



إدارة المعرفة مدخل لتحسين أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية

د. أمل سعيد حباكة- أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المساعد -بقسم العلوم التربوية - كلية التربية بالمجموعة
- جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

مستخلص البحث :

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم إدارة المعرفة ومكوناته؛ ومجالات تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة، وقد اتبع البحث المنهج الوصفي، بالإضافة إلى تصميم الباحثة استبانته لاستقصاء رأي خبراء الإدارة التربوية في مجالات الأداء المقترحة لمدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية.

وتوصل البحث إلى أن أدوار مدير المدرسة بالمملكة العربية السعودية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في: 1. في مجال المعرفة: بناء المعرفة وإتاحتها بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة؛ وإتاحة الفرصة لتطبيق المعارف وتحويلها إلى صور مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع. 2. في مجال المعلمون: إتاحة الفرصة للمعلمين للتطوير الذاتي وتنمية قدراتهم ومهاراتهم؛ ومنحهم سلطات اتخاذ القرار فيما يخص عملهم. 3. في مجال الطلاب: إتاحة الفرصة للطلاب للتعلم المستمر، وتبادل المعلومات والأفكار والخبرات، والتعبير عن أفكارهم وإبداء آرائهم بحرية. 4. في مجال التكنولوجيا: توفير البيئة التكنولوجية الآمنة للطلاب والمعلمين؛ وتوفير الأجهزة والأدوات التكنولوجية؛ ومنحهم الفرصة للتعلم من خلال استخدام التكنولوجيا. 5. في مجال الهيكل التنظيمي: وضع هيكل تنظيمي مرن يتيح تبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين. 6. في مجال المستفيدين: توفير معلومات حول احتياجات ورغبات المستفيدين؛ وإتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والحوار والتعاون مع المجتمع الخارجي.

**Abstract:**

The research aimed at identify the concept of knowledge management and its components; and the areas of improving the performance of the sexcondryschool principal in the Kingdom of Saudi Arabia in the light of knowledge management application. The research followed the descriptive approach, in addition to the researcher's design questionnaire to survey the opinion of the educational management experts in the proposed performance areas to the secondary school principal in the Kingdom of Saudi Arbia.

The research found that the roles of the school principal in the Kingdom of Saudi Arabia in light of knowledge management application are as follows: firstly, knowledge field: knowledge building and making it available among all organizational levels and individuals within the school; and allowing the application of knowledge and converting it into written images to benefit all Secondly, teachers field : providing the opportunity for teachers to develop themselves and develop their abilities and skills; and give them decision-making powers in relation to their work. Thirdly, student's field: provide students the opportunity to learn continuously, exchange information, ideas and experiences, express their ideas and express their views freely. Fourthly, technology field:



providing a safe technological environment for students and teachers; providing technological devices and tools; and giving them the opportunity to learn through the use of technology. Fifthly, organizational structure field: Develop a flexible organizational structure that allows the exchange of knowledge, information and experience among employees. Sixly, Beneficiaries: Provide information about the needs and desires of beneficiaries; and provide an opportunity for exchange information, dialogue and cooperation with the outside community.

الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة، أدوار مدير المدرسة الثانوية.



المقدمة:

يعد تطوير التعليم عامة والتعليم الثانوي خاصة مطلباً ملحا لجميع الدول في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عصر المعرفة، فالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والفكرية والقيمية تؤدي إلى تغير في قيم ومفاهيم ومتغيرات ثقافية تفرض نفسها بقوة في المجتمعات المختلفة، مما يؤثر على المؤسسات التربوية عامة، والمدرسة الثانوية خاصة.

فالمدرسة الثانوية هي المسؤولة عن إتاحة تعليم متعمق وشامل يعد طالب هذه المرحلة؛ ليكون إنساناً صالحاً، ومنتجاً، وقادراً على تلبية متطلبات كل قطاعات التنمية التي سينخرط بها مستقبلاً، سواءً كان في مواصلة تعليمه العالي أو انخراطه في العمل أو في حياته الاجتماعية، ولكي تحقق المدرسة الثانوية هذا الدور فلا بد لها من شحذ الهمم وبناء القدرات والدافعية وتعزيز الالتزام نحو العمل من قبل جميع العاملين بها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال إدارة المعرفة داخل المدرسة الثانوية.

فإدارة المعرفة هي تفعيل لإمكانات المؤسسة وتطوير لقدرات العاملين بها وتعزيز التعاون والمشاركة بينهم في تبادل الخبرات والممارسات.⁽¹⁾ وبذلك تهتم إدارة المعرفة ببناء القدرات والمهارات لجميع العاملين بالمؤسسة من خلال اكتسابهم المعرفة الأساسية والتي تؤدي إلى الجودة في الأداء، والحرص على تطبيق المعرفة بحيث تعطي قيمة مضافة إلى الخدمات من أجل إشباع احتياجات ومتطلبات المستفيدين.

فإدارة المعرفة هي مجموعة الأنشطة التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى مخرجات تستخدم في صناعة القرارات وحل المشكلات وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.⁽²⁾



وبذلك يتضح أن إدارة المعرفة تسهم في بناء مجموعة من المهارات والخبرات والقدرات لدى العاملين نتيجة لتمتعهم بمعرفة واسعة تجعلهم قادرين على تحقيق التميز للمؤسسة من خلال اكتساب المعرفة وتطبيقها. ومن هنا فإن إدارة المعرفة تعد ضرورة لاستمرار المؤسسات وتطويرها، وتحولها من وضعها الراهن إلى وضع مستقبلي مرغوب يهدف إلى زيادة فعاليتها؛ ولذا فهي تتطلب العمل الجاد من مدير المدرسة ومعاونيه، حتى يتمكنون من الاستثمار الفعال للمعرفة داخل مدارسهم، ومن ثم يستطيعون تحسين أدائهم وتحقيق أدوارهم بفاعلية، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المدرسة وتحسين خدماتها.

مشكلة البحث:

تتبع مشكلة البحث من أن النظام الإداري للمدرسة يغلب عليه الطابع البيروقراطي الذي يقتصر في كثير من الأحيان على تنفيذ التعليمات بأقل قدر من الكفاءة. (3) وقد أكدت رؤية 2030 بأن هناك العديد من التحديات التي تواجه التعليم بالمملكة العربية السعودية، منها: ضعف البيئة التعليمية المحفزة على الإبداع والابتكار، وضعف المهارات الشخصية ومهارات التفكير الناقد لدى الطلاب، وضعف مواهبة مخرجات التعليم والتدريب مع احتياجات سوق العمل. (4)

وتجدر الإشارة إلى أن الدول العربية تتشابه كثيرا في المشكلات التي تعاني منها أنظمتها التعليمية، والتي تتمثل في أن: التعليم يتجه نحو الروتين، والنمطية، وآلياته لا ابتكار فيها، ولا تحديث لها، هذا بالإضافة إلى ضالة الأفكار الجديدة التي يدلى بها العاملون، ومشكلات في عمل الفريق، وصعوبة في الحفاظ على الأداء الجيد، وكثرة الشكوى من العاملين والمستفيدين. (5)

ويتضح مما سبق أن من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية الروتين والمركزية، وضعف إشباع احتياجات العاملين ومتطلباتهم، الأمر الذي نتج عنه عدم رضاهم، ومن ثم القصور في أدائهم، مما أدى إلى



ضعف المخرجات التعليمية وعجزها عن تلبية الاحتياجات والمتطلبات المجتمعية والاقتصادية المختلفة. ومن أجل تلافي القصور في الممارسات الإدارية، وفي جوانب وأنشطة التعليم، وفي المخرجات التعليمية فلا بد من توفير بيئة تعليمية تعلمية يتم من خلالها إشباع رغبات واحتياجات العاملين والطلاب وصولاً بهم إلى المستوى المرغوب للمجتمع ولسوق العمل.

وقد أكدت على ذلك أهداف المملكة العربية السعودية في التعليم في رؤية 2030 حيث نصت على: ضرورة توفير فرص التعليم للجميع في بيئة تعليمية مناسبة، ورفع جودة مخرجات التعليم، وتشجيع الابداع والابتكار، والارتقاء بقدرات ومهارات منسوبي التعليم، وتطوير التعليم العام وتوجيه الطلاب نحو الخيارات الوظيفية والمهنية المناسبة.⁽⁶⁾ وتحقيق ذلك يتطلب وجود قيادة فاعلة قادرة على إيجاد هذه البيئة التعليمية التعليمية التي تشجع على الإبداع والابتكار . ولذا تتحدد أسئلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

كيف تسهم إدارة المعرفة في تحسين أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما طبيعة إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية؟
2. كيف تسهم إدارة المعرفة في تحسين أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية السعودية في تحسين أدواره في ظل إدارة المعرفة ؟

أهداف البحث:

وتتمثل أهداف البحث في التعرف على:

1. طبيعة إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية.
2. تحديد أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ظل إدارة المعرفة.

3. تحديد الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية السعودية في تحسين أدواره في ظل إدارة المعرفة.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من:

1. أهمية إدارة المعرفة باعتبارها سبيل المؤسسات والمدارس إلى التطور والتقدم، وتقديم خدمات ومخرجات أفضل.

2. الدور الحيوي للمدرسة الثانوية إذ أنها المسؤولة عن إعداد الطلاب للتعليم الجامعي، وللعمل والحياة.

3. يفيد المديرين في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية في حل المشكلات الإدارية والتعليمية.

مصطلحات البحث: تتمثل مصطلحات البحث في:

1. إدارة المعرفة:

في ضوء ما سيتم مناقشته في الإطار النظري التالي توصلت الباحثة إلى التعريف الإجرائي الآتي لإدارة المعرفة: هي العملية التي يتم من خلالها اكتساب المعرفة وتداولها وتطبيقها مما يؤدي إلى تحسين القدرات والمهارات البشرية والهيكلية داخل المدرسة الثانوية، ويسهل التواصل مع المستخدمين مما يؤدي إلى جودة المخرجات ويشبع حاجات ومتطلبات المجتمع.

2. الدور:

هو مجموعة من المسؤوليات والأنشطة والصلاحيات الممنوحة لشخص أو فريق، ومن ثم فمن الممكن أن يكون للشخص أو للفريق عدة أدوار. (7)



وقد عرف (بدوي، 1993) الدور في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة، كما أنه الجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه هذا المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي، كما حدد الدور بأنه يتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.⁽⁸⁾ وتستخلص الباحثة مفهوم الدور بأنه: نموذج السلوك والصلاحيات والأنشطة والمسؤوليات المرتبطة بمكانة الفرد في الجماعة.

أدوات البحث:

استبانة من إعداد الباحثة لاستقصاء آراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بكليات التربية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية فيما يتعلق بالأدوار المقترحة لمدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ظل إدارة المعرفة.

منهج البحث:

اتباع البحث المنهج الوصفي، حيث أنه المنهج المناسب الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتنظيمها للوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تحسين الواقع وتطويره.

محاور البحث: سوف يسير البحث في المحاور الآتية:

المحور الأول: ماهية إدارة المعرفة: (إطار نظري)

وسوف يتم تناول إدارة المعرفة من حيث المفهوم، ومبررات الاهتمام بإدارة المعرفة، والمكونات.

أولاً. مفهوم إدارة المعرفة :

تعددت التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة، وتتمثل في الآتي:

عرفها (Bishop, et., 2008) بأنها: عملية توليد المعرفة واكتسابها، واستخدامها، والمشاركة فيها بفاعلية

لتعزيز تعلم المنظمة وتحسين أدائها.⁽⁹⁾ كما عرفها (Potgieter, et., 2013) بأنها: طريقة يمكن

للنظمات من خلالها أن تحسن عملية جمع المعرفة، واستخدامها، ونشرها لتعزيز ذاكرة المنظمة وتحسين

الطريقة التي تستخدم فيها داخل المنظمة وخارجها، وإيجاد الآليات المناسبة لربط العاملين بمصادر

المعرفة.⁽¹⁰⁾

وتجدر الإشارة إلى أن المعرفة لا تتركز في مستوى تنظيمي معين دون غيره؛ بل لا بد أن يمتلكها جميع أفراد

المؤسسة؛ ولكن شرط أن تتصف هذه المعرفة بالآتي: ⁽¹¹⁾

•المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المعرفة في المؤسسات المنافسة.

•المعرفة الاستراتيجية: أي أن تكون لتلك المعرفة قيمة يمكن للمستفيد أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها

جراء شرائه السلعة أو الخدمة المتميزة. وبذلك يتضح أن المعارف التي يمتلكها أفراد المؤسسة لا بد أن تتحول

إلى مهارة وتطبيق، ومن ثم إلى خدمات ومنتجات متميزة تجعل المؤسسة في مكانة فريدة بين أقرانها.

ومن هنا فقد توصلت الباحثة إلى التعريف الإجرائي الآتي لإدارة المعرفة: هي العملية التي يتم من

خلالها اكتساب المعرفة وتداولها وتطبيقها مما يؤدي إلى تحسين القدرات والمهارات البشرية والهيكلية داخل

المدرسة الثانوية، ويسهل التواصل مع المستفيدين مما يؤدي إلى جودة المخرجات ويشبع حاجات ومتطلبات المجتمع.

ثانيا: مبررات الاهتمام بإدارة المعرفة:

تسهم إدارة المعرفة في تحقيق ما يأتي: ⁽¹²⁾

1. الميزة التنافسية من خلال اكتساب المعرفة وتداولها مما يؤدي إلى القدرات الابداعية والابتكارية.
2. تحسين العلاقات مع المستفيدين والخدمات المقدمة إليهم.
3. تحسين الإنتاجية وتخفيض التكلفة.
4. سبيل المؤسسة لحل المشكلات الإدارية: فالأداء المتميز = توقعات واضحة × (كفاءة + التزام + مناخ داعم). ⁽¹³⁾ ويتضح مما سبق أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن اكتساب المعرفة وتبادلها مما يؤدي إلى تحسين مهارات وقدرات الموارد البشرية داخل المؤسسة؛ مما يؤدي إلى تحسين المخرجات والخدمات وتخفيض التكلفة.

ثالثا: مكونات إدارة المعرفة : تتمثل مكونات إدارة المعرفة في الآتي: ⁽¹⁴⁾

المكون الأول: المعرفة، حيث أنه بدون معرفة لا توجد إدارة معرفة، فالمعرفة هي المعلومات التي يتم معالجتها بواسطة الموارد البشرية بالمؤسسة بما في ذلك الأفكار والحقائق والمعرفة العملية والخبرات التي تمتلكها تلك الموارد. والمعرفة تصبح ذات مغزى وقيمة إذا تم تطبيقها والانتفاع بها.

المكون الثاني: الموارد البشرية، حيث أنهم مصدر المعرفة؛ فقدرة البشر تكمن في التفكير بشكل خلاق وفريد، فالأفراد هم المبدعين والمستهلكين للمعرفة؛ ولذا فيجب على هذه الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على البحث عن المعرفة وخلق المعرفة الجديدة، ومن هنا فإن وجود إدارة للمعرفة يتيح النجاح التنظيمي.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن الموارد البشرية هم رأس المال الحقيقي لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها، فهو يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تمنح الابتكار للمؤسسة، والقدرة على حل مشاكل العمل، واستغلال الملكية الفكرية للمؤسسة من أجل تحسين خدماتها ومخرجاتها، إذ يقع عليهم عبء تقديم الأفكار، وإجراء البحوث، وتحويل نتائجها إلى خدمات.⁽¹⁵⁾ وبذلك يتضح أن المؤسسات التي يستطيع أفرادها تقديم الأفكار والمقترحات وصولاً إلى الابتكار والابتكار في منتجاتها وخدماتها تعد مؤسسات ناجحة، تكسب رضا العاملين بها، وتشبع احتياجات مجتمعها والمستفيدين منها.

المكون الثالث: العمليات التنظيمية، يمكن إجراء عمليات الحصول على المعرفة وتنفيذها من قبل الموارد البشرية أو التكنولوجيا، أو من خلالهما معاً. وهذا المكون يمثل البنية التحتية غير المادية الداعمة للعمليات وقواعد بيانات المؤسسة التي تمكن الموارد البشرية من أداء وظائفهم، وبذلك فهو يتضمن فلسفة وهيكل العمل الرسمي والعمليات التنظيمية وإجراءات وأساليب العمل، وأنظمة وقواعد البيانات، والمعرفة التنظيمية، والثقافة السائدة بالمؤسسة، والأنظمة الإدارية.⁽¹⁶⁾

المكون الرابع: التكنولوجيا، وهي عنصر تمكيني مؤسسي حاسم، فمع التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن تحقيق إدارة المعرفة من خلال الحلول التكنولوجية. فتسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التعاون بين الناس والفرق المتفرقة جغرافياً، كما تسهل إدارة المعرفة من خلال أشكال الاتصال الغنية والتفاعلية عبر الإنترنت. وعلى الرغم من أهمية التكنولوجيا إلا أنها ليست حلاً في حد ذاتها؛

فالتكنولوجيا لا تجعل المؤسسة تتبادل المعرفة إلا إذا كان أفرادها يرغبون في تبادل المعرفة، وبالتالي يمكن للتكنولوجيا أن تزيد من نطاق ومدى الوصول إلى هذه المعرفة. ولكن نجاح إدارة المعرفة يتطلب مراعاة الجوانب الاجتماعية والثقافية التي تمنع رغبة الناس في تبادل المعرفة، مثل فقدان الثقة أو مخاوف بشأن فقدان السلطة. (17)

يتضح مما سبق أن إدارة المعرفة تتطلب وجود هيكل تنظيمي مرن، وتكنولوجيا تسهل تبادل المعرفة بين الموارد البشرية وعلى كافة المستويات الإدارية، وعلى نطاق واسع بهدف تعزيز طرح الأفكار والمقترحات البناءة التي تؤدي إلى المثابرة في العمل، وجودة في الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن استخدام المعرفة وتطبيقها ينتج عنها أصول فكرية تتضمن: المذكرات المكتوبة، والمنشورات. وتتكون الأصول الفكرية من انتقال المعلومات والأفكار والبيانات من الموارد البشرية لتصبح إنتاجاً محدداً ومعروفاً، ومن أمثلة تلك الأصول الفكرية: الخطط، والتصميمات الهندسية، وبرامج الحاسب الآلي، وكتابة الدروس المستفادة من المشروع بحيث يمكن للآخرين التعامل مع هذه الأصول الفكرية بدلاً من التعامل مع الأفراد، ومن ثم يمكن تطبيقها بسهولة وفعالية.

ويتضح مما سبق ضرورة معالجة المعرفة وتحويلها إلى أصل فكري لتعظيم العائد منها؛ بحيث ينتج عنها عائد اقتصادي أو خدمي، فعملية بناء واكتساب المعرفة لا توتي ثمارها إلا بتحويلها إلى قيمة مضافة للمستفيدين، وخدمات تحقق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

رابعا: مقومات إدارة المعرفة:

أشارت بعض الدراسات إلى أن مقومات إدارة المعرفة تتمثل في الآتي: (18)

1. استثمار الموارد البشرية والمعرفية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية.



2. التزام البساطة في الهيكل الاداري ، والاتصالات التنظيمية المفتوحة.

3. تحقيق مستوى متميز من الأداء في مجالات وأنشطة المؤسسة .

ويتضح مما سبق أن مقومات إدارة المعرفة تتمثل في : تحقيق الجودة والتميز في كل جوانب العملية التعليمية، وفي الأداء والأنشطة والخدمات المقدمة داخل المؤسسة، وإعداد الموارد البشرية إعدادا جيدا حتى يتمكنوا من تلبية احتياجات المجتمع.

خامسا: معايير تقييم إدارة المعرفة:

تتضمن:(19)

1. في مجال المعرفة:

وتتمثل في :

- مدى قدرة الموارد البشرية على اكتساب المعرفة، وتوظيفها.
- مدى فهم العاملين للطرق والإجراءات المطلوبة لأداء وظائفهم، وعلاقتها بالوظائف الأخرى.

2. في مجال الإنتاجية والفعالية:

تتمثل في مدى قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على:

- تحقيق جودة العمل وفقا للأهداف الوظيفية التي تم تحديدها مسبقا.
- امتلاك المهارات التنظيمية والوظيفية.
- التكيف والريادة في المبادرات والأنشطة الإنتاجية المتعلقة بالعمل.

3. في مجال فعالية العلاقات:

تتمثل في:

- مدى الفعالية التي تقوم بها الموارد البشرية في علاقات العمل الداخلية والخارجية على حد سواء.

- مدى امتلاك الموارد البشرية لمهارات العمل الجماعي والاتصال والمرونة.

4. في مجال الإبداع /الأصالة: تتمثل في :

- درجة إظهار الموارد البشرية للإبداع والأصالة أثناء أداء مهامهم اليومية.

- مدى فعالية الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين و/ أو الإدارات الداخلية.

5. في مجال تطوير الذات: وتتمثل في :

- مدى قيام العاملين بجهد واعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم و/ أو قدراتهم المتعلقة بالعمل.

ويتضح مما سبق أن المؤسسات التي تحقق هذه المؤشرات، يصبح لديها موارد بشرية تؤدي إلى تفوقها بين

أقرانها، ومن ثم تقدم خدمات فعالة لمجتمعها؛ فعوامل نجاح المؤسسة تتضمن الاهتمام بالمستفيدين وجودة

الأداء، وقدرة الموارد البشرية على التعاون والعمل الفريقي، وتحسين المهارات والقدرات.

سادسا: معايير المؤسسة المتميزة :

معايير المؤسسة المتميزة تتمثل في: (20)

1. اعتمادها على مبدأ المرونة وتدفق المعلومات: باعتبار أن المعلومات هي أكثر المصادر التي تمتلكها

المؤسسة، ويجب أن تستثمر بعناية كبيرة.



2. تلبية رغبات العملاء: فالعملاء هم الذين يحددون مصير المؤسسة، وليست المؤسسة هي التي تحدد المنتج أو الخدمة، أي أن بداية المنتج أو الخدمة تبدأ من عند رغبات المستهلك، والمؤسسة تقوم بتقديم ما يراه العميل مناسباً.
3. الاستقلالية وروح التجديد: القيادة التي تمنح الاستقلالية للعاملين، هي القيادة التي تدعم قدراتهم ومواهبهم وأفكارهم.
4. التجمع حول قيم أساسية: إن تحديد القيم ونشرها ليس بالأمر السهل، حيث يمكن للمؤسسات أن تؤثر على مواردها البشرية من خلال القيم السائدة بالمؤسسة والتي تؤثر في تصرفات العاملين بها.
5. هيكل إداري بسيط وخفيفة: أي أن الهيكل التنظيمي للمؤسسات لا يأخذ شكل المصفوفة، بل لابد أن يتسم بالبساطة، لذا يمكن للمؤسسات إعادة تنظيم نفسها بمرونة عالية كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
6. الربط بين صفة المركزية واللامركزية، حيث تتيح حرية حركة المعلومات واتخاذ القرارات لوحدات التنظيم، وفي نفس الوقت تدور المؤسسة كلها حول القيم الأساسية التي تتميز بها المؤسسة. ومما سبق يتضح أن المؤسسة المتميزة هي التي تعطي قيمة لتدفق المعلومات بين مستوياتها التنظيمية تحقيقاً لأهدافها، كما تحرص على تقديم أعلى مستويات الجودة في خدماتها لإرضاء لعملائها، كما تحرص على تنمية روح الإبداع التي تساعد المؤسسة على تميزها عن منافسيها.

المحور الثاني: استقصاء رأي خبراء الادارة التربوية للتوصل إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة داخل

المدرسة، ومن ثم تحديد أدوار مدير المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية : (إجرائي)

صممت الباحثة استبانة للتوصل إلى متطلبات تطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة، ومن ثم تحديد أدوار

مدير المدرسة الثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً. قائمة أدوار مدير المدرسة:

تم إعداد قائمة لمتطلبات وأدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، وذلك على النحو التالي:

1. الهدف من القائمة:

التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة داخل المدرسة الثانوية، وكذلك أدوار مدير المدرسة الثانوية السعودية

في ضوء تطبيق إدارة المعرفة.

2. أساليب ومصادر اشتقاق القائمة:

اعتمدت الباحثة في تحديد أدوار مدير المدرسة الثانوية بما تم دراسته من خصائص ومكونات إدارة المعرفة

وأدوار مدير المدرسة الفعالة، كما تم الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث والكتابات وشملت:

أ. دراسات تناولت إدارة المعرفة.

ب. دراسات تناولت خصائص المؤسسة المتميزة، ودور المدير بها.

ج. أدوار مدير المدرسة الفعالة.

3. التوصل للصورة المبدئية للقائمة:

في ضوء ما سبق تم التوصل إلى القائمة المبدئية للمتطلبات والأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في

ضوء تطبيق إدارة المعرفة، وتضمنت محورين؛ حيث يعرض المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في



المدرسة الثانوية، ويتناول المحور الثاني: أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة.

4. وضع القائمة المبدئية في صورة استبانة والتحقق من صلاحيتها:

تم تنظيم القائمة المبدئية في شكل استبانة تنصدرها صفحة للبيانات العامة، و صفحة تشتمل على مقدمة تشرح للقارئ الهدف من الاستبانة، ودوره في الاستجابة لبنودها، وتم عرضها على عدد من المتخصصين لإبداء الرأي في القائمة المبدئية للأدوار من حيث سلامة الصياغة، ومستوى أهمية كل دور، وصحة التصنيف، وقد أسفرت هذه الخطوة عن موافقة المحكمين على انتماء العبارات تحت المحاور الموضوعية لها، وتعديل صياغة بعض العبارات.

5. التوصل إلى الشكل النهائي لاستبانة قائمة الأدوار والمتطلبات:

بعد إجراء التعديلات التي اقترحها المحكمون انتهى الأمر إلى وضع الاستبانة في شكلها النهائي، وتضمنت محورين: يعرض المحور الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية، ويتناول المحور الثاني: أدوار مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة، كما هو مبين بجدول (1) التالي:

جدول (1) قائمة الأدوار والمتطلبات

م	المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية	موافق	محايد	غير موافق
1	بناء المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.	31	-	-
2	وجود آلية لتداول المعرفة الأساسية لدى العاملين بالمدرسة.	31	-	-
3	إرساء مبادئ العمل في فريق.	31	-	-
4	تحقيق هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين.	31	-	-
5	وجود مناخ داعم لتحفيز العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.	31	-	-
المحور الثاني: أدوار مدير المدرسة الثانوية في ضوء إدارة المعرفة:				
أ. في مجال المعرفة :				
1	بناء المعرفة المنظمة داخل المدرسة.	31	-	-
2	إتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة .	30	1	-
3	إتاحة الفرصة لتطبيق المعارف المختلفة لدى العاملين .	31	-	-
4	تحويل المعارف والخبرات إلى صور مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع .	31	-	-
ب. في مجال المعلمون:				
1	إتاحة الفرصة للمعلمين للتطوير الذاتي والمهني.	30	1	-
2	تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم المختلفة والمتنوعة.	30	1	-
3	منح المعلمين سلطات اتخاذ القرار فيما يخص عملهم .	30	1	-
4	إتاحة الفرصة للمعلمين لتبادل المعلومات والخبرات.	30	1	-
ج. في مجال الطلاب:				
1	إتاحة الفرصة للطلاب للتعلم المستمر .	31	-	-
2	إتاحة الفرصة للطلاب لإبداء الرأي بحرية وحسن التعبير عن أفكارهم.	30	1	-

-	-	31	إتاحة الفرصة للطلاب لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات بينهم من جهة، وبينهم وبين معلمهم من جهة أخرى .	3
د. في مجال التكنولوجيا:				
-	-	31	توفير البيئة التكنولوجية الآمنة للطلاب وللمعلمين .	1
-	-	31	توفير الأجهزة والأدوات التكنولوجية .	2
-	-	31	إتاحة الفرصة لجميع الأفراد داخل المدرسة للتعلم من خلال استخدام الأجهزة والأدوات التكنولوجية .	3
هـ - هـ . في مجال الهيكل التنظيمي:				
-	-	31	وضع هيكل تنظيمي مرن يسمح بتبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين داخل المدرسة.	1
-	1	30	توفير نظام من الحوافز والدعم الإيجابي للعاملين الذين يعتمدون على المعرفة أساسا لعملهم وتحسين أدائهم .	2
و. في مجال المستفيدين:				
-	-	31	توفير معلومات حول احتياجات ورغبات المستفيدين.	1
-	1	30	إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعامل والتعاون مع المجتمع الخارجي.	2
-	1	30	إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والحوار مع المجتمع الخارجي.	3

وقد احتوت الاستبانة على خمسة متطلبات، و20 دورا موزعة على خمسة مجالات رئيسية، وأمام كل مطلب أو دور ثلاث خانات تعبر كل خانة عن إحدى درجات الموافقة وهي (موافق، ومحايد، وغير موافق)، ويطلب من المجيب عن الاستبانة أن يضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن رأيه في مدى موافقته على المتطلبات والأدوار.

6. تطبيق استبانة قائمة أدوار الموارد البشرية بالمدرسة الثانوية في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس المتخصصون في الإدارة التربوية بكليات التربية بالمملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، وقد تم تطبيق الاستبانة بواسطة مستندات جوجل حيث تم تحويلها إلى نسخة الكترونية لضمان سهولة الاستجابة وسرعتها.

ثم وُزعت الاستبانة على مجموعة من المتخصصين في الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس قوامها أربعون عضواً، بكليات التربية بجامعة (المجمعة - القصيم - حلوان - عين شمس): وقد تم الحصول على رد لواحد وثلاثين استبانة منها، ثم حُسبت تكرارات الاستجابات والنسب المئوية لها بالنسبة لكل درجة من درجات الموافقة، وقد اتضح من خلال ذلك: جاءت آراؤهم بالموافقة على جميع المتطلبات الرئيسة بنسبة 100%. كما هو مبين بجدول (2) الآتي:

جدول (2) متطلبات استثمار رأس المال الفكري في المدرسة الثانوية

المتطلبات	الرأي
1، 2، 3، 4، 5	موافقةً بنسبة 100%

ويلاحظ من جدول (2) ما يلي:

- اتفق متخصصو الإدارة التربوية بنسبة 100% على جميع متطلبات إدارة المعرفة في المدرسة الثانوية، وبذلك تكون جميع المتطلبات مناسبة لنسبة الاتفاق العالية، حيث ترى الباحثة أن هذه المتطلبات ضرورية لإدارة المعرفة في المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية، فإدارة المعرفة تتطلب بناء المعرفة وتداولها على كل المستويات التنظيمية داخل المدرسة، ولكي تعظم قيمة المعرفة فلا بد من تطبيقها والاستفادة منها حتى تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة وفاعلية.

كما يتطلب تطبيق إدارة المعرفة أن يصبح الهيكل التنظيمي مرنا حتى يصبح تبادل المعلومات بين

المستويات التنظيمية أسهل ويجعل صنع القرار أفضل.

بالنسبة لأدوار مدير المدرسة الثانوية السعودية في ضوء تطبيق إدارة المعرفة : فقد جاءت النتائج كما

يبينها جدول (3) التالي:

جدول (3) الأدوار المتوقعة لمدير المدرسة الثانوية في ضوء استثمار رأس المال الفكري

الرأي	رقم العبارة	
الموافقة بنسبة 100 %	4، 1، 3	أ. في مجال المعرفة
الموافقة بنسبة 96.8%	2	
الموافقة بنسبة 96.8%	4، 3، 2، 1	ب. في مجال المعلمون
الموافقة بنسبة 100%	3، 1	ج- في مجال الطلاب
الموافقة بنسبة 96.8%	2	
الموافقة بنسبة 100%	3، 2، 1	د. في مجال التكنولوجيا
الموافقة بنسبة 100%	1	هـ- في مجال الهيكل التنظيمي
الموافقة بنسبة 96.8%	2	
الموافقة بنسبة 100 %	1	و- في مجال المستفيدين
الموافقة بنسبة 96.8%	3، 2	

ويلاحظ من جدول (3) ما يأتي :

- اتفق متخصصو الإدارة التربوية بنسب عالية على الأدوار المطروحة، وبذلك يتضح أن جميع هذه الأدوار

تساعد مدير المدرسة في تطبيق إدارة المعرفة، وتحسين أداء العاملين، وتحقيق أهداف المدرسة، والاستجابة

لاحتياجات ومتطلبات المجتمع بكفاءة وفاعلية.

المحور الثالث: الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية السعودية على تطبيق إدارة المعرفة:

من خلال استقصاء رأي الخبراء توصلت الباحثة إلى المتطلبات والأدوار السابقة، وفيما يأتي بعض الممارسات التي تساعد مدير المدرسة الثانوية بالمملكة العربية السعودية على تطبيق إدارة المعرفة.

1. في مجال المعرفة: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب ما يأتي:

أ. بناء المعرفة المنظمة داخل المدرسة:

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يضع المعلمين في تحد مستمر، وفي بيئة غنية بالمعرفة حتى يشعر الجميع بحاجته الملحة إلى التعلم

حتى يتمكن من التعامل مع هذه التحديات وتلك البيئة.

(2) يهتم بتدريب وتنمية جميع أفراد المجتمع المدرسي.

ب. إتاحة المعرفة بين كل المستويات التنظيمية والأفراد داخل المدرسة.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) ينشر ثقافة أن المعرفة متاحة للجميع وأنها ليست ملكا لأفراد دون الآخرين.

(2) يشجع المعلمين على طرح آرائهم وأفكارهم ومناقشتها.

ج . إتاحة الفرصة لتطبيق المعارف المختلفة لدى العاملين:

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يهيئ البيئة التي تسودها روح الألفة والمحبة والتعاون بين العاملين مما يسهل الابداع وتطبيق المعرفة.

(2) يتيح الفرص للإبداع والابتكار دون الحد منها.

(3) يهيئ البيئة المتقائلة والمرحبة والموجهة نحو الحل لا اللوم.

هـ. تحويل المعارف والخبرات إلى صور مكتوبة حتى يستفيد منها الجميع.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (1) يدون معارف وخبرات العاملين حتى يستفيد منها الجميع.
 - (2) يضع هذه الكتابات في أماكن يعلمها الجميع حتى يسهل تداولها والاستفادة منها.
2. في مجال المعلمون: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:

أ. إتاحة الفرصة للمعلمين للتطوير الذاتي والمهني.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (1) يوفر مكتبة داخل المدرسة تسهل الاطلاع.
 - (2) يؤسس مجموعة داخل المدرسة يطلق عليها مجموعة الكتاب، مهمتها قراءة الكتب المختلفة وعقد ندوة شهريا لمناقشة هذا الكتاب مع باقي أعضاء المجتمع المدرسي، واستخلاص ما به من أفكار ومعلومات وقيم.
 - (3) يوفر للمعلمين حضور المؤتمرات والندوات والدورات التدريبية.
 - (4) يمكن المعلمين ويشجعهم على تطوير مهنتهم وذاتهم، فقد أثبتت الدراسات أن نصف مديري المدارس الثانوية لا يشجعون معلمهم على تطوير ذاتهم مما يعوقهم عن التنمية وعن قبول التغيير حتى يتقاعدون.
- ب. تنمية قدرات المعلمين ومهاراتهم المختلفة والمتنوعة. يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

- (1) يبني الدافعية لدى المعلمين للتعلم وتنمية قدراتهم.
- (2) يتيح الفرصة للمعلمين للمشاركة في المسابقات المحلية والدولية.
- (3) يجعل بيئة المدرسة غنية بالعلم والمعرفة مما يجعل لدى المعلمين شعور دائم بالحاجة إلى التنمية والتطوير المستمر.

(4) يزرع القيادة في نفوس المعلمين. فقد أثبتت الدراسات أنه عندما يتقاسم المدير والمعلمين القيادة

تكون علاقات العمل أقوى وإنجاز الطلاب أعلى.

ج. منح المعلمين سلطات اتخاذ القرار فيما يخص عملهم.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يمكن المعلمين من اتخاذ القرارات فيما يخص عملهم، وبذلك يشجعهم على التعلم الدائم.

(2) يتيح المعلومات للجميع حتى يبنى القرار على أساس علمي.

(3) يمكن المعلمين من المشاركة في صنع القرارات المدرسية على أساس علمي.

د. إتاحة الفرصة للمعلمين لتبادل المعلومات والخبرات.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يتيح الفرصة للمعلمين لإظهار أفضل ما لديهم من مهارات وقدرات، ويشجعهم على ذلك.

(2) يشجع ويتيح الفرص لكي يتعلم الزملاء من بعضهم البعض بحيث يتعلم المعلمون الجدد من المعلمين

القدامى، وكذلك يشجع على التعلم بالأقران.

(3) يسجل مساعدات المعلمين لزملائهم في أنشطة التقييم السنوي لهم مما يحفزهم لمساعدة الآخرين، كما

يجعل الوقت الممنوح في سبيل مساعدة الآخرين وتطويرهم أمراً مشروعاً.

3. في مجال الطلاب: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:

أ. إتاحة الفرصة للطلاب للتعلم المستمر.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يتيح الفرصة للتعلم من خلال الأنشطة الصفية واللاصفية داخل المدرسة.



(2) يهيئ المناخ الداعم للتعلم داخل المدرسة.

(3) يضع التعليم في صميم الأنشطة اليومية للطلاب.

(4) يتيح المشاركة في تعليم وتقييم الأقران.

(5) يوفر المشاركة في الرحلات والزيارات الميدانية المختلفة.

(6) يعمل مسابقات بين الطلاب في مجالات مختلفة ومتنوعة حتى يشجعهم على التعلم الدائم.

ب. إتاحة الفرصة للطلاب لإبداء الرأي بحرية وحسن التعبير عن أفكارهم.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) ينشر ثقافة الحوار بين الطلاب، ويشجع الطلاب على الحوار الهادف البناء .

(2) ينشر مبادئ وشروط وآداب الحوار البناء بين الطلاب.

(3) يخصص أماكن وقاعات وأوقات للحوار .

(4) يضع خطة لممارسة الحوار داخل المدرسة (تتضمن قائمة بموضوعات تهتم الطلاب و يقيم حوار حول

هذه الموضوعات مع الطلاب في الوقت والمكان المحددين بالخطة).

(5) يشجع على إقامة المناظرات بين الطلاب.

ج. إتاحة الفرصة للطلاب لتبادل المعلومات والأفكار والخبرات بينهم من جهة، وبينهم وبين معلمهم من

جهة أخرى.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يشجع الطلاب على طرح الأفكار والمعارف والمعلومات حتى يصبحوا فعالين ومشاركين في إنتاج

المعرفة.



- (1) ينشر ثقافة قبول الغير واحترام أفكاره وأرائه.
- (2) يتيح الفرصة للحوار البناء في الموضوعات المختلفة التي تخص الطلاب، وتحت إشراف المعلمين والمدير.
- (3) يشجع المعلمين على التواصل والتحاور مع الطلاب، وإقامة علاقات بناءة وفعالة مع كل منهم.
4. في مجال التكنولوجيا: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:
- أ. توفير البيئة التكنولوجية الآمنة للطلاب والمعلمين.
- يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:
- (1) يوفر البيئة التكنولوجية بالمدرسية.
- (2) يوفر نظام للسلامة والأمن وحفظ النظام.
- ب. توفير الأجهزة والأدوات التكنولوجية.
- يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:
- (1) يوفر الأجهزة والأدوات التكنولوجية داخل المدرسة.
- (2) ينشر ثقافة العمل والتعلم باستخدام التكنولوجيا داخل المجتمع المدرسي.
- (3) يزود المكتبات بالأجهزة التكنولوجية المناسبة للمعلمين والطلاب حتى يتاح لهم فرصة الحصول على المعلومات المختلفة.
- ج. توفير الفرصة لجميع الأفراد داخل المدرسة للتعلم من خلال استخدام الأجهزة والأدوات التكنولوجية.
- يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:
- (1) يتيح للجميع استخدام التكنولوجيا في التعلم والأنشطة داخل المدرسة.

- (2) يتيح دورات تدريبية للمعلمين والطلاب على استخدام التكنولوجيا.
- (3) يتيح الفرصة للطلاب للتعليم والتدريب في معامل الحاسب.
- (4) يربط المدرسة بمكتبة الكترونية حتى يسهل على المعلمين والطلاب الحصول على المعرفة.
5. في مجال الهيكل التنظيمي: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:
- أ. وضع هيكل تنظيمي مرن يتيح تبادل المعارف والمعلومات والخبرات بين العاملين داخل المدرسة.
- يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:
- (1) يضع نظاما إداريا يخلو من التعقيدات الإدارية والبيروقراطية.
- (2) يستخدم التقنية أساسا لتبادل المعارف والمعلومات بين العاملين.
- (3) يضع نظاما إداريا يتسم بالوضوح والشفافية كأساس في العمل وفي تبادل المعرفة.
- د. توفير نظام من الحوافز والدعم الإيجابي للعاملين الذين يعتمدون على المعرفة أساسا لعملهم وتحسين أدائهم .
- يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:
- (1) يضع نظاما مرنا للحوافز والمكافآت.
- (2) يضع معايير لمن يستحق الحوافز والمكافآت ممن يتعامل مع المعرفة ويستخدمها ويطبّقها بكفاءة وفاعلية.
- (3) يضع الحوافز لمن يتقن استخدام التكنولوجيا بكفاءة في الحصول على المعرفة والمعلومات اللازمة لتحسين أدائه، وتحقيق أهدافه.
- (4) يستخدم أسلوب الشفافية والوضوح في الإعلان عن الذي يستحق الحوافز والمكافآت.

6. في مجال المستفيدين: تتمثل أدوار المدير في هذا الجانب فيما يأتي:

أ. توفير معلومات حول احتياجات ورغبات المستفيدين.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يضع رؤية واضحة شاملة لخدمة المجتمع الخارجي ويشرك بها المعلمين وأولياء الأمور.

(2) يرصد احتياجات ومتطلبات المجتمع الخارجي من خلال عمل استبيانات أو عقد لقاءات فردية وجماعية.

ب. إتاحة الفرصة للعاملين بالمدرسة للتعامل والتعاون مع المجتمع الخارجي.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) يعقد لقاءات مع أولياء الأمور، ومع أعضاء من المجتمع المحلي، ورجال الأعمال بشكل دوري ومستمر لمعرفة سبل التعاون بين المدرسة والمجتمع الخارجي.

(2) يشجع المعلمين والطلاب على تقديم الخدمات للمجتمع المحلي.

(3) يضع خطة واضحة لخدمة المجتمع المحلي للمدرسة، ويشترك المعلمين والطلاب في وضعها وتنفيذها.

د. إتاحة الفرصة لتبادل المعلومات والحوار مع المجتمع الخارجي.

يحقق مدير المدرسة هذا الدور من خلال:

(1) ينشر ثقافة الحوار بين المعلمين وأولياء الأمور.

(2) يشجع المعلمين على تبادل المعلومات والأفكار مع المجتمع المحيط بالمدرسة.

(3) عقد لقاءات منتظمة بين المعلمين وأعضاء من المجتمع المحيط بالمدرسة .

ويتضح مما سبق أن هذه الممارسات تسهم في مساعدة المدير على تطبيق إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية.



المحور السابع : النتائج والتوصيات.

توصلت الباحثة إلى أن هناك متطلبات لتطبيق للممارسات السابقة تتمثل في الآتي:

أولاً: متطلبات في الإدارة العليا:

لا بد من الإدارة العليا أن:

1. تشجيع المديرين على المرونة في تطبيق اللوائح والقوانين.
2. تعقد مسابقات بين المدارس المختلفة والإدارات المختلفة حتى تسهم في التنمية المهنية المستمرة للمديرين والمعلمين والطلاب.
3. تغيير اللوائح والتشريعات المتعلقة بصلاحيات المدير ونظام الحوافز والمكافآت.
4. تغيير أسلوب عمل الجهات الرقابية على المدرسة والمدير فتصبح أكثر تعاوناً وتفهماً.

ثانياً: متطلبات في المدير:

لا بد أن يتمتع المدير بالصفات الآتية لكي يستطيع تحقيق الممارسات السابقة:

1. يمتلك المعرفة الكافية عن عمله، وعن إدارة المعرفة.
2. يلتزم بأسس عمله، وأخلاقيات دوره كمدير، ويتقن عمله، ويحفز مرؤوسيه على تبادل المعلومات والأفكار والخبرات.
3. يمتلك قدرات تنافسية ، وقدرة كبيرة على صنع القرار واتخاذها، ويشرك مرؤوسيه في صنع القرار.
4. يعتمد على العلمية في صنع القرار واتخاذها.
5. يتقبل آراء الآخرين، ويتفهم أفكارهم.



المراجع:

- (1) صبري، هالة عبد القادر (2010) ، " واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية " ،
المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، عدد2، ص 153.
- (2) خريف، نادية وآخرون (2009) ، " إدارة المعرفة مدخل لتحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية " ، مجلة
مركز صالح عبد الله كامل للإقتصاد الإسلامي، مجلد 13، عدد 37، ص 239.
- (3) الأحمد، رقية . (2017)، التعليم بين المعوقات والممكنات.. 7 مشكلات أساسية تضعها "المواطن" أمام
الوزير، المواطن. يرجى مراجعة الموقع التالي على الانترنت: تاريخ الدخول (2018/8/1م)
<https://www.almowaten.net/2017/10>
- (4) وزارة التعليم. (د.ت)، التعليم ورؤية السعودية 2030 ، يرجى مراجعة الموقع التالي على الانترنت :
تاريخ الدخول (2018/12/1 م)
<https://www.moe.gov.sa/ar/Pages/vision2030.aspx>
- (5) جابر، إبراهيم. (2016)، مشكلات التعليم في الوطن العربي " التخطيط - التطوير - الحلول " ، القاهرة،
دار التعليم الجامعي، ص 24.
- (6) مصطفى. (2017)، رؤية السعودية 2030 في التعليم ، المرسال. يرجى مراجعة الموقع التالي على
الانترنت: تاريخ الدخول (2018/9/1م).
<https://www.almrsal.com/post/445586>
- (7) معجم المعاني الجامع ، يرجى مراجعة الموقع التالي على الانترنت: تاريخ الدخول (2018/7/1م).
<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/>
- (8) أحمد زكي بدوي. (1993)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان، ص 395.

(9) Bishop, J., Bouchlaghem, D., Glass, J. and Matsumoto, I., 2008. Ensuring the effectiveness of a knowledge management initiative. Journal of Knowledge Management, Vol.12(4). P.17.

(10) Potgieter, Andrea, Thami Dube, Thami Dube, (2013) ,Knowledge management awareness in a research and development facility: Investigating



employee perceptions, South African Journal of Information Management, Vol.15,No2,P. 593.

(11) Serrat,Olivier.(2011),"A Primer on Intellectual Capital" ,Asian Development Bank,P.3.. available online at :

<https://www.adb.org/sites/default/files/publication/29207/primer-intellectual-capital.pdf>

(12) سعداوي، موسى. (2011)، "إدارة المعرفة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة المقام في الفترة من 13-14 ديسمبر 2011م بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص 175.

(13) هور، توماس ر. (2009) ، فن القيادة المدرسية ، ترجمة وليد شحادة ، أبو ظبي ، دار العبيكان، ص 69.

(14) Funmilola Olubunmi Omota __,(2015), Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal), P.4-5. Available at: <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>

(15) . Kanchana, N. and R. R.Raja Mohan. (2017)," A Review of Empirical Studies in Intellectual Capital and Firm Performance", Indian Journal of Commerce & Management Studies,Vol. VIII, Issue 1,P.53-55.

(16) Herath H. M. &Rosli Mahmood,(2014)," Strategic Orientations and SME Performance: Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm" , Asian Social Science , Vol. 10, No. 13, 3 April 2014 ,P.96.



(17) . CRUZ, CAROL DAHLIA P., M.A. and others.(2016),"Towards Enhancing the Managerial Performance of School Heads", International Review of Management and Business Research, Vol. 5,Issue.2, P.705.

(18) Ishimaru, Ann.(2013),"From Heroes to Organizers:Principal and Education Organizing in Urban School Reform",The University Council for Educational Administration,Vol.49, Issue.1, P.8.

(19) Fadil Osmania , Gelina Maliqi,(2012) , "Performance Management, Its Assessment and Importance", International Conference of Leadership, Technology and Innovation Management , Procedia – Social and Behavioral Sciences 41, P. 434 – 441. Available at: www.sciencedirect.com

(20) نوال نصر ، "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي"، من بحوث المؤتمر السنوي العربي الخامس - الدولي الثاني " الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي " ، المنعقد في كلية التربية النوعية بالمنصورة، في الفترة من 14- 15 أبريل 2010، ص66.