
تطوير اداء القيادات الادارية بالمدارس الثانوية فى ضوء مدخل إدارة المعرفة
لتحقيق التميز المؤسسي
”دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى الكويت“

أ. سارة محمد ناصر فايز السهلى
دولة الكويت

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة
عدد (٧٥) - مايو ٢٠٢٣

تطوير أداء القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل إدارة المعرفة

لتحقيق التميز المؤسسي

”دراسة تطبيقية على المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية في الكويت“

إعداد

أ. سارة محمد ناصر فايز السهلي*

ملخص البحث

هدف البحث الحالي الى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الادارية بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلي، وقد تم اختيار العينة وقد بلغ عددهم (٣٣) مديرا ووكيلاً ، وقد قام بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وجمعها من المديرين والوكلاء بمدارس المرحلة الثانوية وتوصلت الى ضعف قدرة القيادات الادارية على تطوير المعرفة ، كذلك ضعفهم على تحويل المعرفة المتعلقة بالعمل الى خطط فاعلة، واوصت الدراسة اقامة الدورات التدريبية للقيادات الادارية حول ادارة المعرفة وكيفية اكتسابها وحفظها ونشرها وتطبيقها داخل المدارس الثانوية لان ذلك يعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع المعرفة، وبالتالي قدرتهم على الابداع والابتكار وبدوره تحقيق التميز المؤسسي، ضرورة مراجعة المؤسسات التعليمية لآليات تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التعليم ، بشكل دوري والمساهمة فى تحقيق التميز المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة- التميز المؤسسي

المقدمة والدراسات السابقة:

إن الاحداث المتلاحقة التى شهدتها العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الاول من القرن الواحد والعشرين أحدثت تغييرات كثيرة فى النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، تركت بصماتها قسراً أو اختياراً على كثير من النظم التعليمية فى المجتمعات المختلفة وجعلت التغيير ضرورة للارتقاء بالتعليم نحو الجودة النوعية والتميز فى الاداء.

هذا وتعد إدارة المؤسسات التعليمية من أهم الأنشطة الانسانية فى المجتمعات على اختلاف مراحل تطورها؛ ذلك لأنها تؤثر تأثيراً مباشراً فى حياة الشعوب والامم اجتماعياً، واقتصادياً، وسياسياً، مما تطلب سعياً جاداً من المسؤولين عن العمل المؤسسي فى البحث عن سبل تطوير أدائهم،

* استاذ علم النفس، ومادة تحليل التعبير الفنى لفنون الأطفال والبالغين (المتفرغ) كلية التربية الفنية – جامعة حلوان

من خلال تطبيق نظريات الادارة التربوية الحديثة التى تعزز مكانة المؤسسات التعليمية، وتعمل على المحافظة عليها، وتسعى للرقى بها، والتغلب على كل التحديات التى تعترضها (الدجنى، ٢٠١١: ٣)

وانطلاقاً من اهمية المؤسسات التعليمية، ودورها الكبير فى رفعة الأمم، وحرص مسؤوليها على دراسة كل الطرق والوسائل والاساليب التى من شأنها أن تحقق تميز الأداء ، الذى أصبح المحطة المتقدمة فى منظومة الجودة الشاملة، حيث يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تسعى من خلالها الى التقييم الدورى لأدائها، وتعرف جوانب القوة وتعزيزها، وجوانب الضعف وعلاجها، ويعد السعى لتمييز الاداء من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أصبحت معايير التميز فى مقدمة الأهداف التى تسعى المؤسسات الى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد فى أدائها المؤسسي(ال مزروع، ٢٠١٠: ٢)

ولعل مؤسساتنا التعليمية وخاصة مؤسسات تعليم الطلاب بالمرحلة الثانوية بحاجة الى تحسين أدائها والارتقاء بمستوى خدماتها، الذى لا يتم الا من خلال الاخذ بمبدأ التطوير التنظيمي والمستمر للعملية التعليمية، لا سيما ونحن نعيش فى عصر التطور والسرعة، حيث لم يعد للمؤسسات سبيل إلا أن تتكيف وتتواءم مع هذه التطورات إذا أرادت لنفسها الاستمرار والتميز.

لذا برزت العديد من النظريات الحديثة فى الجودة والتميز لتؤكد على أهمية تميز الأداء وقياسه، فكان لها أثراً ايجابياً فى تطوير أسس ومعايير تساعد المؤسسات التعليمية على قياس أدائها، مثل أنموذج الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة فى فلسطين AQAQ، ووكالة ضمان الجودة فى بريطانيا QAA، ووكالة توكيد الجودة والاعتماد فى مصر NQAAA، وأنموذج المؤسسة الاوروبية لإدارة الجودة EFQM، لتمثل معياراً موجهاً للمؤسسات التعليمية ومرشداً لها نحو تحقيق جودة الأداء والتميز فيه.

لذلك هدف هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الادارية بالمدارس الثانوية بالكويت فإدارة المعرفة سلاح مهم وفعال لتحقيق التميز التنافسي حيث إن التميز التنافسي يرتبط ويتأثر بمتغيرات عديده يكون لإدارة المعرفة دور كبير فيها كونها من الأدوات الإدارية الفعالة في مجال تحسين الأداء المنظمي وتحقيق النجاح المطلوب.

وتأمل الباحثة أن تخرج من هذا البحث بنتائج وتوصيات تساعد القائمين على إدارة المدرس الثانوية فى تطوير استخدام إدارة المعرفة ، بالشكل الأمثل الذى يسهم فى المرونة فى التعامل وفى إتخاذ القرار، وكسلاح مهم وفعال فى تحقيق التميز المؤسسي، حيث أن إدارة المعرفة لا تؤثر فقط على التميز المؤسسي بل تؤثر على كثير من المتغيرات الإدارية كالإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار والالتزام لدى العاملين.

وهناك العديد من الدراسات التى تناولت ادارة المعرفة ودورها فى تحقيق التميز المؤسسي ومن هذه الدراسات ؛ دراسة (فهد البلوسي، ٢٠٢٣) بعنوان: " اثر ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي فى وزارة التربية والتعليم"، هدفت هذه الدراسة الى اختبار اثر ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي فى وزارة التربية والتعليم فى سلطنة عمان، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي،

والاسلوب الكمي وبناء اداة الاستبانة مكونه من (٢٦) فقرة تقيس ادارة المعرفة والاداء التنظيمي، وتم تطبيقها على عينة مكونه من الموظفين (٤٢٤) فى وزارة التربية والتعليم وبعض المديريات التابعة لها، وتوصلت الدراسة الى وجود اثر ايجابى ومهم لادارة المعرفة على الاداء التنظيمي فى وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.

دراسة (Bogner & Bansal: 2017) بعنوان: "إدارة المعرفة كأساس لإستدامة الأداء المتميز، أتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية فى أنها تناولت إدارة المعرفة كمتغير مستقل، وكذلك الأداء المتميز كمتغير تابع، وكذلك فى أبعاد إدارة المعرفة حيث تناولت هذه الدراسة أبعاد إدارة المعرفة التي تؤثر على أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

واكدت (دراسة طه السيد ٢٠١٦) بعنوان نموذج مقترح لتطبيق مدخل إدارة المعرفة فى الجامعات المصرية، أتفقت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية فى أنها تناولت إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتمثلت أبعاد إدارة المعرفة فى الحصول على المعرفة وابتكارها، تخزين المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة وقدم البحث عدة توصيات منها، إنشاء مجلس أعلى لإدارة المعرفة يتبع وزارة التعليم العالي ضمن أعماله وضع الأطر الاستراتيجية وصياغة السياسات المتعلقة بإدارة المعرفة فى الجامعات

مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد متطلبات إدارة المعرفة من المفاهيم الادارية الحديثة، والتي اقتصرت اهتماما واسعا ومتزايدا من قبل المهتمين والباحثين والأكاديميين فى المؤسسات سواء أكانت حكومية أو خاصة نظرا لدورها فى خلق المعرفة وتخزينها وتطبيقها وتنظيمها واحداث التغييرات المطلوبة بطريقة علمية مدروسة ومخططة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية، ونظرا لإحساس الباحثة بضرورة إعطاء هذا الموضوع الحيوي والهام حقه فى البحث والدراسة وأهميته فى رفع كفاءة العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت، فقد جاءت هذه الدراسة والتي انحصرت مشكلتها فى التساؤل الرئيس التالي: ما تأثير إدارة المعرفة فى تحقيق التميز المؤسسي فى المدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ١- ما واقع إدارة المعرفة بعناصرها فى المدارس الثانوية بالكويت.
- ٢- ما علاقة ادارة المعرفة فى تحقيق التميز المؤسسي فى مدارس المرحلة الثانوية بالكويت؟
- ٣- ما المبررات الداعية لاستخدام اسلوب ادارة المعرفة وعلاقته بالتميز المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت؟
- ٤- ما المقترحات التى تساهم فى استخدام ادارة المعرفة وتحقيق التميز المؤسسي؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي الى التعرف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر القيادات الادارية بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت.

أهمية البحث:

- ١- من الممكن أن يسهم هذا البحث في معالجة بعض القصور والضعف لدى القيادات الادارية بالمؤسسات التعليمية بدولة الكويت.
- ٢- يستفاد من نتائج هذا البحث والمتمثلة في التعرف على متطلبات تطبيق إدارة المعرفة و التميز المؤسسي، وتقديم سبل الوصول إلى تحقيق التميز على مستوى المؤسسات التعليمية الكويتية بشكل عام، وعلى مدارس المرحلة الثانوية بشكل خاص.

مصطلحات البحث:

ادارة المعرفة:

عرفها (النويقة، ٢٠٢١) بأنها قدرة المنظمات المعاصرة على تشخيص المعرفة، والعمل على اكتسابها، وخبزنها، ونشرها، وتطبيقها من خالل الانتقاء وأرشفة المعلومات والبيانات، والوصول إلى ما تم أرشفته بأفضل الممارسات المتعلقة بالمعرفة، وبأسرع وقت وبأقل جهد ممكن أداء العمل وصنع القرار سواء على مستوى الأفراد أو على الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل.

وتعرفها الباحثة اجرائياً: عملية ادارة الاصول المعرفية التى تمتلكها مدارس المرحلة الثانوية فى محافظة الفروانية بدولة الكويت من خلال معالجة هذه الاصول وتنظيمها، وتخزينها، وتسهيل تطبيقها، وتوظيفها، لتطوير وتحسين اداء العاملين بالمدارس لتحقيق التميز المؤسسي ومتطلبات التنمية المستدامة.

التميز المؤسسي:

يشير التميز المؤسسي الى التفوق والارتقاء الإداري والوظيفي فى المؤسسة يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر فى جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الاعمال والانشطة والجهود ليسهم فى تحقيق اهداف المؤسسة (الجوجو، ٢٠١٩)

وتعرفه الباحثة اجرياً بأنه:

بانه التفرد والتفوق والنجاح فى اداء جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية (المدارس الثانوية) والحصول على درجات عالية، وتحقيق نتائج منافسة محلياً وعالمياً ومنح المدرسة الديمومة والاستمرارية والبقاء فى عالم يتسم بالتغيير المستمر.

حدود البحث:

البحث الحالي تحيط به مجموعة من الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية التي يتم إجراء البحث في نطاقها وتشمل هذه الحدود ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يسعى هذا البحث الى توضيح دور القيادات الادارية لمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت في تحقيق التميز المؤسسي
- **الحدود الزمانية:** تسعى الباحثة الى اجراء الدراسة الميدانية لجمع بيانات هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢١/٢٠٢٢.
- **الحدود البشرية:** يقتصر البحث على القيادات الادارية بالمدارس الثانوية من (مدراء - مساعدي المدراء) بمحافظة الفروانية في دولة الكويت.

منهجية البحث واجراءاته:

منهج البحث:

نتيجة لطبيعة هذا البحث الذي يبحث في تاثير ادارة المعرفة في التميز المؤسسي اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، كونه المنهج المناسب لطبيعة هذا البحث والذي لا يقف عند حد وصف الظاهرة وانما يتعدى إلى التحليل والتفسير، وقد اتضح ذلك في الوقوف على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة والتميز المؤسسي، من اجل وضع مقترحات لتطبيقه

اجراءات البحث:

تحقيقاً لأهداف البحث الحالي، وطبقاً للمنهجية المتبعه، فقد تمت معالجته من خلال ثلاث محاور وهما:

- **المحور الاول:** الاطار النظري للبحث ويتضمن:
 - **اولاً:** المفاهيمي لإدارة المعرفة من حيث مفهومها واهدافها عناصرها ومتطلباتها.
 - **ثانياً :** الاطار المفاهيمي للتميز المؤسسي من حيث مفهومه وأهدافه وخصائصه ومبرراته وانواعه.
 - **ثالثاً:** المبررات الداعية لاستخدام مدخل ادارة المعرفة لدى القيادات الادارية وعلاقته بالتميز المؤسسي لمدارس المرحلة الثانوية بالفروانية في دولة الكويت.
- **المحور الثاني:** الاطار الميداني
- **المحور الثالث:** المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بالكويت من خلال ادارة المعرفة.

ويمكن عرض المحاور بالشكل التفصيلي على هذا النحو:

المحور الاول: الاطار النظرى للبحث

أولاً: الاطار المفاهيمى لإدارة المعرفة.

مفهوم المعرفة: ارتبط مفهوم المعرفة فى اللغة العربية بالعلم والادراك، كما ورد فى المعجم، وقد عرف الجرجاني المعرفة بأنها " إدراك الشئ على ما هو عليه وهى مسبوقه بجهل بخلاف العلم" وعند ابن القيم تتعلق بذات الشئ، والعلم يتعلق بأحواله؛ فالمعرفة تشبه التصور، والتعلم يشبه التصديق.

والاهتمام بالمعرفة والسعى لاكتسابها، والارتقاء بأحوالها يعد مطلباً فطرياً يترافق مع الوجود الانساني، وقد شهد العصر الحديث تحولات فى مجال انتاج المعرفة وتبادلها، ونشرها، حتى بات يعرف بالعصر الرقمي، أو المعلوماتي، أو الذكى وعصر الانفجار المعرفي. الخ، كلها صفات تدل على مدى انتشار المعرفة جراء وجود الشبكات الالكترونية وسهولة استخدامها والوصول اليها. (معتصم وهبة، ٢٠١٩: ٣٦)

فقد عرفت المعرفة اصطلاحاً بأنها " مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة. (العلى واخرون، ٢٠٠٦: ٢٦)

ومن هنا يتضح ان المعرفة هى مجموع الافكار والقيم ووجهات انظر التى يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية، وتحدد سلوكه تجاه الموافق المختلفة.

مفهوم ادارة المعرفة:

يعد مفهوم ادارة المعرفة من المفاهيم الحديثة، وقد نشأ مرتبط بالاقصاد، ولكنه اتسع بعد ذلك ليغزو كل المجالات، ومنها المجال التعليمي، لأن القاسم المشترك بين كل المجالات المختلفة هو المعرفة، وقد تم تناول مفهوم ادارة المعرفة من قبل الباحثين والمفكرين والمهتمين والأكاديميين، واختلفت وتباينت وجهات نظرهم حول هذا المفهوم، فقد تناوله البعض من زوايته ورؤيته التى يراها مناسبة، وتخدم الموضوع الذى يتناوله.

وعرفت ادارة المعرفة على أنها المنهجية التى تتبعها المؤسسات المعاصرة من خلال تشخيص المعرفة، وتوليدها وتشاركها وتطبيقها من أجل تحقيق أهدافها، وتعزيز قدراتها التنافسية التى تمتلكها. (الجعافرة، ٢٠٢١: ١٢)

كما عرفت ادارة المعرفة بأنها "عبارة عن مجموعة من العمليات والأنشطة التى تقوم بها المؤسسة لتساعد على توليد المعرفة، والحصول عليها، واستخدامها وتنظيمها، ونشرها، ويتم تحويلها لتتضمن بيانات ومعلومات واتجاهات وخبرات وقدرات إلى (سلع أو خدمات)، ويتم استخدام مخرجاتها فى صناعة القرارات، وحل المشكلات، وعمليات التعلم، وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي". (Arif & Rahman, 2018).

هى قدرة المنظمات المعاصرة على تشخيص المعرفة، والعمل على اكتسابها، و تخزينها، ونشرها، وتطبيقها من خالل الانتقاء وأرشفة المعلومات والبيانات، والوصول إلى ما تم أرشفته بأفضل

الممارسات المتعلقة بالمعرفة، وبأسرع وقت وبأقل جهد ممكن ألداء العمل وصنع القرار سواء على مستوى الأفراد أو على الجماعات أو على مستوى المنظمة ككل (النويقة، ٢٠٢١)

وبالتالي ترى الباحثة : بانها عملية ادارة الاصول المعرفية التى تمتلكها مدارس المرحلة الثانوية فى محافظة الفروانية بدولة الكويت من خلال معالجة هذه الاصول وتنظيمها، وتخزينها، وتسهيل تطبيقها، وتوظيفها، لتطوير وتحسين اداء العاملين بالمدارس للوصول إلى أفضل أداء مميز ومنه تحقيق التميز المؤسسي ومتطلبات التنمية المستدامة.

أهداف إدارة المعرفة في التعليم الثانوي

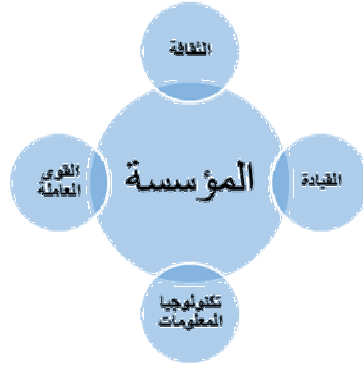
تسعى أي منظمة لتطبيق إدارة المعرفة للوصول لأهداف منشودة من خلال استخدامها لهذا المدخل الإداري، حيث إن تبني المؤسسة لإدارة المعرفة يؤدي إلى تحسين صورتها وتطويرها وجعلها قادرة على المنافسة، وتختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات ، ويمكن تناول هذه الأهداف على النحو التالي:(عطية ، ٢٠١٨)، (حيدر، ٢٠١٩)، (الجعافرة، ٢٠٢١)

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية الى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وانشطة المنظمة المختلفة.
- الاسهام فى حل المشكلات التى تواجه المنظمة والتى قد تؤدى الى نقص كفاءتها أو هدر وقتها امواتها.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابى بين مجموعة العمل وذلك من الممارسات والاساليب المختلفة التى تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تساعد على انتشار ونقل الخبرات من خلال افضل الممارسات الداخلية والخارجية، مما يشجع العمل الجماعى والتفاعل بين الموظفين بالمؤسسة.
- تعظيم الاستفادة من المعارف التى تمتلكها المؤسسة خصوصاً المعارف الجوهرية والعمل على حمايتها.
- ان انتشار الثقافة المعرفية داخل المؤسسات تحسن من قدرتها على استغلال مواردها بالشكل الامثل.
- تسعى المؤسسات الى دعم عمليات التعلم على المستوى الفردي والجماعي لتحسين مستوى الأداء.
- تسعى المؤسسات إلى تبادل الخبرة بشكل فعال بين الموظفين لتحقيق المشاركة المستدامة بينهم. وترى الباحثة أن أهم أهداف إدارة المعرفة هو توليد وخلق المعرفة للعمل، والسعي لتشجيع

الابداع والابتكار، وترسيخ ثقافة تدعم المعرفة لتحقيق الأهداف المنشودة من خلال انتشار ونقل الخبرات، وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسات، ولدى المستفيدين والمؤسسات المماثلة.

متطلبات ادارة المعرفة:

تقوم ادارة المعرفة على مجموعة من المتطلبات، حيث لا تستقيم ادارة المعرفة دون وجودها، وتعتبر أحد أهم عناصر الحركة التجارية في الوقت الحاضر، وهناك الكثير من المشاريع التي تتجه إلى تطبيقها للحصول على منافع شبه مؤكدة، لذلك تعتبر ادارة المعرفة أحد عوامل النجاح لذلك ينبغي من المؤسسات معرفة وادارك وتوفير كل متطلبات ادارة المعرفة المهمة. (Setyawan, A, 2021).



متطلبات تطبيق ادارة المعرفة

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس السائدة بين الأفراد داخل المنظمة، ومن متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في أي مؤسسة أن تكون الثقافة التنظيمية ملائمة وتوافقه مع ادارة المعرفة، وان تقوم الإدارة العليا بتشجيع لروح الفريق في العمل، ويجب أن تكون هناك ثقافة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها. (فكري وشادى، ٢٠٢٠)

القيادة: يتطلب تطبيق ادارة المعرفة نمط قيادي غير عادي يتمكن من ادارة عناصر المؤسسة لتحقيق أفضل استفادة ممكنة، فالقيادة هي المسؤولة عن نجاح أو أي تغيير في المنظمة من خلال التنمية المستمرة داخل المنظمة، لذلك لا بد أن تتصف هذه القيادة بالقدرة على إيصال الرؤية والأفكار والأهداف بكل سهولة إلى العاملين داخل المؤسسة، ويجب أن تكون قدوة لهم، وأن يكون هناك اتصال وتواصل دائم بينهم، كما يجب أن تتصف بالموضوعية والمرونة، مما يوفر بيئة خصبة لتطبيق وادارة المعرفة (عبد العزيز وآخرون، ٢٠٢٠)

تكنولوجيا المعلومات: أصبح من الثابت أهمية تكنولوجيا المعلومات في نجاح المؤسسات، وأن ادارة المعرفة تقوم على مجموعة من المتطلبات والمرتكزات، ولا يمكن أن تستقيم بدونها، أهمها توفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، ويعتمد نجاح أي مشروع على قاعدة بيانات ومعلومات تواكب

التطورات الحاصلة، حيث أن هذه القاعدة التقنية تعتبر ضرورية، وهذه القاعدة هي الأساس في بناء ما يلزم من خطط وأهداف، الأمر الذي يضمن نجاح المنظمة ككل.

القوى العاملة: يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء أعمالها لاسيما في المدارس الثانوية، وبالتالي من أهم مقومات إدارة المعرفة، ويتوقف نجاح المدرسة في الدرجة الأولى هذا العنصر لأهميته في تحقيق أهدافها، حيث يقع على مسؤوليته القيام بأداء الأعمال، وأيضا على القيام بتوليد المعرفة، حفظها، وتوزيعها، وتطبيقها.

وتشير الباحثة أنه من أجل تطبيق إدارة المعرفة فلا بد للمدارس الثانوية من تعزيز العلاقات القائمة على الثقة بين موظفيها من معلمين ومعلمات ومديرين ووكلاء، حيث أن الثقة لديهم تسهم بشكل كبير في تشجيع تبادل المعرفة بينهم داخل المدرسة التي من خلالها يمكن أن تجعل العلاقات أكثر انفتاحا وذات طبيعة تسمح بتبادل المعرفة بكل سهولة.

ثانياً: الاطار المفاهيمي للتميز المؤسسي من حيث مفهومه وأهدافه وخصائصه ومبرراته وانواعه.

يعد التميز المؤسسي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم في المؤسسة ولاسيما في المدارس ، حيث ان تطوير مهاراتهم وقدراتهم يتطلب وجود تنظيم فعال تسوده روح الفريق والابتكار والمبادأة والمنافسة بحيث يشعر كل فرد من الافراد العاملين بأن المؤسسة ملك له، الامر الذي يدفعهم الى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم وأعطاء كل ما لديهم من اجل تميز المؤسسة ونجاحها (الخرشة والزريقات، ٢٠١٣)

فقد اوضحت المنظمة الاوروبية للتميز EFQM ان مفهوم التميز يشير الى المهارة في ادارة المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الاساسية التي تشتمل على: التركيز على النتائج ، والاهتمام بالعملاء، والقيادة وثبات الهدف، وادارة العمليات، واشراك الافراد والاحسن المستمر والابداع، والمنفعة المتبادلة، والمسئولية الاجتماعية المشتركة، وتحقيق المنافع لاصحاب المصلحة بشكل متوازن للافراد والمجتمع بأسره. (Mohamed, Modallal:2005)

ويشير مفهوم التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يضاهاى المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافسة، وتحقيق التميز في جميع مجالات المؤسسة (علوان وكاظم، ٢٠١٩)

ويعرف التميز المؤسسي بأنه "تفوق وارتقاء إداري ووظيفي في المؤسسة يتحقق من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، ويعمل على تنسيق الأعمال والأنشطة والجهود ليسهم بالنتيجة بتحقيق أهداف المؤسسة (الجوجو، ٢٠١٩)

وهو جهود مخططة تعتمد على مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها العمل على تحقيق التحسين المستمر، والاستجابة للقوى الداعمة للتميز، وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة (البارودي، ٢٠٢٠)

ويرى شقورة (٢٠١٦) انه الاسلوب الأمثل لمواجهة المؤسسات التعليمية للتغيرات المحيطة بها، ومظاهر التقدم بجميع أنواعه، والابتكار فى الأعمال، بحيث تمتلك مهارات وقدرات وخبرات تجعلها تختلف عن الاخري وتسهم فى تحقيق مركز تنافسي على المستوى المحلى والاقليمي والدولى.

أهداف التميز المؤسسي

ينظر الى التميز المؤسسي على انه قاطرة عظيمة تسعى للتغيير الى الافضل كمقياس اساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدها كثير من المؤسسات لأهميتها الاستراتيجية الفائقة، مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء فى سوق المنافسة، وعليه يمكن استعراض أبرز النقاط التى توضح أهداف التميز المؤسسي وذلك على النحو التالى: (Zhang, M. M., McNeil, N., Bartram, 2016)، (حسين، ٢٠١٧)

- تسير الجوانب الفنية والادارية فى المدرسة بكل كفاءة وتميز.
 - استثمار العاملين فى المدرسة واستئثار افكارهم فى الاعمال المدرسية.
 - تحفيز ودعم الافراد معنوياً ونفسياً.
 - تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
 - زيادة القدرة على مواجهة التغير.
 - عمل نظام فى العمل اكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق.
 - الارتقاء بمستوى العاملين بالمدرسة من الناحية العلمية والعملية والاجتماعية.
 - تحقيق التوازن بين الانشطة والنتائج.
 - تجنب النقص والقصور فى مختلف مجالات العمل التنظيمي بالمدرسة.
- خصائص التميز المؤسسي (السهلى، ٢٠١٧)، (مراد، ٢٠١٩)**
- تنمية الابتكار على مستوى الفرد والمؤسسة
 - توافر القيادات الاكفاء التى لها دور بارز فى التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
 - الالتزام والاستقلالية
 - توفير فرص التعليم والتدريب المستمر التى تعزز من تميز المؤسسة
 - قبول الأعمال الصعبة، إذ أن قبول الاعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمدرسة، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر .
 - توفر القيادة ذات الكفاءة، حيث أن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه .
 - تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها
 - الخبرات البعيدة عن العمل، فالمنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التى تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

- برامج التدريب، حيث أن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات .
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة

مبررات التميز المؤسسي.

ان التميز المؤسسي للمدارس يعد نوعا من الابداع ولا سيما المدارس الثانوية باعتبارها مرحلة انتقالية وهامة فى حياة الشباب، فالتميز لمدارس الثانوية يقدم لها توجهات مستقبلية، ويضعها فى دائرة التنافس المحلى والعالمي، ويزيد من درجة تكيفها مع المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التى شملت جميع مجالات الحياة، ومن هنا يمكن توضيح مبررات التميز فيما يلي: (حسين، ٢٠١٧)، (شقورة، ٢٠١٦)، (Guangkuan, 2013)

١- **الميزة التنافسية المستدامة:** نظرا لما يشهده العصر الحالى من تغييرات بيئية دراماتيكية الارتفاع وتحديات متصاعدة الوتيرة فان التميز المؤسسي لا يكون من خلال تحقيق المزايا التنافسية فقط، بل من خلال استدامة تلك المزايا؛ فالميزة التنافسية المستدامة هى معيار تميز المؤسسات لتوفيرها نماذج فريدة وجديدة يصعب تقليدها او استنساخ فوائدها، كما انها السلاح الرئيس لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المناظرة.

٢- **التغير السريع:** تواجه جميع المنظمات في عصرنا الحديث درجة عالية من التغير ناتجه عن الظروف البيئية الحديثة والسبب الرئيسى لحدوث هذا التغير هو تغيير ظروف البيئة الخارجية وتعرف البيئة الخارجية على انها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المنظمة وتتأثر بها والتي تستطيع المنظمة التحكم فيها لذلك فيكون التغيير ضرورة حتمية لمواجهة تحديات البيئة الخارجية .

٣- **الحرص على الجودة:** مما ال شك فيه أن حرص المدرسة على التميز والجودة في تقديم خدماتها يحقق لها الاستقرار ويضعها في مصاف المنظمات الحديثة ويضاعف من فرص بقائها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المنظمات التي لم تضع التميز في قائمة أولوياتها ، فالتميز هو التفوق على الآخرين، وصار شائع أن التميز هو التفرد والاختلاف مع التمكن الذي يحقق الظهور على الآخرين والتفوق عليهم.

٤- **تطوير تكنولوجيا للمعلومات:** تسعى القيادة المتميزة إلى استخدام الموارد والتكنولوجيا الاستخدام الأمثل بحيث يشمل ذلك النظم والأجهزة الإلكترونية الحديثة على تحسين وتطوير ما تمتلكه المنظمة من تلك الأجهزة و النظم والعمل أيضا و البرامج.

٥- **المنافسة بلا حدود:** - أدت الأثار الاقتصادية المترتبة على العولمة إلى اتساع المنافسة وذلك بظهور منافسين جدد وازدياد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة بمظاهر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة وجودة عالية و إبداعات متلاحقة.

أنواع التميز:

- أ- **التميز القيادي:** الإدارة العليا لها دور مباشر في الوصول بالمنظمة إلى درجة عالية من التميز وذلك عن طريق تنمية قدرات العاملين بها وتشجيعهم على الإبداع والتميز والتفكير الإبتكاري وإتاحة جو من المنافسة بينهم ، وذلك عن طريق اتباع أنظمة التفويض واللامركزية في العمل داخل المنظمة بما يسهل انسياب المعلومات و الأفكار الإبتكارية بين العاملين والقيادة العليا مباشرة دون حواجز والقضاء على الروتين والبيروقراطية.
- ب- **التميز الخدمي :** في ظل إدارة التميز يجب الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات العملاء ، وكذلك خدمة مابعد البيع ،والعمل على تعزيز امكانيات المنظمة والتغلب على نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من تقديم خدمة بمعايير جودة وتميز عالية للعملاء ، كما يجب على المنظمة أن تكون على تواصل مستمر مع العملاء والاستماع لهم والتعرف على احتياجاتهم وآليات التحسين في تقديم الخدمات المستقبلية ومراعاة أن العملاء على حق دائماً
- ت- **التميز البشري :** تقاس كفاءة المورد البشري وتميزه في مدى قدرته على تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية والاستفادة القصوى من الموارد المادية والبشرية وتبرز أهمية العنصر البشري في أنه هو العنصر الحاكم في عملية اتخاذ القرار والتجديد والابتكار

ثالثاً: المبررات الداعية لاستخدام مدخل ادارة المعرفة لدى القيادات الادارية وعلاقته بالتميز المؤسسي لمدارس المرحلة الثانوية بالفروانية فى دولة الكويت.

حتى تتحقق الاهداف بالمدرسه يجب توافر قيادة مدرسية حكيمة وفاعلة قادرة على ادارة المعرفة نظراً لان القيادة المدرسية هي حجر الزاوية في النظام التعليمي فهي موكلة بتحقيق الاهداف التعليمية باستخدام جميع الاساليب المناسبة والاستراتيجيات الحديثة واستغلال الموارد والمعلومات بالشكل الامثل ودفع العاملين نحو التغيير والتطوير تماشياً مع البيئة الخارجية.

وقد اشارت دراسة كيدويل جيلندا (Kidwell, Jillinda,2000) الى ان تبني استراتيجيات وتقنيات ادارة المعرفة فى مؤسسات التعليم يعد امراً مهماً، وجوهرياً كما هو الحال فى قطاع الاعمال واذا ما تم تطبيقه بفعالية، فانه سيؤدى حتماً الى تميز المؤسسات التعليمية فى قدراتها على اتخاذ القرارات والعمل.

ولعل القارئ للبحوث والادبيات يجد ان هناك مبررات لاستخدام القيادات الادارية بالمدارس الثانوية مدخل ادارة المعرفة لتحقيق التميز المدرسي المنشود متمثلة فى:

- الحاجة الى تحقيق مركز تنافسي بين المدارس المحلية والعالمية ولا يتحقق ذلك الا بالادارة الجيدة للمعلومات والمعارف وطرق توصيلها وحسن استغلالها.
- حاجة المدرسه الى تقديم تعليم نوعى ينسجم مع التطورات العالمية ولا يتحقق ذلك الا بالاطلاع على المعارف والمعلومات الجديدة فى مجال العمل.

- الحاجة الى تخريج طالب يمتلك القدرة على الابداع والابتكار وقادرا على استيعاب التطورات التكنولوجية السريعة فى العالم.
- الحاجة للاستغلال الامثل لجميع الموارد المتاحة (الموارد المادية والبشرية) وادارة نقاط القوة فى البيئة الداخلية والفرص المتاحة فى البيئة الخارجية.

المحور الثانى: الاطار الميداني للبحث:

تضمن الاطار الميداني للبحث مجموعة من الاجراءات تضمنت فيما يلى:

١- تحديد الهدف من الدراسة الميدانية

يأتى الاطار الميداني من أجل تحديد دور ادارة المعرفة فى تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية فى دولة الكويت

٢- اعداد اداة الدراسة الميدانية

سعيًا الى تحقيق هدف الدراسة الميدانية، اعتمد على الاستبانة من اجل جمع البيانات والمعلومات التى تغطى جوانب موضوع البحث كاملة، ووجهت الى مديري المدارس الثانوية والمعلمين وتم اعدادها بصورتها المبدئية فى ضوء ما تم تناوله فى الاطار النظرى للبحث، والاطلاع على الدراسات السابقة ذي الصلة بمتغيرات البحث، وذلك بهف صياغة محاور الاستبانة، وتكونت من ثلاث محاور يتضمن كل محور مجموعه من العبارات روعي فيها التسلسل والانتماء الى المحور بما يحقق هدف البحث.

تم عرضها على مجموعه من المحكمين بهدف تحكيمها، وذلك للتحقق من مدى ملائمة الاستبانة للغرض الذى وضعت من اجله وتحديد مدى اتساق بنودها وعبارتها للمحاور التى تنتمى اليها، ومدى سلامتها اللغوية، وبعد استيفاء ملاحظات المحكمين ومقترحاتهم تم تعديل الاستبانة واعدادها لتكون فى صورتها النهائية، ويوضح الجدول التالى محاور الاستبانة وعباراتها.

جدول (١)

المحور	عدد المفردات
المحور الاول	١١
المحور الثانى	١٢
المحور الثالث	١٠
الاجمالي	٣٣

٣- صدق الاستبانة:

اعتمدت الباحثة للتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة الطرق الاتية:

أ- الصدق الظاهري:

اعتمدت طريقة الصدق الظاهري (صدق المحكمين) للتحقق من صدق الاستبانة، من خلال عرضها على مجموعه من المحكمين، لابداء ارائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة الاستبانة لتحقيق اهداف البحث، ومدى ارتباط كل عبارة من عباراتها بالمحور الذي تنتمي اليه، ومدى سلامة صياغة العبارات وتم اجراء التعديلات التي اسفر عنها التحكيم.

ب- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً وعلى ضوء بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة بعد تطبيقها على عينة عشوائية عددها (١٥) من غير عينة الدراسة وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه العبارة ويتضح ذلك من خلال الجداول التالية والتي توضح ارتباط كل محور من المحاور مع عباراته:

جدول (٢)

المحور الاول: دور القيادات الادارية في ادارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت								
رقم المفردة	معامل الارتباط		رقم المفردة	معامل الارتباط		رقم المفردة	معامل الارتباط	
	التوافر	الاهمية		التوافر	الاهمية		التوافر	الاهمية
١	٠٠,٦٦	٠٠,٦٨	٥	٠٠,٦٥١	٠٠,٨٢٢	٩	٠٠,٨٢١	٠٠,٧٥٤
٢	٠٠,٦٢٢	٠٠,٥٢٥	٦	٠٠,٦٩	٠٠,٨٥	١٠	٠٠,٥٨	٠٠,٦٨
٣	٠٠,٧٤٦	٠٠,٥٦٩	٧	٠٠,٨٤	٠٠,٨٧	١١	٠٠,٦٩	٠٠,٧٦
٤	٠٠,٦٢٢	٠٠,٨٢١	٨	٠٠,٦٥٢	٠٠,٧٤٤			
المحور الثاني: تطبيق المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بالمرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت								
١	٠٠,٦٢	٠٠,٨١	٥	٠٠,٦٦	٠٠,٨٢	٩	٠٠,٦٥	٠٠,٥٨
٢	٠٠,٦٣	٠٠,٧٤	٦	٠٠,٦١	٠٠,٦٢	١٠	٠٠,٦٤	٠٠,٦٨
٣	٠٠,٦٨	٠٠,٨٥	٧	٠٠,٦٤	٠٠,٥٨	١١	٠٠,٦٥	٠٠,٦٧
٤	٠٠,٧٢	٠٠,٦٦	٨	٠٠,٨٤	٠٠,٨٦	١٢	٠٠,٦٢	٠٠,٥٩
المحور الثالث: واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية محافظة الفروانية بالكويت								
١	٠٠,٦٩	٠٠,٨٥	٥	٠٠,٦٢٢	٠٠,٥٢٥	٩	٠٠,٦٩	٠٠,٨٥
٢	٠٠,٦٦	٠٠,٨٢	٦	٠٠,٦٣	٠٠,٧٤	١٠	٠٠,٨٤	٠٠,٨٧
٣	٠٠,٥٨	٠٠,٦٨	٧	٠٠,٦٨	٠٠,٨٥			
٤	٠٠,٨٤	٠٠,٨٦	٨					

قيمة معامل الارتباط دالة عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من الجدول السابق (٢) ان جميع قيم معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، ومستوى دلالة ٠,٠١ مما يدل على قوة العلاقة بين درجة مضدرات الاستبانة بالنسبة للمحور الذي تنتمي اليه.

٤- حساب ثبات الاستبانة

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة قوامها (١٥) فرداً من المسئولين والمعلمين بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفيروانية من عينة من خارج البحث، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام (ألفا كرونباخ) وذلك باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية V.21

جدول (٣)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول والثاني والثالث إجمالاً ولكل بعد من أبعاد

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	المحور الأول	١١	٠,٨٥٦
٢	المحور الثاني	١٢	٠,٨٥٦
٣	المحور الثالث	١٠	٠,٨٥٩

من خلال (٣) السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الأول كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الأول (٠,٨٥٦)

ويتضح ايضاً أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثاني كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الثاني (٠,٨٥٦) مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

ويتضح ايضاً أن قيمة معامل الثبات لعبارات المحور الثالث كانت قيم عالية حيث بلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات المحور الثالث (٠,٨٥٩) مما يدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق فيها.

٥- أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة الحالية، والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الجزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

"SPSS" V.21 (Statistical Package for the Social Sciences)، واستخراج

النتائج وفقاً للإجراءات التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ للتعرف على خصائص أفراد عينة البحث وفقاً للبيانات الأولية.
٢. معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.
٣. معامل ألفا كرونباخ؛ للتحقق من ثبات أداة البحث.

٤. حساب المتوسط الوزني لكل مفردة؛ للتعرف علي درجة الموافقة علي كل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك علي النحو التالي:

التقدير الرقمي

ن

التقدير الرقمي = $1 \times 1 + 2 \times 2 + 3 \times 3$ ، حيث ك_١ و ك_٢ و ك_٣، تعني تكرارات الاستجابات (متحقق بدرجة كبيرة، متحقق بدرجة متوسطة، متحقق بدرجة صغيرة)، أما " ن " فهي تعني حجم العينة، ثم ترتيب العبارات وفق المتوسط الوزني لكل عبارة.

٥. اختبار (ت)؛ للكشف عن دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الثنائية والتي تتمثل في (النوع).

٦. اختبار تحليل التباين أحادي الأتجاه؛ للتعرف علي دلالة ما قد يوجد من فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة طبقاً لمتغير (الخبرة).

٧- حساب قيمة (ك^٢) لحسن المطابقة لكل مفردة؛ للكشف عن الفروق في اختيارات أفراد العينة لبدائل الاستجابات الثلاثة (متحقق بدرجة كبيرة، متحقق بدرجة متوسطة، متحقق بدرجة صغيرة)

٦- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تمثلت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

المحور الأول: دور القيادات الادارية فى ادارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت

تم ترتيب ابعاد محور "واقع ادارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت" من حيث أهميتها علي ضوء المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، وذلك كما يوضح نتائجها جدول (٤) التالي:

جدول (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول محور دور القيادات الادارية فى ادارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت مرتبة تنازلياً

الترتيب	العبرة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١	لدى القيادات الادارية اليات لتوليد المعرفة واكتسابها	٤.٠٩	٨١.٨	٠.٥٢٧
٢	تمتلك القيادات لادارية قاعدة بيانات خاصة بالمعرفة (موثقة ورقمية)	٣.٦٥	٧٣	٠.٦٢٧
٣	تمتلك القيادات الادارية اليات واضحة ومعددة لتحسين المعرفة	٣.٨٥	٧٧	٠.٦٣١
٤	تحرص القيادات الادارية على مشاركة المعرفة بين الموظفين	٤.١٧	٨٣.٤	٠.٦٤٢
٥	تنظم القيادات الادارية دورات تدريبية لتنظيم وحفظ المعرفة الجديدة	٤.٢١	٨٤.٢	٠.٥٣٨
٦	تتأكد القيادات الادارية من ملائمة المعرفة المتوفرة لاحتياجات العمل الحقيقية	٤.١٧	٨٣.٤	٠.٦٤٢
٧	تلتزم القيادات الادارية بتطوير المعرفة للمعلمين بانتظام	٣.٩٩	٧٩.٨	٠.٥٦١
٨	تشجع ادارة المدرسة العاملين على التأكد من ان المعرفة موجودة فعلا قبل البدء باى نشاط	٤.٣١	٨٦.٦	٠.٥١٧
٩	يوجه مدير المدرسة نحو اعلاء قيمة المعرفة واهميتها فى الادارة المدرسية.	٤.٢١	٨٤.٢	٠.٥٣٨
١٠	تسهم الادارة المدرسية فى تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة ومن ثم نشرها فى المدرسة	٣.٩٩	٧٩.٨	٠.٥٦١
١١	تشجع ادارة المدرسة العاملين لديها على الاستفادة من مخزون المعرفة التى تمتلكها.	٣.٧٥	٩٢.١	٠.٧٢٢

يتبين من الجدول السابق رقم (٤) ان المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور دور القيادات الادارية فى ادارة المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت، جاء بمتوسط (٤.١٣ من ٥) وهو متوسط يشير الى خيار موافق بشدة على عبارات المحور الاول، وجاءت العبرة رقم (٨) فى الترتيب الاول ومؤادها "تشجع ادارة المدرسة العاملين على التأكد من ان المعرفة موجودة فعلا قبل البدء باى نشاط حيث كان وزنها النسبي (٤.٣١)، وكانت الانحراف المعياري لها (٥١٧) وهى دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠٥) .

ويتضح مما سبق ان ادراك القيادات الادارية بالمدارس الثانوية غير قادرين على استيعاب العلاقة بين طبيعة ادارة المعرفة وارتباطها بتطوير الاداء الادارى وتحقيق التميز المؤسسي بالمدرسة الثانوية، ويرجع ذلك الى عدم توفير التدريبات اللازمة لتدريب القيادات الادارية على ثقافة وعمليات ادارة المعرفة بما يحقق التميز المؤسسي.

المحور الثاني: تطبيق المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بالمرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت

جدول رقم (٥)

استجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني تطبيق المعرفة لتحقيق التميز المؤسسي بالمرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بدولة الكويت

الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	العبرة	الترتيب
٠,٦٥٧	٧٠,١	٣,٥١	تعقد القيادات الادارية لقاءات خاصة للموظفين بالمدرسة لمناقشة المعرفة اللازمة لتنفيذ الخطط المستقبلية	١
٠,٥٤٣	٧١,٤	٣,٥٧	تعمل القيادات الادارية على تطبيق المعرفة المتاحة بما يخدم اهدافها وتطلعاتها المستقبلية	٢
٠,٦٨٤	٧٣	٣,٩١	يتوافر لدى العاملين بالمدرسة قدرات على حل المشكلات التى تواجههم فى العمل بالاعتماد على ما توفره لهم ادارة المعرفة من مزايا	٣
٠,٦٥٢	٧٤,٣	٣,٧١	يتم التأثير فى العاملين من خلال ادارة المعرفة لتوجيههم نحو التفكير الابداعي فى المدرسة	٤
٠,٦٠٢	٧٠,٥	٣,٩٨	تساعد ادارة المعرفة على توفير نظام رقابة مستمر لتحسين ادائهم بالمدرسة	٥
٠,٥٨٧	٧٠,٣	٣,٦١	تشخص القيادات الادارية فى اى مجال من مجالات المعرفة اللازمة لموظفيها بالمدرسة	٦
٠,٥٣٤	٧١,٩	٣,٥٩	تمتلك القيادات لادارية قواعد بيانات توفر المعرفة المتنوعة اللازمة لأنشطتها المختلفة	٧
٠,٤٩٩	٧٢	٣,٦١	تنجح القيادات الادارية فى تحويل المعرفة المتعلقة بالعمل الى خطط فاعلة	٨
٠,٥٨١	٧٣,٢	٣,٨٢	تسمح ادارة المعرفة للقادة الاداريين القيام بالتحسينات المستمرة الخاصة بالاداء المؤسسي	٩
٠,٦٢٢	٧١	٣,٦٨	تستفيد القيادات الادارية من المعرفة الحديثة المرتبطة بالعمل لتعزيز الاداء	١٠
٠,٦١١	٧٣	٣,٦٩	تسعى القيادات الادارية من خلال ادارة المعرفة الى دعم ثقافة التميز.	١١
٠,٥٣٤	٧١,٩	٣,٥٩	تتابع القيادات الادارية استفادة المعلمين من الدورات التدريبية فى تحسين مستوى ادائهم	١٢

يتبين من الجدول رقم (٦) ان متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث جاء بمتوسط (٤,٠٦ من ٥) وهو متوسط يؤكد ان خيار موافق على عبارات المحور.

المحور الثالث: واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الفروانية بالكويت

جدول رقم (٦)

استجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث واقع التميز المؤسسي بمدارس المرحلة الثانوية محافظة الفروانية بالكويت

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري
١	تقييم ادارة المدرسة اداء العاملين وفقا لأسس موضوعية محددة	٤,٢١	٨٤,٢	٠,٥٣٨
٢	تكافى ادارة المدرسة الاداء المتميز للعاملين بها.	٤,١٧	٨٣,٤	٠,٦٤٢
٣	تتبنى القيادات الادارية سياسات فعالة للتغيير والتطوير	٣,٩٩	٧٩,٨	٠,٥٦١
٤	توفر القيادات الادارية بيئة مشجعه للإبداع	٣,٦١	٧٠,٣	٠,٥٨٧
٥	تتنبأ القيادات الادارية المشكلات المستقبلية القائمة على المعرفة وتضع الحلول العملية لها	٣,٧١	٧٤,٣	٠,٦٥٢
٦	تضع القيادات الادارية قوانين تضبط سير العملية التعليمية	٣,٩٨	٧٠,٥	٠,٦٠٢
٧	تمكن ادارة المعرفة القيادات الادارية من تحقيق رسالة المدرسة	٣,٦١	٧٠,٣	٠,٥٨٧
٨	تسمح ادارة المعرفة للقيادات الادارية بالمدرسة للقيام بالتحسينات الخاصة بالنظام الاداري	٣,٥٩	٧١,٩	٠,٥٣٤
٩	تسعى القيادات الادارية من خلال ادارة المعرفة الى دعم ثقافة التميز فى المدرسة	٣,٦١	٧٢	٠,٤٩٩
١٠	توائم ادارة المعرفة وسياسه التميز بين استراتيجية المدرسة والامكانيات المتوفرة فيه.	٣,٨٢	٧٣,٢	٠,٥٨١
١١	تسعى القيادات الادارية الى تحقيق المدرسة مراكز تنافسية بين المدارس	٣,٦٨	٧١	٠,٦٢٢
١٢	تشجع القيادات الادارية الموظفين بالمدرسة على العمل بروح الفريق وتشجيعهم على الابداع والتحسن المستمر	٣,٨٢	٧٣,٢	٠,٥٨١

يتبين من الجدول رقم (٦) ان متوسط استجابات أفراد العينة على المحور الثالث جاء بمتوسط (٤,٠٣ من ٥) وهو متوسط يؤكد ان خيار موافق على عبارات المحور

ملخص نتائج البحث

جاءت أبرز نتائج البحث تبعاً لمحاورها الثلاثة كالآتى:

- وجود علاقة ارتباطية دالة وموجبة بين المحور الثاني للاستبانة (واقع تطبيق إدارة المعرفة) وبين المحور الثالث للاستبانة (التميز المؤسسي) وما يتضمنه من عبارات وكانت جميعها دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)
- ان المعرفة هى راس المال الفكري لدى القيادات الادارية ، من خلالها يعطى الكفاءة الضعالية فى تطوير الاداء المؤسسي بما يحقق التميز المنشود.

- ان ادارة المعرفة تؤثر بشكل ايجابى ومهم على اداء العاملين بالمؤسسة لذلك فاذا ما ارادت القيادات الادارية تطوير الاداء وتحقيق التميز فعليها الاهتمام بادارة المعرفة وتطوير اساليب الحصول عليها.

وترى الباحثة أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية يعمل على نشر ثقافة إيجابية نحو التغيير والتطور، ومن ثم تعمل عمليات التطور بانسيابية وبدون أي عوائق تحول بينها وبين الوصول للتغيير المنشود، وبذلك يسهل تحقيق التميز المؤسسي بهذه المؤسسات

كما يعمل التميز المؤسسي إلى نشر المعرفة وامتلاك أدواتها، وتطبيق كافة البرامج الخاصة بها، وبذلك يسهم التميز المؤسسي في رفع درجة ومعدل تطبيق إدارة المعرفة، أي أن العلاقة بين التميز المؤسسي وتطبيق إدارة المعرفة علاقة تبادلية في ظل ما كشفت عنه النتائج الحالية.

المحور الثالث: المقترحات والتوصيات التي تسهم في تحقيق التميز المؤسسي بالمدارس الثانوية بالكويت من خلال ادارة المعرفة.

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها فإن الباحثة توصي بالآتي:

1. اقامة الدورات التدريبية للقيادات الادارية حول ادارة المعرفة وكيفية اكتسابها وحفظها ونشرها وتطبيقها داخل المدارس الثانوية لان ذلك يعزز من قدرة الموظفين على التعامل مع المعرفة، وبالتالي قدرتهم على الابداع والابتكار وبدوره تحقيق التميز المؤسسي.
2. الانفتاح على المجتمع المحلى للاستفادة من خبراته وتبادلها بما يسهم فى تطوير اداء الإدارة المدرسية بالمدرسة الثانوية بالكويت.
3. ضرورة مراجعة المؤسسات التعليمية لأليات تبني إدارة المعرفة كمدخل لتحسين جودة الخدمات التعليمية لمؤسسات التعليم ، بشكل دوري والمساهمة فى تحقيق التميز المؤسسي.
4. عقد لقاءات دورية في الأقسام التعليمية يتم خلالها عرض التجارب والممارسات المتميزة في تحقيق جودة الخدمات التعليمية في أنشطة القسم المختلفة .
5. إيجاد قاعدة معلوماتية يتم فيها حفظ كل ما يتم جمعه من معلومات عن جوانب الأداء المختلفة بالمؤسسات التعليمية الكويتية ومواردها المختلفة .
6. تطبيق معايير واجرائيات التميز .
7. تحفيز الموظفين على طرح أفكارهم المتعلقة بتطوير العمل في المدرسة
8. العمل على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها من خلال الأرشيف الورقي والإلكتروني للمدرسة
9. العمل مع الجهات المسؤولة على تخصيص ميزانية لدعم عمليات توليد المعرفة (شراء أو ابتكار أو اكتساب)، وكذلك توفير الآليات والوسائل المختلفة لإتاحة الفرصة للمعلمين على اكتساب معارف جديدة وصلقلها ومعالجتها بما يسهم إيجابياً في إنتاج وتوليد المعرفة.

مقترحات البحث

تقترح الباحثة اجراء دراسات مستقبلية تساهم فى وضع حلول لتحقيق التميز المؤسسي

منها:

■ آليات تفعيل التميز المؤسسي بوزارة التربية والتعليم الكويتية.

المراجع

- البلوشي، فهد بن خميس بن على (2023) اثر ادارة المعرفة على الاداء التنظيمي فى وزارة التربية والتعليم فى سلطنة عمان: تحليل متعدد المجموعات، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والاداب: مصر، 7 (31)، 293- 322.
- الجعافرة، عامر، (2021) أثر إدارة المعرفة في التوجه الاستراتيجي ودور القيادة التحويلية كمتغير معدل: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (17) العدد (1) عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية.
- الجوجو، كمال، (2019) الجينات التنظيمية وأثرها على التميز المؤسسي في الشركات الطبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- حسين، باشبوة (2017) الأدوار المرتقبة من تبني استراتيجية ادارة الجودة الشاملة فى إدامة التميز المؤسسي على مستوى الجامعات الجزائرية، المجلة العربية للجودة والتميز، مركز الوراق للدراسات والابحاث، مج4، ع(1)، ص ص83- 120.
- السهلي، أسيل (2017)، دور المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب الإشراف التربوي في مدينة الرياض (استراتيجية مقترحة)، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.
- شقورة، منير حسن احمد (2016) تطوير أداء القيادات الادارية بالمدارس الثانوية فى فلسطين على ضوء نماذج ادارة التميز بالمؤسسات التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات لأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
- عبد العزيز، حسن، وعبد الرحيم، عالم، والحسين، أنس ، ومحمد، وفاء، (2020) أثر المرونة الاستراتيجية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية على حالة شركة دال "مصنع دال لدلبان- كابو" بولاية الخرطوم، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مجلد (9) العدد(3) مركز رفاد للدراسات والأبحاث
- محمد عناز، خليل عريقات (2019) واقع المناخ الجامعي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بإدارة المعرفة من وجهة نظر طلبتها، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، اتحاد الجامعات العربية -الامانة العامة، المجلد(39) العدد(1).
- المدهون، محمود، (2014) عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسات تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين
- مراد، أسماء (2019)،معايير مقترحة للتميز الإداري بالجماعات المصرية في ضوء نموذج مالكوم بالدريج للجودة الشاملة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، (2)، (12) ص ص 1- 98.

- النويقة، عطا الله، بشير، عبود (2021) دور عمليات إدارة المعرفة في الابداع التنظيمي :دراسة ميدانية بالتطبيق على الموظفين الاداريين في أمانة الطائف، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مجلد (41) العدد (2) كلية التجارة، جامعة المنصورة
- وهبه، معتصم، (2019) أثر عمليات إدارة المعرفة في التميز المنظمي، الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية"، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.
- Arif, F., & Rahman, S. (2018). Knowledge Management and Job Satisfaction. International Journal of Academic Research in Business And Social Sciences, 8(9). PP 266-274
- Guangkuan, X. (2013). Seeking a Roadmap to Becoming World Class: Strategic Planning at Peking University, Research & Occasional Paper Series, Center for Studies in Higher Education (CSHE), pp. 1-11
- Setyawan, A. (2021). The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Organizational Performance with Organizational Culture as a Mediating Variable. Manajemen Bisnis, 11(1), 1-11
- Zhang, M. M., McNeil, N., Bartram, T., Dowling, P., Cavanagh, J., Halteh, P., & Bonias, D. (2016). Examining the 'Black Box' of Human Resource Management in MNEs in China: Exploring Country of Origin Effects. The International Journal of Human Resource Management, 27(8), 832-849

Research Summary

The objective of the current research is to identify the reality of applying knowledge management processes and their relationship to achieving institutional excellence from the point of view of administrative leaders in secondary schools in Farwaniya Governorate in the State of Kuwait. The questionnaire was conducted on sample members and it was collected from principals and deputies in secondary schools, and it concluded that the ability of administrative leaders to develop knowledge is weak, As well as their weakness in converting knowledge related to work into effective plans, and the study recommended the establishment of training courses for administrative leaders on knowledge management and how to acquire, preserve, disseminate and apply it within secondary schools because this enhances the ability of employees to deal with knowledge, and thus their ability to create and innovate and in turn achieve institutional excellence. The need for educational institutions to review the mechanisms of adopting knowledge management as an input to improve the quality of educational services for educational institutions, on a regular basis, and to contribute to achieving institutional excellence.

Key words: Knowledge Management - Institutional Excellence