حراث، حياة. (٢٠١٨). مساهمة تشارك المعرفة في تفعيل الابتكار بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة برج بوعريريج الجزائر. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، ١١ (١)، ١٢٩-١٤٠.

بوطالب، جهيد، و نجيمي، عيسى. (٢٠٢٠). أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١٠ (١)، ١٨١-٢٠٤.

البشري، باسم. (٢٠٢٢). تطوير أداء عمادات البحث العلمي بالجامعات السعودية في ضوء إدارة الابتكار: تصور مقترح [أطروحة دكتوراة، جامعة الإمام محمد بن

سعود الإسلامية]. الريادة الأكاديمية <https://dr-alameri.com/?p=8908>

البلوي، صباح، والجابري، نياف. (٢٠١٩). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك. مجلة كلية التربية في أسبوط، ٣٥ (١١)، ٢٧٦-٣٠٥.

البواردي، فيصل. (٢٠٢٢). واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية السعودية من وجهة نظر الموظفين. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٥ (١)، ٦٠-٣٣.

جاسم، أحمد، والياسري، ونام. (٢٠١٧). تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٠ (٦٤)، ٨٤-١١٣.

الحضرمي، نوف. (٢٠١٧). معوقات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وسبل التغلب عليها. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة*، ٦ (٩) ، ١٥-١.

الحوامدة، سناء، وعليمات، صالح. (٢٠١٨). دور وحدات التطوير الإداري في تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر القادة الإداريين فيها: المشكلات والحلول. [رسالة دكتوراة، جامعة اليرموك]، ١-١٤٠.

الخالدي، مشعل. (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. *مجلة كلية التربية*، ٦٣ (٣) ، ٣٦٤-٤١٩.

الخلف، غسان. (٢٠٢١). واقع ممارسة التشارك المعرفي والعوامل الفردية المؤثرة فيه لدى عضو هيئة التدريس في كلية التربية بدمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية والنفسية*، ٣٧ (٢) ، ٧-٥٧.

دره، عمر، باعمر، أمال، و غريب، معاذ. (٢٠١٨). دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار. *معهد الإدارة العامة*، ٤٠ (١٥٢) ، ١١-٣٧.

دره، عمر، و داوود، المحمد. (٢٠٢١). تشخيص واقع التشارك المعرفي بين الطلاب: دراسة حالة جامعة ماردين. *مجلة التنمية الاقتصادية*، ٢ (٦) ، ٢٢٥-٢٣٨.

الذبياني، منى. (٢٠٢٠). تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية جامعة حائل نموذجاً. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨ (٢) ، ٣١٥-٣٥٢.

رجم، خالد، مدوش، ريم، و واصل، خولة. (٢٠٢٠). تشخيص مستوى التشارك رجم المعرفي بمؤسسة ليند غاز-ورقلة. *مجلة الميادين الاقتصادية*، ١٣ (١) ، ٧-١٩.

رؤية المملكة ٢٠٣٠. (٢٠١٦). وثيقة رؤية المملكة ٢٠٣٠. متاح على الرابط:

<https://www.vision2030.gov.sa/ar>

الزهراني، إبراهيم. (٢٠١٩). متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، ٣١ (٣) ، ٤٦٥-٥٠٣.



الزهراني، إبراهيم حنش. (٢٠٢٠). القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم. مجلة العلوم التربوية، جامعة الامام محمد بن سعود، ١١ (٣)، ٤١٣-٣٣٩.

سوادي، أمل. (٢٠٢٠). تأثير التشارك المعرفي في الأداء المستدام: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للأسمدة الجنوبية. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٥ (٧٥)، ١٣٩-١٤٥.

شادي، عادل. (٢٠١٩). دور التعلم التنظيمي في تطوير الأداء الإداري بالتطبيق على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٠ (٤)، ٨٧٢-٩٠٣.

الشهراني، رحمة. (٢٠٢٢). التشارك المعرفي في السنة النبوية وتطبيقاته في المؤسسات التربوية: نموذج مقترح مقترح [أطروحة دكتوراة، جامعة الملك خالد

[. الريادة الأكاديمية <https://dr-alameri.com/?p=8908>

الشهري، فوزية. (٢٠١٧). دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يبركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد [رسالة ماجستير، جامعة الملك

خالد]. الريادة الأكاديمية <https://dr-alameri.com/?p=8908>

طه، عاطف. (٢٠١٣). قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية. الدار الأكاديمية للعلوم.

عبد اللطيف، عماد. (٢٠٢١). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، ١٠٧ (١٨)، ٦٧٥-٥٤٣.

عبيدات، سارة، و جيجق، عبد المالك. (٢٠١٤). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ١٦ (١)، ١٥٧-١٢٥.

علي، ايمان، الضبع، رباح، و محمود، هناء. (٢٠٢١). دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، ٣ (١٣٣)، ١٦٠-١.

العقاد، عبدالله، و النجار، عبدالله. (٢٠٢٢). متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٥٢ (١)، ٣٤-٦٨.

العمرى، محمد، وعقيلي، عثمان. (٢٠٢٠). دور ذكاء الأعمال في التطوير الإداري بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة جامعة الملك عبد العزيز-الأداب والعلوم الإنسانية، ٣٨ (١٧)، ٧٧-١١٠.

فرج، شدى، و الثبتي، أسماء. (٢٠١٩). التدوير الوظيفي وعلاقته بالتطوير الإداري لدى قائدات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف. مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية، ١٠ (٩)، ٣٣٩-٣٧٠.

الفوزان، سارة، و الزامل، مها. (٢٠٢١). تطوير الأداء الإداري في ضوء عمليات إدارة المعرفة بجامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، ٢٠ (١)، ٣٠-٥٦.

كرومي، سعيد. (٢٠٢٢). أثر سلوك التشارك المعرفي على جودة التعليم في الجامعة الجزائرية: دراسة حالة جامعة بشار. مجلة الاستراتيجية والتنمية، ١٢ (١)، ٢٦-٤٣.

مباركي، صفاء. (٢٠١٩). التشارك المعرفي كمدخل لتطوير مهارات التعلم: دراسة إستطلاعية لعينة من طلبة الدراسات العليا بالجزائر. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤٩ (١)، ٥٥-٧٥.

محمد، عبدالرحمن، فراج، حشمت، والهنداوي، أحمد. (٢٠٢٠). متطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. مجلة التربية، ١٩٠ (٢)، ٤٦٨-٥١٤.

المسعودي، أنغام، والدوعان، حامد. (٢٠١٨). أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٨ (٢)، ١-١٨.

الهدلي، رحمه. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادات المدرسية بمدينة مكة المكرمة للتشارك المعرفي وعلاقته بجودة أدائهن المهني [رسالة ماجستير، جامعة أم القرى]. مكتبة الملك عبدالله بن عبدالعزيز الجامعية.

وزارة التعليم، الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية. (٢٠٢١). الحقيبة التدريبية لإدارة الأداء الوظيفي للمديرين. متاح على الرابط <https://cutt.us/Z8SX8>
وزارة التعليم السعودية. (٢٠٢٣). إطار الجدارات الوظيفية الأساسية للقطاعات الإدارية بوزارة التعليم. متاح على الرابط: <https://cutt.us/Lh1xD>
وزارة الخدمة المدنية. (٢٠٢٢). الدليل الإرشادي للائحة إدارة الأداء الوظيفي لبرنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. <https://cutt.us/oHvhR>
اليامي، رحمه، و الدوعان، حامد. (٢٠٢١). أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ٢١٠(١)، ٣٤١-٣٦٥.

Koivisto, E. (2018). Knowledge Management and sharing of Internal best practices in the global service Business [Master thesis]. Lappeenranta University of Technology.

Mohajan, H.K. (2019). Knowledge sharing among employees in organizations. Journal of Economic Development, Environment and People, 8 (1), 52-61.

Mohajan ,Haradhan, Islam Shahidul,& Shome- Falguni.(2017). Knowledge Sharing Enhances Knowledge Management Environment and Efficiency. Journal of Environmental Treatment Techniques, (5)2, 78-82.

Nadason ,Saravanan, Saad, Ram,& Ahmi , Aidi .(2017). Knowledge Sharing and Barriers in Organizations: A Conceptual Paper on Knowledge-Management Strategy. Organizations Finance and Accounting of Journal Pacific-Indian,(1)4.30-410.

Razmerita , Kirchner, Kathrin ,& Nielsen ,Pia .(2016).What factors influence knowledge sharing in organizations? A

- social dilemma perspective of social media communication. Journal of Knowledge Management,(20) 6, 01-31.
- Samina, Kausar& Mohsin, M. Naeem& Saadi, Azhar Mumtaz. (2020). Willingness to Knowledge Sharing; Intervention of Work Culture and Organizational Commitment. Pakistan Journal of Distance and Online Learning, 6(1), 279-294.
- Segbenya, Moses & Berisie, Titus .The Effect of Training and Development on the Performance of Senior Administrative Staff at the University of Education, Winneba, Ghana. International-Journal-of-Business-and-Management , 15(2):49.
- Zahani, Kulthum.(2017). Knowledge sharing in the digital environment [Master thesis]. University of Biskra