

## بحث بعنوان

# إدارة المعرفة مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر

إعداد

آمال عوض الدهشان  
معلم خبير بإدارة التخطيط والمتابعة  
بمديرية التربية والتعليم بدمياط

وائل وفاق رضوان  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية - جامعة دمياط

٢٠٢٠م / ١٤٤٢هـ

## مقدمة:

ازدادت أهمية المعرفة بأبعادها المختلفة في المؤسسات مع بداية التسعينات من القرن الماضي حيث بدأت تركز على دراسة المؤسسات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة أي تلك التي تتمتع بمستوى متميز في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها ونتيجة ذلك ظهر مفهوم جديد أطلق عليه: إدارة المعرفة فالمؤسسات التي حققت النجاح في الميادين التنافسية ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها ليس فقط تحقيق الميزة التنافسية بل تتعدى ذلك إلى السعي لاستدامتها، ويتم ذلك من خلال تبني استراتيجيات ملائمة تمكنها من الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية على الأمد الطويل في ظل إدارة المعرفة.

ويُعد الانفجار المعرفي من أهم القضايا التي تشغل دول العالم، حيث أصبحت المعرفة المتجددة هي القوة المسيطرة الآن على جميع أنحاء العالم، كما لم تعد المعرفة ثابتة أو محددة بنقطة بداية ونهاية، بل أصبحت متغيرة ولا نهائية، وقد أدى تعدد مصادر المعرفة وازدياد القنوات إلى تواصل الأفراد مع المراكز البحثية بسهولة ويسر. (١)

حيثُ أصبحت إدارة المعرفة في ظل هذه التغيرات والتطورات أفضل المداخل لتحقيق ذلك فهي لم تعد علمًا نظريًا يقوم على استقطاب المعلومات والمعارف وتقديمها مجردة وغير مقننة فحسب، وإنما تقوم على إيجاد بيئة مثيرة في المؤسسة تسهل عملية إبداع ونقل ومشاركة المعرفة من خلال التركيز على ثقافة المؤسسة فهي فلسفة ونهج وممارسة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة المرتبطة برأس المال الفكري لتحسين الحالة التنافسية بدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة والتي من شأنها رفع مستوى الدافعية للأفراد العاملين في المؤسسات، وكذلك تمكينهم من التطور والنمو المهني بأسرع وقت وبأفضل مستويات الجودة. (٢)

فإذا كان نقص المعرفة يُولد الخوف، فإن البحث عنها يُولد الشجاعة، ولذا، فمطلوب من المؤسسات التعليمية- خاصة مدارس التعليم الثانوي العام- ليس فقط

الارتقاء بالمعرفة، بل الإبحار فيها وتشكيلها، لتتواكب مع هدف التربية للألفية الثالثة لتوقظ المكنون الفكري داخلياً، وخلق ظروف وإمكانات جديدة نحو اكتشاف المجهول والقدرة على ممارسة المعرفة انطلاقاً من الماضي وحسن استغلال المتاح والتوجه نحو المستقبل. فلا قيمة للمعرفة إن لم تمارس في مناحي الحياة لتعطي قيمة مضافة للقوة البشرية؛ فالاستثمار في المعرفة إنتاجاً واستهلاكاً وتشاركاً. (٣)

### مشكلة الدراسة:

من البديهي أن تقدم الشعوب يُقاس بمدى اهتمامها بالتربية والتعليم؛ لأن اهتمامها به يعني استثماراً يحقق النجاح في حياة الأمة وأفرادها، فالتربية والتعليم قوة مؤثرة وفاعلة بما تساهم به في تثقيف الأفراد وتويرهم.

وعلى الرغم من الجهود الكثيرة التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي العام لتحسين جودة مخرجاته، وهذا ما هدفت إليه دراسة حسين والرشيدي (٢٠١٩) (٤) في التعرف على تصورات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية. وتعظيم قدراتها التنافسية وهو ما أكدت عليه دراسة حسين (٢٠١٨) (٥) حيث هدفت إلى تحسين الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل رأس المال الفكري، وبناء تصور مقترح يمكن تطبيقه بالمدارس الثانوية العامة. إلا أن التقدم في هذا المجال لم يزل بطيئاً، في ظل محاولة لتحقيق جودة لازالت تميل بشكل كبير للناحية الورقية والشكلية غير الموضوعية وجهود مضنية من العاملين بالمدارس تستنفذ معظم أوقاتهم بصورة تبعدهم عن عملهم الحقيقي كمعلمين. (٦)

اعتماداً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف تكون إدارة المعرفة مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

- ما الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة؟
- ما الإطار النظري والمفاهيمي للميزة التنافسية؟
- ما أبرز ملامح التعليم الثانوي العام في مصر؟

- ما أهم المشكلات التي تواجه التعليم الثانوي العام في مصر؟
- ما التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة؟

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، والتعرف على أبرز ملامح التعليم الثانوي العام في مصر، وأهم المشكلات التي تواجهه، مع وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية متغيراتها حيث تُعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما: إدارة المعرفة، والميزة التنافسية؛ الأمر الذي سيؤدي إلى الارتقاء بالتعليم الثانوي العام بمصر؛ مما ينعكس على رفع كفاءة العملية التعليمية ككل.

### منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناول الواقع ومشكلاته تحليلاً ناقداً وينفذ إلى المستقبل استشرافاً وبحثاً عن الأفضل.

### مصطلحات الدراسة:

#### إدارة المعرفة:

هي عملية تحليل وتركيب وتقييم وتنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود وهادف من أجل إيجاد قيمة للأعمال وتوليد الميزة التنافسية. (٧)

وتُعرف إدارة المعرفة إجرائياً بأنها: العمليات المعرفية التي تساعد المدرسة على توليد وتشارك المعرفة، وتنظيمها، وتخزينها وتطبيقها، وإدامتها لجميع منسوبي المدرسة من

معلمين وطلاب وعاملين ومستفيدين، والتي تتمثل في المجالات الآتية: مجال متطلبات (الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، القيادة والإدارة، تكنولوجيا المعلومات).

### الميزة التنافسية:

تعني مجموعة من العوامل التي تساعد المؤسسة على التنافسية، مثل: الموارد والأصول والمهارات التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها وتنسيقها واستثمارها بما يحقق منفعة وقيمة أفضل للعميل أو المستهلك، وتحقق تميزاً وتوقفاً على بقية المنافسين، وتسمح باستمرار تحقيق النجاح في ظل المنافسة المحلية والعالمية.<sup>(٨)</sup>

وتُعرف الميزة التنافسية إجرائياً بأنها: مجال تتمتع فيه المؤسسات التعليمية بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، بحيث تستطيع المؤسسة التعليمية أن تميز نفسها عن أقرانها ومنافسيها وتحقق لنفسها التفوق والتميز.

### التعليم الثانوي العام:

حدده القانون (١٣٩) لسنة ١٩٨١ بأنه المرحلة التي تعقب مرحلة التعليم الأساسي، ويهدف لإعداد الطلاب للحياة جنبا إلى جنب مع اعدادهم للتعليم العالي أو الجامعي أو المشاركة في الحياة العامة والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية السلوكية والقومية.<sup>(٩)</sup> ويُعرف التعليم الثانوي العام إجرائياً بأنه: المرحلة التعليمية التي تلي المرحلة الإعدادية، وتمتد دراستها ثلاث سنوات، ويليه التعليم العالي، ويتم القبول به على أساس المفاضلة بين المتقدمين في مجموع درجاتهم في شهادة نجاح إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي.

### الأدب النظري

#### أولاً: إدارة المعرفة:

مفهوم إدارة المعرفة:

تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين والكتاب في هذا الشأن، فهناك من ينظر إليها على أساس أنها معلومات أو عناصر يمكن تخزينها ومعالجتها، وآخر ينظر إليها على أساس أنها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد

أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وهناك من ينظر إليها على أساس أنها نوع من الوحي والإيمان في اتخاذ القرار بقوله: أن المعرفة هي "الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال، وهناك من أعطى لها صيغة رياضية  $(K=(I+T)*S)$  حيث (K) المعرفة، (I) المعلومات، (T) التكنولوجيا، (S) التقاسم، وهناك من ينظر إليها من جانب اجتماعي حيث عرفها بأنها عبارة عن الموجودات الغير منظورة مثل: الأسس الاجتماعية للدولة، وتشمل الخبرة الواسعة المتراكمة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة. (١٠)

ويمكن التمييز بين أربعة أنماط من المعرفة من خلال الآتي: (١١)

- المعرفة الخاصة: فيها تكون المعرفة مصنفة وغير منتشرة، أي أن المعرفة تكون جاهزة ومعدة للتداول، ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقاً لمدى الحاجة إليها في إطار سياسات المؤسسة.
- المعرفة الشخصية: حيث المعرفة تكون غير مصنفة وغير منتشرة أيضاً مثل: الإدراك، البصيرة، الخبرات.
- المعرفة العامة: وتكون المعرفة مصنفة ومنتشرة مثل: الصحف، الكتب، المكتبات.
- الفهم العام: وتكون المعرفة منتشرة ولكنها تكون غير مصنفة مثل هذه المعرفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي.

وإدارة المعرفة علم ينمو سريعاً؛ حيث ثمة طرق عديدة لتعريف إدارة المعرفة في الأدبيات الحالية حيث تعرف مؤسسة (Gartner) إدارة المعرفة بأنها: "نظام يتضمن نهجاً متكاملاً لتحديد وإدارة ومشاركة كافة الاحتياجات المعرفية لأية منظومة عمل. حيث يمكن أن تتضمن تلك الاحتياجات الأصول المعلوماتية مثل: قواعد البيانات والمستندات والسياسات والإجراءات وأيضاً الخبرات والتجارب الضمنية التي يمتلكها كل عامل في المؤسسة. كما تشكل إدارة المعرفة استراتيجية مهمة لتمكين القيادات من تطوير مجموعة من الممارسات التي تستهدف خلق وتجميع ومشاركة واستخدام المعرفة بهدف تحقيق التقدم المنشود. (١٢)

وتُعرف إدارة المعرفة بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة التي تتحكم بالمعرفة من خلال توليدها ونشرها واستخدامها عن طريق استغلال المهارات والخبرات لدى الأفراد والعاملين في المدرسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية كاتخاذ القرارات وحل المشكلات. (١٣)

وتشارك المؤسسة المتعلمة مع عمليات إدارة المعرفة، فهي تقوم باستقطاب الأفراد الذين يمتلكون المعرفة وتعمل على نقل المعرفة داخل المؤسسة وتوزيعها على العاملين، ثم يتم تحويلها إلى ممارسات فعالة في المؤسسة وتحقيق التوافق الاجتماعي ورؤية مشتركة للعاملين وهي تحقيق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة المتعلمة تسعى للتميز من خلال تحقيق التكيف مع المستجدات الخارجية والامكانات المتواجدة، كما تتمتع المؤسسة المتعلمة ببيئة خصبة تسهم بتحريك جميع الاتجاهات بالمؤسسة، ولا تقتصر على اتجاه واحد، بل تفتح الأفق بين الإدارة والعاملين في تبادل واكتساب المعرفة ونشرها وفي حل الصعوبات التي تعترض المؤسسة أي تسمح بأخذ المشورة والحلول من المستويات الأخرى العاملة بالمؤسسة، ويسهم العاملون في وضع الاستراتيجية التي تدير عليها المؤسسة ليكون كل فرد بالمؤسسة مسئولاً عما يقوم به. (١٤)

مما سبق يتضح أن إدارة المعرفة هي: "الإدارة الصريحة والمنهجية للمعرفة الحيوية وما يرتبط بها من عمليات إنشاء أو جمع وتنظيم ونشر واستخدام واستغلال سعيًا لتحقيق الأهداف التنظيمية". (١٥)

### أهداف إدارة المعرفة:

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي: (١٦)
- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
  - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
  - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
  - إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.

- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
  - التأكد من فاعلية المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
  - تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
  - تعمل على جمع الأفكار الذكية، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
  - تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
  - خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها وجودة العمليات وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- عمليات إدارة المعرفة:

هي أحد عناصر إدارة المعرفة، في أربعة أبعاد يتم تقسيمها كالتالي: (١٧)

١- توليد المعرفة: وتُعد من أهم عمليات إدارة المعرفة، والتي تتضمن ابتكار واكتساب وشراء المعرفة، ذو القدرة على الفهم والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، ويجب أن يفهم ان ذلك لا يعني الحصول على معرفة جديدة فحسب وإنما القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة المزج بين المعرفة الصريحة والضمنية الكامنة لتكوين معان ومعارف جديدة من هذا المزيج.

٢- خزن وتنظيم واسترجاع المعرفة: وتشمل العمليات التي يتم من خلالها الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها ويكون لاستخدام تقنيات المعلومات دورٌ بارز في جميع مراحل هذه



العملية وتُعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمؤسسة التي تشتمل على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والعمليات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المُخزنة في النظم الخبيرة. والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة. والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد. وتكتسب هذه العملية أهميةً كبرى في المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي لا يوجد لدى موظفيها استقرارًا بسبب صيغ التوظيف المؤقتة عبر العقود القصيرة الأجل والتي قد يغادرونها وبالتالي فقدان المعرفة الضمنية التي يحملها هؤلاء الأفراد بسبب عدم توثيقها.

٣- **نقل ومشاركة المعرفة:** وتعني نشر ومشاركة المعرفة بين مختلف الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يستغل الأفراد مهاراتهم في ذلك ويتم توزيع المعرفة الضمنية بأساليب مختلفة كالترتيب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم. ويكون للدعم الإداري دور مهم في ذلك ويكون للتكنولوجيا المتوفرة أيضًا دور في تسهيل توزيع والتشارك بالمعرفة عبر شبكة الاتصال الداخلية والبريد الإلكتروني. ونُظم الأرشيف والإدارة الإلكترونية. والمهم في عملية التوزيع، هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

٤- **تطبيق المعرفة:** وهي العملية المرتبطة بتطبيق المعرفة والتي يجب أن تأخذ حقيقتها من الاهتمام بالمعرفة تكتسب بالعمل وتتطلب كثيرًا من التعليم الذي يأتي عن طريق الممارسة والتجريب والتطبيق. وهنا لابد من إيجاد الثقافة التنظيمية التي تساعد في ذلك كالتشجيع والتسامح والتعليم من الأخطار، كما أن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تهتم باستخدام المعرفة في الوقت المناسب وتستثمر توافرها في المكتبة والتي يجب أن تُوظف في حل المشكلات التي تواجهها وكذا في المساعدة في تحقيق أهدافها وعليه فإن أي مؤسسة تسعى إلى تطبيق جيد للمعرفة هي التي تهتم بتعيين مدير لإدارة المعرفة بها والذي تقع على عاتقه واجبات الحث على التطبيق الجيد. وأن يعمل كعنصر يهتم بتكريس أولوية لتطبيقات المعرفة، ويسعى في فتح قنوات الاتصال

الرسمية وغير الرسمية ويسعى للحصول على التقارير، والموضوعات ذات العلاقة. ويهتم بجلسات التدريب وتشجيع فرق العمل الجماعية، ويستخدم التكنولوجيا لتمكين فرص أكبر لتوليد المعرفة.

### معوقات تطبيق إدارة المعرفة:

يُمكن تلخيص المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة بالآتي: (١٨)

- ضعف البنية التحتية المطلوبة لإدارة المعرفة، أو ضعف استخدامها بالآلية المناسبة.
- الاعتقاد بأن الوصول إلى المعرفة وتدوينها هو الهدف، وليس استخدامها وتطبيقها.
- عدم وضوح مفهوم المعرفة لدى القائمين على العملية الإدارية، وتركيزهم على المعرفة الصريحة دون البحث عن المعرفة الضمنية، والتي تكون في معظم الأوقات هي الأهم والأكثر فاعلية.
- عدم وجود الدعم من الإدارة العليا والافتقار للكوادر البشرية.
- ضعف الموارد المالية والمادية اللازمة لنجاح العملية الإدارية.
- الروتين والسلبية في أداء العمل ما ينعكس على ضعف القيام بالمهام، وظهور روح اللامبالاة والابتعاد عن الابتكار، والتجديد وكل ذلك ينعكس سلباً على تشكيل معرفة جديدة، بل على العكس ما يؤدي إلى ترهل المعرفة الحالية وضمحلها.

### ثانياً: الميزة التنافسية:

أرغمت المنافسة العالمية الدول والمؤسسات العامة والخاصة إلى الاهتمام بتحقيق تنافسية لها، وإعادة التفكير في استراتيجياتها، وكيفية استثمارها لمواردها المختلفة من أجل تحقيق أهدافها بجودة وتميز؛ لذلك فقد ظهر مفهوم التنافسية وحظى باهتمام الباحثين في الخمسينات وبداية الستينات من القرن العشرين في دول أوروبا الغربية واليابان والولايات المتحدة حيث ينظر إلى الميزة التنافسية: أنها الهدف (الغرض) العام لاستراتيجية العمل.

حيث تُمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، ومن النادر أن تمتلك تلك المؤسسات سبقاً تنافسياً على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياساً للمنافسين الآخرين، ونظراً لمحدودية موارد المؤسسة من جانب، وعمل

قرارات متبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند وتتبادل التأثير مع الإدارات المميزة للمؤسسة من جانب آخر؛ وهكذا فالميزة التنافسية تُعد مفتاحًا لنجاح تلك المؤسسات. (١٩)

### تعريف الميزة التنافسية:

يُعرفها السلمي (٢٠٠١) بأنها المهارة أو التقنية أو المورد الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. (٢٠)

كما تُشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط وتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الامكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين وهما القيمة المدركة لدى العميل ، و قدرة المنظمة على تحقيق التميز. (٢١)

وتُشير مسعود (٢٠١٥) أن الميزة التنافسية يختلف تعريفها حسب المجال إذ يمكن تعريفها بتنافسية الدولة أو تنافسية القطاع ، أو تنافسية المؤسسة كما يلي: (٢٢)

- التنافسية على مستوى الدولة: وهي مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تهدف إلى تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الازدهار والاستقرار الاقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين.

- التنافسية على مستوى القطاع: وهي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية.

- التنافسية على مستوى المؤسسة: وهي قدرة المؤسسة على تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفرقة مقارنة بما يقدمها منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق إلى عدة عوامل مثل: السعر والجودة والتقدم التقني وغيرها.

## مصادر الميزة التنافسية:

تتمثل أهم مصادر الميزة التنافسية في الآتي: (٢٣)

- التكنولوجيا والابتكار من أجل ميزة تنافسية: فمصطلح الابتكار له جانب تجاري حيث يتضمن كلاً من المنتج / الخدمة العملية وبرغم أهميته لا يعرف الكثير عن كيفية تحرك الابتكار التكنولوجي في المؤسسات المختلفة فالمؤسسات الأكثر ابتكاراً تشارك في بحث مستمر عن أفضل المنتجات والخدمات ويحاولون باستمرار ترقية قدراتهم الداخلية وغيرها من الموارد فالابتكار يُعزز الإنتاجية ويعمل على زيادة كفاءة الدولة لمواردها.

- الموارد البشرية لميزة تنافسية: فالموارد البشرية مصطلح يُستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المؤسسة فالمصادرة التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية. هي أقل أهمية للميزة التنافسية خاصة في المقارنة إلى هيكل اجتماعي معقد مثل نظام التوظيف إذن سياسات وممارسات الموارد البشرية قد يكون مصدرًا مهما للميزة التنافسية المستدامة.

- الهيكل التنظيمي للميزة التنافسية: المؤسسة هي البديل عن الكيانات المجموعة ويمكن هيكلة المؤسسة بعدة طرق مختلفة اعتماداً على أهدافهم ستحدد بنية المؤسسة فالأساليب التي تعمل بها ومدى تخصيص المسؤوليات لمختلف المهام فالضغوط التنافسية المتزايدة تجبر المؤسسات على التركيز على كفاءتها الأساسية وإعادة رسمها حدودها فتغير الهياكل التنظيمية إلى متعددة الأقسام من خلال تحويل الأعمال نحو وحدات أصغر لامركزية.

## أهمية الميزة التنافسية:

تمثل البيئة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسات، ولا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الاستراتيجيات وإدارتها خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين من مفهوم الميزة التنافسية حيث تكمن أهميتها في تمكين المؤسسات من النمو والبقاء على النحو التالي: (٢٤)

- تُساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسسة.

- تقديم التوجيه والتحفيز لجميع العاملين في المؤسسة.
- تساعد على توليد سمعة أو شهرة للمؤسسة في أذهان العاملين.
- توفر نظامًا يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المؤسسة على المؤسسات المنافسة لها.
- تتحقق للمؤسسة قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب العملاء.
- تلبى احتياجات وتوقعات العملاء بالحصول على خدمة أو منتج ذي جودة عالية.
- تخفيض الكلفة وتحقيق الجودة العالية.
- تُعطي المؤسسة تفوقًا نوعيًا وكميًا وأفضلية على المنافسين، وتتيح نتائج أداء عالية.
- كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمؤسسة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد.

#### استراتيجيات الميزة التنافسية: (Competitive advantage strategies)

- أوضحت (شلبي، ٢٠١٨) أن هناك ثلاث استراتيجيات للميزة التنافسية، هي: (٢٥)
- (١) استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy): وتعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجًا مميزًا وفرادًا وخدمات على مستوى عالٍ من الأداء والتطور.
- (٢) استراتيجية قيادة التكلفة (Leadership Strategy): وتعني قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي تحقق عائد أكبر مع الحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة.
- (٣) استراتيجية التركيز (Strategy Focus): من خلال توجيه جهود المؤسسة لتكون أكثر كفاءة لخدمة قطاع معين من العملاء وتحديد أهداف معينة للتركيز عليها وتحقيق الريادة فيها، وهي تختص بتقديم مزيج سلعي ضيق من حيث الاتساع ولكنه يتصف بالعمق، حيث يتيح مدى واسع من الخبرات أمام القطاع المستهدف، والاعتماد على الفهم الدقيق لحاجات وخصائص المستهلكين.

#### فالميزة التنافسية تدور حول أربع محددات رئيسية (4CS)، وهي: (٢٦)

- ١- الإبداع والابتكار: وهو يمثل الدافع الأساسي الذي يحدد ويحافظ على حركة المحرك الرأسمالي في التعليم من خدماته الجديدة المتنوعة المقدمة للمستهلكين، وطرقه الجديدة كذلك للإنتاج والنقل، وأسواقه الجديدة بالإضافة إلى الأشكال الجديدة من تنظيم

صناعته حيث يمكن للمؤسسات الحصول على ميزة تنافسية من خلال مبادرات إدارية تُسهل الابتكار، الكفاءة، التعلم؛ لتبرز أفضل ما في الناس من أداء في الفوز بثقافة موجّهة.

٢- التنافس: فالمنافسة هي الفعل والاستجابة أو الاستباق والهجوم في اشتباك تنافسي قائم ضد الخصوم وغالبًا ما تكون الميزة التنافسية التي تم اكتسابها من خلال مناورات تنافسية في كثير من الأحيان مبنية على الملكية (Owner ship- Based) كالموقف القوى في السوق أو على الوصول (Access-Based) كالفوز على المنافسين من خلال تأمين قناة التوزيع السائدة في الأسواق الخارجية المتنازع عليها بشكل عام مشترك.

٣- التعاون: وهو المبادرة بالترتيبات التعاونية والمشاركة فيها مع آخرين في البيئة المحيطة بمؤسسة التعليم، ويهدف إلى تحقيق الفائدة العظمى من خلال العمل المشترك.

٤- الاستمالة: وهي أن تتخرط مؤسسات التعليم في مناورات استراتيجية تعرف باسم الاستمالة، والتي تساعد في الحصول على دعم من الجهات الحكومية أو أصحاب المصلحة المحليين المؤثرين.

### ثالثًا: التعليم الثانوي العام في مصر:

لم تُعد أهمية التعليم (خاصة التعليم الثانوي العام) محل جدل في أي بلد في العالم؛ حيثُ أن بداية التقدم الحقيقية هي التعليم، ولا يستطيع أي مجتمع تحقيق أهداف التنمية الشاملة ومواجهة متطلبات المستقبل إلا بالمعرفة.

فالتعليم المدرسي و(خاصة الثانوي العام)- على الصعيد العالمي بصفة عامة ومصر بصفة خاصة- يُمثل قضية أمن قومي؛ إذ يُمثل القاعدة التي تركز عليها مقومات الأمن بجميع مجالاته: السياسية، والاقتصادية والعسكرية، وبما أنه يمثل استثمارًا لأعلى الثروات التي يملكها المجتمع وهي الثروة البشرية، فلا بد أن تجرى عليه عمليات تقييم ومراجعة وإصلاح ومتابعة عملية مستمرة لا سيما وأن الدراسات التي أُجريت على هذا النظام، أشارت إلى وجود العديد من المشكلات الواجب الإسراع في حلها. (٢٧)

وتُشير الإحصائيات إلى أن هناك تفاوتًا في الالتحاق بالتعليم الثانوي العام بين الذكور والإناث في محافظات مصر المختلفة، وهو ما أكدته تقرير تقييم المحافظات الذي أشار إلى التفوق في تعليم الإناث على الذكور في تسعة عشرة محافظة من محافظات جمهورية مصر العربية بينها خمس محافظات تشهد تفوقًا كبيرًا للإناث هي: محافظات دمياط وأسوان والبحر الأحمر وبورسعيد والسويس، بينما كانت محافظات جنوب سيناء والجيزة وقنا وأسيوط والفيوم وبني سويف وسوهاج هي الأكثر تفوقًا بالنسبة للذكور في التعليم الثانوي العام. (٢٨)

فالتعليم يعتبر أداة صنع المستقبل وبوابة تحقيق الأمن المعرفي للأمم، ولكي ينجح في أداء رسالته المتمثلة في توفير رأس المال البشري القادر على إنتاج المعرفة وحول مشعل التنمية الإنسانية والمجتمعية المستدامة، لا بد أن تستند الأنظمة التعليمية إلى سياسة مُستبصرة تدرك جيدًا متطلبات الحاضر وتسعى إلى تأمينها، دون أن يشغلها ذلك عن استشراف آفاق المستقبل والتهيؤ لها. (٢٩)

وتوصلت (سليمان، ٢٠١٧) في دراستها أن الواقع يشهد بأننا لم نصل حتى الآن لمنتج تعليمي عالي الجودة فما زالت الشكوى مستمرة من ضعف الثقة لدى أولياء الأمور في إدارة المدارس وقدراتها، لاسيما الحكومية منها، وتوجيههم نحو المدارس الخاصة أو التجريبية على الأقل، واستمرار بعض الظواهر السلبية كظاهرة الغياب والعنف بين طلاب المرحلة الثانوية العامة وتقشي ظاهرة الدروس الخصوصية ونُبتعت أهمية الاهتمام بمشكلات نظام الثانوية العامة من إدراك حقيقي لما يعانيه النظام من أزمة عميقة أصبح لها انعكاساتها السلبية على المجتمع. فقد سجلت في السنوات الأخيرة عددًا من الأبحاث والدراسات التي تناولت مشاكل التعليم الثانوي العام، تؤكد أن أوضاعه في حاجة لمواجهة مشكلاته بشكل جذري. (٣٠)

وفي دراسة (محمد، ٢٠١٩) رأت أن من الأسباب التي أودت بالتعليم الثانوي العام إلى الضعف: (٣١)

- عدم استقرار السياسات التعليمية وسرعة تغييرها من وزير إلى آخر بل أحيانًا في عهد الوزير الواحد.

- لا يوجد خريج مبدع ومستمر فقد خلت العملية التعليمية من روح التفكير والابداع مع استمرار الفصل بين الجانب النظري والعملية بالإضافة لافتقاد الخريجين للمهارات التي يحتاجها سوق العمل.

- سيادة القيم المادية على عقلية المواطن المصري التي دفعت الكثير من أولياء الأمور إلى الاعتقاد أن الهدف الرئيسي للتعليم هو حصول أبنائهم على مجموع يؤهلهم للالتحاق بنوع ومستوى التعليم الذي يفضلونه؛ مما ينعكس على نظرتهم الدونية للمدرسة.

- عدم اكتفاء المعلم اقتصادياً وذلك لضعف رواتبهم وبالتالي جعل المهنة طاردة لهم. ولعل من أهم التطورات في المرحلة الثانوية استخدام أجهزة التابلت (الحاسب اللوحي) مُحَمَل عليها المناهج وبنك المعرفة في التعليم، واستخدام بنك الاسئلة والامتحانات الإلكترونية على مستوى كل مدرسة وليس على مستوى الجمهورية، وتصحيح الامتحانات بشكل إلكتروني، وتطبيق النظام التراكمي في التقويم على مدار ٣ سنوات، هذا بالإضافة إلى إلغاء نظام التشعيب (أدبي، علمي) بعد ٢ سنة، من تخرج أول فوج من نظام الثانوية العامة الجديد. (٣٢)

وفي سبيل ذلك فقد حدد (مظهر، ٢٠٠٧) مشروعاً لتدريب الطالب، وصقل مهاراته للتعامل مع المعلومات ثم تطوير معلوماته حتى تصبح معرفة ثم علماً، وتدريب الطالب على ربط العلم بالعمل من خلال تطبيقه لأدوات المعرفة على مشاكله ليحلها ويتأكد من صلاحية الحل ثم يضع خطوات لتنفيذ الحل وهذه العناصر هي: (٣٣)

المعلومات استقبلاً: حيث يجب تدريب الطالب على تمييز مصادر المعلومات وتصنيف أشكالها وتدريب الحواس على استقبالها وعلى استعمال الأجهزة التي تزيد قدراته لاستقبال المعلومات.

**المعلومات معالجة:** حيث تدريبه على وصف ما تستقبله حواسه وتصنيفها ثم التدرج به في مراحل الاستيعاب المختلفة من تكوين مدركات أولية بسيطة منفصلة ثم محاولة تجميع المفردات المعرفية إلى أفكار ثم نظريات والتدريب على التحقق من مصداقية النظريات البسيطة ثم مرحلة التدريب على التجريد والربط بين الأفكار والتصورات



والنظريات الأكثر عمومية، وفيها يتم شحذ مهاراته الخاصة بالمعرفة مثل: التحليل والتركيب والاستقراء والاستنباط والاستنتاج.

المعلومات حفظاً وتخزيناً: حيث يُدرب الطالب على استخدام الذاكرة في الأوراق والأجهزة المناسبة لتخزين واستعادة المعلومات بكفاءة عالية لا ترهق ذهنه؛ فيوزع المعلومات المناسبة في المخازن المناسبة، فيستطيع أن يميز بين الخاص والعام، المقيد والمطلق، المجمل والمفصل، القواعد والنظريات، المفاهيم والقوانين، المقاصد والأهداف فيحفظ له الأولوية.

المعلومات إرسالاً: يتدرب الطالب على الطرق المختلفة لتمثيل ونقل المعلومات عن طريق الرسم والحوار والنقاش والكتابة والخطابة أو الإشارة والحركة - نحن هنا في مجال حيوي للإنسان هو مجال الاتصال والتواصل.

المعلومات استعمالاً: حيث يتدرب الطالب على استعمال المعلومات من حيث المحتوى والتوقيت، ومن حيث الإنجاز أو الإطناب وعن طريق استخدام الوسائل المناسبة من أجل أخذ قرار أو كسب موقف أو علاج مشكلة.

#### رابعاً: التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة:

تواجه مبادرات إدارة المعرفة مثلها مثل مجالات الممارسات الأخرى - تحديات عديدة، وقد كشفت بعض الأرقام فشل إدارة المعرفة وذلك يرجع إلى سببين رئيسيين هما: نقل ملكية مبادرات إدارة المعرفة والمسئوليات والاعتماد على أقسام تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المبادرات، فالافتقار إلى الوعي وعدم كفاية الوقت المخصص لممارسات إدارة المعرفة هو ما يمكن تفسيره بأنه عدم وعي بأهمية إدارة المعرفة. (٣٤)

ويُعدّ الربط بين الاستراتيجية التنافسية وإدارة المعرفة من الميادين التي لا تزال بحاجة إلى تحقيقها ومن ثم ربط الاثنين بالميزة التنافسية، وأن تحقيق ذلك لا بد أن يتم بالاستناد إلى حقيقة مفادها ضرورة اقتناع المديرين بمسألة حقيقة تتمثل في أن الربط بين إدارة المعرفة والاستراتيجية التنافسية يحمل في حقيقته فوائد استراتيجية مهمة، وأن التطبيق السليم للربط بينهما سيفقد حتماً إلى تحقيق الميزة التنافسية. (٣٥)

**مبررات التصور المقترح:**

تطبيق إدارة المعرفة هي الحل المناسب لكثير من مشكلات المجتمع بمختلف جوانبه، بصفة عامة والمشكلات التربوية والتعليمية في التعليم الثانوي العام بصفة خاصة، لمجموعة من الأسباب:

- الأعداد الكبيرة للملتحقين بالتعليم الثانوي العام، واختلاف مستوياتهم، واحتياجاتهم.
- تنوع الأنشطة الطلابية، وتشعبها.
- تعدد الجهات الخدمية، وخدماتها المقدمة للطلاب.
- مركزية قواعد البيانات، وصعوبة التعامل معها من خلال الكثيرين.
- ازدواجية القرارات التعليمية الخاصة بالتعليم الثانوي العام.
- تضارب أساليب العمل الإداري بمدارس ومؤسسات التعليم الثانوي العام.

**متطلبات ومقومات تنفيذ التصور المقترح:**

يعتمد نجاح التصور المقترح على توفر مجموعة من الإمكانيات التنظيمية والمادية والشخصية التي تقود إلى نجاح وتحقيق التصور المقترح لأهدافه، ويُمكن توضيح هذه الإمكانيات بالشكل الآتي:

المقومات التنظيمية: يُعد الجانب التنظيمي لمدارس الثانوي العام من أهم الجوانب التي تؤدي إلى تطبيق التصور المقترح بما يحويه من أنماط تنظيمية حديثة ومعاصرة لتهيئة بيئة عمل سليمة ومناسبة ومُنظمة للعمل على أسس إدارية معاصرة ومنققة مع التوجهات العامة للمؤسسة وتعتمد المقومات التنظيمية على مجموعة من المرتكزات المهمة على النحو التالي:

- البناء التنظيمي المرتكز على الهيكل التنظيمي الأفقي.
- البناء التنظيمي التشاركي في السلطة المبني على الأنظمة واللوائح المحددة لإدارة المعرفة.

- البناء التنظيمي المبني على اتصالات مفتوحة وخطط علمية واضحة.

المقومات المادية: وتتمثل في تسخير الإمكانيات والدعم المادي وتخصيص ميزانيات مستقلة لغرض تطبيق إدارة المعرفة، وتنظيم تبادل الخبرات بين الإدارات التعليمية على

مستوى الجمهورية وكذلك على المستوى العالمي. والتشجيع على نظام اللامركزية. وتنظيم الإنفاق مما يساعد المؤسسة في استثمار الموارد المادية لتنوع في البرامج والأنشطة التدريبية المقدمة للقيادات والعاملين.

**المقومات الشخصية:** حيث توفير الهيئة الإدارية المُدرية من المتخصصين وأصحاب الخبرة العالية في مجال البرامج المهنية والاعتماد والجودة وأصحاب التخصص في مجال التنمية المهنية للقيادات التعليمية والعاملين بمدارس الثانوي العام، وعلى أن يتم عملية التقويم بشكل دوري. فعلى مدير إدارة المعرفة (مدير المدرسة) معالجة القضايا الصعبة المرتبطة بالعمليات، تهيئة البنية التحتية الملائمة في مجال التقنيات ويكون الدور تنسيقياً -لأنها تقع خارج سلطته-، تقييم التكنولوجيا الملائمة والفرص المتاحة، مراقبة الأنشطة الإدارية على كافة المستويات، تطوير رأس المال البشري.

والتنفيذ الناجح لتلك لمبادرات تنفيذ إدارة المعرفة يقتضي، وضع الاستراتيجيات، تفعيل السياسات والتشريعات، الدور الفعال للقادة، تنمية رأس المال البشري، إدارة التغيير، تطوير تكنولوجيا المعلومات، الشراكة والتعاون.

عوامل نجاح التصور المقترح:

- الدعم المالي والمعنوي من الإدارة العليا.
- توافر قواعد تنظيمية وتكنولوجية.
- توفير فرص للمشاركة في الحوار والبحث والرؤية المشتركة.
- التأكيد على الابتكار، وتفعيل فرص التعلم المستمر للأفراد.
- العمل بروح الفريق، وتفعيل عمل الفرق المختلفة.
- تبني نُظم للتحفيز المادي والمعنوي للعاملين.
- ضمان تعدد القنوات المعرفية لتسهيل عملية نقل المعرفة.
- تبني ثقافة (الصدقة المعرفية) التي تساعد على تبادل المعرفة.

**معوقات متوقعة تواجه التصور المقترح وآليات التغلب عليها:**

هناك بعض المعوقات التي من المتوقع بروزها أثناء تنفيذ التصور المقترح، ونظرًا لسرعة التغيرات التكنولوجية التنموية في العصر الحالي فإن تطوير التعليم الثانوي العام من خلال تطبيق إدارة المعرفة يواجه صعوبات في مواكبة تلك التغيرات ولذلك فقدرة تلك المؤسسات ومدى تجاوبها مع تلك المتغيرات يؤدي إلى سرعة التغلب على المعوقات التي تقف في طريق تنفيذ المواصفة، ورفع الأداء ولعل من أهم تلك المعوقات ما يلي:

معوقات مالية: يواجه التعليم الثانوي العام ضعف المخصصات والحوافز المالية الكافية للتدريب وتطوير الأداء، وكذلك:

- قلة الإمكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للتطبيق.
- عدم توافر البنية التحتية للتطبيق.
- عدم القدرة على تنفيذ نظام حديث للمعلومات والاتصالات وللتغلب على ذلك يجب:
- تفعيل مشاركة المجتمع المدني ورجال الأعمال.
- تخصيص ميزانية خاصة من المال العام لتطبيق إدارة المعرفة.

**معوقات تنظيمية:**

- ضعف الترابط بين التخطيط والتنفيذ والتقييم للعمل الإداري.
- الروتين (قاتل الإبداع) والبيروقراطية.
- الافتقار إلى القيادة الداعمة لإدارة المعرفة.
- سيطرة الثقافة التي تكبح وتعيق التشارك في عمليات المعرفة.
- إغفال دور البحث العلمي في حل المشكلات الإدارية.
- نقص واضح في برامج التدريب النوعية الهادفة.
- تباين آراء المختصين في تحديد عمليات ومراحل واستراتيجيات إدارة المعرفة.

**معوقات شخصية:**

- عدم رغبة بعض القادة والعاملين في تطبيق إدارة المعرفة.

- الافتقار إلى الإدراك الكافي لمفهوم وأهمية تطبيق إدارة المعرفة.
  - عزلة منفذي برامج إدارة المعرفة عن غيرهم من العاملين.
- ويمكن تقسيم تلك المعوقات كالتالي:

### معوقات ترتبط بتنظيم العمل:

- حيث توجد مجموعة من المشكلات التي تواجه مدارس الثانوي العام، والتي ترتبط بتنظيم العمل، والهيكل التنظيمي للمدرسة وتتضمن:
- تداخل الاختصاصات والعمومية وقلة الوضوح.
  - تعدد المجالس والمستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
  - إغفال الأسس والمبادئ العملية والتنظيمية في مدارس الثانوي العام.
  - تضخم الهياكل الوظيفية للأقسام المختلفة؛ نتيجة قلة الالتزام بضوابط واضحة في تكوين تلك الهياكل وقلة ربطها بالاحتياجات والأعباء الوظيفية، وشيوع العمالة المقنعة في غالبية الإدارات.
  - تدني كفاءة بعض العاملين؛ مما يؤدي إلى الصراع والتصادم بين القيادة والمرؤوسين في بعض الأقسام.
  - عدم وجود كوادر متخصصة لتطبيق المعرفة.
  - صعوبة الاتصال بين المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية وبين بعضها البعض من ناحية وبينها وبين المستويات الإدارية العليا من ناحية أخرى.
  - الروتين والتعقيد الوظيفي والإداري.
  - الترميم التنظيمي وعدم إصلاح الإدارات التعليمية المتعثرة.
  - عدم تشجيع الرؤساء على ممارسة القيادة وليس الرئاسة.
  - المركزية الشديد في اتخاذ القرارات.
  - تعدد الأهداف وتعارض الأولويات.
  - عدم استثمار الموارد البشرية بالإدارات لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.
  - عدم الاتجاه إلى التعامل بمنطق العولمة.
  - القصور في البرامج التدريبية التي تهدف لتطبيق إدارة المعرفة.

**معوقات ترتبط بالعاملين:**

- عدم رغبة البعض في التعاون والمشاركة.
  - عدم تحمس بعض العاملين للتغيير.
  - تدني معرفة كثير من العاملين والقيادات الإدارية بأهمية تطبيق إدارة المعرفة.
  - انتشار الصراعات والغيرة بين العاملين.
- سبل التغلب على هذه المعوقات:
- العمل على إقناع جميع المستويات الإدارية بالتعاون من أجل تطبيق إدارة المعرفة.
  - إصدار المنشورات والمطبوعات التي من شأنها زيادة إدراك جميع العاملين بالإدارات بأهمية تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.
  - البحث عن موارد جديدة بديلة.
  - التدريب المستمر للقيادات الإدارية والعاملين.
  - إعداد دراسات وخطط وبرامج وموازنات تحقيق التعاون والتنسيق فيما بين الإدارات.
  - الاهتمام بالتقييم المستمر.
- محتوى التصور المقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي العام بمصر في ضوء إدارة المعرفة، وآليات تنفيذه:

تطبق إدارة المعرفة من خلال تفعيل الأساليب التالية:

**أساليب اكتساب المعرفة:**

- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة
- استخدام نظم الاتصالات الحديثة (واي فاي، هواتف محمولة،...)
- توفير مكتبة رقمية للحفاظ على المعلومات والمعارف التي تساعد على اكتساب المعرفة.
- توفير بوابة إلكترونية للمدرسة (فيس بوك، تويتر) لسهولة تدفق المعلومات.
- توافر وسائل تعلم دائمة ومتطورة داخل المدرسة (السطورة الذكية، البروجكتور،...)
- الحرص على نقل المعرفة العلمية أثناء برامج تدريبية حديثة.

- اكتشاف المبدعين من القائمين على العملية التعليمية للاستفادة من خبراتهم.
- تشجيع القائمين على العملية التعليمية بالمداس على البحث العلمي لاكتساب معارف جديدة.
- إعداد برامج علاجية وتدريبية الأقل خبرة ومهارة من القائمين على العملية التعليمية.
- العمل على تشجيع العمل التعاوني بين القائمين على العملية التعليمية (ورش عمل وندوات،....)
- الحرص على نشر ثقافة المعرفة، بما تتفق مع متطلبات مجتمع المعرفة.
- وضع نظام تحفيز للقائمين على العملية التعليمية المشاركين في أنشطة اكتساب المعرفة.
- التأكد من إتقان العاملين لاستخدام استراتيجيات جديدة لاكتساب المعرفة.

### أساليب توليد المعرفة:

- استقطاب الكوادر البشرية المدربة وذات الخبرة للعمل بالمدرسة.
- تشجيع العاملين بالمدرسة على التنافس الشريف فيما بينهم.
- تفعيل فرق عمل لحل المشكلات وقت حدوثها.
- تفعيل التدريبات للعاملين بالمدرسة.
- وضع نظام للتحفيز المادي والمعنوي.
- تشجيع الحوار العلمي البناء بين العاملين.
- الاستفادة من التجارب السابقة الناجحة، وتجنب غير الناجحة.

### أساليب تخزين واسترجاع المعرفة:

- استخدام نظم حديثة في تخزين المعرفة (قواعد بيانات، مكتبة رقمية).
- استخدام نظام فعال لتأمين وحماية المعرفة المخزنة (تشفير البيانات).
- تحويل الأصول المعرفية مثل: مراجع المدرسة إلى صورة الكترونية يسهل تخزينها.
- استخدام نظم سريعة لاسترجاع المعرفة المخزنة.
- التخطيط للقضاء على الأمية في مجال الحاسب الآلي بين العاملين بالمدرسة، للتعامل مع مصادر المعرفة.

- تحويل المستندات الورقية إلى إلكترونية.
- إنشاء وحدة لإدارة المعرفة بالمدرسة، هدفها تخزين واسترجاع المعرفة.
- تقييم مستمر للمعرفة المخزنة؛ لضمان سلامة توظيفها.

### أساليب نقل المعرفة:

- التعاون مع خبراء من خارج المدرسة للمشاركة في الندوات والمحاضرات وورش العمل بالمدرسة.
- تعزيز مناخ داعم لتبادل المعارف المختلفة بداخل المدرسة.
- توظيف وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي؛ لنقل المعرفة..
- مساعدة العاملين بالمدرسة للاستفادة من قواعد المعرفة.
- تفعيل اللقاءات الدورية بين العاملين بالمدرسة.
- تصميم برامج تدريبية هدفها اكتساب مهارة نقل المعرفة.
- تشجيع العاملين على تبادل المعرفة.

### أساليب تطبيق المعرفة:

- تحليل المعرفة المتوفرة قبل البدء في تطبيقها.
- توفير متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.
- استخدام المدرسة مقاييس ومعايير محددة للسيطرة على المعرفة المطبقة.
- الاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق إدارة المعرفة.
- وضع استراتيجيات فعالة لتطبيق إدارة المعرفة.
- تطوير آليات استخدام الرصيد المعرفي بالمدرسة بفاعلية.
- الاستعانة بالخبراء والهيئات الاستشارية لدعم خطط تطبيق إدارة المعرفة.
- تحليل مدى كفاءة تطبيق المعرفة المتوفرة.
- تشكيل فرق عمل لتطبيق إدارة المعرفة.
- تشكيل فرق عمل لمتابعة وتقييم تطبيق إدارة المعرفة.



**مقترحات تساعد على تطبيق التصور المقترح:**

- توفير الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية.
- تحفيز العاملين بالمدرسة، وتشجيعهم.
- توفير بيئة تكنولوجية حديثة.
- تطوير نظم تدريب العاملين، ونقل الخبرات.
- تفعيل ورش العمل، وتطوير فرق العمل المختلفة.

**توصيات الدراسة:**

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمها:
- وضع وزارة التربية والتعليم آليات لتنفيذ إدارة المعرفة بداخل مدارس الثانوي العام.
  - علاج وزارة التربية والتعليم لمشكلات المعلم المادية والمعنوية.
  - تفعيل وزارة التربية والتعليم للدورات التدريبية وورش العمل.
  - اهتمام المديرية والإدارات التعليمية المختلفة بتطبيق إدارة المعرفة بمدارس الثانوي العام.
  - استخدام المدرسة لنظم المعلومات والاتصالات الحديثة.
  - تشجيع العاملين بمدارس الثانوي العام على البحث العلمي، والتنافسية فيما بينهم.

## قائمة المراجع

- (١) محمود مصطفى هلال: متطلبات تطوير الإدارة الجامعية في ضوء بعض الخبرات العالمية (دراسة حالة جامعة المنصورة)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ٧٦.
- (٢) إيمان جميل عبد الرحمن، إبراهيم حربي تادرس: "مستوى ممارسة إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر الإداريين العاملين في الإدارة الوسطي والعليا"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مجلد ١٥، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، مارس ٢٠١٤، ص ٥٦٢.
- (٣) طاهر محمد الهادي: "المنهج المتمايز في الألفية الثالثة بين رأس المال الفكري واقتصاد المعرفة"، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، مجلد ٣، عدد ١، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، أستونيا، ٢٠٢٠، ص ١٢٠.
- (٤) باتقا لاطه حسين، سعد سويلم الرشيد: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تيوك"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد ٤٩، مركز جيل البحث العلمي، الجزائر، ٢٠١٩، ص ١٢٥.
- (٥) سيد حسين حسين: تحسين الميزة التنافسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل إدارة رأس المال الفكري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بني سويف، ٢٠١٨.
- (٦) عدنان محمد قطيط: "تحسين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر - سيناريوهات بديلة"، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القومي، بعنوان: نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر، معهد التخطيط القومي، القاهرة، في الفترة من ٦ - ٨ مايو ٢٠١٧، ص ٨٩.
- (٧) صالح عبد الحكيم عبد الغفور: متطلبات إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، ٢٠١٥، ص ١٢.

(٨) مديحة فخري محمد: "تصور مقترح لترسيخ أخلاقيات الأعمال لرفع القدرة التنافسية للجامعات المصرية"، المجلة التربوية، ع٦١٤، كلية التربية، جامعة سوهاج، مايو ٢٠١٩، ص٥٩٠.

(٩) قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ وتعديلاته، الباب الثالث، الفصل الأول، مادة ٢٢، ص٢٣

(١٠) واضح فواز، نويري مجدي: "إدارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، مجلد ١٢، عدد ٢، الجزائر، مارس ٢٠١٧، ص٢٢٣

(١١) مها علي السيد محمد: تصور مقترح لتكامل مدخل إدارة المعرفة ومجال الفاعلية التعليمية لتحقيق الجودة بالمدارس الثانوية العامة" بمحافظة الدقهلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٧، ص٣٢.

(١٢) هيئة الإمارات للهوية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية: إدارة المعرفة في القطاع العام (هيئة الإمارات للهوية نموذجًا)، ٢٠١٥، ص ٣٥

Available online at: <https://www.slideshare.net/alkhour/ss-46529229>

(١٣) ريماء علي حلاق: دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١٤، ص١٩١.

(١٤) نورا حسن المتولي العايق: دور الجهاز الإداري في تحقيق رسالة جامعة المنصورة باستخدام مدخل إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٩، ص٣٨.

(15) V. Maria Tresita Paul, author G. Prithiviraj: Knowledge Management Key to Competitive Advantage, Emerging Trends in Science, Engineering and Technology, December 2012, P. 778.

Available online at:

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1007-](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-81-322-1007-8_74)

[8\\_74](#)

- (١٦) نبوية عيسي، عواطف خلوط: "توظيف إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير بجامعة تلمسان"، مجلة العلوم الإنسانية، عدد ١، المركز الجامعي تندوف، يناير ٢٠١٧، ص ١٠٠.
- (١٧) خالد عتيق عبد الله، جاسم محمد جرجيس: "إدارة المعرفة - مفهوماً، وأهميتها، وواقع تطبيقها في المكتبات العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة من وجهة نظر مديريها"، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد ٢١، عدد ٢، مجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥، ص ٣٩٢.
- (١٨) باسم غدير غدير: "متطلبات ومعوقات تطبيق إدارة المعرفة (جامعة تشرين نموذجاً)"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد ٣٨، عدد ٣، جامعة تشرين، اللاذقية، ٢٠١٦، ص ٩٩.
- (١٩) فيصل غازي المطيري: أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢، ص ٢٠.
- (٢٠) علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص ١٦.
- (٢١) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٣.
- (٢٢) آمال سيد مسعود: "ملاح استراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمدارس الحكومية بالتعليم العام في مصر"، مجلة كلية التربية، مجلد ٣، عدد ٣٩، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ص ٢٢ - ٢٣.

(23) Wang Wen-Cheng et. all: Types of Competitive Advantage and Analysis, International Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 5; May 2011,P.P101-102

Available online at:

<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/10>

[432](#)

(٢٤) عبير فاروق أكبر: "ممارسات القيادات الإدارية لتحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية"، مجلة البحث العلمي في التربية، عدد ١٨، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٧، ص ٣٨٧.

(٢٥) أماني عبد العظيم شلبي: متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية- رؤية تربوية معاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٨، ص ٣٩.

(٢٦) محمود فوزي بدوي، عماد نجم مصطفى: "تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري مدخلاً لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية"، المجلة التربوية، عدد ٥٣، كلية التربية، جامعة سوهاج، يوليو ٢٠١٨، ص ص ٣٥١-٣٥٢.

(٢٧) عبد الناصر عطايا، عصام رمضان: "مستوى الصحة المنظمة بالمدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي التعليم الثانوي العام بمصر"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد ٢٧، عدد ٥٥، عمادة البحث العلمي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ٢٠١٣، ص ١٠٧٦.

(٢٨) السياسات التعليمية في مصر: مركز هردو لدعم التعبير الرقمي، القاهرة، ٢٠١٨.

Available online at: <https://hrdoegypt.org/wp-content/uploads/2018/>

- (٢٩) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم: مؤشر المعرفة العربي، دار الغرير للطباعة والنشر، دبي، ٢٠١٥، ص ص ٣٣-٣٤٤.
- (٣٠) هناء إبراهيم سليمان: "تصور مقترح لتطوير نظام الدراسة والامتحان بشهادة الثانوية العامة في مصر على ضوء سياسات القبول بالتعليم العالي"، مجلة الدراسات في التعليم الجامعي، عدد ٣٦، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة، مايو ٢٠١٧، ص ص ٤٠٢-٤٧٥.
- (٣١) منار عبد اللطيف محمد: تطوير نظام الثانوية العامة في مصر في ضوء نظامي الدبلومة الأمريكية والثانوية الإنجليزية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنوفية، ٢٠١٩، ص ص ٢٤٣-٢٤٩.
- (٣٢) وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني: نظام التعليم الجديد ٢٠١٨، طبعة الوزارة، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٢-٥.
- (٣٣) عبد الحميد مظهر: نحو رؤية مستقبلية للتعليم للمئة سنة القادمة- أفكار غير مألوفة، الجمعية الدولية للمترجمين واللغويين العرب، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ٨.

Available online at:

<http://www.wata.cc/forums/showthread.php?21026>

- (٣٤) علي محمد الخوري: إدارة المعرفة في القطاع العام- استعراض تجربة ناجحة لهيئة الإمارات للهوية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ٥٤-٥٥.
- (٣٥) راتب صويص، وآخرون: "عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية- دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد ٧، عدد ٤، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، ٢٠١١، ص ٥٧.