

تطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بجنوب سيناء في ضوء مدخل إدارة المعرفة

د / إيهاب إبراهيم الحو

مدرس الإدارة والتربية المقارنته
كلية التربية - جامعة السويس

ملخص الدراسة

يهدف البحث الحالي الى وضع تصور مقترح لتطوير ادارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة بجنوب سيناء في ضوء مدخل ادارة المعرفة وتكونت عينه البحث من ٢٢٧ معلم ومعلمه من اجمالي عدد معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جنوب سيناء بنسبه تصل الى % ٨٠ من المجتمع الاصلي واستخدم البحث المنهج الوصفي واعتمد على استبانة تتكون من ٤٥ عبارة تم تصنيفها الى ٤ محاور وهم: الوعي والالتزام، ر المعرفة وتعميمها، الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات وقد توصل البحث الى عدة نتائج من اهمها ما يلي:

- اداء مديرو المدارس عند ادارة الاجتماعات المدرسية اداء متوسط
 - وجد سلبيات لدى بعض المديرين منها التمسك بالروتين الإداري والأنظمة واللوائح والاعتماد على الانطباع الشخصي
 - ١١% من العينة حسب محور الوعي والالتزام تقع في المستوى المرتفع.
 - ٥٩% من العينة حسب محور التخطيط والتنفيذ تقع في المستوى المتوسط.
- وقد قام الب بوضع توصيات مقترحة في ضوء النتائج السابقة من اهمها ضرورة اجراء المزيد من البحوث لتعظيم الاستفادة من الاجتماعات المدرسية وكذلك تطوير طرق اختيار المديرين لتطوير اداءهم فيما بعد .

- الكلمات المفتاحية
- ادارة الاجتماعات المدرسية
- ادارة المعرفة.

Abstract

The current research aims to develop a proposed vision for the development of meeting management in the General Secondary Schools in South Sinai concerning the concept of knowledge management entrance. The research sample consisted of 227 teachers from the total number of secondary school teachers in South Sinai Governorate at an average up to 80% of the original community. The research used the descriptive approach and relied on A questionnaire consisting of 45 phrases that were categorized into 4 axes, namely: awareness and commitment, planning and implementation, knowledge dissemination and spread, communication and support of information technology systems. The researches lead to several results, the most important of which are:

- School administrators' performance is average during school meeting
- There are some passive attitudes for some managers, including sticking to the administrative routine, regulations, and relying on personal impressions.
- 11% of the sample according to the awareness and commitment axis lies in the high level.
- 59% of the sample according to the axis of planning and implementation lies at the intermediate level.

The researcher has put suggested recommendations concerning of the previous results, the most important of which is the necessity of conducting more research to maximize the benefit from school meetings as well as developing methods for selecting managers to develop their performance later.

Key words: School meetings' management , Knowledge management

مقدمة :

مدرسة متوسطة خاصة باللغة الإنجليزية في باكستان.

(Dreas-Shaikha, Maryann J. 2018)

ووفقا لذلك فمن الضروري أن يشارك الطلاب والمعلمون المدراء في تفعيل الاجتماعات ؛ فقد فرضت التغيرات المجتمعية المتسارعة في مجتمع المعرفة ضغوطا عديدة على التعليم ، وبخاصة التعليم الثانوي العام الذي يؤهل للتعليم الجامعي ، لذا أصبحت الحاجة ملحة للبحث عن صيغ فاعلة لتطوير التعليم الثانوي ؛ ليواكب العصر ومتغيراته ، فأصدرت وزارة التربية والتعليم المصرية الكتاب الدوري رقم (٩) بتاريخ ١٦ / ٩ / ٢٠١٨ م بشأن دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية ، وتفعيل دور بنك المعرفة المصري ، وتفعيل استخدام السبورات الذكية بالمدارس ، والاطمئنان إلى تزويد المدارس الثانوية بالأجهزة السلوكية واللاسلكية ، وصيانة أجهزة الكمبيوتر وتزويدها بالبرامج الحديثة .

وهو ما يؤكد على ضرورة الاستفادة من هذه التقنيات الحديثة عند إدارة الاجتماعات وربطها بمجال الاتصال ، وتحفيز ظهور المهارات والقدرات الإبداعية لدى المعلمين والمشاركين في صنع القرار وتبني سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية ، وتفعيل الاتصال الإداري الإلكتروني والعمل على حل المعوقات التي تمنع فاعلية الاجتماعات المدرسية . (علي الشريف وعبد الرحمن المالكي ، ٢٠١٤ ، ٩٢٤)

فالاجتماعات المدرسية ظاهرة مهمة ، وأسلوب من أساليب الديمقراطية التي تهدف إلى مناقشة الأمور المتعلقة بسير العملية التعليمية في المدرسة ؛ سعيا لتحقيق الأهداف المرسومة ؛ لأن المؤسسات الناجحة - ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة - يجب ألا تقف عند حدّ الكفاءة بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة ، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها

ثمة عوامل ومتطلبات رئيسة تساعد على نجاح العمل التربوي والإداري ، منها نجاح إدارة الاجتماعات التي لا غنى عنها في أي عمل إداري ، ومن هنا تبرز أهمية الاجتماعات كوسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية ، وتبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين ، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق وتوصيل المعلومات بين الأفراد ، في ظل عصر باتت المعرفة فيه أحد أهم المكونات الأساسية التي يتضمنها بشكل أساسي أي نشاط أو عمل يقوم به الأفراد ، وعلى ذلك تمثل الاجتماعات أحد مكونات البنية التحتية لمجتمع المعرفة .

ومع ذلك فإن الفكرة العامة لكثير من الأفراد الذين شاركوا في اجتماعات سبئة التنظيم وتفتقر إلى السيطرة والتوجيه وحسن إدارة المعرفة ، هي أن تلك الاجتماعات كانت مضیعة للوقت ، ومع أن عباراتهم تشير إلى جوانب الضعف في تلك الاجتماعات ، إلا أن فكرتهم بالضرورة لا تعني عدم الحاجة إلى انعقادها.

هذا ويرى البعض أن عوامل كالدرجة العلمية والسن - لمديري المدارس- تؤثر في نجاح إدارة الاجتماعات وإدارة الوقت ، وإدارة مرافق قاعة الاجتماعات ، وإدارة جدول أعمال الاجتماع ، وإدارة محاضر الاجتماع . (Çaliskan, 2018) (Abdulkadir; Özdemir, Ali)

بينما يُعلي دريس وماريان Dreas, Maryann من مشاركة الطلاب في الاجتماعات المدرسية على تلك التي لا يشاركون فيها ؛ بحجة أن الطلاب يتعلمون بشكل أفضل عندما يتم تمكينهم من خلال الأدوات التي تقيّم تعلمهم ومواقفهم تجاه التعلم؛ وتبني الباحثان الاجتماعات التي يقودها الطلاب كبديل دائم لاجتماعات المعلمين وأولياء الأمور، من خلال سرد تحول الاجتماعات في

وكذلك دراسة (Abu-Shreah, Mohammad; Al-Sharif, Milad 2017) والتي ذكرت نتائجها : أن ممارسات إدارة الاجتماعات من قبل مديري المدارس الثانوية في مدارسهم في منطقة الرمثا جاءت متوسطة . وأبرزت توصياتها الحاجة الماسة إلى اختيار مدير المدرسة وفقاً للمنهجية العلمية الحديثة ، بحيث تكون ظروف القيادة وخبرتها متاحة للتأثير على الآخرين ، وأكدت على ضرورة انضمام مديري المدارس إلى الدورات التدريبية أثناء الخدمة لمعرفة الطرق الحديثة لكيفية إدارة وتخطيط وتنظيم وتقييم الاجتماعات .

أما دراسة (أبو النصر ٢٠٠٦) فقد أكدت أن الاجتماعات سلاح ذو حدين ؛ فيمكن أن تكون وسيلة بناءة لزيادة الإنتاجية ، وبناء وتوليد مقترحات جيدة ، وتعزيز روح التعاون ، ويمكن أن تكون كذلك أكبر مضیعة للوقت ، وأكبر مدمر لروح التعاون بين أفراد المؤسسة .

وتأسيسا على ما سبق تتضح الحاجة إلى الوقوف على واقع الاجتماعات في المدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين بغية تطوير إعداد مديري المدرسة الثانوية العامة بما يمكنهم من إدارة الاجتماعات وفق معايير إدارة المعرفة . وعلى ذلك تسعى الدراسة الراهنة للإجابة على التساؤل الرئيس التالي : كيف يمكن تطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة بجنوب سيناء وفق مدخل إدارة المعرفة ؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

س١ : ما مبررات تطوير الاجتماعات بالمدرسة

الثانوية العامة في جنوب سيناء ؟

س٢ : ما مبررات تفعيل إدارة المعرفة بالمدرسة

الثانوية العامة ؟ وما خطوات تفعيلها؟

بأمانة وإخلاص، بل عليها أيضا مواكبة تغيرات العصر وامتلاك المعرفة وتوظيفها وإدارتها .

وتأسيسا على ما سبق تتضح الحاجة إلى الوقوف على واقع الاجتماعات في المدرسة الثانوية العامة من وجهة نظر المعلمين بغية تطويرها وفق معايير إدارة المعرفة .

مشكلة البحث :

على الرغم من ضرورة العناية بالاجتماعات المدرسية في ظل مجتمع المعرفة والانفجار المعلوماتي ، إلا أننا كثيراً ما نلمس اتفاقاً في شكاوى العاملين في المدارس والمشرفين عليها ، من ضعف جدوى الاجتماعات المدرسية ، ذلك الضعف الذي شاع في مدارسنا وبخاصة الثانوية منها . فضلا عن شيوع ذلك التصور الشائع الذي يقول بأن عقد الاجتماعات والتخطيط لها وتنظيمها هي أمور واضحة وليست إشكالية كبيرة ؛ وبالتالي ، فإن الاجتماعات في كثير من الحالات ، لا تحقق أهدافها ؛ لأن أسلوب إدارتها – في الغالب – يتم بشكل عشوائي أو مرتجل من قبل المدير بعيدا عن آليات إدارة المعرفة .

وهو الأمر الذي أظهر فجوة كبيرة بين تحقيق الهدف من الاجتماع ، ومواكبة تطورات مجتمع المعرفة ، حيث أكدت بعض الدراسات أن ثمة مأخذ على الاجتماعات المدرسية في عصر المعرفة منها : ضعف العائد من ورائها ، وكونها مضیعة للوقت ومكررة المضمون ، وإشراك المعلمين فيها يكاد يكون ضئيلا ، كما أن الجديد فيها لا يتفق والوقت والجهد المستهلك في الاجتماع ، ومن تلك الدراسات : دراسة (Dreas-Shaikha, Maryann J. 2018) والتي دعت إلى إعادة النظر في الاجتماعات المدرسية التي يقوم بها المعلمون وأولياء الأمور وتبنت الدراسة الاجتماعات التي يقودها الطلاب كبديل دائم لاجتماعات أولياء الأمور والمعلمين .

- تأكيد توصيات المجالس القومية المتخصصة، بغية رفع مستوى كفاءة المدير لتحقيق الجودة الإدارية .
- مواكبة الخبرات العالمية للدول المتقدمة في مجال إدارة الاجتماعات وفقا لظروف وإمكانات المدرسة الثانوية في المجتمع المصري.

- مساعدة مدير المدرسة الثانوية العامة على التمكن من مهارات إدارة الاجتماعات في ضوء معايير إدارة المعرفة .

منهج البحث :

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي يفيد في رصد ظاهرة البحث ، وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الراهن ، ومن ثم جمع البيانات والمعلومات التي لها صلة بالدراسة الراهنة ، وتحليل المادة التي تم تجميعها ، لاستخلاص الدلالات والنتائج التي توصلت إليها الدراسة (عدس، وآخرون، ٢٠١٦، ٢٣٥).

حدود البحث :

يقتصر البحث على كل مما يأتي :

- الحدود الموضوعية :

○ وضع تصور لتطوير إدارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة بجنوب سيناء وفق معايير إدارة المعرفة .

○ وضع مجموعة من المعايير لإدارة المعرفة ، والتي يمكن أن تسهم في تطوير الاجتماعات المدرسية .

- الحدود البشرية :

تقتصر الدراسة على عينة من معلمي المرحلة الثانوية العامة بجنوب سيناء .

- الحدود المكانية والزمانية :

تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية العامة بجنوب سيناء خلال العام الدراسي ٢٠١٨ / ٢٠١٩ م.

س٣ : ما معايير إدارة المعرفة التي يمكن في ضوءها تطوير إدارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة؟ س٤ : ما واقع إدارة الاجتماعات في المدارس الثانوية العامة في جنوب سيناء من وجهة نظر المعلمين؟

س٥ : ما التوصيات المقترحة لتطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة بجنوب سيناء وفق مدخل إدارة المعرفة ؟

أهداف البحث :

يرمي البحث الراهن إلى الوقوف على :

١ . مبررات تطوير الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة في جنوب سيناء .

٢ . مبررات تفعيل إدارة المعرفة بالمدرسة الثانوية العامة ، وخطوات تفعيلها.

٣ . معايير ادارة المعرفة التي يمكن في ضوءها تطوير إدارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة .

٤ . واقع إدارة الاجتماعات بالمدارس الثانوية العامة في جنوب سيناء من وجهة نظر المعلمين.

٥ . وضع تصور مقترح لتطوير إدارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة بجنوب سيناء وفق مدخل إدارة المعرفة .

أهمية البحث :

من المتوقع أن يسهم البحث الحالي بما يأتي :

- بناء معايير لإدارة المعرفة يمكن أن تستخدم كمرجعية يحتكم إليها مدير المستقبل عند عقد وإدارة وتنظيم وتقييم الاجتماعات المدرسية .

- إلقاء الضوء على المهارات والمعارف والممارسات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة والتي يجب أن يمارسها لتمكنه من التعامل بطريقة سليمة في حياته المهنية والمجتمعية.

مصطلحات البحث :

(١) الاجتماعات المدرسية :

الاجتماع : لغة : مصدر الفعل اجتمع ، وأصله جمع يجمع ، والجماعة من كل شيء يطلق على القليل والكثير . (الفيومي : المصباح المنير ، ١٠٨) .

واصطلاحاً : يقصد بالاجتماعات المدرسية : لقاءات بين مجموعة من الأفراد ، تهدف إلى مناقشة وعرض بعض الأفكار ، والآراء والمقترحات حول موضوع محدد ، ودعم الفهم المتبادل فيما بينهم . (أبو شعالة ، ٢٠١٠) .

والمقصود بالاجتماعات المدرسية التي يقوم بها المدير إجرائياً هو تلك الاجتماعات الرسمية التي تتم بين مدير المدرسة وبعض أو كل العاملين بالمدرسة لمناقشة وعرض معلومات ولوائح محددة

(٢) إدارة المعرفة :

• **الإدارة : لغة:** أدار العمل ، وأدار الآلة : تولى تصريف الأمور فيهما . وأدار الرأي والأمر: أحاط بهما (المعجم الوسيط ، ١٩٩١ ، ١/ ٣١٢) .

• **اصطلاحاً :** هي: جملة الوظائف أو العمليات من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة وتوجيه، ورقابة التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكنة (فاروق فلية، وأحمد الزكي ٢٠٠٤، ٣٠) .

- **المعرفة : لغة :** من العُرف مضاد النكر، والعرفان مضاداً للجهل ، واستخدمت كلمة المعرفة للدلالة على الشيء العالي والطيب، كأن يقال هذا الإنسان غرُّ المعرفة أي تطيب معرفته، والمعرفة تحصل بعد العدم، ويكون العدم بسبب الجهل بالأمر أو نسيانه . (الزبيدي ، ١٩٨٧ ، ١٣٣)

وتعرف المعرفة اصطلاحاً بأنها : " المزيج السائل من الخبرة والقيم المعلومات السابقة والرؤى التي تقدم إطاراً لتقييم وتقدير الخبرات والمعلومات الجديدة (نجم عبود نجم، ٢٠٠٨ ، ص ص ٢٥ ، ٢٦) .

- **إدارة المعرفة :** هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب المعرفة و تخزينها وتوزيعها وتطبيقها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف . (زنيبي فريدة ، ٢٠١١ ، ٤) ومنهم من عرفها على أنها " مجموع عمليات تحسين نشاط ومهارة المؤسسة بالاعتماد على رسملة المعارف المطبقة بواسطة تكنولوجيا المعلومات" . (Sebastien Hof, Le 2010) ويتميز ذلك التعريف أنه يجعل إدارة المعرفة تعبر عن عمليات تنفذ بواسطة تكنولوجيا المعلومات ؛ بغية تحسين المؤسسة لمهاراتها وأنشطتها.

ويمكن تعريف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها : قدرة مدير المدرسة الثانوية العامة على الاستفادة من المعلومات التي يمكن إتاحتها له ، وتوظيفها بغية الاستفادة منها بأقصى درجة عند عقد الاجتماعات المدرسية ؛ فيحوّل رأس المال البشري من المعلمين والإداريين إلى قوة إنتاجية تسهم في تنمية الأداء ورفع كفاءة المدرسة.

الدراسات السابقة :

لقد حظيت إدارة المعرفة في بداية ظهورها باهتمام خاص من طرف المختصين في قطاع التعليم ، وعلى الرغم من صدور عدد كبير من الأبحاث

حصلت فاعلية قادة المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية على درجة عالية .

أما دراسة "علي الشريف و عبدالرحمن المالكي (٢٠١٤) بعنوان " فاعلية الاجتماعات المدرسية في تطوير مستوى الأداء بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف " فقد هدفت إلى الوقوف على درجة ممارسة إدارة الاجتماعات المدرسية لتطوير مستوى الأداء من وجهة نظر المديرين والمعلمين ، وتوصلت لعدة نتائج منها : وجود عدد من المعوقات منها ضعف تطبيق القرارات السابقة ، ضعف رغبة المعلمين في حضور الاجتماع ، عدم توافر المعلومات قبل الاجتماع ، كثرة الجدل والمعارضة أثناء الاجتماع .

بينما كان من نتائج دراسة " زهية رواجي ٢٠١٢م" بعنوان " دور العمل التشاركي في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الوثائقية: دراسة ميدانية بالمكتبة المركزية لجامعة تبسة " أن من أهم المزايا التي تحققها إدارة المعرفة هي تقريب التواصل في المعلومات ، وأن العمل التشاركي يسهل التفاعل بين الأفراد لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية ، أن التوجه نحو العمل التشاركي أصبح أمراً ضرورياً في الوقت الراهن ، أن الاجتماعات الاستشارية تعد من أهم المظاهر التي تجسد صورة العمل الجماعي لتطبيق إدارة المعرفة .

كما سعت دراسة " عبد الله السكران ٢٠١٢ " بعنوان " الشروط المقترحة توفرها في المدرسة الثانوية الفاعلة بمجتمع المعرفة " إلى الوقوف على الشروط الواجب توافرها في المدرسة الثانوية الفاعلة بمجتمع المعرفة ، من خلال التعرف على المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية والتي تعوق فاعلية المدرسة في مجتمع المعرفة ، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها ، عدم وجود رؤية محددة للتعليم الثانوي بالمملكة ، قصور التعليم الثانوي عن تحقيق

والدراسات التي تهتم بإدارة المعرفة ، إلا أن القليل منها يرتبط بالتعليم الثانوي العام ، ولعل من هذه الدراسات المتعلقة بالدراسة الراهنة :

دراسة " Abu-Shreah, Mohammad; Al-Sharif, Milad 2017 بعنوان " إدارة الاجتماعات في المدارس الثانوية في منطقة الرمثا ، من وجهة نظر المعلمين " وقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الاجتماعات في المدارس الثانوية في منطقة الرمثا ، وكان من بين أهم نتائجها : أن ممارسات إدارة الاجتماعات من قِبل مديري المدارس الثانوية ، في مدارسهم في منطقة الرمثا ، متوسطة ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات معلمي المدارس الثانوية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات معلمي المرحلة الثانوية لمهارات مديري المدارس الثانوية الذين يمارسون إدارة اجتماعات ويعزى ذلك إلى متغير الخبرة في المحور الأول والثالث والرابع ، جاءت النتائج لصالح فئة خبرة تقل عن (٥) سنوات من فئة الخبرة التي تقل عن ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات. أبرزت مجموعة من التوصيات الحاجة إلى اختيار مدير المدرسة وفقاً للمنهجية العلمية ، بحيث تكون ظروف القيادة وخبرتها متاحة للتأثير على الآخرين ، والانضمام إلى مديري الدورات التدريبية أثناء الخدمة لمعرفة الطرق الجديدة لكيفية إدارة وتخطيط وتنظيم وتقييم الاجتماعات التي تجري في مدارسهم.

بينما هدفت دراسة " عبد الله التمام ٢٠١٦ " بعنوان " درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية " إلى معرفة درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية ، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها : درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة ينبع كانت عالية ، كما

١- أهمية الاجتماعات المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة :

تعد الاجتماعات المدرسية من أهم العناصر المساهمة في تفعيل إدارة المعرفة داخل المدرسة الثانوية:

وتأتي أهميتها من خلال تحقيقها الأمور التالية :

- الوقوف بدرجة شاملة ومستفيضة ومتأنية على القرارات المتعلقة بالأمور الخاصة بالمدرسة الثانوية العامة .
- نشر الثقة بين المدير والعاملين بالمدرسة ، والعمل على حل المشكلات المدرسية .(عبد الله السدحان ، ٢٠١٦ ، ٤٠٠).
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج ، والعمق ، والصدق ، والموضوعية.
- مناقشة حاجات الطلاب ، والأهداف المدرسية (Esquivel & Ryan, 2008) .
- التنسيق بين مختلف الأنشطة التي تقام في المدرسة وبين الإدارة التعليمية .
- إتاحة الفرصة للمعلمين والإداريين حديثي الخبرة للتواصل مع أصحاب الخبرة والمعرفة .
- دعامة لتبادل الاتصال والمعلومات والخبرات وبحث المشكلات (سالم نصر الله ، ٢٠١٤ ، ٧) .
- وسيلة من وسائل التفكير الجماعي ، تؤدي للوصول إلى رأي جماعي يتضمن آراء أعضاء الاجتماع.
- وسيلة مهمة لإرضاء الأفراد وإشعارهم أنهم من صناع القرار وأن مشورتهم ذات أهمية .
- تعطي للمدير فكرة عما يجول بعقول المعلمين والإداريين من أفكار وأنشطة (محمد العامري ، ٢٠١٣ ، ٥٠١).

أهدافه ، يغلب على إدارة المدرسة الطابع البيروقراطي ، عدم وجود آلية لقياس نواتج التعلم ، ودعت الدراسة إلى توظيف التقنية الحديثة في التعليم ومواكبة مجتمع المعرفة .

وكذلك دراسة " Mualuko, Ndiku J.; Mukasa, Simiyu A.; Achoka, Judy S. K. 2009 " بعنوان " تحسين عملية صنع القرار في المدارس من خلال مشاركة المعلمين " والتي هدفت لمعرفة مدى مشاركة المعلمين في صنع القرار مقارنة بمدى مشاركتهم المنشود . وتوصلت لعدة نتائج منها : أن المعلمين يرغبون في زيادة المشاركة في صنع القرار . وأوصت الدراسة بأن يزيد مديرو المدارس من مدى إشراكهم للمدرسين في اتخاذ القرارات لتحسين جودة القرارات وتعزيز معنوياتهم في أدائهم لواجبهم.

الإطار النظري للبحث :

ويتناول البحث في إطاره النظري ثلاثة محاور رئيسية هي :

- تطوير الاجتماعات المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة .
- تفعيل إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة ومتطلباته .
- معايير إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير إدارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة .

وذلك في ضوء الأتي :

❖ المحور الأول: تطوير الاجتماعات المدرسية بالمدرسة

الثانوية العامة.

ربما يصح القول إننا لا نتصور مدرسة فاعلة مؤثرة بلا اجتماعات فعالة ومؤثرة تتحقق من خلالها الأهداف التعليمية ، وعلى ذلك فلاجتماعات المدرسية أهمية كبرى في المدرسة الثانوية العامة تتضح فيما يلي :

والاجتماعات المدرسية مكان لتبادل المعلومات والخبرات والمعارف.

- **أفراد المعرفة** : تقوم إدارة المعرفة على توفير رأس المال الفكري والاهتمام به والاجتماعات المدرسية تعد الوسيلة الفعالة لاكتشاف هؤلاء الأشخاص والتعرف على قدراتهم .

- **تشجيع الابتكار** : فالشخص المبدع لديه سمات شخصية وقدرات معينة تساعد على انجاز الاعمال بطريقة حديثة ومميزة (محمود حسني ٢٠٠٤ ، ٩٩) . وإدارة المعرفة تحفز على الابتكار والمبادرات والاجتماعات المدرسية طريقة هامة لاكتشاف المواهب والقدرات والكفاءات المؤدية للابتكار .

- **حل المشكلات** : فالفرد يستخدم ما لديه من معارف مكتسبة وخبرات سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له (نوال بريك ٢٠١٤ ، ١٦) . وإدارة المعرفة تسعى لحل المشكلات التي تواجه المدرسة الثانوية والتنبؤ بها ، وتعتبر الاجتماعات وسيلة لحل المشكلات من خلال التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة حول المشكلة واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ، ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

- **نوعية القرارات** : تهدف إدارة المعرفة إلى تنمية وتحسين نوعية القرارات داخل المدرسة والاجتماعات تعتبر الأداة المثلى لذلك ، فالقرارات المتخذة من خلالها هي قرارات جماعية تتسم بالوضوح والعمق والصدق والموضوعية.

• طريقة مهمة لاكتشاف المواهب والكفاءات الإدارية ، كما أنها وسيلة فعالة لتبادل وتنقل الخبرات.

٢. مواطن تطوير الاجتماعات المدرسية بالمدرسة الثانوية

العامية :

تعتبر الاجتماعات المدرسية ركيزة رئيسية ، ومطلبا ضروريا لتفعيل إدارة المعرفة بالمدرسة الثانوية العامة ويمكن توضيح مواطن تفعيل الاجتماعات المدرسية فيما يلي: (منير الحمزة ، زبان يمينه، ٢٠١٤ ، ص ص ١٣ ، ١٤)

- **تكوين فريق العمل** : فريق العمل يمثل الدعامة الأساسية لإدارة المعرفة والاجتماعات تمنح الإدارة فرصة ذهبية لتشكيله .

- **نشر الثقافة التنظيمية** : فهي عنصر أساسي يؤثر على قابلية المدرسة للتغيير وقدرتها على مواكبة تطورات العصر (نجوى جمال الدين ٢٠١٤ ، ٥١٠) . والاجتماعات تعد الأرضية الخصبة لنشر هذه الثقافة فهي مكان تجمع جميع أو معظم العاملين في المدرسة.

- **بيئة العمل** : إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة بين العاملين في المدرسة يعد من أهم ركائز إدارة المعرفة ، والاجتماعات تعد أحسن بيئة مناسبة لذلك فهي توفر جوا تعاونيا يتيح الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاستفادة ممن هم أقدم منهم خبرة .

- **التشارك بالمعرفة** : وهو جزء من إدارة المعرفة أو عملية فرعية من عملياتها ، وهو يحدث بين أفراد لهم هدف مشترك وهو لا يقتصر على المعرفة الصريحة وإنما يمكن أن يكون عبر المعرفة الضمنية في عقول البشر (ثروت عبد الحافظ و ياسر المهدي ٢٠١٥ ، ٤٨٥) ،

٣- وسائل تفعيل الاجتماعات المدرسية بالمدرسة الثانوية

العامية :

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول عن هذه الوسائل ، لأنه هو من يدير الاجتماع ، وكلما اهتم بهذه الوسائل جاء اجتماعه فعالا ، ومتوافقا منفذا لإدارة المعرفة ، ومن هذه الوسائل :

- التخطيط الجيد والإعداد للاجتماع قبل بدئه.
- الانتباه الجيد للمتحدث واستمالاته للإفصاح عن معلوماته وخبراته.
- إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي (Chen, 2009).
- ضبط جدول أعمال الاجتماع بإحكام ، وتوزيعه قبل بدئه بمدى كافية ، حتى يساهم المشاركون أكثر
- اختيار المكان والزمان المناسبين لعقد الاجتماع ، مع توفير التجهيزات اللازمة لذلك.
- إدارة الاجتماع بكفاءة وتفوق ، مع ضبط النقاش بالشكل الملائم. بحيث يستفيد الموظفون الجدد من هذه الاجتماعات في تطوير نموهم المهني. كما يقدم المعلمون القدامى خبراتهم التي يوظف من خلالها المعلومات والتعليمات الخاصة بالخدمة في نجاح العملية التعليمية (Mohammad Abu-Shreah Milad Al-Sharif, 2017 , 15).
- التعامل بمرونة ، وتكرار السؤال أو الفعل إلى غاية بلوغ الهدف ، والحصول على المعارف.
- توفير مناخ إيجابي تعاوني يسهل من خلاله تلقي المعلومات والخبرات وإبدائها.
- إدخال شيء من المرح على جو الاجتماع ، والمحافظة على جو الود والاحترام بين الأعضاء.
- إنهاء الاجتماع بتلخيص النقاط المهمة ، وضبط القرارات ، وتوزيع المهام والتعليمات.

■ المتابعة الجدية لتنفيذ التعليمات .

❖ المحور الثاني : تفعيل إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية

العامية ومتطلباته.

لعل أول العمليات اللازمة لإدارة المعرفة ، هي إستيحاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها، ثم تبادلها من خلال وسائل التفاعل المختلفة داخل بيئة الأعمال ، بما في ذلك الإنترنت أو أي شبكة معلومات داخلية تتيح لكل عامل في المؤسسة أن يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته. ومن الطبيعي أن تؤدي الاجتماعات المدرسية لمختلف المستويات بالمدرسة دورا مهما في تبادل المعلومات والآراء وأن يساهم ذلك في صناعة القرارات من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس ، وفي شكل أفقي، كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للمدراء وغيرهم يعد ركنا أساسيا من أركان المعرفة ، وتنمية الموارد البشرية التي يجب أن تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فإدارة المعرفة ليست إدارة معلومات فحسب ، بل هي في جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنميتها . (نعيم الظاهر ، ٢٠٠٩ ، ٩٢)

وعلى ذلك ففضية الإعداد الإداري لمدير المدرسة الثانوية العامة وفق معايير إدارة المعرفة من أهم القضايا في الأنظمة التربوية ، وثمة مبررات ومتطلبات ، لهذا الإعداد تتضح فيما يلي :

١- مبررات تفعيل إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية العامة :

ثمة مبررات لتفعيل إدارة المعرفة في المرحلة الثانوية العامة يمكن عرضها فيما يلي :

- الدعوة المستمرة للديمقراطية ، فقد أصبحت الديمقراطية من وسائل انتشار وثورة التكنولوجيا ؛ لأن الديمقراطية تركز للحرية التي هي ضرورة ملحة للعقل البشري ليعمل ويبدع ، ولعل من أهم مركات الديمقراطية هو ترجمتها إلى ممارسات

للالتحاق بالتعليم العالي مما يسهل عليها تفعيل إدارة المعرفة .

● المرحلة الثانوية هي مرحلة الإعداد الرئيسة للمرحلة الجامعية .

● توفر المدرسة الثانوية في الغالب مناخا تنظيميا يتسم بالثقة في تبادل المعلومات والمعارف باعتبارها بيئة علمية مميزة وهذا يعد من أسس إدارة المعرفة .

● بيئة المدرسة الثانوية من أنضج البيئات التعليمية في التعليم قبل الجامعي وأكثرها استعدادا لتلقي المعرفة .

٢- متطلبات تفعيل إدارة المعرفة بالمدرسة الثانوية العامة :

ثمة مجموعة من المتطلبات التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة بالمدرسة الثانوية العامة تتمثل في : (عبد الله السكران ٢٠١٢ ، ١٤٦)

■ اعتماد التعلم الذاتي كمنهج لجميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة .

- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى مختلف المستويات في المدرسة الثانوية العامة .

■ الاعتماد على رأس المال الفكري لأنه الميزة التنافسية الحقيقية لمنظمات المعرفة والذي يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة . (ياسين العواد ٢٠١٥ ، ٤٧)

■ اعتماد التعلم التعاوني الذي يُحدث التعلم من خلال تفاعل العاملين مع بعضهم البعض .

- تحديد وتحليل المعرفة المتوافرة بالمدرسة ، وإعداد قائمة بالأصول المعرفية .

في الواقع المعاش من خلال الإسقاطات المناسبة لكل بيئة وأولها البيئة التربوية والتعليمية . (سليم الزبون ٢٠١١ ، ٦٥١)

● إيجاد المعرفة وابتكارها واكتشافها وتداولها هو هدف رئيس للمدرسة الثانوية العامة ، لذا فإنه من المؤكد تبنيها لإدارة المعرفة .

● بيئة المدرسة الثانوية العامة تعتبر من أنسب البيئات لتفعيل إدارة المعرفة .

● ثورة التكنات الاقتصادية ، فلم يعد بمقدور دولة منفردة أن تعتمد على مواردها الذاتية في المشاركة الفاعلة في هذه الثورة ؛ حيث إن ذلك يتطلب استثمارات هائلة في البحث العلمي ، والتعليم وأسواق هائلة مستمرة ، وقطاع كبير من العلماء والمبدعين . (عبد الله السكران ٢٠١٢ ، ١٤٤)

● مشاركة المعرفة مع الآخرين يعد أمرا ضروريا جدا بين جميع العاملين بالمدرسة الثانوية العامة ، وهذا من أهم أسس إدارة المعرفة .

● الضغوط المتزايدة على الأنظمة التعليمية للتحويل والتوفيق والتكيف مع طبيعة المجتمع الجديد ؛ فظهرت تحولات جديدة في التعليم منها : (عبد العزيز الخليفة ٢٠٠٩ ، ٤١)

■ التحول من منهجية التعلم التقليدية إلى البحث عن المعرفة .

■ اهتمام التعليم بعالم الأعمال والمهن المستقبلية .

■ التركيز على مهارات التفكير العليا المطلوبة في مجتمع المعرفة .

■ الاستفادة من التقنية المعلوماتية .

● تمتلك المدرسة الثانوية العامة في الغالب بنية تحتية معلوماتية حديثة باعتبارها تابعة توهل

المدرسية بصورة فاعلة تعكس إدراكه لطبيعة المجتمع الراهن مجتمع المعرفة . ويمكن عرضها في ضوء الأتي:

(١) الوعي والالتزام :

يعتبر هذا المحور هو القاعدة والأساس الذي يبنى عليه العمل في إدارة المعرفة داخل المدرسة الثانوية ، حيث لا سبيل إلى تبني العمل بإدارة المعرفة داخل المدرسة دون تأسيس ثقافة عامة من المشاركة في المعرفة داخلها حيث إن العمل بإدارة المعرفة عمل جماعي تشاركي يستلزم الوعي والمعرفة أولاً ثم القناعة الشخصية والرغبة إلى أن يصبح هذا ثقافة عامة سائدة داخل المدرسة .

وهو ما أكده (Pateerson,Gok and

Warren 2005) من أن عملية المشاركة واللامركزية في صناعة القرار تحتاج إلى رؤية مشتركة والعمل ضمن فرق عمل فاعلة .

كما يظهر هذا المحور أيضا في تحقيق الوعي بإدارة المعرفة وترسيخ ثقافة المشاركة بالمعرفة خلال الاجتماعات المدرسية . وفي إشراك عدد كبير من الموظفين بكافة المستويات الإدارية من معلمين ، وإداريين ، بدورات متخصصة في إدارة المعرفة . وفي سعي المدير إلى توعية المعلمين والإداريين والإخصائيين ونقل المعرفة المكتسبة إليهم خلال الاجتماعات ، وفي العمل على تشكيل فريق متخصص بإدارة المعرفة في كل ما يخص المدرسة ، مع توفير الإمكانيات اللازمة له وتدريبه ، بحيث يتولى هذا الفريق مسئولية وضع الأسس لتطبيق إدارة المعرفة وصياغة الإستراتيجية الخاصة بها ومتابعتها وتقييمها في اجتماعات المدرسة . وفي سعي المدير إلى تنفيذ استبيان من حين لآخر ؛ لقياس مدى فاعلية العمل بما جاء في الاجتماعات ومدى تحقيق الأهداف الموضوعية . وكذلك في القيام بزيارات للمعلمين في الفصول وحجرات

■ الاعتماد على القيادة التشاركية حيث لا انفراد بالرأي بل تشارك وتكامل ؛ فالإدارة التشاركية هي الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري الحديث حيث تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة ، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة هي زيادة التزام الموظفين في إنجاز العمل ومشاركتهم فيه . (ياسين العواد ٢٠١٥ ، ٦٢)

البوضوح بمعنى أن تكون الأمور الإدارية واضحة بنسبة ١٠٠% ، مع تحديد المعرفة اللازمة للأداء المرغوب من كل معلم أو إداري ، وتحديد فجوة المعرفة المطلوب تجاوزها . (ياسر الصاوي ٢٠٠٧ ، ٨٥)

تطوير استراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع استراتيجية المدرسة الثانوية العامة .

تطوير نظام إدارة المعرفة وألية استخدام الموجودات المعرفية المتوافرة بفاعلية.

- نشر وتعميم المعرفة وتحديد أنسب الوسائل لنقل المعرفة داخل المدرسة الثانوية العامة وخارجها.

■ مراجعة وتقييم استراتيجية إدارة المعرفة وتطويرها باستمرار داخل المدرسة الثانوية العامة.

❖ المحور الثالث : معايير إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير إدارة الاجتماعات بالمدرسة الثانوية العامة .

تتعدد معايير إدارة المعرفة وعناصرها حسب المدخل الذي يعالج منه الباحث قضيته ، وسوف تعتمد الدراسة الراهنة المعايير الآتية ، والتي بتوفرها يتمكن مدير المدرسة الثانوية العامة من إدارة الاجتماعات

النشاط والملاعب الرياضية والمعامل وحجرة الأوساط للوقوف على تنفيذ ما جاء في الاجتماعات المدرسية على أرض الواقع . وفي إعداد وسائل تعليمية دعائية تساند وتروج لأهم ما جاء بالاجتماعات من نقاط وقرارات وتعليقها بكافة مناطق المدرسة . وفي مراقبة تطبيق الخطط والبرامج الموضوعه واستقبال التغذية الراجعة بصورة إيجابية . وفي تأسيس ركن المعرفة - في المكتبة المدرسية مثلا - يتضمن المادة المعرفية التي جاءت في الاجتماعات على مدار العام والأعوام السابقة ، ويمكن فهرستها ومن ثم الإعلان عنها والتشجيع على الاستفادة منها ، ويعتبر هذا الركن المعرفي بداية الخطوات الايجابية على أرض الواقع لتحقيق مفهوم إدارة المعرفة . مع وضع المادة المعرفية للاجتماعات على جهاز كمبيوتر متصل بشبكة الانترنت ؛ لإتاحة الفرصة للجميع للوصول إلى المعرفة داخليا وخارجيا . ويمكن كذلك أن يقوم المدير بالمشاركة بالمعرفة من خلال عرض النشرات والقرارات على جميع العاملين بالمدرسة وعدم إخفاء أيّا منها . وفي سعي المدير إلى نقل المعرفة ما بين المدرسة الثانوية العامة والمجتمع المحلي ؛ وذلك بغية التحول بالمجتمع المحلي إلى مجتمع معرفي . وفي تشجيع المدير أفراد المجتمع المحلي على تبادل المعرفة مع المدرسة ، من خلال المسابقات الثقافية والرياضية والترفيهية ، وفي سعي المدير إلى تبني الفكر المتميزة خلال هذه اللقاءات ، ورصد جوائز لأفضل فكرة ، مثلا فكرة تجميل المدرسة ، أو المدينة ، أو الشوارع التي توصل للمدرسة .

(٣) نشر وتعميم المعرفة :

بعد الوعي بأهمية الاجتماع المدرسي والالتزام به ، يحدث التخطيط له وتنفيذه ، ثم تأتي مرحلة نشر المعرفة وتعميمها ، ويظهر هذا المحور من خلال دعم المعرفة داخل الاجتماع بوسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات . المراجعة والتحديث المستمر للقرارات المستمرة على مدار العام الدراسي . متابعة سلوك الأفراد وإلقاء الضوء على جوانب التميز فيه . تقييم أداء الأفراد في المدرسة وفق المشاركة في المعرفة والاستفادة منها . تقديم المكافآت على التشارك في المعرفة عن طريق

(٢) التخطيط والتنفيذ :

ربما يتوقف نجاح الاجتماع أو فشله على نجاح التخطيط له والتنفيذ الذي يحقق أهدافه ، وكلما كان الاجتماع كبيرا يحتوي موضوعات كثيرة استغرق التخطيط ثم التنفيذ وقتا أطول ، ويظهر هذا المحور في تحديد الهدف من الاجتماع ، تحديد الأمور التي سيناقشها

أي وقت وفي أي مكان ، فيضمن وصول المعرفة في أسرع وقت للجميع . الاستفادة المستمرة من التغذية الراجعة . إيجاد بنية تحتية إلكترونية لنقل ونشر المعرفة والعمل على رفع الكفاءة الإلكترونية للشبكات في ظل النظام الإلكتروني الحديث بالمدرسة الثانوية العامة .

كذلك تظهر في تفويض المدير السلطة عند إدارة الاجتماعات ؛ لأن التفويض يُشعر الأفراد في المدرسة أنهم محل ثقة ، وأنهم قادرون على تحمل المسؤولية ، كذلك فقد حث خبراء الجودة على منح العاملين في المدرسة التفويض والمشاركة في صنع القرارات وبخاصة تلك التي تتعلق بهم (فتحي سرحان ، ٢٠١٢ ، ٥٠) .

هذا وعلى ضوء العرض السابق يمكن القول إن مسألة تطوير إدارة الاجتماعات المدرسية بالمدرسة الثانوية العامة في ضوء مجتمع المعرفة تعد إشكالية إدارية في ظل التغيرات التي تفرضها تطورات الحياة ، ومواكبة القرن الحادي والعشرين من مهارات وتحولات إدارية ومهنية من أجل الارتقاء بمهنة التعليم ، حيث إن إعادة النظر في النظم التعليمية بشكل عام بما يضمن استدامة في التنمية والتطوير من قدرات ومهارات المدير ، ودعم المكانة الإدارية له ويمكنه من القيام برسائله الحقيقية في المجتمع وفقا للمتغيرات السريعة والمستمرة ، حيث وجد الباحث من خلال احتكاكه بكثير من المعلمين والمدراء بجنوب سيناء أن معظم المديرين غير مهنيين بالدرجة الكافية ، وقد يرجع ذلك لبعض القصور في مهاراتهم العليا والكفاءة الوظيفية ، التي قد لا ترتبط بالحاجات الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ، كما قد يرجع إلى افتقارهم للخبرة والوعي الكافي اللازمان لمواكبة مستجدات العصر ، وربما يرجع ذلك إلى عدم ارتباط إعدادهم الإداري بركائز إدارة المعرفة والتنمية المستدامة من حيث المهارات الأساسية التي يحتاجونها في هذا القرن والسلوكيات التي ينبغي عليهم ممارستها .

مراجعة نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بالمدرسة . الحرص على تطوير القدرات الشخصية للعاملين بالمدرسة في الدورات المتخصصة وورش العمل المختلفة .

(٤) التواصل ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات :

لعل أهم ما يميز مهارات الاتصال والتواصل التربوي بين المدير والمرءوسين هو العلاقة الحسنة بينه وبينهم ، والتعاون المستمر بينه وبين مؤسسات المجتمع المحلي ، والتعبير عن أفكار العاملين ومناقشتها معهم ؛ بغية تحقيق أهداف المؤسسة . فهو عمل جماعي هادف بين الإدارة وبين العاملين في المؤسسة (محمد رسمي ، ٢٠٠٤ ، ١١١ ، ١١٢) .

فالاجتماعات المدرسية تُظهر الممارسات القيادية للمدير من خلال عملية الاتصال والتواصل الفعال ، والتي تتضمن اصدار الأوامر والتوجيهات ، والسعي نحو تحقيق التعاون بين الأفراد داخل المدرسة ، وتوجيه نشاطهم نحو إنجاز الأهداف المطلوبة ، وبذلك تُعد القيادة المدرسية هي مفتاح التطوير والتحسين المدرسي (Hess,F.M Kelly.a.p 2015.p245) .

يعد دعم نظم تكنولوجيا المعلومات محورا رئيسيا في إدارة المعرفة ، ويظهر هذا المحور في حرص مدير المدرسة على دعم واستخدام وتوظيف نظم تكنولوجيا المعلومات في الاجتماعات المدرسية . تفعيل الموقع الإلكتروني للمدرسة في خدمة الاجتماعات أذا وعطاء . العمل على إيجاد نظام حديث لإدارة الوثائق وحفظها في أرشفة إلكترونية مثلا ، يتضمن فهرسة الوثائق المتعلقة بالاجتماعات المدرسية . العمل على إيجاد قاعدة بيانات للخبرات والمعارف الضمنية للعاملين داخل المدرسة ، والإعلان عنه بوسائل مناسبة بغية الاستفادة من خبرات المعلمين والإداريين وجوانب التميز لديهم . ربط جميع العاملين بالمدرسة بجروب إلكتروني يمكن المدير ، ويمكنهم من تبادل المعرفة في

درجات الذى يتكون من نعم (٣) ، أحيانا (٢) ، لا (١) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة ، وتم عرض الصورة المبدئية للاستبانة على السادة المحكمين ، حيث يضع المحكمون علامة (√) أمام أحد البدائل حسب مناسبة العبارة للغرض الذى وضعت من أجله ، مع ترك مساحة بعد كل معيار لإبداء الرأي بالتعديل أو التغيير أو الحذف أو الإضافة لأى عبارة جديدة لم تتضمنها الاستبانة . وقد انتهى عدد عبارات الاستبانة إلى (٤٥) عبارة .

ثانياً : صدق أداة الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية في حساب صدق الاستبانة على الطرق الآتية :

أ- **صدق المحكمين أو الصدق الظاهري** : حيث قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٠) من السادة الخبراء المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بعدد من كليات التربية بجامعات طنطا وقناة السويس ، لإبداء الرأي حول موافقتهم على عبارات الاستبانة ومعرفة آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة العبارات لمحاور وموضوع الدراسة ، ومدى وضوح ودقة صياغة العبارات وسلامتها لغوياً ، وحذف وتعديل وإضافة العبارات المطلوبة ، وفى ضوء ذلك تم إعادة صياغة تصميم الاستبانة في صورتها النهائية ، وبلغ إجمالي النسبة المئوية بالموافقة على محاور وعبارات الاستبانة ما بين (٩٠%) و(١٠٠%) .

ب- **الصدق الذاتى** : وزيادةً في التأكد من صدق الاستبانة ، تم حساب معامل ثبات الاستبانة ، ومن ثم حساب معامل الصدق الذاتى ، وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وذلك من خلال المعادلة الآتية : $\text{معامل الصدق} = \sqrt{\text{معامل الثبات}}$

هذا - وفيما يلي - وبعد العرض السابق لمعايير إدارة المعرفة ، وللوقوف على واقع إدارة الاجتماعات في المدارس الثانوية العامة في جنوب سيناء من وجهة نظر المعلمين ، فلا بد أن تتجه الدراسة صوب الميدان .

واقع إدارة الاجتماعات في المدارس الثانوية العامة في جنوب سيناء من وجهة نظر المعلمين

وللوقوف على طبيعة هذا الواقع تعرض الدراسة - فيما يلي - لإجراءات الدراسة الميدانية .

إجراءات الدراسة الميدانية :

لتطبيق الدراسة الميدانية قام الباحث بمجموعة من الإجراءات ، وهى على النحو التالي :

أولاً : إعداد أداة الدراسة الميدانية : اعتمد البحث الاستبانة

كأداة للدراسة الميدانية ، على أن توجه هذه الاستبانة لمعلمي المرحلة الثانوية العامة بجنوب سيناء ؛ بغية الوقوف على واقع إدارة الاجتماعات في المدارس الثانوية العامة في جنوب سيناء من وجهة نظر المعلمين ، وتم تصميم الاستبانة كالتالي :

● إعداد الصورة المبدئية للاستبانة :

قام الباحث بإعداد الصورة الأولية للاستبانة وتحديد محاورها وعبارات كل محور ، وقد استعان في بناء وإعداد الاستبانة بالمصادر الآتية :

أ- الإطار النظري للبحث الراهن .

ب- الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث .

وفى ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية ، لتستهدف معلمي المرحلة الثانوية العامة في محافظة جنوب سيناء ، وقد اشتملت الاستبانة على أربعة محاور: هي : الوعي والالتزام - التخطيط والتنفيذ - نشر المعرفة وتعميمها - الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات . وقد تم استخدام مقياس ليكرت ذو الثلاث

عليها في المرتين ، وعلى ضوء ما سبق تم حساب معامل الارتباط بين تطبيق الاستبانة وإعادة تطبيقها ، والذي بلغ (٠,٨١) ، وهو معامل ثبات ملائم يمكننا من الوثوق بالاستبانة عند التطبيق .

رابعاً: تحديد حجم العينة

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية من معلمي المرحلة الثانوية العامة بجنوب سيناء ؛ كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩ ، وبلغ إجمالي عدد أفراد المجتمع الأصلي بالمحافظة (٢٢٩) معلماً ومعلمة بالمرحلة الثانوية العامة من جملة المعلمين بالمحافظة والذي يصل إلى (٢٣٧٦) معلماً ومعلمة ، بنسبة (٩,٧%) والجدول (١) يوضح ذلك :

جدول (١)

يوضح المجتمع الأصلي

المرحلة	رياض أطفال		ابتدائي		إعدادي		ثانوي عام		ثانوي فني	
	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
النوع	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	أنثى	ذكر
العدد	١٦٧	-	٧١٨	٤٤٦	٣٠٧	٣٦٤	١١٠	١٧٣	٤٤	٤٧
المجموع	١٦٧		١١٦٤		٦٧١		٢٨٣		٩١	
المجموع الكلي	٢٣٧٦									

المصدر : قسم الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بجنوب سيناء

وقد تم توزيع (٢٥٠) استبانة على أفراد العينة ، عاد منها (٢٣٩) استبانة ، وكان الصالح منها لأغراض البحث العلمي (٢٢٧) استبانة ، وبذلك وصلت العينة (٢٢٧) معلماً بنسبة ٨٠% من المجتمع الأصلي ، والجدول (٢) التالي يبين توزيع أفراد العينة :

جدول (٢) توزيع أفراد عينة البحث

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	١٤٣	٦٣%
أنثى	٨٤	٣٧%
المجموع	٢٢٧	١٠٠%

فكان صدق الاستبانة كلها $\sqrt{0,81} = 0,90$ ، وفق الثبات بإعادة التطبيق . وعلى ذلك فإن معامل الصدق الذاتي للاستبانة قد بلغ درجة عالية من الصدق ، وبذلك تكون الاستبانة صالحة للتطبيق على أفراد العينة.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة :

وللتأكد من ثبات الاستبانة تم قياسها بطريقة (إعادة التطبيق) ، وذلك عن طريق تطبيق الأداة على عينة استطلاعية تتكون من (١٤) من معلمي المرحلة الثانوية بالمحافظة محل الدراسة ، ثم تم إعادة التطبيق بعد أسبوعين على نفس المجموعة ، دون علم مسبق ؛ بهدف التأكد من ثبات الأداة ، ويقاس هذا الثبات إحصائياً بمعامل الارتباط بين الدرجات الخام التي تم الحصول

على ضوء الجدول (١) السابق نجد أن إجمالي معلمي المرحلة الثانوية بجنوب سيناء بلغ (٢٨٣) معلماً ومعلمة ، وبلغ عدد المعلمين الذكور (١٧٣) بنسبة (٦١%) ، بينما بلغ عدد الملمات (١١٠) بنسبة (٣٩%).

استخدم الباحث في تحليل البيانات بعض الأساليب الاحصائية :

١- المتوسط الحسابي : لإيجاد المتوسط فإننا نقسم مجموع القيم على عددها ، ويحسب الوسط الحسابي رياضياً بجمع قيم عناصر المجموعة المراد إيجاد وسطها ، ويقسم المجموع على عدد العناصر .

٢ - الوزن النسبي : ويتم حساب الوزن النسبي للعبارة للتعرف على الأهمية النسبية لها بالنسبة للمحور الخاص بها وذلك لترتيب العبارات وفقاً لأهميتها النسبية . ويتم حساب الوزن النسبي للعبارة من المعادلة :

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{1}{n} (x_1 + \dots + x_n).$$

٣- ألفا كرونباخ : وقد تم استخدام ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات الاختبار، والجدول (٣) التالي يبين ذلك:

جدول (٣)

قيم معامل ألفا كرونباخ

م	المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
١	الوعي والالتزام	٠،٨٤	١١
٢	التخطيط والتنفيذ	٠،٩٢	١١
٣	نشر المعرفة وتعميمها	٠،٨١	١١
٤	الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات	٠،٧٩	١٣
	الاجمالي		٤٥

وحذفها قد يؤثر سلباً عليها ، كما يُشير إلى أن محاور الاستبانة تتسم بثبات ملائم .

سادساً : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية :

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة الميدانية ، يليها عرض لنتائج وتحليل كل محور من محاور الاستبانة مع

على ضوء الجدول (٢) السابق ، يتضح أن أفراد عينة الدراسة من الإناث أقل من الذكور، حيث بلغت (٨٤) بنسبة ٣٧% فقط ، كما يتضح أن (١٤٣) من أفراد العينة يمثلون ٦٣% من إجمالي أفراد البحث ذكور ، وهي نسبة قد تصل للضعف ، لكنها لا تعبر عن النسبة الكلية لعدد الإناث مقارنة بعدد الذكور بمجتمع الدراسة . حيث سجلت نسبة الإناث باستثناء مرحلة رياض الأطفال (٤٩،٦%) من إجمالي عدد المعلمين في المحافظة ، بل إن نسبة الإناث تصل إلى (٥٦،٦%) إذا أضفنا عدد معلمات رياض الأطفال . هذا وقد بلغ عدد معلمي التعليم الثانوي العام على مستوى الجمهورية هذا العام (١٠٦٨٨٧) معلماً ومعلمة . وبذلك تكون نسبة معلمي جنوب سيناء (٢،٢٢%) من جملة معلمي الجمهورية .

خامساً : الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات:

استخدمت الدراسة برنامج ال SPSS أو (Statistical package for social sciences) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " ، وهو عبارة عن حزم حاسوبية متكاملة لإدخال البيانات وتحليلها ، وقد

يتضح من جدول (٣) السابق أن قيم معامل ألفا لجميع المحاور تُعبر عن ثباتها ، حيث انخفض معامل ألفا بحذف المحور في معظم الاستبانة ، ولم يتغير وظل ثابتاً في بعض المحاور ولم يتخط معامل ألفا للاستبانة ككل ، وهذا يُشير إلى أن جميع محاور الاستبانة مهمة

خلال الفئات التالية : (من ٢،٣٤ إلى ٣ مرتفعة) (من ١،٦٧ إلى أقل من ٢،٣٤ متوسطة) (من ١ إلى أقل من ١،٦٧ منخفضة)

تفسير هذه النتائج إحصائياً . وقد تم تقدير درجة إدارة مديري المدارس الثانوية العامة للاجتماعات المدرسية في ضوء إدارة المعرفة بالاستناد إلى قيمة المتوسط الحسابي الموزون للمحور والدرجة الكلية ، وذلك من وفيما يلي نعرض نتائج الدراسة الميدانية :

جدول (٤)

المتوسط الحسابي ورتب محاور إدارة الاجتماعات المدرسية وفق استجابات أفراد العينة

م	المحاور	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	التقدير	الترتيب
١	الوعي والالتزام	١٠	٢،٢٧	متوسط	٢
٢	التخطيط والتنفيذ	١١	٢،٢٨	متوسط	١
٣	نشر المعرفة وتعميمها	١١	٢،٢٦	متوسط	٣
٤	الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات	١٣	٢،٠٣	متوسط	٤
	الاستبانة ككل	٤٥	٢،٢١	متوسط	

مجال الاجتماعات المدرسية والعمل الإداري ، وحصر أدوار المديرين في الاستجابة لما يحدث من مشكلات ، والاعتماد عند تحسين أساليب العمل على الطرق التقليدية والتي تقررها الإدارة والمديرية التعليمية ، والخوف أو ضعف القدرة على الدخول إلى عالم المعرفة التكنولوجية خشية أن تظهر نقاط وملامح الضعف لدى المدير " الأمية التكنولوجية " ، مع جمود الأنظمة واللوائح ، والتشدد أحيانا عند تطبيقها ، وتمسك معظم مديري المدارس الثانوية العامة بمجتمع الدراسة بالأفكار التقليدية والمألوفة ، وعدم الرغبة في البحث عن الجديد خوفاً من الفشل أو المساءلة أو الضعف التقني ، كما قد تعود تلك النتائج أيضا إلى ضعف تمتع معظم المديرين بشخصية لديها القدرة على الإبداع والمبادرة ومواكبة مجتمع المعرفة مجتمع التكنولوجيا ، فضلا عن الخوف من تحمل المسؤولية عند اتخاذ قرارات جديده أو لا تنص عليها اللوائح والقوانين بصورة مباشرة ، وغياب الانفتاح على الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال الإدارة عموما والاجتماعات خصوصا ، مع قلة حضور مديري المدارس الثانوية العامة للدورات في مجال العمل الإداري وإدارة الاجتماعات . بالإضافة إلى ضعف البنى

يتضح من الجدول (٤) السابق أن درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية العامة بمجتمع الدراسة لإدارة الاجتماعات المدرسية كانت بمجملها متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام (٢،٢١) . وقد جاء محور " التخطيط والتنفيذ " بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطه (٢،٢٨) وهذا يُعزى إلى حرص مديري المدارس على تخطيط سير الاجتماعات وتنفيذها في مواعيدها المحددة ، فأبي جمع إن لم يسبقه التخطيط لما سيدور فيه فسوف تكون نتائجه سلبية ومضيقه للجهد والوقت ، ثم تبعه محور " الوعي والالتزام " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢،٢٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه محور " نشر المعرفة وتعميمها " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٢٦) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه محور " الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات " بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢،٠٣) بدرجة متوسطة . وهذه النتيجة الكلية التي أظهرتها الدراسة تشير إلى أداء متوسط لدى مديري المدارس الثانوية العامة عند إدارة الاجتماعات المدرسية بمجتمع الدراسة في ضوء إدارة المعرفة ؛ وهذا قد يعزى إلى غياب اقتراح أفكار عملية علمية إجرائية جديدة ومفيدة في

في أطر ثابتة تقوم علي المألوف وتبتعد عن التكنولوجيا الحديثة ، مع ضعف تحفيز القيادات العليا لمديري المدارس علي ابتكار ونشر المعرفة الإدارية الجديدة . وقلة عقد دورات تدريبية مستقلة حول إدارة المعرفة الإدارية تعمل علي تنمية قدرات مديري المدارس الثانوية العامة علي إنتاج المعرفة ، ونشرها وتطبيقها .

وهو ما يتفق ونتائج وتوصيات دراسة "Abu-

Shreah, Mohammad; Al-Sharif, Milad

2017" والتي من أهم نتائجها : أن ممارسات إدارة الاجتماعات من قبل مديري المدارس الثانوية ، في مدارسهم في منطقة الرمثا ، متوسطة ، كما أبرزت توصياتها الحاجة إلى اختيار مدير المدرسة وفقاً للمنهجية العلمية ، بحيث تكون ظروف القيادة وخبرتها متاحة للتأثير على الآخرين ، والانضمام إلى الدورات التدريبية أثناء الخدمة لمعرفة الطرق الجديدة لكيفية إدارة وتخطيط وتنظيم وتقييم الاجتماعات التي تجري في مدارسهم.

بينما اختلفت نتائج الدراسة الراهنة ونتائج دراسة "عبدالله التمام ٢٠١٦" بعنوان "درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية" والتي من أهمها: أن درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة ينبع كانت عالية ، كما حصلت فاعلية قادة المدارس في اتخاذ القرارات الإدارية على درجة عالية .

التحتية لأنظمة تقنية المعلومات . وكذلك التكلفة الكبيرة لتطبيقات تقنية المعلومات نظراً لارتفاع أسعار أجهزة الحاسب الآلي وضرورة تحديثها بشكل متلاحق ومستمر مع التقدم المتسارع لتقنية الحاسب الآلي وعدم توافر ميزانية مخصصة لشراء وصيانة أجهزة الحاسب ، وحرص المدارس على توفير الضروري منها وإعطائه الأولويات . وضعف المهارات الحاسوبية ، والبرامج التطبيقية الحاسوبية لدى مديري المدارس الثانوية العامة. وهذا يتفق ودراسة أونج وليه "Ong & Lai,2007" والتي من نتائجها : أن من العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق إدارة المعرفة إعادة هيكلية المؤسسات لتحسين تبادل المعرفة ونشرها ، وتكوين شبكات بحث مستمرة ومؤتمرات، وإيجاد نظم جديدة من الحوافز، والبنى التحتية لأنظمة تقنية المعلومات ، وتشجيع حرية المعلوماتية وحركتها وتوليد المعرفة ، وقيادة قوية داعمة تمتلك رؤية عن إدارة المعرفة ؛ لأنه يساهم في علاج المشاكل المعقدة في مواقع العمل الإداري ، والتي منها مشكلات إدارة الاجتماعات المدرسية لتحقيق الأهداف المرجوة منها .

كما تشير نتائج الدراسة الراهنة إلى بعض السلبيات الإدارية التي يقوم بها بعض المديرين كالتمسك بالروتين الإداري والأنظمة واللوائح في تأدية العمل ، والاعتماد على الانطباع الشخصي والخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات One Way ، والتعود على التفكير

جدول (٥)

المتوسط والوزن النسبي وترتيب ودرجة تحقق عبارات محور الوعي والالتزام من وجهة نظر العينة

م	العبرة	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		تك	ن	تك	ن	تك	ن			
١	يلتزم بالوقت المحدد لإدارة الاجتماع.	١٠٨	%٤٨	١٠٧	%٤٧	١٢	%٥	٢،٤٢	٠،٨٠	٣
٢	يجهز مكان الاجتماع ويحضر له قبل الجميع.	١٢١	%٥٣	٩٢	%٤١	١٤	%٦	٢،٤٧	٠،٨٢	١
٣	ينفذ استبانة كل حين ؛ لقياس مدى فاعلية العمل بما جاء في الاجتماعات ومدى تحقق الأهداف	٥١	%٢٢	١٣٣	%٥٩	٤٣	%١٩	٢،٠٣	٠،٦٧	١٠
٤	يتدرج في مناقشة الموضوعات وفقا لأهميتها.	٧٣	%٣٢	١٤٠	%٦٢	١٤	%٦	٢،٢٥	٠،٧٥	٥
٥	يرسخ لثقافة المشاركة بالمعرفة والتعبير عن الذات خلال الاجتماع	٧٤	%٣٣	١١٠	%٤٨	٤٣	%١٩	٢،١٣	٠،٧١	٩
٦	يقوم بتوعية المعلمين والإداريين بأهمية نقل المعرفة المكتسبة لغيرهم خلال الاجتماع.	٨٢	%٣٦	١١٨	%٥٢	٢٧	%١٢	٢،٢٤	٠،٧٤	٦
٧	يؤكد على إغلاق المحمول أثناء الاجتماع	١١٤	%٥٠	٩٩	%٤٤	١٤	%٦	٢،٤٤	٠،٨١	٢
٨	يقوم بزيارات للمعلمين للوقوف على تنفيذ ما جاء في الاجتماعات على أرض الواقع.	٧٤	%٣٣	١٣١	%٥٨	٢٢	%١٠	٢،٢٢	٠،٧٤	٧
٩	يشجع جوا من الديمقراطية والتفائل .	٩٦	%٤٢	١٠٧	%٤٧	٢٤	%١١	٢،٣١	٠،٧٧	٤
١٠	يؤثر في تفكير المشاركين ومشاعرهم .	٧٥	%٣٣	١٢٢	%٥٤	٣٠	%١٣	٢،١٩	٠،٧٣	٨

جدول (٦) مستويات محور الوعي والالتزام

النسبة	التكرار	المستوي
%١١	٢٤	مرتفع
%٥١	١١٦	متوسط
%٣٨	٨٧	منخفض
%١٠٠	٢٢٧	المجموع

دراسة "علي الشريف وعبد الرحمن المالكي ٢٠١٤" والتي جاءت متوسطة أيضا .
كذلك وعلى ضوء الجدول (٥) يتضح أن أعلى المفردات تحققت جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٢) والتي تنص على " يجهز مكان الاجتماع ويحضر له قبل الجميع." قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠،٨٢) ومتوسط (٢،٤٧) وربما يُعزى ذلك إلى إدراك المدير لأهمية وجوده داخل قاعة الاجتماعات قبل الجميع ليكون قدوة ومثلا أعلى للعاملين ، وليتسنى له حث الجميع على الانضباط الذي هو أول مؤشرات النجاح في المدرسة . وهذه النتيجة

يتضح من جدول (٦) السابق أنه قد تم تقسيم محور الوعي والالتزام إلى ثلاثة مستويات (مرتفع – متوسط – منخفض) وتبين أن ١١% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما يقع ٥١% في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٣٨% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن مديري المدارس الثانوية العامة لديهم وعي والتزام عند إدارة الاجتماعات في ضوء إدارة المعرفة بدرجة متوسطة . وربما يُعزى ذلك إلى تدني اهتمام المديرين بالتحلي بمهارات الإعداد والتحصير الجاد للاجتماعات المدرسية كاهتمامهم بإجادة الممارسات الإدارية الأخرى . وهذه النتيجة تتفق ونتيجة

ومتوسط (٢٠٠٣) وربما يُعزى ذلك إلى ضعف مهارات البحث العلمي لدى المدرء بمجتمع الدراسة ، وضعف القدرة على صياغة وإعداد استبانة تقيس مدى فاعلية العمل على أرض الواقع المدرسي بما جاء في بنود الاجتماعات ، وتقيس مدى تحقق أهداف الاجتماعات .

• المفردة رقم (٥) والتي تنص على " يرسخ لثقافة المشاركة بالمعرفة والتعبير عن الذات خلال الاجتماع " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠،٧١) ومتوسط (٢،١٣) ، وربما يُعزى ذلك إلى حرص بعض المديرين على أن يكونوا هم مصدر المعرفة الوحيد خلال الاجتماع ليستطيعوا أن يمسكوا خيوط العمل كلها بين أيديهم ، وتظل عيون وأذهان الحاضرين معلقة بكلماتهم وإشاراتهم ، ومن هنا لا يشجع ثقافة المشاركة بالمعرفة ، وهذا يختلف ونتائج دراسة " زهية روابحي ٢٠١٢م" والتي توصلت إلى أن أهم المزايا التي تحققها إدارة المعرفة تقريبا التواصل في المعلومات ، وأن العمل التشاركي يسهل التفاعل بين الأفراد لتطبيق إدارة المعرفة بالمكتبة الجامعية . أن التوجه نحو العمل التشاركي أصبح أمرا ضروريا في الوقت الراهن . أن الاجتماعات الاستشارية تعد من أهم المظاهر التي تجسد صورة العمل الجماعي لتطبيق إدارة المعرفة .

• كذلك تختلف الدراسة الراهنة ونتائج دراسة " Lee & Hyeon Ahn,2007" والتي منها أن من وسائل تحفيز العاملين على المشاركة والمعرفة تدفق المعلومات أفقيا ورأسيا ، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن ميولهم وذواتهم .

تتفق ونتيجة دراسة " عبد الله السدحان ، ٢٠١٦ " والتي ذكرت أن أعلى عناصر التخطيط ممارسة كما ذكر أفراد العينة هو تهيئة المكان المناسب لعقد الاجتماع ، هذا لا يتفق والأسس العلمية لأهم عناصر التخطيط ألا وهو تحديد الهدف من الاجتماع .

• جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٧) والتي تنص على " يؤكد على إغلاق المحمول أثناء الاجتماع " بوزن نسبي (٠،٨١) ومتوسط (٢،٤٤) ، وربما يُعزى هذا إلى حرص المديرين بمجتمع الدراسة على تنفيذ تعليمات الوزارة الحازمة تجاه وجود الهاتف المحمول بالمدارس ، حيث وردت العديد من المكاتبات من مكتب الوزير ومن مكتب وكيل الوزارة تحرم تماما استخدام الهاتف المحمول في المدارس ، لدرجة أن المتابعين للمدارس كان أول سؤال لهم : هل يغلق جميع العاملين الهاتف خلال اليوم الدراسي ؟ لذلك حرص المديرين على تنفيذ ذلك ، بل شددوا على ذلك خلال الاجتماعات المدرسية مخافة التصوير أو التسجيل لأمر قد يكون سلبيا . وهذا يتفق ونتائج دراسة " علي الشريف وعبد الرحمن المالكي ٢٠١٤" والتي أكدت على أهمية منع الأحاديث الجانبية أثناء الاجتماع ومنع استخدام الجوال لنجاح الاجتماع.

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحقفا فقد جاء ترتيبها كالتالي :

• المفردة رقم (٣) والتي تنص على " ينفذ استبانة كل حين ؛ لقياس مدى فاعلية العمل بما جاء في الاجتماعات ومدى تحقق الأهداف " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠،٦٧)

جدول (٧)

المتوسط والوزن النسبي وترتيب ودرجة تحقق عبارات محور التخطيط والتنفيذ من وجهة نظر العينة

الترتيب	وزن نسبي	متوسط حسابي	لا		أحيانا		نعم		العبارات يحرص المدير في الاجتماعات على أن	م
			ن	تك	ن	تك	ن	تك		
٦	٠,٦٩	٢,٣١	%١١	٢٤	%٤٨	١٠٩	%٤١	٩٤	يعقد الاجتماع عند الحاجة الفعلية له.	١
٣	٠,٧٨	٢,٣٦	%٦	١٣	%٥٢	١١٩	%٤٢	٩٥	يحدد أهداف الاجتماع بوضوح .	٢
٥	٠,٧٩	٢,٣١	%٧	١٥	%٥٦	١٢٧	%٣٧	٨٥	يحدد الموضوعات التي سيناقشها قبل الاجتماع	٣
٢	٠,٧٩	٢,٣٩	%٦	١٤	%٤٨	١١٠	%٤٥	١٠٣	يستخدم وسائل اتصال حديثة كالواتس والبريد الإلكتروني	٤
٨	٠,٧٣	٢,٢٥	%٩	٢١	%٥٦	١٢٧	%٣٥	٧٩	يشرك المعنيين بالاجتماع في أخذ القرارات وتنفيذها.	٥
١١	٠,٦٦	١,٩٨	%٢٣	٥٣	%٥٥	١٢٥	%٢٢	٤٩	يفوض من يدير الاجتماع بدلا منه عند الحاجة.	٦
٧	٠,٧٦	٢,٣٠	%١٠	٢٣	%٥٠	١١٣	%٤٠	٩١	يوفر الوثائق ويصور النسخ على قدر المشاركين.	٧
١٠	٠,٧١	٢,١٣	%١٦	٣٦	%٥٣	١٢٠	%٣١	٧١	يخطط لإلغاء الاجتماع أو رفعه إذا لم يكن هناك شيء مهم لمناقشته	٨
٩	٠,٧٥	٢,٢٥	%١١	٢٤	%٥٤	١٢٢	%٣٦	٨١	يوزع أعمال الاجتماع وفق قدرات المشاركين وميولهم.	٩
٤	٠,٧٧	٢,١١	%٦	١٤	%٥٦	١٢٦	%٣٨	٨٧	يحدد أنشطة كسر الجليد .	١٠
١	٠,٨٦	٢,٦١	%٣	٦	%٣٤	٧٧	%٦٣	١٤٤	يسيطر على سير الحوار والمناقشة.	١١

جدول (٨) مستويات محور التخطيط والتنفيذ

النسبة	التكرار	المستوي
%٣٩	٨٩	مرتفع
%٥١	١١٦	متوسط
%١٠	٢٢	منخفض
%١٠٠	٢٢٧	المجموع

أجل تنفيذ القرارات والتوصيات التي توصل إليها الاجتماع . وقد يعود أيضا إلى غياب متابعة المديرين عمل اللجان المشكّلة لتنفيذ قرارات الاجتماعات وتوصياتها ، وربما لأن مديري المدارس لا يمنحون المعلمين الفرصة لتقييم الاجتماعات التي تحدث في المدارس ، فيستفيدون بذلك من التغذية الراجعة . وهذا يتفق ونتائج دراسة " Abu-Shreah, Mohammad; Al-Sharif, Milad 2017 " كذلك وعلى ضوء الجدول (٧) يتضح أن أعلى المفردات تحققا جاء ترتيبها كالتالي :

يتضح من جدول (٨) السابق أنه قد تم تقسيم محور التخطيط والتنفيذ إلى ثلاثة مستويات (مرتفع – متوسط – منخفض) وتبين أن %٣٩ من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما يقع %٥١ في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من %١٠ من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أكثر من نصف عينة الدراسة ترى أن مديري المدارس الثانوية العامة جاء أداؤها متوسّطا في تخطيط الاجتماعات وتنفيذها . وربما يعود ذلك إلى عدم وجود خطة عمل يتم الاتفاق عليها أحيانا بين مديري المدارس والمعلمين من

الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠,٦٦) ومتوسط (١,٩٨) وربما يُعزى ذلك إلى سيطرة الفكر القديم وسيادته ، والانصياع لمبدأ الإنسان عدو ما يجهل . وهذا الواقع يتفق ونتائج وتوصيات دراسة " Mualuko, Ndiku J.; Mukasa, " بعنوان " تحسين عملية صنع القرار في المدارس من خلال مشاركة المعلمين " والتي من أهمها : أن المعلمين يرغبون في زيادة المشاركة في صنع القرار. وأوصت الدراسة بأن يزيد مديرو المدارس من مدى إشراكهم للمدرسين في اتخاذ القرارات وتفويضهم عند الحاجة ؛ لتحسين جودة القرارات وتعزيز معنوياتهم عند أداء الواجب.

• المفردة رقم (٨) والتي تنص على " يخطط لإلغاء الاجتماع أو رفعه إذا لم يكن هناك شيء مهم لمناقشته " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠,٧١) ومتوسط (٢,١٣) وربما يُعزى ذلك إلى ضعف إدراك مديري المدارس بمجتمع الدراسة لأهمية التخطيط ؛ فلا يهتمون به كعنصر رئيس في نجاح الاجتماع ؛ لأن الاجتماع الجيد يقوم على وضع أجندات أكاديمية لتنفيذ الأهداف التربوية وتقييم النتائج السابقة ، فضلا عن أن الاجتماعات المدرسية تهدف إلى مناقشة قضايا طارئة تعترض العمل التعليمي ، وهذا يتفق ونتائج دراسة " Brandenburg, 2008" والتي أكدت أن نماذج الاجتماعات التي تقوم على الإعداد المسبق والتخطيط السليم وتوزيع أجندة الاجتماع على العناصر التربوية هي أكثر فاعلية في إجراء اجتماعات أكاديمية وتربوية ناجحة .

• المفردة رقم (١١) والتي تنص على " يسيطر على سير الحوار والمناقشة " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠,٨٦) ومتوسط (٢,٦١) وربما يُعزى ذلك إلى اعتماد بعض المديرين على الاستبداد والانفراد بالرأي فالمدير لا يكون مديرا إلا إذا فرض شخصيته ورأيه وسيطر على الجميع وبخاصة أثناء الاجتماعات . وهذا يتفق ونتائج دراسة " عبد الله السكران ٢٠١٢ " والتي من أهمها : يغلب على إدارة المدرسة الطابع البيروقراطي الأمر الذي أدى إلى قصور التعليم الثانوي عن تحقيق أهدافه . عدم وجود آلية لقياس نواتج التعلم . عدم وجود رؤية محددة للتعليم الثانوي بالمملكة .

• جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٤) والتي تنص على " يستخدم وسائل اتصال حديثة كالتواتس والبريد الإلكتروني " بوزن نسبي (٠,٧٩) ومتوسط (٢,٣٩) ، وربما يُعزى هذا إلى انتشار هذه الوسائل داخل المجتمع المصري بكافة طوائفه ، حيث أصبحت الحاجة إليها ملحة في ظل الرغبة في التواصل المستمر والسريع بين الجميع ، بين المدير والعاملين للوقوف على أحدث التعليمات والقرارات والنشرات التعليمية أولا بأول . وهذا يتفق وتوصيات دراسة " عبد الله السكران ٢٠١٢ " والتي دعت إلى توظيف التقنية الحديثة في التعليم لمواكبة مجتمع المعرفة .

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققا فقد جاء ترتيبها كالتالي :

• المفردة رقم (٦) والتي تنص على " يفوض من يدير الاجتماع بدلا منه عند الحاجة." تحققت بأقل

جدول (٩)

المتوسط والوزن النسبي وترتيب ودرجة تحقق عبارات محور نشر المعرفة وتعميمها من وجهة نظر العينة

م	العبارة	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		ن	تك	ن	تك	ن	تك			
١	يبنى الفكر المتميزة خلال الاجتماع، ويرصد جوائز لأفضل فكرة.	٥٠	%٢٢	١٥٢	%٧٧	٢٥	%١١	٢,١١	٠,٧٠	٥
٢	يجهز محضر الاجتماع ويوزعه على الحضور	١٩	%٨	٧٨	%٣٤	١٣٠	%٥٧	١,٥١	٠,٥٠	٩
٣	يشارك في تقديم المعلومات.	١٤٤	%٦٣	٦٩	%٣٠	١٤	%٦	٢,٥٧	٠,٨٥	١
٤	يحرص على جمع المعلومات والوثائق ذات العلاقة بنود الاجتماع قبل الاجتماع.	٧١	%٣١	١٠٥	%٤٦	٥١	%٢٢	٢,٠٨	٠,٦٩	٧
٥	يسمح للمشاركين بالإضافة إلى بنود الاجتماع إذا اقتضت الضرورة ذلك.	١٣٧	%٦٠	٥٧	%٢٦	٣٢	%١٤	٢,٤٥	٠,٨٢	٣
٦	تصل بنود الاجتماع لكل العاملين بالمدرسة حتى الغائبين عن الاجتماع	١١٥	%٥١	٨٢	%٣٦	٣٠	%١٣	٢,٣٧	٠,٧٩	٥
٧	يتابع تطبيق القرارات، وتنفيذ التكاليفات من قبل المكلفين.	١١٥	%٥١	٨٩	%٣٩	٢٣	%١٠	٢,٤٠	٠,٨٠	٤
٨	ينشر المعلومات داخل الاجتماع بوسائل الاتصال والتكنولوجيا.	٨٤	%٣٧	٧٧	%٣٤	٦٦	%٢٩	٢,٠٨	٠,٦٩	٧
٩	يتابع سلوك الأفراد ويلقي الضوء على جوانب التميز فيه.	٤٧	%٢١	١٢٧	%٥٦	٥٣	%٢٣	١,٩٧	٠,٦٥	٨
١٠	يُشعر المشاركين بمكانتهم عنده.	٧١	%٣١	١٣١	%٥٨	٢٥	%١١	٢,٢٠	٠,٧٣	٦
١١	يخفي بعض القرارات واللوائح التي تكشف عن حقوق العاملين	١٣٧	%٦٠	٥٨	%٢٦	٣١	%١٤	٢,٤٦	٠,٨١	٢

جدول (١٠) مستويات محور نشر المعرفة وتعميمها

النسبة	التكرار	المستوي
%٣٩,٦	٩٠	مرتفع
%٤١,٤	٩٤	متوسط
%١٩	٤٣	منخفض
%١٠٠	٢٢٧	المجموع

الاجتماعات المدرسية، مما يشير إلى ضعف أثر الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم الآن عليهم، والتي تفرض على المديرين وغيرهم السعي نحو الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة في الاتصال. بل إن بعض الدراسات دعت إلى التحول نحو تطبيق الاتصال الإداري الإلكتروني كدراسة "فاطمة الخاطرية، ٢٠١٩، ٤".

يتضح من جدول (١٠) السابق أنه قد تم تقسيم محور نشر المعرفة وتعميمها إلى ثلاثة مستويات (مرتفع - متوسط - منخفض) وتبين أن %٣٩,٦ من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع، بينما يقع %٤١,٤ في المستوى المتوسط، في حين يتكون المستوى المنخفض من %١٩ من العينة، وتبين هذه النتيجة أن نسبة متوسطة من المديرين بمجتمع الدراسة لديها القدرة على نشر المعرفة وتعميمها خلال

كذلك وعلى ضوء الجدول (٩) يتضح أن أعلى المفردات تحققاً جاء ترتيبها كالتالي :

• المفردة رقم (٣) والتي تنص على " يشارك في تقديم المعلومات " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠،٨٥) ومتوسط (٢،٥٧) وربما يُعزى ذلك إلى إدراك مديري المدارس بمجتمع الدراسة أن نفوذهم وسلطتهم مصدره المعلومة والمشاركة بها وليس الوظيفة أو المركز الرسمي ، كما يعزى أيضا إلى حرص مدير المدرسة أن يلم بالمعلومات والقرارات ليكون حاضرا أثناء الاجتماع فيشارك بالمعلومات ، فلم يعد دور مدير المدرسة مقتصرًا على الجوانب الادارية والتنفيذية فقط بل تخطى ذلك إلى استشراف المستقبل والتنبؤ بالمشكلات قبل أن تحدث ووضع الحلول المناسبة لها . وهذا يتفق ونتائج دراسة "علي الشريف وعبدالرحمن المالكي (٢٠١٤) والتي من أهمها : أن عدم توافر المعلومات لدى المديرين أثناء الاجتماع ، وكثرة الجدل والمعارضة أثناء الاجتماع ، من أهم معوقات نجاحه .

• جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (١١) والتي تنص على **يخفي بعض القرارات واللوائح التي تكشف عن حقوق العاملين** " بوزن نسبي (٠،٨١) ومتوسط (٢،٤٦) ، وربما يُعزى هذا إلى رغبة مدير المدرسة في الاستئثار بالمعلومات والقوانين ، خشية أن يطالب العاملون بحقوقهم عند مجاوزته الحد ، أو عند خرقه للقوانين ، فجهلهم بحقوقهم القانونية يضمن تصرفه بحرية ، أما عند إعلانه لهذه القرارات واللوائح فإنه مطالب باحترامها والتصرف وفق ما جاء فيها . وهذا يتفق ودراسة " خالد عالم ، ٥١٤٢٩" والتي ذكرت أن عبارة " يتم

إعلام جميع الأطراف بالقرارات بصورة ودية في اجتماع عام " احتلت المركز الأخير .

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققاً فقد جاء ترتيبها كالتالي :

• المفردة رقم (٢) والتي تنص على " **يجهز محضر الاجتماع ويوزعه على الحضور** " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠،٥٠) ومتوسط (١،٥١) وربما يُعزى ذلك إلى عدم ادراك المدير لأهمية أن يدرك المجتمعون الموضوعات ذات الصلة بالهدف من الاجتماع ، والذي يتم من خلال جدول الأعمال المسبق الذي يوزع على الأعضاء قبل عقد الاجتماع ، ومن خلاله يتم معرفة وجهات النظر المختلفة للمجتمعين ومدى فهمهم للنقاط الجوهرية التي توصل في النهاية إلى تحقيق أهداف الاجتماع ، وقد يعود أيضا إلى رغبة المدير في مفاجأة المجتمعين ببعض نقاط الاجتماع حتى لا تواتبهم الفرصة للتفكير في هذه النقاط ودراستها وتقديم آراء قد لا يريدها المدير . وهذا الواقع يختلف وتوصيات دراسة " شعيب ٢٠٠٤ " والتي دعت إلى التقيد الصارم بتوزيع جدول أعمال الاجتماع والوثائق الخاصة به قبل بدء الاجتماع .

• المفردة رقم (٩) والتي تنص على " **يتابع سلوك الأفراد ويلقي الضوء على جوانب التميز فيه.**" تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠،٦٥) ومتوسط (١،٩٧) وربما يُعزى ذلك إلى صعوبة مراقبة سلوك العاملين لدى مدير المدرسة لانشغاله بالجوانب الإدارية ومشكلات الطلاب وأولياء الأمور . كما قد يرجع إلي عدم تهيئة الفرص التدريبية الكافية للمديرين للإطلاع على الأساليب الحديثة في التعامل مع السلوك السلبي والسلوك المميز الايجابي ، وعدم وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بحيث يتم منحه

نشر المعرفة ، وفي توفير الفرص التدريبية المؤثرة
للاطلاع على الأساليب الحديثة في التعامل
والإدارة.

لأصحاب السلوك المتميز في العمل . وهذا يتفق
وتوصيات دراسة " فارس ، ٢٠٠٥ " التي أكدت
علي أن المعطيات الإحصائية تشير أن هناك بونا
كبيراً بين الدول العربية والدول المتقدمة في مجال

جدول (١١)

المتوسط والوزن النسبي وترتيب ودرجة تحقق عبارات محور الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا
المعلومات من وجهة نظر العينة

م	العبارة	نعم		أحيانا		لا		المتوسط	الوزن النسبي	الترتيب
		ن	ت	ن	ت	ن	ت			
١	يعد وسائل تربية تساند وتروج لأهم ما جاء بالاجتماعات من نقاط وقرارات .	٦٥	٢٩%	٨١	٣٦%	٨١	٣٦%	١,٩٣	٠,٥٢	٩
٢	يراقب تطبيق الخطط والبرامج الموضوعه ويستقبل التغذية الراجعة بصورة ايجابية	٥٠	٢٢%	٦٩	٣٠%	١٠٨	٤٨%	١,٧٤	٠,٥٨	١١
٣	يؤسس ركنا للمعرفة يتضمن المادة المعرفية التي جاءت في اجتماعات العام والأعوام السابقة .	٥٢	٢٣%	٩٣	٤١%	٨٢	٣٦%	١,٨٧	٠,٧٨	١٠
٤	يوجد نظاما حديثا لإدارة الوثائق وحفظها في أرشفة إلكترونية مثلا.	٤٨	٢١%	٦٧	٣٠%	١١٢	٤٩%	١,٧٢	٠,٥٧	١٢
٥	يضع المادة المعرفية للاجتماعات على كمبيوتر متصل بالانترنت ليتيح فرصة الاطلاع عليها في كل وقت	٥٠	٢٢%	٢٥	١١%	١٥٢	٦٧%	١,٥٥	٠,٥١	١٣
٦	ينقل المعرفة ما بين المدرسة والمجتمع المحلي للتحويل به إلى مجتمع المعرفة.	١١١	٤٩%	٧٦	٣٣%	٤٠	١٨%	٢,٣١	٠,٧٧	٣
٧	يؤسس قاعدة بيانات للخبرات والمعارف الضمنية للعاملين داخل المدرسة.	١١٥	٥١%	٧٤	٣٣%	٣٨	١٧%	٢,٣٤	٠,٧٧	٢
٨	يتم فهرسة الوثائق المتعلقة بالاجتماعات المدرسية	٨٨	٣٩%	١٠٥	٤٦%	٣٤	١٥%	٢,٢٤	٠,٧٤	٥
٩	يسعى لرفع الكفاءة الإلكترونية للشبكات في ظل النظام الإلكتروني الحديث بالمدرسة الثانوية العامة.	١١٣	٥٠%	٨٩	٣٩%	٢٥	١١%	٢,٣٩	٠,٧٩	١
١٠	يربط جميع العاملين بالمدرسة بجروب إلكتروني يمكنهم من التبادل السريع للمعرفة في أي وقت وأي مكان.	٥٣	٢٣%	١٣٠	٥٧%	٤٤	١٩%	٢,٠٤	٠,٦٧	٦
١١	يستفيد باستمرار من التغذية الراجعة .	٥٩	٢٦%	١٠٩	٤٨%	٥٩	٢٦%	٢	٠,٦٦	٧
١٢	يوجد بنية تحتية إلكترونية لنقل ونشر المعرفة .	٤٧	٢١%	١٢٧	٥٦%	٥٣	٢٣%	١,٩٧	٠,٦٥	٨
١٣	يفعل الموقع الإلكتروني للمدرسة في خدمة الاجتماعات المدرسية.	٩١	٤٠%	١١٣	٥٠%	٢٣	١٠%	٢,٣٠	٠,٧٦	٤

جدول (١٢) مستويات محور الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات

النسبة	التكرار	المستوي
٢٩%	٧٣	مرتفع
٣٩%	٨٩	متوسط
٣٢%	٦٥	منخفض
١٠٠%	٢٢٧	المجموع

كذلك وعلى ضوء الجدول (١١) يتضح أن أعلى المفردات تحققاً جاء ترتيبها كالتالي :

• المفردة رقم (٩) والتي تنص على " يسعى لرفع الكفاءة الإلكترونية للشبكات في ظل النظام الإلكتروني الحديث بالمدرسة الثانوية العامة " قد تحققت بأعلى الدرجات ونالت المرتبة الأولى بوزن نسبي (٠،٧٩) ومتوسط (٢،٣٩) وربما يُعزى ذلك إلى المتابعة الجادة للوزارة لتكريب شبكات الإنترنت بالمدارس في ظل التحول هذا العام نحو التعلم الإلكتروني ، واعتماد التابلت التعليمي وسيلة التعليم الرئيسة بالتعليم الثانوي العام ، فليس أمام المدير بدائل إلا السعي والمتابعة للاطمئنان على عمل هذه الشبكات ، فالمدرسة الثانوية العامة بمجتمع الدراسة لا تخلو يوماً من متابع لحالة الأجهزة وعملها ، ولا شك تساهم هذه الكفاءة في تحقيق الجودة والإبداع وهو ما يتفق ودراسة هونج وآخرون " **Hung and Others, 2005** " والتي أكدت نتائجها على أن ثمة علاقة وثيقة بين إدارة المعرفة والإبداع التنظيمي ؛ فكلاهما يؤديان إلى تبني فكرة أو سلوك جديد في تطوير الخدمات وتشغيل العمليات والإجراءات . كما أن هناك علاقة بين إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة فكلاهما يركز على أن المستفيد هو بؤرة نشاطهما بالتركيز على النوعية في تقديم الخدمات . وإن إدارة التعليم بفاعلية يتكون من الإبداع التنظيمي، وإيجاد المعرفة، ونشرها، وتطبيقها، وإدارة الجودة الشاملة، ودعم القيادة العليا، والتحسين المستمر .

• جاء في المرتبة الثانية المفردة رقم (٧) والتي تنص على " يؤسس قاعدة بيانات للخبرات والمعارف الضمنية للعاملين داخل المدرسة. " بوزن نسبي (٠،٧٧) ومتوسط (٢،٣٤) ، وربما يُعزى هذا إلى حرص المدير على سهولة الوصول إلى المعلومات

يتضح من جدول (١٢) السابق أنه قد تم تقسيم محور الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات إلى ثلاثة مستويات (مرتفع – متوسط – منخفض) وتبين أن ٢٩% من العينة محور الدراسة تقع في المستوى المرتفع ، بينما يقع ٣٩% في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٣٢% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أداء مديري مجتمع الدراسة جاء متوسطاً . وقد يعزى ذلك إلى ضعف استخدام التقنية لديهم ، وضعف نظم اكتشاف المعرفة والمشاركة فيها ، وهذا يُظهر الحاجة إلى تغيير وسائل التعامل مع المشاكل ، والمشاركة الجماعية في صنع القرارات ، وجعل المعرفة متاحة للجميع عن طريق تطوير قواعد البيانات والمعلومات ، ومن خلال دوراتها على القيادات الإدارية في كافة الأماكن والوحدات داخل المدرسة . وتنمية مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية ، ولا غنى عن تبويب وتنظيم المعرفة ؛ لأن القيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى إن لم توضع في قواعد وخلصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول ، وتبسط ؛ لتصبح متاحة للمستفيدين المحتملين من القيادات الإدارية ويسهل الوصول إليها بأقل وقت وأقل جهد . (صلاح الكبيسي ، ٢٠٠٥)

كما أن تحقّق هذا المحور بدرجة متوسطة يشير إلى عدم إدراك المديرين لطبيعة الاتصال المقصود هنا ، والذي يشير إلى اتصال بنوعين من المعرفة : اتصال بالمعرفة الواضحة عن طريق استخدام الأدوات الإلكترونية والوثائق والنشرات التي تلائم نشر المعرفة الظاهرة . اتصال بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول وخبرات القيادات الإدارية ، وهي التي تشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة ، كيفية تحويلها من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة ، ويمكن أن يتم ذلك بالمشاركة بها بالحوار والتدريب . (صبرية اليحيوي ، ٢٠١١ ، ٩٦)

ذلك المجتمع الذي يقوم بإنتاج المعرفة ونشرها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي التربوية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والخاصة للرقى به . ومن العوامل البيئة التي تحد من قدرة القيادات الإدارية على إدارة المعرفة بشكل جيد ؛ نقص أدوات العمل ، نقص أو عدم وجود التجهيزات ، عدم ملائمة مكان العمل من حيث الإضاءة و التهوية. وهذا يتفق ودراسة "

" Petridis & Guiney ، 2002 ."

نتائج الدراسة

توصلت الدراسة الراهنة لعدة نتائج يمكن عرضها فيما يلي :

- تبين أن درجة ممارسات مديري المدارس الثانوية العامة بمجتمع الدراسة لإدارة الاجتماعات المدرسية كانت بمجملها حسب محاور الدراسة الأربعة متوسطة ، حيث بلغ المتوسط العام (٢٠٢١) . وقد جاء محور " التخطيط والتنفيذ " بالمرتبة الأولى حيث بلغ متوسطة (٢٠٢٨) ، ثم تبعه محور " الوعي والالتزام " بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٢٧) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه محور " نشر المعرفة وتعميمها " بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٢٦) بدرجة متوسطة ، ثم تبعه محور " الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات " بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (٢٠٠٣) بدرجة متوسطة . وهذه النتيجة الكلية التي أظهرتها الدراسة تشير إلى أداء متوسط لدى مديري المدارس الثانوية العامة عند إدارة الاجتماعات المدرسية بمجتمع الدراسة في ضوء إدارة المعرفة .
- تبين أن ١١% من العينة حسب محور الوعي والالتزام تقع في المستوى المرتفع ، بينما يقع ٥١% في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٣٨% من العينة ، وتبين هذه النتيجة

الخاصة بالمدرسة أو العاملين عند طلبها ، فيطلب من أخصائي التطوير أو معلم الحاسب الآلي تسجيل بيانات العاملين بالمدرسة على أحد أجهزة الكمبيوتر بالمدرسة ، وعند طلب هذه البيانات من قبل لجان المتابعة أو التوجيه الفني ، فمن السهولة طباعة الورقة ثم يوقعها المدير ويختمها في دقائق معدودة .

أما بالنسبة للمفردات الأقل تحققاً فقد

جاء ترتيبها كالتالي :

- المفردة رقم (٥) والتي تنص على " يضع المادة المعرفية للاجتماعات على كمبيوتر متصل بالانترنت لتييح فرصة الاطلاع عليها في كل وقت " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة الأخيرة بمتوسط (٠،٥١) ومتوسط (١،٥٥) ، وربما يعزى ذلك إلى ضعف الإمكانيات وقلة عدد أجهزة الكمبيوتر بالمدارس الثانوية العامة بمجتمع الدراسة ، بل إن معظم الأجهزة الموجودة قديمة ولا تعمل ، فضلا عن ضعف سرعة الإنترنت ، وانقطاعه لفترات طويلة . وهذه النتيجة تختلف ونتيجة دراسة " صبرية الجيوي ، ٢٠١١ " والتي ذكرت أن القيادات الإدارية ترى أن أكثر أساليب نشر المعرفة توافرا هو تقديم خدمة الاتصال بالشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت) للقيادات الإدارية مجانا.

- المفردة رقم (٤) والتي تنص على " يوجد نظاما حديثا لإدارة الوثائق وحفظها في أرشفة إلكترونية مثلا " تحققت بأقل الدرجات ونالت المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (٠،٥٧) ومتوسط (١،٧٢) ، وربما يعزى ذلك إلى صعوبة تحقيق هذا الأمر بمجتمع الدراسة لضعف البنية التكنولوجية بها ، وضعف الإمكانيات المادية والبشرية ، الأمر الذي يتطلب زيادة دعم الوزارة لمدارس المجتمع السيناوي تكنولوجيا ، والعمل على تدريب المعلمين والإخصائيين والإداريين لمواكبة مجتمع المعرفة ؛

- مراعاة مداخلات العاملين بالمدرسة ودراسة الجاد والممكن منها وتنفيذه .
- الإفصاح بوضوح عن القرارات الصادرة عن الاجتماعات المدرسية .
- اللجوء للتصويت عند الاختلاف على القرارات التي تقبل التصويت .
- تداول رئاسة الاجتماع بين العاملين بالمدرسة الثانوية العامة ، والعمل بروح الفريق .
- تشاركية المعرفة خلال الاجتماعات المدرسية .
- الحرص على الاستفادة من التغذية الراجعة للوقوف على استمرارية القرارات أو تعديلها
- دعوة بعض قيادات المجتمع المحلي للمشاركة في بعض هذه الاجتماعات .
- تنفيذ بعض الاجتماعات خارج المدرسة للعبور بالمدرسة خارج أسوارها .
- العمل على إكساب مديري المدارس الثانوية العامة مهارات إدارة الاجتماعات في مجال الاتصال واستخدام التكنولوجيا الحديثة .
- جعل المفاضلة عند اختيار مديري المدارس الثانوية العامة لمن يجيد استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة .
- العمل على إكساب مديري المدارس الثانوية العامة المهارات اللازمة لإدارة الاجتماعات ، وبخاصة فيما يخص محاور الدراسة الأربعة ، والتي ظهرت بدرجة متوسطة خلال الدراسة الميدانية .

أن أكثر من نصف أفراد العينة يرون أن مديري المدارس الثانوية العامة لديهم وعي والتزام عند إدارة الاجتماعات في ضوء إدارة المعرفة بدرجة متوسطة .

■ تبين أن ٣٩% من العينة حسب محور التخطيط والتنفيذ تقع في المستوى المرتفع ، بينما يقع ٥١% في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ١٠% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أكثر من نصف عينة الدراسة ترى أن مديري المدارس الثانوية العامة جاء أداؤها متوسطا في تخطيط الاجتماعات وتنفيذها .

■ تبين أن ٣٩،٦% من العينة حسب محور نشر المعرفة وتعميمها تقع في المستوى المرتفع ، بينما يقع ٤١،٤% في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ١٩% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن نسبة متوسطة من المديرين بمجتمع الدراسة لديها القدرة على نشر المعرفة وتعميمها خلال الاجتماعات المدرسية

■ تبين أن ٢٩% من العينة حسب محور الاتصال ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات تقع في المستوى المرتفع ، بينما يقع ٣٩% في المستوى المتوسط ، في حين يتكون المستوى المنخفض من ٣٢% من العينة ، وتبين هذه النتيجة أن أداء مديري مجتمع الدراسة جاء متوسطا .

التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث ببعض التوصيات ، من أجل تفعيل الاجتماعات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة ، وهذه التوصيات هي:
- استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للتعريف والتذكير بالقرارات الصادرة عن الاجتماعات المدرسية .

والمجتمع الخارجي وذلك من اجل التحول بالمجتمع الخارجي أيضا إلى مجتمع معرفي.

• التركيز على مرحلة نشر الوعي لدى المديرين ، وإعطائها الوقت الكافي ، والتنوع في الأساليب المستخدمة وذلك لكسب أكبر قدر ممكن من الدعم المبني على الفهم والاستيعاب .

• من الضروري إشراك أكبر ما يمكن من الموظفين والعاملين في عمليات إدارة الاجتماعات المدرسية ، وعدم اقتصار الأمر على المدير الذي توكل إليه المهمة ؛ حتى لا يشعر الباقون بأن الموضوع لا يعينهم في حين ان النجاح في إدارة الاجتماعات المدرسية يرتكز بالأساس على المشاركة الجماعية .

• برامج التدريب ذات أهمية خاصة في عمليات إدارة الاجتماعات المدرسية ، وينبغي عدم إغفالها وذلك بنوعيه التدريب الداخلي والخارجي ؛ حيث إن التدريب يؤكد على أهمية الموضوع ويوضح أفضل الممارسات في هذا المجال ، ويفسح المجال لمشاركة الجميع في عمليات إدارة الاجتماعات المبينة على المعرفة .

• من الضروري مراجعة خطط رفع الاستعداد والجاهزية الالكترونية جنياً إلى جنب مع عمليات إدارة الاجتماعات حيث إن الجاهزية الالكترونية ذراع رئيسي لا بد من الاعتماد عليه لتحقيق إدارة الاجتماعات المدرسية في مجتمع المعرفة .

• أن تلتزم المديرية والإدارات التعليمية بقضية إدارة الاجتماعات المدرسية ورعايتها وتوفير كافة السبل والوسائل لتطويرها لتتماشى مع النظريات الإدارية الحديثة في مجتمع المعرفة ؛ حتى نضمن التزاما أكثر من الموظفين بالانظم والإجراءات المقترحة ضمن الإستراتيجية الموضوع أو المقترحة .

• يمكن اختيار مديري المدارس الثانوية العامة وفقاً لمنهجية علمية ، بحيث يكون للقيادة تأثير على الآخرين.

• التحاق مدراء المدارس بالدورات التدريبية أثناء الخدمة ، لمعرفة طرق الإدارة الجديدة وكيفية تخطيط وتنظيم وتقييم الاجتماعات التي تعقد في المدارس ، والتدريب على كيفية إدارة الحوار والمناقشة بكفاءة عالية واكتساب مهارة إدارة الوقت.

• إجراء مزيد من الدراسات والبحوث في مجال الاجتماعات المدرسية ، وذلك بسبب أهمية الاجتماعات في تحسين وتطوير العملية التعليمية في المدارس عامة والمدارس الثانوية العامة خاصة .

• إضافة بند المشاركة بالمعرفة ضمن نماذج التقييم السنوية للمديرين ، كأحد البنود الرئيسية التي يتم التقييم عليها .

• إفساح المجال ، والتشجيع على عقد المحاضرات وورش العمل الداخلية والالتحاق بالندوات والدورات الخارجية لتبادل ونقل المعرفة .

• السعي نحو إقامة مركز تدريب داخلي بكل إدارة تعليمية لمديري ومعلمي المرحلة الثانوية العامة للاستفادة من الخبرات الداخلية الضمنية ، والتشجيع على نقلها.

• تشجيع المجتمع الخارجي على تبادل المعرفة مع المدرسة الثانوية العامة ، والاستفادة من اقتراحات المواطنين ، وتكريم المشاركين ، وذلك كخطوة رئيسة نحو تعميق المشاركة بين المدرسة الثانوية العامة والجمهور ، والعمل على تأسيس قنوات من الاتصال لتبادل ونقل المعرفة ما بين المدرسة

- 14- الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، -13ديسمبر ، جامعة الشلف .
- 5- سالم سعيد بخيت نصر الله (٢٠١٤) ، درجة امتلاك مديري مدارس المرحلة المتوسطة لمهارات الاتصال الاداري وعلاقتها بدرجة فاعلية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الاوسط .
- 6- سليم عودة الزبون (٢٠١١) ، الممارسات الديمقراطية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة جرش الأهلية من وجهة نظر طلبتهم ، دراسات ، العلوم التربوية، المجلد ٣٨ ، ملحق ٢ ، الاردن ص ٦٥٠ : ٦٦٤
- ٧- صبرية بنت مسلم اليحيوي (٢٠١١) ، إدارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الاداري في الجامعات بالملكة العربية السعودية ، المجلة التربوية ، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي ، مج ٩٤ ، ص ٧٧ : ١٩٣
- ٨- صلاح الدين الكبيسي (٢٠٠٥) ، إدارة المعرفة ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر
- ٩- عبد الرحمن شعيب (٢٠٠٤) ، تقييم أعضاء الهيئة التدريسية المساعدة في جامعة عدن للاجتماعات التي تعقد في كلياتهم. متاح في ١٣ / ٣ / ٢٠١٩ على الرابط : www.yemen-nic.com/contents/studies/setail
- ١٠- عبد العزيز بن علي الخليفة ٢٠٠٩ ، تصور مقترح لتكوين المعلم السعودي وفقا لأدواره المستقبلية في مجتمع المعرفة دراسة مستقبلية ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود .
- ١١- عبد الله بن سعد بن محمد السدحان (٢٠١٦) ، واقع الاجتماعات المدرسية كما يراها مديرو المدارس

- اعتماد نظام للحوافز والمكافآت ذو ارتباط رئيسي بالتشجيع على التميز في إدارة الاجتماعات المدرسية ، وذلك بالمكافآت المعنوية أو المادية ، كعمل مسابقة لأفضل اجتماع عصري يواكب التكنولوجيا ويستخدمها ويحقق الهدف منه ، وبالطبع ستحقق أهداف أخرى بعيدة منها خلق ثقافة عامة من التشارك بالمعرفة وإدارتها داخل المدرسة الثانوية العامة لا المشاركة بالمعرفة من أجل الحافز فقط .
- الهدف الأهم الذي تشير إليه الرؤيا المستقبلية لإقامة الاجتماعات وفق إدارة المعرفة هو المشاركة مع المجتمع المحيط ، تأسيسا لمجتمع المعرفة ، وهو ما يجب ان تنظر إليه السياسات والاستراتيجيات التعليمية ، ولذا لا بد من التفكير بوسائل اتصال مناسبة وشامله لتحقيق هذا الأمر .

المراجع

- ١- أحمد بن محمد بن علي الفيومي (ب د) ، المصباح المنير ، ج ١ ، دار الفكر ، عمان .
- ٢- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ و ياسر فتحي الهنداوي المهدي (٢٠١٥) ، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلد ١٦ ، العدد ٤ ، ص ٤٧٩ : ٥١٧
- ٣- خالد أحمد عالم (١٤٢٩هـ) ، درجة ممارسة القيادات التربوية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنين بالعاصمة المقدسة لعملية اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- ٤- زيني فريدة (٢٠١١) ، إثراء إدارة المعرفة على رفع كفاءة الأداء في منظمات الأعمال ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات

١٧- فاروق عبده فلية ، وأحمد عبد الفتاح الزكي (٢٠٠٤) ، **معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً** ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية ، مصر .

١٨- فاطمة بنت سالم بن سلمان (٢٠١٩) ، دور الاجتماعات الالكترونية في تنمية مهارات الاتصال الاداري بين الادارة المدرسية والمديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم والآداب ، جامعة نزوى ، عمان .

١٩- فتحي سرحان (٢٠١٢) ، **إدارة الجودة الشاملة ، الاتجاهات العالمية الادارية الحديثة** ، مكتبة الشريف ماس ، القاهرة .

٢٠- محمد عامر جميل العامري ٢٠١٣ ، **تقويم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات** ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية ، ع ١٠٢ ، ص ٤٩٥ : ٥٣١

٢١- محمد عامر جميل العامري ٢٠١٣ ، **تقويم إدارة الاجتماعات المدرسية لمديري المدارس الإعدادية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات** ، **مجلة العلوم التربوية والنفسية** ، الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية ، ع ١٠٢ ، ص ٤٩٥ : ٥٣١

٢٢- محمود حسن حسني (٢٠٠٤) ، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات** ، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

٢٣- المعجم الوسيط : (د ت) ، **مجمع اللغة العربية بالقاهرة** ، ٣١٢ / ١ .

٢٤- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون (٢٠١٤) ، **الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر ، العلوم التربوية** ، ج ١ ص ٤٩٥ : ٥٣٢

المتوسطة ومعلموها بمدينة الرياض ، **مجلة التربية** ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٦٨ ، ج ٢ ، ص ٣٨٥ : ٤٣٧

١٢- عبدالله بن علي بن سالم التمام (٢٠١٦) ، **درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقتة باتخاذ القرارات الإدارية** ، **مجلة التربية** ، جامعة الأزهر - كلية التربية ، ع ١٦٩ ، ج ٣ ، ص ١٩٢ : ٢٦٩

١٣- عبدالله بن فالح بن راشد السكران (٢٠١٢) ، **الشروط المقترح توفرها في المدرسة الثانوية الفاعلة بمجتمع المعرفة ، رسالة التربية وعلم النفس** ، جامعة الملك سعود - الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية ، ع ٣ ، ص ١٣٩ : ١٧٥

١٤- علي الشريف وعبد الرحمن المالكي (٢٠١٤) ، **فاعلية الاجتماعات المدرسية في تطوير مستوى الأداء بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف** ، **مجلة البحث العلمي في التربية** ، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية ، جامعة عين شمس ، ع ١٥ ، ج ٢ ، ص ٨٦٧ : ٩٢٦ .

١٥- علي بن فهد بن فهد الفهر الشريف و عبدالرحمن عيضة المالكي (٢٠١٤) ، **فاعلية الاجتماعات المدرسية في تطوير مستوى الأداء بمدارس التعليم العام بمحافظة الطائف** ، **مجلة البحث العلمي في التربية** ، جامعة عين شمس - كلية البنات للأداب والعلوم والتربية ، ع ١٥ ، ج ٢ ، ص ٨٦٧ : ٩٢٦

١٦- مسدود فارس (٢٠٠٥) ، **إدارة المعرفة والابتكار: أين الجامعات العربية من هذه التطورات؟** ندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي ، جامعة الملك خالد ، المملكة العربية السعودية .

- 32- Chen, H. (2009). Micro politics of the staff meeting in a Taiwanese primary school. *Eurasian Journal of Educational Research*, 35(21), 38-45.
- 33- Dreas-Shaikha, Maryann J.(2018) : tudent-Led Conferences: Empowering Students through Self-Assessment and Reflection. Online Submission, Paper presented at Assessment and Evaluation in the Global South (Karachi, Pakistan, Nov 9, 2018)
- 34- Esquivel, S. & Ryan, C. (2008). Involved parents perception of their experiences in school based team meeting. *Journal of Educational and Psychological Consultation*, 3(18), 243-258.
- 35- Hess,F.M Kelly.a.p (2015): Learning to Lead: What Gets Taught in Principal – Preparation Program .University of California Berkely, Teachers Record, vol 109, no 1 . April
- 36- Hung, Richard Yu – Yuan; Lien, Bella Ya – Hui (2005). Developing knowledge Management (Km): Contribution by Organizational Learning and Total Quality Management (TQM) (ED442468). Paper Presented at the Academy of Human Resources Development International Conference
- ٢٥- نعيم ابراهيم الظاهر (٢٠٠٩) ، إدارة المعرفة ، عمان: عالم الكتاب الحديث: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع
- ٢٦- نوال بريك (٢٠١٤) ، أسلوب حل المشكلات وعالته بقلق المستقبل لدى تلاميذ السنة الثالثة ثانوي دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- ٢٧- ياسر الصاوي (٢٠٠٧) ، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب ، عمان.
- ٢٨- ياسين أحمد العواد (٢٠١٥) ، تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة دمشق .
- 29- Brandenburg, S. (2008). Conducting effective faculty meetings. Unpublished Doctoral Dissertation. By Sue Ellen Brandenburg, Edgewood College .USA
- 30- Bryans, p & Smith .R(2002).Beyond training: reconceptualizing learning at work. *Journal of work place learning*. 21 (6) pp228 – 235.
- 31- Caliskan, Abdulkadir; Özdemir, Ali (2018) : Meeting Management Skills of District Directors of National Education According to Perceptions of School Managers. *Journal of Education and Training Studies*, v6. n11. p113-127. Nov

- 40- Ong ,Chorng – Shyong & Lai – Yu Roolai (2007) . measuring User Satisfaction with Knowledge Management Systems : Scale development Purification and Initial test . computers in Human Behavior .23(3) ,pp 1329 – 1346 .
- 41- Peterson,K.D,Gok,K.,and Warren,V.D (2005) :Principals skills and knowledge for school decision making. Madison : Center on Organizational and Restructuring of Schools. University of Wisconsin, Madison. (ERIC Document Reproduction Service No. ED386827)
- 42- Sebastien Hof, Le « Knowledge management », P3. www.proz.com/1504170senior_employees_insurance.html at . 8/3/2019.
- (ALTRDFAT). 24-24-2005. PP481-488
- 37- lee. Dong – Joo Hyeon Ahn, jae (2007). Reward system for intra-organizational knoweldge Sharing. Europe and Journal of Operational Research. 18 (2) ,pp 938-956.
- 38- Mohammad Abu-Shreah Milad Al-Sharif (2017), **The Meetings Management in the Secondary Schools in Ramtha District, from the Teachers Point of View**, Journal of Education and Practice , Vol.8, No.9. p.13:30
- 39- Mualuko, Ndiku J.; Mukasa, Simiyu A.; Achoka, Judy S. K.2009, Improving Decision Making in Schools through Teacher Participation, *Educational Research and Reviews*, v4 n8 p391-397 Aug 2009.