

تصور مقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية
لتحقيق الميزة التنافسيه

اعداد

د. عبد الناصر سيد ابو سيف

مدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة بني سويف

د. شاريهان محمد محمد الصادق عبد الله

مدرس بقسم أصول التربية بكلية التربية جامعة المنوفية

٢٠١٨ - ٢٠١٩ م

ملخص البحث:

استهدف البحث تقديم تصور مقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية , وأعتمد البحث على المنهج الوصفي مستخدماً لاستطلاع الرأي لعينة من خبراء التربية للتأكد من متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية , وتوصل البحث إلى تقديم تصور مقترح يمكن أن يعين المدرسة المصرية على تطبيق متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية. الكلمات المفتاحية(الميزة التنافسية – مجتمع المعرفة).

Research Summary:

The research aimed at presenting a proposed scenario for the requirements of the knowledge society for the Egyptian school to achieve competitive advantage. The research was based on the descriptive approach using a survey of a sample of education experts to ascertain the requirements of the knowledge society to achieve competitive advantage. Knowledge to achieve competitive advantage (Keywords (knowledge society, sustainable competitive advantage).

مشكلة البحث:

يسلم تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠١٠ / ٢٠١١ بوجود مشكلة في الأداء المعرفي العربي ، ويحث التقرير على الانتقال إلى مرحلة جديدة للتحرك نحو ارساء حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة ، من خلال وضع أسس للتعامل مع منهجيات وآليات علمية تمكن من المشاركة الفاعلة في بناء مجتمع المعرفة وولوج مجالاته الربحية.^(١)

وعلى ضوء ما يؤكد معظم الباحثين من أن مجتمعات المعرفة تمثل الأمل الحقيقي لإصلاح المدارس وتحسين الإنتاجية التعليمية ، خاصة وأنه مدخل للإصلاح منخفض التكلفة إذا قيس بغيره من المداخل الإصلاحية الأخرى ، وكذلك على ضوء الممارسات الفعلية وتحول كثير من المدارس من النمط التقليدي إلى مجتمعات معرفة مهنية في كثير من دول العالم ، والنجاح الذي حققته.^(٢)

وبما أن الواقع الممارس يشير إلى أن غالبية المدارس بمصر لم تتحول بعد إلى مجتمعات المعرفة ، فما زالت الأفكار والقيم السائدة تدور حول تعليم التلاميذ فحسب ، بالرغم من أن العصر يؤكد أهمية التعلم لجميع الأفراد في المدارس، بما فيهم المدير والمعلم والتلميذ، فهو مجتمع يعلم بعضه البعض الآخر.^(٣) كما أن مدير المدرسة لا يدمج العاملين في المدرسة في ثقافة مجتمع المعرفة.^(٤) وثمة عوامل تحول دون تحويل بعض المدارس إلى مجتمعات المعرفة، من أهمها ما يلي:

١. سلبية المناخ المدرسي حيث لا يسود فيه روح العمل بمنطق الفريق القائم على الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي والعمل الجماعي الذي يتصف بخصائص الفريق إذ أن كل عضو في فريق المدرسة يكمل الآخر ويتعلم منه.^(٥)

٢. إن كثيرًا من مديري المدارس ما زالوا يستخدمون الأنماط القيادية التقليدية، وهي السائدة داخل جميع المدارس، وغالبًا ما يديرون مدارسهم باستخدام النمط الديكتاتوري^(٦)، أو الأوتوقراطي الذي يحد من تشجيع المديرين لإسهام المعلمين في صنع القرارات المدرسية^(٧).

٣. هيمنة مدير المدرسة على سلطة اتخاذ القرار على مستوى المدرسة ورفضه لنمط القيادة التشاركية وتمكين المعلمين، الأمر الذي يؤدي إلى انفراد القيادات المدرسية بصنع القرار على مستوى المدرسة دون مشاركة فعلية من قبل المعلمين^(٨).

ولتستطيع المدرسة أن تنافس بكفاءة، فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد سواء، إن الثقافة الداخلية القوية التي تقدر عملاء المدرسة والتي تدعم تحول المدرسة إلى مجتمع معرفة، يمكن أن تساعد في تحسين دافعية العاملين، وخلق الولاء لديهم، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمدرسة. وبناءً على ما سبق من أهمية مجتمعات المعرفة ودورها في التطوير والإصلاح المدرسي، ودورها في بناء مزايا تنافسية للمدرسة، وما تم عرضه من جوانب ضعف وأوجه قصور مرتبطة بمشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرار المدرسي، يمكن القول أن النمط القيادي السائد في المدارس قد لا يسهم في تحويلها إلى مجتمعات معرفة تحقق ميزة تنافسية مستدامة ومن ثم فإن مشكلة البحث تتركز في:

• ما التصور المقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية؟

وانبثق عن هذا السؤال الرئيس عدد من الاسئلة الفرعية.

• ما الأسس الفكرية لمجتمع المعرفة بالمدرسة؟

• ما الأسس الفكرية للميزة التنافسية المستدامة بالمدرسة؟

• ما تصورات بعض الخبراء لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة وفقاً لمتطلبات مجتمع المعرفة؟

• ما التصور المقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى بناء تصور مقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك بالأطلاع على الأدبيات المتعلقة بالمتطلبات التأكد من مدى مناسبتها لطبيعة المدرسة المصرية من خلال خبراء التربية.

اهمية البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى تفعيل مفهوم مجتمع المعرفة ، للاضطلاع بدور فعال فى توجيه وتطوير الممارسات التربوية فى المدرسة ، وما يترتب عليه من تفعيل لعمليات استيعاب وإنتاج وتوظيف المعرفة التربوية التى تشكل أحد الروافد الأساسية لمجتمع المعرفة.

- كما أن تحديد متطلبات مجتمع المعرفة وتفعيل إسهاماته ، يعد منطلقاً أساسياً نحو تحسين مخرجات المدرسة ، وتفعيل دورها فى بناء وتطوير مجتمع المعرفة الذى بدوره يحقق اجواء الابداع والابتكار داخل المدرسة والتى تكون منطلقاً لايجاد ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة.

- تفيد نتائج البحث الحالي المعلمين وادارة المدارس والباحثين فى مجال التربية والبحث التربوى فى مراجعة خططهم ومشروعاتهم البحثية وأساليب العمل المتبعة، لتلافي أوجه القصور فى تبنى فكر مجتمع المعرفة بالمدارس، والوفاء بمتطلبات إقامة مجتمع المعرفة.

خطوات البحث:

- الاطلاع على الأدبيات والبحوث السابقة والتي تناولت مجتمع المعرفة والميزة التنافسية.
- تحليل الأدبيات للوصول إلى المشكلات والتي تحول دون تحقيق مجتمع المعرفة فى المدرسة.
- رصد واقع المدرسة لمعرفة متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.
- بناء التصور المقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.

أدبيات البحث:

يتناول الباحث فى هذا الجزء الأطر النظرية لمجتمع المعرفة والميزة التنافسية ، ومتطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة ، ومدى مناسبت هذه المتطلبات للمدرسة المصرية.
ولاً: (الميزة التنافسية المستدامة للمدرسة) :

والتي يتناول البحث الحالي فيها (ماهية الميزة التنافسية المستدامة والمفهوم و متطلبات البناء ومعايير الحكم على الميزة التنافسية المستدامة وخصائص الميزة التنافسية المستدامة

١ - ماهية الميزة التنافسية المستدامة .

لقد شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي ، فنظرًا لاختلاف رؤى علماء الاقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال كانت النتيجة عدم الاتفاق بشأن مفهوم الميزة التنافسية وهذا الاختلاف يرجع إلى الوحدة التي ينظر إلى ميزتها التنافسية ، حيث يهتم الاقتصاديون عادةً بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للاقتصاد الوطني ككل ، في حين ينصب اهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المؤسسة أو الصناعة.^(١٧)

٢- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة .

ويتضمن الحديث عن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة الحديث عن المفهوم ومتطلبات البناء ومعايير الحكم وخصائص الميزة التنافسية.

أ – مفهوم الميزة التنافسية المستدامة.

توصف الميزة التنافسية في مجال الأعمال بأنها (الخصائص التي ترغبها منظمة الأعمال بشكل عالي ويصعب تحديدها أو قياسها فضلاً عن أنها غالباً ما توصف بالخيالية (Imaginary).^(٣٧) وللميزة التنافسية دور رئيس في نجاح الأعمال وتبني الميزة التنافسية على الموازنة بين القدرات الداخلية للمنظمة وفرصها في البيئة الخارجية^(٣٨)، تحدد هذه الموازنة مفهوم الميزة التنافسية والأساس الذي يكون موضع الاهتمام عند بنائها.

كما تمت الإشارة أيضاً إلى الميزة التنافسية بأنها الوسائل التي تستطيع من خلالها منظمة الأعمال التغلب على المنافسين الآخرين ، أما إذا حققت هذه الوسائل للشركة متعددة وحدات الأعمال قيمة مضافة عندها توصف بالميزة الشاملة (Corporate advantage).^(٣٩)

ومن السابق يستنتج الباحث أن المفهوم قد أكد على الوسائل أكثر من الخصائص ، أي على الاستراتيجيات التي تكسب منظمة الأعمال ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين ، في بيئة الأعمال التي تعمل بها وبالتالي تم وصف الميزة التنافسية بالاستراتيجية التي تحقق خصائص مميزة لمنظمة الأعمال في موقع السوق .

وعليه يمكن القول أنه على المدرسة أن تبني لنفسها ميزات جديدة تجعلها دائماً في مركز متقدم بالنسبة لبقية المدارس وأن تحرص على استمرارية هذه الميزات وهذه الميزات تكون ناتج استراتيجية مخططة تنتهجها إدارة المدرسة ويسهل حصول المدرسة على التميز إذا ما كانت تشجع على الابتكار والتعلم وتعمل بروح الفريق وهذه الثلاثية (الابتكار - والعمل بروح الفريق - والتعلم المستمر) تكون الداعم لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة والذي قد يتحقق من خلال تبني المدرسة لفكر مجتمع المعرفة بما يحقق ارتباط حقيقي بسوق العمل.

ب- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة.

ينظر إلى الميزة التنافسية المستدامة من خلال (خصائصها واستراتيجيتها) وهي ناتج الاستراتيجية التي (تفاعل وتوجه الموارد والنشاطات التي تسهم في تكوين هذه الميزة ؛ لذا تم وصف الموارد التي تسهم في تكوين الميزة التنافسية المستدامة بأنها (نادرة وقيمة وصعبة التقليد وصعبة الإحلال) (٤٢) ولقد صنفت الموارد المحتملة للميزة التنافسية المستدامة على أساس (الموارد المادية – المالية – القانونية – البشرية – التنظيمية – الاتصالية) .

واتخذت هذه الميزة ثلاثة مجالات رئيسية هي (المجال التكنولوجي والمجال الجغرافي والمجال القانوني). (٢٣)

وتسهم الموارد غير الملموسة (غير المادية) كثيرًا في بناء الميزة التنافسية المستدامة ، إذ وصف (Srivastava, 1998) الموجودات المعتمدة على السوق بنوعيه هما (الاتصالية ، والاستخباراتية) إذ أن الموجودات ذات الطبيعة الاتصالية تعكس مستوى الالتزام بين منظمة الأعمال والزبائن أو اصحاب المصالح الخارجيين في حين أن الموجودات الاستخباراتية تصف العمل بما يساعد على تقديم منتجات تستجيب بدرجة عالية إلى حاجات الزبون وتوقعاته.

وهذا يعني أن الاهتمام بالموارد غير الملموسة يسهم في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة من خلال توفير الظروف التي تحقق الاستجابة الفاعلة لحاجات ورغبات وتفضيلات اصحاب المصالح ومنها(السمعة و الولاء والرضا). (٢٦)

وعليه يمكن أن تبني منظمة الأعمال ميزتها التنافسية المستدامة بالاستناد إلى التكامل او الترابط الفاعل بين المهارات والموارد وبطرق تتصف بالتميز واستمرارية البقاء وقد تتبع المنظمة عدد من الخيارات من أجل إدامة ميزتها التنافسية ومنها .

العرفلة الاقتصادية : من خلال زيادة حجم الاستثمارات التي تعرقل المنافسين وتحد من قدراتهم في محاكاة الموارد اللازمة للتنافس. (٢٧)

المخزون المتراكم من الموارد والمهارات: والذي يجعل من الصعب على المنافسين محاكاة منتجات المنظمة أو خدماتها. (٢٨)

ومن السابق يمكن القول أن متطلبات بناء ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة ، تتحقق من خلال زيادة حجم مواردها الملموسة وغير الملموسة ، ووجود وفرة من المهارات والكفاءات ، ومن خلال الوفرة من الموارد بنوعها والكفاءات والمهارات يمكن للمدرسة أن تحافظ على إدامة ميزتها التنافسية لاطول فترة ممكنة.

وأيضًا يمكن القول إن هناك خصائص معينة تميز مدرسة عن أخرى هذه الخصائص مبنية على استراتيجية مخططة توجه قدراتها وكفاءاتها نحو أسبقية تنافسية تتميز بها عن منافسيها وأن يكون لها القدرة على إنتاج أفضل منتج لديها وهو فرد قادر على مواجهة تحديات سوق العمل والذي تحققة المدرسة من تحولها نحو فكر مجتمع المعرفة وذلك كونها مؤسسة صانعة ومنتجة للمعرفة.

ج- معايير الحكم على الميزة التنافسية المستدامة.

يلاحظ من مفاهيم الميزة التنافسية أنها لا تكاد تختلف إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لاحد أو بعض المؤشرات والانعكاسات المترتبة عن الميزة التنافسية ، إلا أن هناك مجموعة معايير للحكم على الميزة التنافسية وأهم هذه المعايير والتي كثيراً ما تتداخل فيما بينها لدرجة صعوبة الفصل بينها أحيانا هي.

- معيار إيجاد القيمة : يقصد به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتماداً على ما تخلقه من قيمة مضافة للزبون ، والذي يجب أن يدرك هذه القيمة مما يجعله مستعداً لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها والاستمرار في ذلك حتى لو تطلب الأمر أن يدفع أكثر ، مادامت القيمة المحققة لفائدتها تعوض بشكل واسع الزيادة المحتملة في السعر ومنه انعكاس هذه القيمة لفائدة المؤسسة.

- معيار الربحية : يتعلق الأمر بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح يكون في الغالب اعلى من متوسط الأرباح المحققة في الصناعة ، وأن تستمر في ذلك على المدى المتوسط والمدى الطويل وهذا المعيار يرتبط كثيراً بتدنية التكاليف ويمكن أن يستند إلى عناصر الجودة المحققة في المنتجات. (١٧)

- معيار التميز : وهو يعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة عن منافسيها ، إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى أو من خلال تكاليف منخفضة نسبياً أو من خلالهما معاً ويعتبر التميز محصلة لعملية خلق القيمة ، وسبب تحقيق الربحية.

- معيار الحصة السوقية : يعبر عن مدى ما تحققة المؤسسة من حصة مرتفعه من السوق إلا أن هذا المعيار يجب أن يكون مصحوباً بمعيار تحقيق الأرباح لأن السعى مثلاً وراء مكانه الرائد في السوق مع إغفال جوانب كالربحية قد يؤدي بالمؤسسة كما يقول (Porter) إلى الخروج نهائياً من السوق.

- معيار المساهمة في النمو : وهو يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة المعنية في النمو الاقتصادي القومي ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق ، وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية. (١٧)

ومن السابق يمكن القول إن هناك مجموعة من المعايير المحددة لتحقيق ميزة تنافسية للمدرسة عن غيرها من المدارس وهي إيجاد قيمة للطالب وولي الأمر والمدى الربحي الذي يعود عليهما من جراء هذه الميزة ومدى تميز هذه الميزة بالنسبة لميزات المؤسسات التربوية الأخرى ومدى استجابة منتج المدرسة لمتطلبات السوق وهل تسهم ميزة المدرسة في النمو الاقتصادي القومي عن طريق تقديم طالب متميز يكون في المستقبل مهني على درجة عالية من التدريب والمهنية لمواكبة متطلبات سوق العمل وتتمكن المدرسة من تحقيق ذلك بتحويلها الى مجتمع معرفة دائم التعلم وصانع وناقل للمعرفة.

د- خصائص الميزة التنافسية المستدامة.

وانطلاقاً من مفهوم الميزة التنافسية ومعايير الحكم عليها كان لابد من عرض لخصائص الميزة التنافسية والتي يفترض أن تفهم في إطار منظور صحيح وشمولي ومستمر وهذه الخصائص هي :-

- تكون مستمرة ومستدامة ، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.
- أن الميزات تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة ، وهذه الصفة تبعد المؤسسة عن فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة من جهة أخرى.^(١٩)
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بإخرى بسهولة وببسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور قدرات وكفاءات المؤسسة من جهة أخرى .
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى القصير وال المدى الطويل.^(١٩)
- ومنالسابقيرى الباحث أن من خصائص الميزة التنافسية للمدرسة أنتتسم ميزتهاالتنافسية بالاستمرار والاستدامة والنسبية مقارنة بالمدارس الأخرى في فترات زمنية مختلفة وأن تكون ميزتها التنافسية متجددة وفق معطيات بيئة المدرسة وأن تتسم بالمرونة بحيث يمكن استبدالها بأخرى وأن يتناسب استخدامها للميزة معاً لأهداف والنتائج التي ترغب المدرسة في تحقيقها ويمكن للمدرسة التنوع في ميزاتها التنافسية والاستمرار فيها وذلك من خلال فكرة كونها مجتمع صانع وناقل للمعرفة .

ثانياً: مجتمع المعرفة.

ويتناول البحث هنا مفهوم مجتمع المعرفة وخصائص مجتمع المعرفة كالتالي:

١- مفهوم مجتمع المعرفة.

بدأت الأفكار المتصلة بمجتمع المعرفة والاقتصاد القائم على المعرفة في الظهور في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، وانتشرت هذه الأفكار وتحولت إلى سياسات وممارسات تتبناها الكثير من مؤسسات التعليم العالي في نهاية القرن العشرين، وأصبحت الدول المتقدمة والأقل نمواً على حد سواء تعتبر التحول نحو مجتمعات المعرفة السبيل إلى التقدم الاجتماعي والازدهار الاقتصادي، لذا طورت الكثير من الجامعات العالمية أشكال تنظيمية وممارسات تعليمية وبحثية تتوافق ومتطلبات إقامة مجتمع المعرفة.^(٥٢)

وتتصف المعرفة بأنها اجتماعية، يتم اكتسابها وإنتاجها وتطبيقها من خلال الأفراد والمؤسسات، أي قائمة على التفاعل الاجتماعي للفرد مع معطيات بيئته الاجتماعية، وتشير بعض الدراسات إلى أن المعرفة تعد بناءً اجتماعياً لأنها نتاج للنشاط الاجتماعي للإنسان ، فالمعرفة لا يمكن أن تكتسب وتبنى إلا في المجتمع الذي يعمل فيه الأفراد متعاونين، يتبادلون خبراتهم ويكتسبون معارفهم، ويسهمون في بناء المعرفة الجديدة.^(٩)

ويوضح تقرير المعرفة العربي ٢٠٠٩ (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٠٩) أن مفهوم المعرفة يمتد ليشمل مجمل المخزون المعرفي والثقافي من منظور كون المعرفة تعد ناظماً رئيساً لمجمل النشاطات الإنسانية، ترمي إلى توسيع خيارات وفرص تقدم الإنسان العربي، وبذلك تصبح المعرفة: - اكتساباً وإنتاجاً وتوطيئاً وتوظيفاً - أداة وغاية للمجتمع ككل، ومن ثم فإن التغيرات في المشهد

الاجتماعى أفضت إلى مجتمعات أضحت فيها المعرفة أداة أساسية للإنتاج والابتكار والتقدم وزيادة القدرة التنافسية.

وبهذا تعتبر المعرفة أداة بالغة الأثر في تنمية المجتمع، وفي قدرة أفرادها على إدراك حقوقهم وواجباتهم ومسئولياتهم تجاه مجتمعاتهم.^(١٠)

وعلى ضوء ما تم عرضه أيضاً حول مفهوم مجتمع المعرفة يمكن القول بأنه المجتمع الذى أضحت فيه المعرفة أداة أساسية للإنتاج والتقدم وزيادة القدرة التنافسية، ويسهم فى تكوينه وإنمائه المدرسة بكل تصنيفاتها ، من خلال ما تضطلع به من انتاج وتطوير للمعرفة التربوية، وإعداد رأس المال الفكرى، بما يحقق التنمية الإنسانية المستدامة فى كافة مجالاتها داخل المجتمع.

ويمكن تعريف مجتمع المعرفة اجرائياً فى البحث الحالي بأنه المجتمع الذى أضحت فيه المعرفة أداة أساسية للتطور والتقدم وزيادة القدرة التنافسية، ويسهم فى تكوينه وإنمائه المدرسة كمؤسسة تربوية، من خلال ما تضطلع به من انتاج وتطوير للمعرفة التربوية، وإعداد رأس المال الفكرى، بما يحقق التنمية الإنسانية المستدامة فى كافة مجالاتها داخل المجتمع.

٢- خصائص مجتمع المعرفة

يتضح من التحليل السابق لمفهوم مجتمع المعرفة وأبعاده المختلفة أنه يتميز بمجموعة من الخصائص، منها:

- المعرفة فى مجتمع المعرفة على درجة عالية من التخصص، يمتلكها أفراد يطلق عليهم عمال المعرفة وهم أفراد يتطلب تأهيلهم تعليم عالى المستوى، وتتطلب طبيعة أعمالهم معارف تخصصية دقيقة ومهارات عالية.
- يتميز مجتمع المعرفة بوجود منظمات التعلمى منظمات متخصصة، ينتمى إليها عمال المعرفة، ومنظمة التعلم عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ومع العالم المحيط بهم، ويعملون كفريق ضمن مؤسسة يشعرون بالانتماء إليها، وفيها يتاح لهم الفرص لاكتشاف المعرفة وإنتاجها وتطبيقها.
- يتصف مجتمع المعرفة بأنه منتج للمعرفة ومستخدماً لها، ولا يمكن إنتاج معرفة واستخدامها دون استقصاء وبحث إجرائى لذلك فالمؤسسات فى مجتمع المعرفة توفر لمنتسبيها الفرص المناسبة لدراسة المشكلات والتحديات التى تواجههم، وتوفر لهم الفرص لتوظيف البحث الإجرائى، وتعمل على تطوير إدارات البحوث التابعة لها.^(١٢)
- يتميز مجتمع المعرفة بالتطوير المستمر للمعرفة من خلال التعليم المستمر حيث يطلب من عمال المعرفة (المهنيين) تطوير معارفهم باستمرار، لمواجهة التطور الكبير الذى يحدث فى

المهن المختلفة، ومن ثم تبرز الحاجة إلى تطوير برامج التعليم المستمر في مجتمع المعرفة، وفي هذا الإطار فإن دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بدأت في استبدال مدخل الدراسة السائد بالجامعات والقائم على الدراسة لفترة محدودة للحصول على الدرجة الجامعية الأولى قبل الالتحاق بالعمل، بمدخل التعليم والتعلم مدى الحياة لمساعدة المهنيين على تجديد معارفهم وتحديثها بصفة مستمرة.^(٣٦)

- يتميز مجتمع المعرفة بالطابع الدولي، حيث تزايد حدة المنافسة الاقتصادية بين الدول، وغياب المستندات الورقية في المعاملات وسرعة تغير المفاهيم، والمشاركة المجتمعية، وانتشار الديمقراطية، والتركيز على التطوير والابتكار نظرًا للتقدم السريع للمعرفة، وتحقيق أعلى مستوى من الرفاهية الاجتماعية.^(١٣)
- يتميز مجتمع المعرفة بزيادة الناتج المحلي الإجمالي المبني على المعرفة، وزيادة الاستثمارات في المعرفة والمعلومات من خلال زيادة الإنفاق على التعليم والبحث والتطوير، والتوسع في الصناعات المعرفية مما يجعل المعرفة هي المكون الرئيس للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، وتنوع وانتشار مراكز البحوث القادرة على إنتاج المعرفة، ومساهمة المؤسسات والشركات في تأسيس مجتمع المعرفة من خلال اشتراكها في تمويل التعليم والبحث والتدريب.^(١١)
- يتميز مجتمع المعرفة بتعدد التخصصات وظهور التخصصات البينية، والتخصصات العابرة، وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري، المتمثل في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي الذي يشمل الملكية الفكرية والمنهجيات والبرامج والوثائق والمستندات وغيرها من النواتج المعرفية.
- يتميز مجتمع المعرفة بالإدارة فائقة السرعة القادرة على الاستجابة للتغيير، والتي تشجع اكتساب المعارف والقدرات والأساليب الإدارية الجديدة.^(١٤)

يتضح من تحليل مفهوم مجتمع المعرفة وأبعاده وخصائصه المختلفة، أن المعرفة تمثل عصب الحياة في هذا المجتمع في شتى مجالاته (التعليمية والاقتصادية والثقافية والسياسية)، كما يتضح أن التعليم والتعلم يمثلان روافد أساسية في تشكيل وإنماء مجتمع المعرفة، ويتضح مدى أهمية المدرسة في كونها مجتمع معرفة تنمي لدى أفرادها روح الإبداع والابتكار من خلال توفير مساحة من حرية الفكر والتي بدورها تشجع على إيجاد ميزة تنافسية مستدامة للمدرسة تمكنها من التميز في أنشطتها

وادائها المعرفى بطرق تدريس مبتكرة وفعالة وتناسب امكانيات المدرسة وتدعم اتجاة التكلفة الاقل لانشطتها الصفية واللاصفية.

ثالثاً: متطلبات مجتمع المعرفة بالمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ترى بعض الابحاث أن المتطلبات تمثل احتياجات فى واقعا التطبيقى ، كما قد تمتد فى الشمول والاتساع لتعبر عن الأهداف التى يجب تحقيقها ، ويعرف متطلبات مجتمع المعرفة بأنها مجموعة من المهارات والمناشط والأدوار اللازمة للطلاب ومعلمهم ، بحيث يصبح الطلاب قادرون على انتاج المعرفة واستخدامها فى مجالات حياتهم التعليمية والاجتماعية.^(١٥)

أما فى الدراسة الحالية فإن متطلبات مجتمع المعرفة بالمدرسة يقصد بها الأسس والقواعد الأساسية التى تعطى للمعرفة قيمتها وقدرتها على التطبيق وعلى التجديد المستمر، من خلال دور المدرسة كمستخدمة ومنتجة للمعرفة ، وذلك يمكنها من التوصل إلى حلول علمية لمشكلات الواقع التربوى داخل المدرسة وبين الافراد العاملين والطلاب ، مما يؤدي إلى زيادة قدرة المدرسة على إعداد مخرجات تعليمية قادرة على تكوين وإنماء مجتمع المعرفة مما يزيد من قدراتها على خلق مزايا تنافسية لنفسها تمكنها من الاستمرار فى التنمية المهنية المستدامة للعاملين بها. ولمجتمع المعرفة بالمدرسة مجموعة من الابعاد تكون ركيزة لتحقيق ميزتها التنافسية وتتضمن الاتى:

١- متطلب معارفى قائم على التوظيف الفعال للمعرفة.

للمعرفة مفهوم واسع يستخدم تقليدياً للإشارة إلى تلك الأنشطة المميزة للعقل الإنسانى، ولتوظيف طاقاته الذهنية كالتفكير والإدراك والاستدلال.

وتعرف الموسوعة العلمية للتربية المعرفة بأنها عملية انعكاس للواقع، وإعادة تشكيل أو إعادة معالجة مثالية لهذا الواقع، يأتي بها الانسان بهدف تمكنه من السيطرة على هذا الواقع، وعلى تغييره وترقيته، وتشير الموسوعة إلى أن المعرفة فى حد ذاتها لا تغير من العالم المحيط بالإنسان أو من عالم الإنسان نفسه، وإنما تبين فحسب الطريق إلى تغييره، وبقدر ما تكون هذه المعرفة موجهة نحو إخضاع الواقع للإنسان وللمجتمع فإن المعرفة التى تستثير هذا التغير تحقق وظيفة إنسانية تتمثل فى الاستيعاب المثالى للواقع، وبذلك تكون المعرفة شكلاً محددًا من أشكال النشاط الراقى.^(٢٤)

ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية المعرفة بأنها البيانات والمعلومات والأفكار أو مجمل البنية الرمزية التى يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع فى سياق دلالى وتاريخى محدد، وتوجه السلوك البشرى فردياً ومؤسسياً فى مجالات النشاط الإنسانى كافة فى إنتاج السلع والخدمات، وفى نشاط المجتمع المدنى والسياسة وفى الحياة الخاصة، لذا ينظر التقرير إلى مجتمع المعرفة بأنه ذلك المجتمع الذى يقوم أساساً على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة فى جميع مجالات النشاط المجتمعى.^(٢٨)

فالمعرفة أصبحت بعد أساسى وجوهري من أبعاد مجتمع المعرفة، ومن ثم فإن استيعاب المعرفة وإنتاجها ونشرها والتوظيف الفعال لها يمثل عماد وجوهر مجتمع المعرفة بالمدرسة والذي بدوره يقوم بنشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها ويكون ذلك الداعم الرئيسى للتعلم والذي بدوره ينتج جديد الافكار واكثرها ابداعاً والتي تكون منطلقاً لتبنى احد استراتيجيات الميزة التنافسية والتي قد تكون ميزة التميز فى تقديم صور جديدة وفعالة لانشطتها وطرق تدريسها واساليب ادارتها , أو قد تسعى المدرسة عن طريق معارفها وما يمتلكه افرادها من خبرات والتي تمكنوا من الحصول عليها من مجتمعهم المعرفى داخل المدرسة من تقليل التكلفة لانشطة طلابهم وتقليل الاعباء على أولياء الامور وفى ذلك تحقيق لميزة التكلفة الاقل.

ب - متطلب اقتصادى قائم على اقتصاد المعرفة.

تتميز المعرفة بعدد من الصفات أو الخصائص التى تحدد طبيعتها الاقتصادية ، فهى أثرية بمعنى قدرتها على تخطى المسافات والحدود ، خاصة إذا كانت رقمية ، ويصحب ذلك أنها متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص إلى آخر، مما يعنى إمكان وجودها عدداً لانهايتاً من المرات دون حاجة إلى إعادة إنتاجها من جديد.^(١٨)

وأصبحت الصناعات والخدمات المعتمدة على المعرفة أساساً للقطاع الاقتصادى، حيث سمحت تكنولوجيا الاتصال الحديثة للمؤسسات الإنتاجية والخدمية إنتاج السلع والخدمات وتسويقها دون الحاجة للارتباط بموقع جغرافى معين ، ففى ظل هذه التكنولوجيا بدأت الاقتصاديات المحلية والوطنية تتجه نحو العالمية.^(١٩)

ويشير التقرير العالمى لليونسكو إلى أن اقتصاد المعرفة يقوم على التكامل بين امكانات تشفير وتخزين ونقل المعلومات التى أتاحتها التكنولوجيا والرأسمال البشرى للعمال القادرين على استعمال هذه التكنولوجيا ، والاستغلال الأمثل للقدرات الإنتاجية بفضل التقدم فى إدارة المعرفة ، وفى ظل اقتصاد المعرفة أخذت بعض الأنشطة غير المادية المرتبطة بالبحث والتربية تنزع إلى احتلال مكان متمم فى الاقتصاد العالمى.^(٢٠)

وفى هذا السياق يمكن القول أن مجتمع المعرفة بالمدرسة يلعب دوراً رئيساً فى التحول من الاقتصاد التقليدى إلى الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث ترتبط أهداف التعليم ارتباطاً وثيقاً بتحسين الاقتصادى والرقي المجتمعي، مما يودى إلى دعم المجتمعات المحلية والإقليمية، لذا ينظر إلى التعليم على أنه محرك للنمو الاقتصادى فى العديد من المجتمعات على اختلاف ثقافتها ونظمها الاقتصادية.

ويتضح مما تقدم، أن للمعرفة بعداً اقتصادياً، أى يمكن تحويلها إلى عنصر مولد للقيمة الاقتصادية، وأصبح اقتصاد المعرفة مصدر أساسى للثروة فى مجتمع المعرفة والمدرسة كمجتمع معرفة يمكنها توليد قيمة اقتصادية لانشطتها وممارساتها التربوية مع طلابها بحيث تصبح اقل تكلفة وأكثر نفعاً محققةً بذلك ميزة التكلفة الاقل ويأتى ذلك من كونها مجتمع معرفى مولد لجديد الافكار واكثرها ابداعاً , وبذلك تصبح المدرسة مؤسسة تربوية ابتكارية ومبدعة ومحققة لميزة تنافسية يمكن بها

منافسة غيرها من المدارس محليًا وعالمياً فلم تعد المنافسة في عالم اليوم قائمة على المنافسة المحلية فقط.

ج- مطلب تنموى قائم على التنمية الإنسانية المستدامة.

يرتبط مجتمع المعرفة ارتباطاً وثيقاً بالتنمية ، حيث يتطلع مجتمع المعرفة إلى تحقيق نمو معرفي يؤدي إلى تطوير عناصر الإنتاج وتحسين النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية، حيث التنمية في مجتمع المعرفة تنمية شاملة ومتكاملة تركز على الرأسمال البشري الذي يمتلك المعارف والكفاءات والمهارات ، مما يرتقى بمجتمع المعرفة إلى مرتبة الركيزة الأساسية للتنمية البشرية ، ولا يمكن لمجتمع المعرفة القيام بدوره إلا على أساس منظومة وإستراتيجية للعلم والمعرفة من خلال التعلم مدى الحياة، أى الاستثمار فى الموارد البشرية.^(٢٧)

وتعد المعرفة قاعدة ارتكاز مهمة للتنمية، حيث أضحت المعرفة عنصرًا جوهريًا من عناصر الإنتاج، لذا يشير تقرير التنمية الإنسانية العربية إلى أن المعرفة سلعة ذات منفعة عامة تدعم الاقتصاديات والبيئة الاجتماعية وتحقق تنمية المجتمعات، وتنتشر فى جميع جوانب النشاط الإنسانى، ويرى التقرير أن قيمة المعرفة لأغراض التنمية تتوقف على مدى تطبيقها باعالية، من خلال إيجاد حلقات وصل بين نظم التعليم وسوق العمل، وإيجاد صلات تربط مخرجات المدرسة مع المنتجين وصانعى القرار، مما يعزز اتساق هياكل ومدخلات ومخرجات نظم التعليم مع متطلبات الإنتاج، ويحقق رفاه الإنسان وعملية التنمية ككل.^(٢٨)

ولا ريب أن تطوير البعد التنموى لمجتمع المعرفة يتطلب إيجاد علاقات وروابط قوية بين المعرفة والتنمية المهنية داخل المدرسة ، باعتبار أن المعرفة أضحت أداة قوية لتلبية الحاجات الاقتصادية ومكون أساسى للتنمية ، وبذا تكون المعرفة اداة تطوير لانشطة العاملين بالمدرسة مستدامة تنمى الابداع والابتكار لدى العاملين بالمدرسة مما يسهم فى ايجاد الكثير من استراتيجيات التميز بالمدرسة اما بالتميز فى اداء الانشطة أو بتقليل تكاليف هذه الانشطة مع الإبقاء على جودتها ، وذلك انطلاقاً من أن مجتمع المعرفة هو المحرك للتنمية المهنية المستدامة بالمجتمع المدرسى.

د- مطلب تعليمى تربوى قائم على تشكيل مجتمعات التعلم.

يعد مجتمع التعلم أو المجتمعات دائمة التعلم نمط جديد من المجتمعات ، يحتل فيه التعليم المستمر للجميع موقعاً متميزاً ، لما له من دور فى تجديد المعارف وتطوير المهارات التى تمثل جوهر مجتمع المعرفة ، وفى هذا السياق يشير التقرير العالمى لليونسكو إلى أن المعرفة فى مجتمع التعلم لا تتوقف عند جدران المؤسسات التعليمية مكانياً، ولا تتوقف فى نهاية مراحل التعليم زمانياً، فقد يطلب من كل شخص ممارسة عدة مهن خلال حياته ، فيصبح الاستمرار فى التعليم مدى الحياة أمراً ضرورياً ، ومن ثم فإنه فى مجتمع التعلم لم يعد التركيز قائماً فقط على الأفراد الذين يمتلكون المعرفة من خلال

أنظمة التعليم الرسمية ، ولكن أيضًا الاستمرار في اكتساب المعرفة من خلال النشاط المهني والتعليم غير الرسمي.^(١٢)

ويتحقق مجتمع التعلم بتحقيق مبدأ التربية للجميع ، فقد يصعب على الفرد في مجتمع التعلم الاعتماد على ذاته في التعلم دون حصوله على فرص كافية لاكتساب المهارات الأساسية للتعلم من خلال مروره بالتربية الأساسية في مراحل التعليم النظامية ، لذا حدد الإعلان العالمي حول التربية للجميع هدف رئيس هو: تمكين كل فرد - سواء أكان طفلاً أم يافعاً أم راشداً - من الاستفادة من الفرص التربوية المصممة على نحو يلبي حاجاته الأساسية للتعلم.^(٢٩)

ولتأكيد هذا الهدف والسعي نحو تحقيقه، اعتمد المنتدى العالمي للتربية إطار عمل داكار Dakar عام ٢٠٠٠ وهو بمثابة التزام جماعي للمجتمع الدولي باتباع سياسات تكفل الوفاء باحتياجات التعلم الأساسية لكل طفل ولكل راشد في العالم ، وأنه على دول العالم بلوغ هذا الهدف بحلول عام ٢٠١٥.^(٣٠)

وبتحقيق مجتمع التعلم الذي تتاح فيه المعرفة للجميع ، يتحقق مجتمع المعرفة والمدرسة باعتبارها مؤسسة صانعة للمعرفة ومستخدمة لها عليها أن تتبنى فكر التعلم المستمر والذي يحقق لها التنمية المهنية المستدامة والتي تمكنها من ايجاد مزايا تنافسية لها لتكون مؤسسة تربوية ناجحة تمكنها من المنافسة محلياً وعالمياً ، ولأن تتمكن المدرسة من ذلك الا بتحولها الى فكر مجتمع معرفة دائم التعلم حريص على نشر المعرفة بكافة اشكالها ووسائلها بين افراده ، لتمكن افرادها من الابداع والابتكار فيكونوا مصدر لتميزها ونقطة قوة للمنافسة محلياً وعالمياً.

٥- متطلب معلوماتي قائم على تكنولوجيا المعلومات.

يعرف مجتمع المعلومات بأنه المجتمع الذي تمثل فيه المعلومات القوة الدافعة والمسيطرة، والذي ينشغل معظم أفرادها بإنتاج المعلومات أو جمعها أو معالجتها أو توزيعها.^(٣٤)

وثمة ارتباط بين المعلومات والمعرفة، حيث تمثل المعلومات المادة الأساسية أو الأولية التي تشتق منها المعرفة، وتشتق المعلومات بدورها من البيانات وتميز بعض الباحثين المعرفة والمعلومات والبيانات، بأن البيانات تمثل حقائق، ومن خلال تبويب هذه البيانات وإجراء مقارنات فيما بينها تتولد المعلومات، وتؤدي عملية الربط بين تلك المعلومات وتعليلها إلى ايجاد سياق يمكن التعبير عنه بكلمة المعلومات المحسوسة أو ذات المعنى، ومن خلال تفاعل الإنسان مع المعلومات حول الحقيقة التي يواجهها يعمل على إعادة بنائها وهيكلتها وتعليلها على شكل ذا معنى تتكون المعرفة.^(٣١)

وعلى الجانب الآخر قد تحول المعرفة إلى معلومات ، ويوضح التقرير العالمي لليونسكو كيفية تحويل المعرفة إلى معلومات أو ما يطلق عليه مسمى جعل المعرفة معلوماتية، بإعطاء بعداً مادياً للمعرفة يجعلها أكثر عملية ويسهل معالجتها، ويجعل منها وسيلة لإنتاج معارف جديدة، وبذلك يميز تقرير اليونسكو بين مفهومي مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة بأنه في حين يعتمد مجتمع المعلومات على ما أحرزته تكنولوجيا المعلومات من تقدم، فإن مجتمع المعرفة يختلف عنه بمراعاته الأبعاد الاجتماعية والأخلاقية في التعامل مع المعلومات وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً أساسياً في تشكيل مجتمع المعرفة من خلال إتاحة البيانات والمعلومات والمعرفة.^(١٢)

وبالتالى يُمكن هذا البعد المدرسة كونها مجتمع معرفة من أن تفرق بين المعرفة والمعلومات والبيانات ، وأن البيانات تمثل حقائق، ومن خلال تبويب هذه البيانات وإجراء مقارنات فيما بينها تتولد المعلومات، وتودى عملية الربط بين تلك المعلومات وتعليلها إلى ايجاد سياق يمكن التعبير عنه بكلمة المعلومات المحسوسة أو ذات المعنى، ومن خلال تفاعل المجتمع المدرسى مع المعلومات حول الحقيقة التى يواجهها يعمل على إعادة بنائها وهيكلتها وتعليلها على شكل ذا معنى تتكون المعرفة ، وعلى الجانب الآخر قد تحول المعرفة إلى معلومات أو ما يطلق عليه مسمى جعل المعرفة معلوماتية، بإعطاء بعداً مادياً للمعرفة يجعلها أكثر عملية ويسهل معالجتها، ويجعل منها وسيلة لإنتاج معارف جديدة تمكن المدرسة من تكوين مزايا تنافسية وقدرة ابداعية تتفوق بها فى مجال عملها التربوى على غيرها من المدارس ، قد تكون الميزة فى تميز الانشطة والوسائل التعليمية وطرق التدريس الجديدة والمبتكرة أو بانشطة اقل تكلفة مع الحفاظ على تميزها ، مما يجعل من فكر مجتمع المعرفة بالمدرسة مجتمع مبدع ومبتكر ويسعى دائماً لايجاد مزايا تنافسية من خلال معارفه.

هـ - متطلب دولى قائم على الشراكة والتعاون بين دول العالم.

يتسم مجتمع المعرفة بأنه مجتمع عالمى يسهم فى تشكيله جميع الدول ، حيث تتلاشى الحدود التقليدية بين الدول ، وأصبحت عملية إنتاج المعرفة وتوظيفها وتسويقها محور اهتمام البيئات العلمية والأكاديمية على مستوى العالم ، مما يحتم الشراكة والتكامل المتكافئ بين كافة الدول ، وفى هذا الاطار يوضح تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام ٢٠٠٢ .

أن توليد المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمى فى مجتمع المعرفة لا يقتصر على البناء على قاعدة المعرفة الوطنية فحسب ، ولكن مقومه الأساسى جنى المعرفة المتواجدة فى أماكن أخرى فى العالم ، والعمل على تكييفها ، وذلك عن طريق الانفتاح العلمى بمعناه الواسع ، وتشجيع الانسياب الحر للمعلومات والأفكار، وتأسيس روابط علمية بناءة مع المجتمع الدولى ، وتعزيز اكتساب المعرفة بإقامة علاقات مع مراكز الأبحاث الدولية المتقدمة ومع غيرها من مؤسسات البحث والتطوير، شريطة أن تساعد هذه الروابط على تحسين التطوير العلمى على المستوى الوطنى دون تعميق التبعية للمصادر الأجنبية^(١٨).

وفى هذا السياق تشير بعض الابحاث إلى أن مجتمع المعرفة يشهد زيادة حدة التنافسية الاقتصادية بين الدول بعضها ببعض من ناحية ، وبين المجموعات الاقتصادية سواء بين الدول أو الشركات متعددة الجنسيات من ناحية أخرى ، لاسيما المنافسة فى اقتصاد المعرفة العالمى، مما يؤدى إلى ضرورة الاهتمام بمخرجات التعليم ، الذى يؤدى دوراً مهماً فى تحقيق النجاح فى تلك المنافسات، ويكفل التعاون المتكافئ بين الدول فى هذا المجال^(٢٢).

ولا ريب أن الطابع الدولى لمجتمع المعرفة ساهم فى تحقيقه التقدم المتنامى لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ، من خلال قدرتها الفائقة على تخطى الحواجز المكانية والزمانية ، وتيسير نقل وتداول المعارف والمعلومات بين المجتمعات ، وأدى التقدم فى هذه التكنولوجيا إلى ظهور أشكال جديدة

لتوفير المعرفة حول العالم من خلال التعليم عن بعد والتعليم الافتراضي ، وأدى إلى تزايد حراك الطلاب والبرامج التعليمية عبر الحدود.

والمدرسة كاهم مجتمع معرفي يقوم بخدمة المجتمع عليها الاستفادة من عالمية المعرفة من خلال استخدامها لوسائل نقل المعرفة العالمية كالانترنت ووسائل التواصل مما يدفع بها كمؤسسة تربوية الى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من أن تكون مصدر للمعرفة ومستخدمة لها في تطوير اساليب تدريسها وطرق ادارتها ومشجعة للعاملين بها على التنمية المهنية المستدامة مما يمكنهم من الابتكار والابداع والتنافسية على مستوى محلي وعالمي.

ز-متطلب تنظيمي قائم على إدارة المعرفة.

تتطوى إدارة المعرفة على مجموعة من الاستراتيجيات والممارسات ، ممثلة في مجموعة من الأساليب الإدارية والأدوات التكنولوجية التي يمكن أن تساعد في تنظيم المعرفة ، وينظر إلى مجتمع المعرفة بأنه ذلك المجتمع القادر على الإدارة الناجحة للمعرفة ، حيث يتطلب التحكم في النشاط المعرفي اتباع مراحل منظمة ومتتابعة من خلال إدارة ناجحة للمعرفة ، سواء ما يتصل بتجميع المعرفة من مصادرها ومعالجتها وتخزينها وإتاحتها أو ما يتصل بالتجديد المستمر لها وفق أحدث ما أنتج من معرفة على المستويات الوطنية والدولية.

ومن هذا المنظور تعرف إدارة المعرفة بأنها جهة تهتم بتطوير المعرفة ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمراكز البحث العلمي والهيئات العلمية ، وبالخطط والبرامج التعليمية ، من أجل نقل المعرفة واستخدامها وتوليدها لربط مخرجات التعليم باقتصاد المعرفة.^(٣٣)

وعلى هذا يمكن القول أن بناء وترقية مجتمع المعرفة بالمدرسة يتطلب إدارة ناجحة للمعرفة تستند إلى قدرة نوعية على إدارة وتنظيم المعرفة ، من خلال استخدام أساليب وآليات تكنولوجية حديثة، بغية تعظيم الاستفادة من الموارد المعرفية المتاحة وحسن استثمارها وتوظيفها.

وإيضاً يقع على عاتق المدرسة كونها مجتمع معرفة ادارة عمليات المعرفة بين افراد المجتمع المدرسي بصورة اكثر فاعلية تمكنهم من ممارسة المعرفة واستخدامها لتوليد جديد الافكار ومستحدثها والتنمية المهنية المستدامة عن طريق فكر مجتمع المعرفة وتحويل المدرسة من ناقلة للمعرفة الى مستخدمة لها في تطوير وابداع وتميز طرق ادائها في الانشطة وطرق التدريس واساليب الادارة مستخدمة كل ذلك في تبنى استراتيجيات تنافسية تمكنها من أن تقدم للمجتمع الذي تعمل فيه مخرج متميز يستطيع مواجهة تحديات المستقبل ومتطلبات سوق العمل الحالية والمستقبلية. وقد استقر رأي الباحث ومن خلال الأدبيات السابقة عن مجتمع المعرفة والميزة التنافسية على متطلبين لمجتمع المعرفة للمدرسة المصرية من اجل تحقيق ميزتها التنافسية وهما :

١-متطلب التوجه الاستراتيجي للمدرسة كمتطلب من متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة

التنافسية :

التوجه الاستراتيجي يعتبر من اهم متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية :

ويتناول البحث هنا مفهوم التوجه الاستراتيجي وكذلك مبادئ التوجه الاستراتيجي وأهداف التوجه الاستراتيجي والفائدة التي تعود من التوجه الاستراتيجي كمتطلب لمجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة كالتالي.

١- مفهوم التوجه الاستراتيجي .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي من المداخل الهامة لتطوير أداء المدرسة وأحد محددات تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة وذلك لأن التوجه الاستراتيجي للمدرسة يعد إطاراً فكرياً متكاملاً يقوم على المشاركة حيث تشارك فيه كافة القوى البشرية بالمدرسة من معلمين وإداريين وطلاب وأيضاً أفراد المجتمع من أولياء أمور الطلاب وأهل الرأي والخبرة وأصحاب المال ورجال الأعمال , بكل ما لديهم من آراء وافكار ومقترحات لتطوير الأداء المدرسي بصفة عامة والذي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية.^(٢٠)

والتوجه الاستراتيجي للمدرسة لا بد وأن تقوم عليه قيادة إستراتيجية تتمكن من تحويل المدرسة من وضعها الحالي إلى وضعها المستقبلي من خلال التحسين الذي سيؤدي إلى التغيير وذلك من خلال تهيئة المناخ التعليمي داخل المدرسة والاهتمام بتدريب فريق العمل وتشجيع الأفكار الجيدة وإشراك العاملين في اتخاذ القرار.^(٣٥)

والتوجه الاستراتيجي للمدرسة هو عبارة عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الاستراتيجية , وتسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمدرسة في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها , إن التوجهات الاستراتيجية للمدرسة يجب أن توجه ألى الأهداف الاستراتيجية للمدرسة ويجب أن تخدم بشكل مباشر عملية إنجازها.

ب – مبادئ التوجه الاستراتيجي.

ويعتمد التوجه الاستراتيجي للمدرسة على التخطيط من أسفل (هابط) وعلى التنفيذ من أسفل إلى أعلى (صاعد) وأيضاً من أعلى إلى أسفل , ففي المنهج الهابط يتم اقتراح السياسة التعليمية والأهداف الواجب تحقيقها للمدرسة , أما في المنهج الصاعد فيتم استكمال المنهج الهابط من خلال الاستجابة للتطور والتغيير ودعم ومساندة المناخ المدرسي وتحديد طرائق التنفيذ وآلياته لزيادة قدرة القيادة التربوية للمدرسة على كيفية التخطيط والتنفيذ الفعال وتنمية مهارات المعلمين والإداريين والطلاب وبالتالي تدعم فكرة مجتمع المعرفة داخل المدرسة.^(٣٦)

وهناك مجموعة من المبادئ للتوجه الاستراتيجي والتي يجب أن تتبناها المدرسة كمنظمة تربوية من أهمها .

- تتطلب القضايا الاستراتيجية قرارات على مستوى الإدارة العليا للمدرسة حيث تؤثر هذه القرارات على مجالات النشاط والعمليات بالمدرسة بما يستلزم تدخل الإدارة العليا للمدرسة.

- تستلزم القضايا الاستراتيجية للمدرسة استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية من موارد مالية وأصول مادية وموارد بشرية والتي يجب الحصول عليها من مصادر داخلية وخارجية وهذا المبدأ يلزم المدرسة العديد من التصرفات خلال فترة زمنية محددة نسبياً.
- تؤثر القضايا الاستراتيجية على رفاهية المنظمة (المدرسة) في الأجل الطويل فالقرارات الاستراتيجية تلزم المدرسة بالسير في اتجاهات محدودة لفترة طويلة.
- تتسم القضايا الاستراتيجية بالتوجه المستقبلي فيما تستند إلى تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية والتي تمكن المدرسة من اختيار أفضل البدائل.
- تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الاستراتيجية , فالقرارات الاستراتيجية تمتلك تأثيرات معقدة بالنسبة لغالبية مجالات النشاط في المنظمة فالقرارات بشأن التركيز التنافسي أو الهيكل التنظيمي تؤثر بالضرورة على أنشطة ونتائج أعمال العديد من وحدات الأعمال الاستراتيجية أو الأقسام أو وحدات العمل.^(٣٧)

ج - أهداف التوجه الاستراتيجي .

- والتوجه الاستراتيجي للمدرسة يسهم في رصد مواطن القوة والتميز في أداء القيادات التربوية للمدرسة وكذلك مواطن الضعف في ذلك الأداء التي تعوق المدرسة عن تحقيق أهدافها ورسالتها ويتم تعزيز مواطن القوة والتميز وتدارك مواطن الضعف والتغلب عليها , ويتيح التوجه الاستراتيجي للمدرسة تطوير أداء القيادات التربوية فهو يجعل من القيادة المدرسية قيادة استراتيجية تعمل على تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق التخطيط الاستراتيجي.^(٣٤)
- وهناك مجموعة من الأهداف للتوجه الاستراتيجي للمدرسة للتحويل إلى فكر مجتمع المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية وهي .
- يوفر التوجه الاستراتيجي وبدرجة مساوية جهودًا هادفة لحماية واستثمار موارد المنظمة.
 - ضمان قدر مناسب من الرؤية والمرونة المطلوبتين للمديرين لكي يكيفوا توجههم مع البيئة وتلبية احتياجاتها.
 - يهدف التوجه الاستراتيجي إلى إعطاء المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء.

- يهدف التوجه الاستراتيجي إلى عكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود افعالهم للتطورات والتغيرات البيئية.
- يهدف التوجه الاستراتيجي إلى إيجاد درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسيين هما أهداف المنظمة وغاية المنظمة ، حيث لا تتمكن المنظمة من العمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف والغايات.
- يهدف التوجه الاستراتيجي إلى إيجاد درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ويعنى ذلك أن الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها. (٣٨)
- ه – الفائدة التي تعود من التوجه الاستراتيجي كمتطلب من متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة المصرية. هناك مجموعة كبيرة من الفوائد التي تعود على المدرسة كمنظمة تربوية من خلال تطبيقها للتوجه الاستراتيجي لدعم ميزتها التنافسية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة ومن أهمها :
 - التركيز الواضح على الأمور والمسائل الهامة استراتيجيًا , ومساعدة المديرين على بلورة رؤية وتفكير استراتيجي طويل المدى.
 - المساعدة في معالجة وحل القضايا الاستراتيجية التي تواجه المدارس , وتحقيق الفهم الجيد للتغيرات البيئية السريعة وآثارها على أداء المدرسة.
 - إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات والتي من شأنها تحقيق مصالح الأطراف المستفيدة من المدرسة كمنظمة تربوية مثل المجتمع , الطلاب , المؤسسات , العاملين. (٣٩)
 - التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل , وجعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابةً ووعيًا لظروف البيئة وتغيراتها.
 - تحديد توجهات المستقبل إلى أين تتوجه المنظمة , وتنمية عادات التفكير في المستقبل.
 - توضيح الأهداف والتوجه اللازم لمستقبل المنظمة ككل , وتوحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة. (٤٠)

ومن السابق يمكن القول بأن التوجه الاستراتيجي للمدرسة المخطط له تخطيطاً استراتيجياً سليماً يسهم وبقدر كبير في تحويلها الى فكر مجتمع المعرفة ويسهل عليها تحقيق ميزة تنافسية سواء كانت ميزه التكلفة الأقل أو ميزة التميز أو التركيز وذلك لأن ناتج تحول المدرسة إلى فكرمجتمع المعرفة هو قدرتها على الابتكار والإبداع والتعلم الدائم والمستمر والذي يأتي من خلال مواردها البشرية والتي تعمل على المحافظة عليها وتنميتها بصورة دائمة ومستمرة وهذه الموارد هي من تنتج الإبداع والذي بدوره ينتج الميزة .

٢-: متطلب تمكين المستفيدين للمدرسة كمتطلب من متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية:

إن تمكين المستفيدين يعتبر واحداً من أهم متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدرسة المصرية ويتناوله البحث من ناحية المفهوم ومبادئ تمكين المستفيدين وأهداف تمكين المستفيدين والفائدة التي تعود من تمكين المستفيدين لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة.

١ - مفهوم تمكين المستفيدين .

يمثل تمكين المستفيدين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتخطيط والرقابة على مهامهم ووظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية , ويعد مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية^(٤٣)

وينظر للتمكين على أنه القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم , ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية^(٤٥).

إن التمكين استراتيجي تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة , باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة^(٤٦).

ويعرف التمكين أيضاً بأنه نقل للمسؤولية والسلطة , ودعوة للعاملين للمشاركة في المعلومات ووضع القرارات , وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار , ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرره أو ما يؤديه من أعمال , وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي^(٤٧).

ويتضح من خلال مفهوم التمكين للمستفيدين ضرورة تطبيقه بالمدرسة وذلك من خلال قدرة المدرسة على تمكين موظفيها من خلال توافر مستلزمات التمكين لديها والعامل الممكن للمدرسة هو الذي يشعر بالملكية والانتماء للعمل المتولدين نتيجة قدرته على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار , ومسؤولية نتائجه ويزداد التمكين قوة كلما قامت المدرسة بتهيئة الظروف التي يمارس بها العاملون الرقابة على أعمالهم من خلال كفاءاتهم بالإضافة إلى تشجيع العامل ومكافأته وحفزه لإطلاق روح المبادرة والإبداع لديه.

ب - مبادئ تمكين المستفيدين.

- لتمكين المستفيدين مجموعة من المبادئ والتي يجب على المدرسة وإدارتها مراعاتها لتحقيق ميزتها التنافسية وتحولها إلى منظمة تعلم , تطبق فكر مجتمع المعرفة والتي من أهمها :
- التمكين يمثل عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة.
 - من مبادئ التمكين إعطاء الثقة , الحرية , والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية.
 - والتمكين يعنى إتاحة الفرصة للعامل لتقديم أفضل ما عنده من خطوات ومعلومات , وذلك يؤدي إلى الإبداع في العمل.
 - ومن مبادئ التمكين أنه يمنح العامل القدرة على اتخاذ القرارات والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز. (٦٧)
 - يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بالمدرسة بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
 - يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشاكل والأزمات.
 - يهدف إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً , فهم يمثلون ثروة مهمة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
 - من مبادئه أنه يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في أداء نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية فضلاً عن مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم. (٤١)
 - فعلى إدارة المدرسة منح نفسها الفرصة للعمل بمبادئ التمكين لتصل بالعاملين فيها إلى درجة من الاستقلالية في قراراتهم تُخرج ما لديهم من مواهب وإبداعات لصالح العمل وتحقيق التميز.
- ج – أهداف تمكين المستفيدين .

- للتمكين مجموعة من الأهداف والتي قام العديد من الباحثين بتحديدتها والتي كان من أهمها:
 - حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية .
 - تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإدارية الإستراتيجية .
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة^(٤٤).
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
 - خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
 - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب أكبر بإنجاز عملهم.^(٦٨)
- ه – الفائدة التي تعود من تمكين المستفيدين كمتطلب من متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة المصرية.
 - ولاستراتيجية تمكين المستفيدين دورها الهام كمتطلب من متطلبات تحول المدرسة الى تبنى فكر مجتمع المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية ومنها :
 - تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء .
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فاعلية عملية الاتصال .
 - تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .
 - زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين .
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي .

- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.^(٤٥)

وأيضاً لتمكين المستفيدين بالمدرسة العديد من الفوائد الأخرى والتي من أهمها.

- يعتبر التمكين مدخلاً إدارياً حديثاً يساعد في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر.

- يساعد التمكين في التخطيط السليم لإدارة أية أزمة قد تواجهها المنظمة (المدرسة).
- يعمل على توجيه تفكير العاملين ألى التفكير الإبداعي.
- يمكن العاملين من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية وتقييم النتائج.
- تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية .
- يُمكن تمكين المستفيدين العاملون من استخدام قدراتهم العقلية والنفسية وخبراتهم ومهاراتهم من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية المرجوة.^(٢٨)

ومن السابق يمكن للباحث القول بأن التمكين للمستفيدين من المدرسة هو مطلب هام من متطلبات تحويلها لفكر مجتمع المعرفة والذي يدعم سعيها لتحقيق التميز حيث إن التمكين في المدرسة يمكنها من نقل مسؤولية السلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها , وفي تحليل المشكلات ووضع القرارات وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال وهو ما يؤدي إلى نقل السلطة من الرئيس إلى العاملين معه بشكل نسبي وأيضاً يمكن القول بأن للتمكين قوة تمكن العاملين بالمدرسة من خلال توافر مستلزمات التمكين لدى المدرسة.

رابعاً: الدراسة الميدانية.

١- هدف الدراسة الميدانية .

هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على آراء الخبراء حول متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.

٢- أداة الدراسة.

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية تم تصميم استبانة للتعرف على آراء الخبراء حول متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية والمتضمنة في الاستبانة.

٣- خطوات بناء أداة الدراسة الميدانية.

- (أ)- تم بناء الأداة في ضوء ما توصل إليه البحث في اطاره النظري حول متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.
- (ب)- تم تحليل هذه الاستجابات احصائياً.
- ٤- وصف الاستبانة.

تم القيام ببناء استبانة مكونة من محورين وكانت أسئلة الاستبانة مغلقة وينتهي كل محور بسؤال مفتوح يتيح للعينة إضافة ما يروونه مناسباً من عبارات , وتتكون الاستبانة من محورين يوضحهما الجدول التالي .

جدول رقم (١)

المحاور	موضوعه	عدد العبارات
الأول	التوجه الاستراتيجي	١٥
الثاني	تمكين المستفيدين	١٥
الاجمالي		٣٠

٥- معايير اختيار العينة.

يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من مجموعة من الخبراء في مجال الادارة التربوية من اساتذة الكليات والمعاهد التربوية وبلغ عدد الخبراء اربعة عشر خبيراً.

٦- ثبات وصدق أداة الدراسة.

• حساب الصدق.

تعتبر الأداة صادقة إذا استطاعت قياس الظاهرة التي وضعت من أجلها وبدل صدق الاستبانة على مدى تحقيقها للهدف الذي وضعت من اجله.

واعتمدت الدراسة على صدق المحتوى ، وللتحقق من صدق عبارات الاستبانة قام الباحث بعرضها في صورتها المبدئية على مجموعة من المتخصصين في التربية للاسترشاد بأرائهم حول التعليمات الموجهة لأفراد العينة ، وبياناتها الأولية ، وانتماء عبارات الاستبانة إلى محاورها ، وجودة صياغة كل عبارة ومناسبة التدرج للاستبانة ، واقتراح ما يروونه مناسباً من عبارات ، أو أية توجيهات أخرى.

وتم تحليل آراء السادة المحكمين على الاستبانة وعباراتها وأشارت الآراء إلى إجراء بعض التعديلات عليها تمثلت في الآتي :

أ- ضرورة اختصار عبارات الاستبيان ، وذلك بدمج بعض العبارات المتشابهة مع بعضها البعض.

ب- تعديل صياغة بعض العبارات ، وحذف بعضها وكذلك أشار البعض إلى إضافة بعض الكلمات وحذف كلمات أخرى من العبارات بهدف توضيحها.

ج- تعديل بعض العبارات المركبة لتقيس سلوكًا أو هدفًا واحدًا فقط .

د - صياغة عبارات واضحة يسهل فهمها والإجابة عنها بثقة وألا تشمل العبارات على كلمات توحي لأفراد العينة بإجابة معينة .

أما بالنسبة لصدق الاتساق الداخلي فيقصد به مدى ارتباط مفردات الاستبيان بعضها ببعض وبينها وبين الدرجة الكلية للاستبيان ككل ويتضح ذلك من الجدول التالي :

جدول رقم (٢)

معايير الارتباط بالدرجة الكلية	محاور الاستبيان
٠.٧٦	المحور الأول
٠.٧٥	المحور الثاني

الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان.

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للاستبانة والدرجة الكلية لكل بُعد كمؤشر للصدق قد كانت جميعها مرتفعة ودالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠١) مما يدل على الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان ودرجته الكلية الأمر الذي يؤكد صدق الاستبيان وصلاحيته للاستخدام والتطبيق .

• حساب الثبات.

نقصد بالثبات أنه عند القيام بتكرار عمليات قياس الفرد الواحد تظهر درجته شيئًا من الاستقرار للتحقق من ثبات الاستبانة قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (٣)

معايير الثبات بطريقة ألفا	المحور
٠.٨٧	المحور الأول
٠.٨٧	المحور الثاني

قيم ألفا لكل محور من محاور الاستبانة.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات مرضية حيث تتراوح بين (٠.٨٥ : ٠.٨٩) وبالتالي فهي مؤشر على صلاحية الأداة للتطبيق .

٧- التحليل الإحصائي للنتائج.

استجابات السادة الخبراء حول محدد التوجه الاستراتيجي للميزة التنافسية للمدرسة في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

جدول (٤) استجابات السادة الخبراء حول محدد التوجه الاستراتيجي كأحد متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول رقم (٤)

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	إدراك كافة القوى البشرية بالمدرسة لمفهوم رؤية مستقبلية متفق عليها.	٢.٨٣	٠.٥٨	١
٢	يشارك كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي في صياغة استراتيجية المدرسة.	٢.٨٣	٠.٥٨	١
٣	تبنى رؤية استراتيجية لتحقيق التميز في الأداء المدرسي.	٢.٧٥	٠.٦٢	٢
٤	تركز استراتيجية المدرسة على تحقيق معدل من التعلم أكبر من معدل التغيير في البيئة المحيطة.	٢.٨٣	٠.٥٨	١
٥	توافر المعرفة الكاملة عن حاجات الفئات المستفيدة والمدارس المنافسة.	٢.٨٣	٠.٣٩	١
٦	تركز رؤية المدرسة على توليد طاقات إبداعية لدى أعضائها.	٢.٨٣	٠.٥٨	١
٧	اعتبار التعلم المستمر على رأس أولويات المدرسة واهتماماتها.	٢.٧٥	٠.٦٢	٢
٨	استكشاف ملامح التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المدرسة.	٢.٨٣	٠.٥٨	١
٩	تحليل البدائل الاستراتيجية للمدرسة من خلال محاولة إحداث التوافق بين عناصر البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.	٢.٥٨	٠.٧٩	٤

٢	٠.٦٢	٢.٧٥	تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد.	١٠
١	٠.٥٨	٢.٨٣	تقييم البيئة الخارجية للمدرسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة.	١١
١	٠.٥٨	٢.٨٣	تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.	١٢
٢	٠.٦٢	٢.٧٥	تُعنى استراتيجية المدرسة بالحفاظ على المخزون المعرفي.	١٣
٣	٠.٦٥	٢.٦٧	اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الاجل ، والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.	١٤
٢	٠.٦٢	٢.٧٥	صياغة رسالة المدرسة ، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.	١٥

استجابات السادة الخبراء حول مطلب التوجه الاستراتيجي.

اتفاق استجابات السادة الخبراء بدرجة كبيرة حول آليات مطلب التوجه الاستراتيجي كأحد متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة المصرية حيث تراوح الوزن النسبي لعبارات الجدول الخمسة عشر بين الوزن النسبي (٢.٨٣) والذي حصلت عليه كل من العبارات (١ - ٢ - ٤ - ٥ - ٦ - ٨ - ١١ - ١٢) و (٢.٥٨) والذي حصلت عليه العبارة رقم (٩) .

استجابات السادة الخبراء حول مطلب تمكين المستفيدين لمجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.

جدول (٥) استجابات السادة الخبراء حول مطلب تمكين المستفيدين لمجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية .

جدول رقم (٥)

م	العبرة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	التنمية المهنية لكافة القوى البشرية فى المدرسة لرفع مستوى التمكن من الأداء.	٢.٧٥	٠.٦٢	٣
٢	يملك جميع العاملين بالمدرسة السلطة الكافية للقيام بمهامهم.	٢.٨٣	٠.٥٨	٢
٣	يتحمل أفراد المجتمع المدرسى مسؤولية تطوير أسلوب عملهم.	٢.٦٧	٠.٦٥	٤
٤	تحديد المهام والأدوار والحقوق والواجبات لكافة أصحاب المصلحة فى المدرسة.	٢.٨٣	٠.٣٩	٢
٥	ترسيخ مفهوم المدرسة كمجتمع معرفة لدى العاملين فى السياق التعليمى (معلمون ، إداريون ، وموجهون ، وأولياء الأمور ، والتلاميذ) وذلك من خلال اللقاءات وتنفيذ ورش العمل.	٢.٩٢	٠.٢٩	١
٦	تمكين أصحاب المصالح ، بجانب العاملين فى سياق التعليم من المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات.	٢.٨٣	٠.٥٨	٢
٧	نشر ثقافة الحوار فى المدرسة بالتركيز على ثقافة التمكين ، ومهارات تعزيز الحوار ، وتطبيق الشفافية فى تبادل المعلومات.	٢.٨٣	٠.٥٨	٢
٨	ربط المدرسة ببيئتها الخارجية من خلال القيام بإجراء دراسة ذاتية للمدرسة للتعرف على متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.	٢.٨٣	٠.٥٨	٢
٩	توفير الظروف البيئية الملائمة وبناء القناعات بأهمية تطبيق مفهوم التمكين.	٢.٨٣	٠.٥٨	٢
١٠	إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون مآلديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابى على أداؤهم.	٢.٧٥	٠.٦٢	٣
١١	تشجيع أعضاء المجتمع المدرسى على إبداء	٢.٦٧	٠.٦٥	٤

			ملاحظاتهم واقتراحاتهم.	
١٢	٢.٧٥	٠.٦٢	٣	تعمل إدارة المدرسة على مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في جميع الأنشطة داخل المدرسة.
١٣	٢.٩٢	٠.٢٩	١	تعمل إدارة المدرسة على بث روح العمل في فريق بين الجميع داخل المدرسة.
١٤	٢.٩٢	٠.٢٩	١	العمل على الالتزام بتحقيق التميز بين كافة القوى البشرية بالمدرسة.
١٥	٢.٧٥	٠.٦٢	٣	تمكين أعضاء المجتمع المدرسي من الرقابة على الأداء خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الخطة المدرسية.

استجابات السادة الخبراء حول مطلب تمكين المستفيدين.

اتفاق استجابات السادة الخبراء بدرجة كبيرة حول آليات مطلب تمكين المستفيدين كأحد متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية حيث تراوح الوزن النسبي لعبارات الجدول الخمسة عشر بين الوزن النسبي (٢.٩٢) والذي حصلت عليه كل من العبارات (٥ - ١٣ - ١٤) ، و (٢.٦٧) والذي حصلت عليه العبارة رقم (٣ - ١١).

٨-نتائج البحث.

تتمثل أهم نتائج البحث فيما يلي:

١-النتائج النظرية.

وكان من أهم النتائج النظرية.

أهم إيجابيات الوضع الراهن للمدرسة.

- ١- العمل الدائم على ربط المدرسة بالمجتمع والبيئة المحيطة بما يدعم فكر مجتمع المعرفة.
- ٢- العمل على التوظيف الجيد لمعطيات التقدم العلمي والتكنولوجي في المدرسة يدعم فكر مجتمع المعرفة ورعاية الإبداع والابتكار.
- ٣- توفير نوعية جيدة من المعلمين قادرة على تحقيق أهداف المدرسة يدعم التعلم الدائم والمستمر.
- ١- الحرص الدائم لدى العاملين على التعلم الدائم والمستمر يدعم فكرة مجتمع المعرفة بالمدرسة.
- ٢- توجد امكانية لنشر فكر مجتمع المعرفة بالمدارس وذلك دافعه الوعي المتنامي والمتزايد لدى افراد المجتمع المدرسي بضرورة التغيير.

أهم سلبيات الوضع الراهن للمدرسة.

- ١- ضعف الجودة المفترضة في المدرسة في مجال رعاية الابتكار والإبداع لدى الطلاب.

- ٢- عدم العمل على تهيئة الطلاب بشكل جيد لعالم العمل.
- ٣- عدم استخدام طرق التدريس غير التقليدية والتي لا تركز على الكتاب المدرسى والمعلم كمصدر وحيد للمعرفة والسلطة العلمية.
- ٤- عدم تحقيق المناهج الجيدة تصميمًا وتنفيذًا فى التعليم والتي تدعم فكر مجتمع المعرفة.
- ٥- عدم وعى بعض الادارت المدرسية بضرورة التعلم الدائم والمستمر للمجتمع المدرسى وذلك كون التعلم داعم اساسى للابداع والابتكار بالمدرسة.
- ٢- نتائج البحث الميدانية.**
- تعرضت الدراسة الميدانية لاستطلاع اراء عينة الدراسة حول متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك للوصول الى تصور مقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية والتي كان من اهمها.
- النتائج المتعلقة باليات النوجة الاستراتيجية كمتطلب لمجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.**
- ضرورة إدراك كافة القوى البشرية بالمدرسة لمفهوم رؤية مستقبلية متفق عليها.
 - الحرص على أن يشارك كل فرد من أفراد المجتمع المدرسى فى صياغة استراتيجية المدرسة.
 - ضرورة تبنى رؤية استراتيجية لتحقيق التميز فى الأداء المدرسى.
 - من المهم أن تركز استراتيجية المدرسة على تحقيق معدل من التعلم أكبر من معدل التغيير فى البيئة المحيطة.
 - ضرورة توافر المعرفة الكاملة عن حاجات الفئات المستفيدة والمدارس المنافسة.
 - من المهم أن تركز رؤية المدرسة على توليد طاقات إبداعية لدى أعضائها.
 - الحرص على اعتبار التعلم المستمر على رأس أولويات المدرسة واهتماماتها.
 - العمل على استكشاف ملامح التغيير الذى سيحصل فى المستقبل ودرجة تأثيره على المدرسة.
 - الحرص الدائم على تحليل البدائل الاستراتيجية للمدرسة من خلال محاولة إحداث التوافق بين عناصر البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.
 - العمل على تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد.
 - تقييم البيئة الخارجية للمدرسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة.
 - تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة فى زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.
 - ضرورة أن تُعنى استراتيجية المدرسة بالحفاظ على المخزون المعرفى.
 - العمل على اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الاجل ، والاستراتيجيات العامة التى يمكن أن تساعد فى تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

- العمل على صياغة رسالة المدرسة ، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
- النتائج المتعلقة بآليات تمكين المستفيدين كمتطلب لمجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.
- العمل على التنمية المهنية لكافة القوى البشرية في المدرسة لرفع مستوى التمكن من الأداء .
- الحرص على أن يمتلك جميع العاملين بالمدرسة السلطة الكافية للقيام بمهامهم.
- العمل على أن يتحمل أفراد المجتمع المدرسي مسؤولية تطوير أسلوب عملهم.
- يجب تحديد المهام والأدوار والحقوق والواجبات لكافة أصحاب المصلحة في المدرسة.
- ترسيخ مفهوم المدرسة كمجتمع معرفة لدى العاملين في السياق التعليمي (معلمون ، إداريون ، وموجهون ، وأولياء الأمور ، والتلاميذ) وذلك من خلال اللقاءات وتنفيذ ورش العمل.
- الحرص على تمكين أصحاب المصالح ، بجانب العاملين في سياق التعليم من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
- العمل على نشر ثقافة الحوار في المدرسة بالتركيز على ثقافة التمكين ، ومهارات تعزيز الحوار ، وتطبيق الشفافية في تبادل المعلومات.
- الحرص الدائم على ربط المدرسة ببيئتها الخارجية من خلال القيام بإجراء دراسة ذاتية للمدرسة للتعرف على متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- العمل على توفير الظروف البيئية الملائمة وبناء القناعات بأهمية تطبيق مفهوم التمكين.
- إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ماديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابي على أدائهم.
- تشجيع أعضاء المجتمع المدرسي على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم.
- ضرورة أن تعمل إدارة المدرسة على مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في جميع الأنشطة داخل المدرسة.
- تعمل إدارة المدرسة على بث روح العمل في فريق بين الجميع داخل المدرسة.
- ضرورة العمل على الالتزام بتحقيق التميز بين كافة القوى البشرية بالمدرسة.
- العمل على تمكين أعضاء المجتمع المدرسي من الرقابة على الأداء خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الخطة المدرسية.
- ٩-التصور المقترح لمتطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.
- ويتناول التصور الأهداف وآليات التنفيذ ومتطلبات التطبيق وكذلك المعوقات وأساليب التغلب عليها.
- ١- اهداف التصور المقترح.
- يسعى التصور المقترح الى تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم آليات للمدرسة تمكنها من تحقيق التوجه الاستراتيجي كمتطلبلمجتمع المعرفة للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية .

• تقديم آليات للمدرسة تمكنها من تحقيق تمكين المستفيدين كمتطلب لمجتمع المعرفة للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية .

• - تقديم رؤية علمية لصناع القرار بوزارة التربية والتعليم حول متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية .

ب- آليات ومتطلبات تنفيذ التصور المقترح.

بعد عرض آراء الخبراء يمكن استخلاص أهم الممارسات والتي يمكن من خلالها تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية.

١- تهيئة المدرسة لتطوير متطلبات التوجه الاستراتيجي لديها كمتطلب لمجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الآليات التالية:

• عمل تدريبات لكي تدرك كافة القوى البشرية بالمدرسة مفهومًا لرؤية مستقبلية متفق عليها.

• تعمل الإدارة المدرسية على مشاركة كل فرد من أفراد المجتمع المدرسي في صياغة استراتيجية المدرسة و تبنى رؤية استراتيجية لتحقيق التميز في الأداء المدرسي في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.

• تركز استراتيجية المدرسة على تحقيق معدل من التعلم أكبر من معدل التغير في البيئة المحيطة و توافر المعرفة الكاملة عن حاجات الفئات المستفيدة والمدارس المنافسة .

• تركز رؤية المدرسة على توليد طاقات إبداعية لدى أعضائها و اعتبار التعلم المستمر على رأس أولويات المدرسة واهتماماتها.

• عقد ندوات من أجل استكشاف ملامح التغيير الذي سيحصل في المستقبل ودرجة تأثيره على المدرسة و تحليل البدائل الاستراتيجية للمدرسة من خلال محاولة إحداث التوافق بين عناصر البيئة الداخلية و متغيرات البيئة الخارجية.

• تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد.

- عقد ندوات لتقييم البيئة الخارجية للمدرسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة.
 - تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.
 - تعمل إدارة المدرسة على أن تُعنى استراتيجية المدرسة بالحفاظ على المخزون المعرفي و اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
 - صياغة رسالة المدرسة ، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيس وفلسفتها وأهدافها.
- ٢- تهيئة المدرسة لتطوير متطلب تمكين المستفيدين لديها كمتطلب لمجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الآليات التالية:
- عمل تدريبات التنمية المهنية لكافة القوى البشرية في المدرسة لرفع مستوى التمكن من الأداء.
 - تحرص المدرسة على أن يمتلك جميع العاملين بالمدرسة السلطة الكافية للقيام بمهامهم.
 - تدريب العاملين على أن يتحمل الأفراد في المجتمع المدرسي مسؤولية تطوير أسلوب عملهم.
 - تقوم المدرسة بتحديد المهام والأدوار والحقوق والواجبات لكافة أصحاب المصلحة في المدرسة.
 - تعمل المدرسة على ترسيخ مفهوم المدرسة كمجتمع معرفة لدى العاملين في السياق التعليمي (معلمون ، إداريون ، وموجهون ، وأولياء الأمور ، والتلاميذ) وذلك من خلال اللقاءات وتنفيذ ورش العمل.

- العمل على تمكين أصحاب المصالح ، بجانب العاملين فى سياق التعليم من المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات ونشر ثقافة الحوار فى المدرسة بالتركيز على ثقافة التمكين ، ومهارات تعزيز الحوار.
- تعمل المدرسة على تطبيق الشفافية فى تبادل المعلومات وربط المدرسة ببيئتها الخارجية من خلال القيام بإجراء دراسة ذاتية للمدرسة للتعرف على متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
- تعمل المدرسة على توفير الظروف البيئية الملائمة وبناء القناعات بأهمية تطبيق مفهوم التمكين وإقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون مآلديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات ولها تأثير إيجابى على أدائهم وتشجيع إدارة المدرسة أعضاء المجتمع المدرسى على إبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم.
- تعمل إدارة المدرسة على مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسى فى جميع الأنشطة داخل المدرسة وتعمل إدارة المدرسة على بث روح العمل فى فريق بين الجميع داخل المدرسة.
- العمل على الالتزام بتحقيق التميز بين كافة القوى البشرية بالمدرسة وتمكين أعضاء المجتمع المدرسى من الرقابة على الأداء خاصة فيما يتعلق بتنفيذ الخطة المدرسية.

٣- متطلبات تطبيق التصور المقترح.

يتطلب تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة انشاء وحدة لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالمدرسة , ويكون لها متطلبات تنظيمية تتعلق بموقع وحدة تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للمدرسة , ومتطلبات بشرية تتمثل فى الكفاءات المسؤولة عن إدارة وحدة تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالمدرسة ، ومتطلبات استراتيجية تتعلق بوضع الخطط اللازمة لحصول المدرسة على ميزة تنافسية باستخدام مواردها البشرية ، ومتطلبات تكنولوجية تتعلق بتوظيف أدوات وتقنيات التكنولوجيا فى تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة:

ج- تفعيل عمليات تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية.

ونظراً لأن تحقيق الميزة التنافسية للمدرسة فى ضوء متطلبات مجتمع المعرفة تحتاج إلى وقت وجهد كبيرين فإنه يمكن تفعيل عمليات تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة لتحقيق الميزة التنافسية وذلك عن طريق وحدة تحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالمدرسة والتي تتولى الإشراف على

- تفعيل متطلبات مجتمع المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمدرسة (التوجه الاستراتيجي – تمكين المستفيدين).
- على أن يتولى ادارة هذه الوحدة مدير المدرسة وبمساعدة الوكيل ويكون عمل هذه الوحدة:
- العمل على التحول بالمدرسة الى فكر مجتمع المعرفة.
 - نشر ثقافة التعلم الدائم والمستمر بين افراد المجتمع المدرسى.
 - يتولى مسؤل الوحدة بالمدرسة عمل ندوات ومحاضرات لنشر الوعي باهمية المعرفة.
 - تدعم الوحدة نشر روح الابداع والابتكار بين افراد المجتمع المدرسى.
 - تسعى الوحدة الى توفير مصادر المعرفة للمدرسة وذلك من خلال الشراكة بينها وبين المجتمع المحلى للمدرسة.
 - تشجيع افراد المجتمع المدرسى على التنمية المهنية المستدامة من خلال ندوات ومحاضرات لمتخصصين.
 - العمل على تنمية الوعي الدائم باهمية تميز المدرسة وأن الداعم لهذا التميز هو التعلم المستمر وتحول المدرسة الى مجتمع معرفة.

د- معوقات التطبيق وسبل التغلب عليها.

وقد كانت اهم معوقات التطبيق طبقاً لآراء الخبراء هي:

- ضعف الوعي الاستراتيجي وأهميته فى تحقيق الميزة التنافسية لدى العاملين بالمدرسة.
- عدم الوعي باهمية التنمية المهنية المستدامة للعاملين بالمدرسة.
- القصور فى إعداد نظم المعلومات التربوية على مستوى المدرسة.
- الممارسات الإدارية الخاطئة والتي تصدر عن الإدارة المدرسية.
- احتكار السلطة من بعض الأنظمة الإدارية للمدارس.

- قصور فى تمويل التعليم المدرسى وبالتالى عدم الوفاء بمتطلبات تحقيق الجودة.
- قصور فى الجانب الإعلامى الذى يجب أن يصاحب عمليات التطوير بالتعليم وذلك لتوعية الرأى العام بما يحدث من جهود فى عملية التطوير.
- وكان من أهم اساليب التغلب على معوقات التطبيق طبقاً لاراء الخبراء (حول متطلبات مجتمع المعرفة للمدرسة المصرية لتحقيق الميزة التنافسية) هي:
 - استخدام أساليب علمية لتعرف مجالات التميز التى يمكن أن تشارك المدرسة فيها وأسبابها وأهدافها ومجالاتها وتأثيراتها.
 - استخدام استراتيجيات فعالة ومحددة لتحقيق التميز.
 - تحليل المنافسة لاكتشاف المشاكل والتى أدت الى انحراف الأداء المدرسى عن معدله الطبيعى فيما يتعلق بأساليب تعليمية جديدة واستخدام تكنولوجيا جديدة.
 - الارتقاء بالكفاءة الداخلية والكفاءة الخارجية للمدرسة.
 - إتاحة فرص التعلم المؤسسى المستمر للجميع.
 - المشاركة وتفعيلها لدى العاملين فى السياق التعليمى من معلمين وأولياء أمور وطلاب وغيرهم من أصحاب المصالح والطموحات فى صنع واتخاذ القرارات التى تهم فى عمليات التطوير والتعلم وقياس الأثر.
 - تغيير السياسات الحاكمة للعمل بالمدرسة واتخاذ القرارات وذلك بتعديل أو ابتكار قواعد أقل مركزية أو أقل تركيز للسلطة فى الإدارة العليا للمدرسة.
 - نشر ثقافة حق المعرفة لدى الجميع والحصول على مصادر المعرفة ، والعمل بروح الفريق وتأدية المهام من منظور تربوى أخلاقى مع أهمية تفعيل اللوائح والقوانين والتشريعات التى تحقق الشفافية بما يدفع إلى تجويد الأداء.
 - إنشاء قاعدة بيانات حديثة بالمدرسة تتضمن مهارات العاملين والقيادات بالمدرسة.
 - تبنى التوجه نحو التطوير القائم على نتائج التغذية الراجعة والصادقة والموضوعية.

• قناعة القيادة الإدارية بضرورة الحاجة للتحويل بالمدرسة إلى مجتمع معرفة من أجل تحسين الوضع التنافسي للمدرسة.

المراجع باللغة العربية:

- ١- برنامج الأمم المتحدة الانمائي (٢٠١٢): تقرير المعرفة العربي للعام ٢٠١٠/٢٠١١، إعداد الأجيال القادمة لمجتمع المعرفة. دبي: مؤسسة فهد بن راشد آل مكتوم.
- ٢- مجتمعات التعلم المهنية ودورها في التحسين المدرسي في ضوء تبني بعض انماط القيادة المعاصرة متاح على <https://tooty321.wordpress.com> أبريل، ٢٠١٦.
- ٣- أحمد حسنين (٢٠٠٣): "ثقافة المدرسة المصرية في القرن الحادي والعشرين: دراسة ميدانية في مدارس التعليم العام"، التربية والتنمية، السنة الحادية عشر، العدد ٢٧، ص ٧٤.
- ٤- محمود أبو النور (٢٠٠٥): "تطبيق معايير الإدارة المتميزة بمدارس التعليم الابتدائي في مصر"، بحث مقدم إلى مؤتمر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية، ج ٣، المؤتمر الثانوي الثالث عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية بنبي سويف، جامعة القاهرة، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٥)، ص ٩٧٦.
- ٥- رضا عطية (٢٠٠٤): "إدارة المدرسة الابتدائية في مصر بين التطور والجمود: دراسة ميدانية"، في سعيد جميل سليمان وآخرون، الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس: دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية)، ص ٧٥.
- ٦- إيمان سليمان (٢٠٠٩): "الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٢٣٧.
- ٧- غادة محمد (٢٠٠٩): "الدعم التنظيمي للمعلمين والبيئة الابتكارية بالمدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع – دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ٢١٧.
- ٨- عزة الحسيني و إيمان زغلول (٢٠٠٥): "الثقة التنظيمية وفعالية الأداء المدرسي بجمهورية مصر العربية"، التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثامنة، العدد السابع عشر، ص ٢١، ٩٥.

- ٩- محمد إبراهيم أبوخليل (٢٠٠٦): احتياجات طلاب المرحلة الثانوية لاستخدام المكتبات ومصادر المعلومات لتحقيق مجتمع المعرفة. المؤتمر القومي السنوى الثالث عشر (الجامعات العربية فى القرن الحادى والعشرين): مركز تطوير التعليم الجامعى: جامعة عين شمس، المجلد الثانى، ٢٦ - ٢٧ نوفمبر، ص ٦٣٢.
- ١٠- برنامج الأمم المتحدة الانمائى (٢٠٠٩): تقرير المعرفة العربى للعام ٢٠٠٩. دى: دار الطباعة والنشر، ص ٢٦.
- ١١- نادية حسين على، عفاف محمد وزهو (٢٠٠٨): تفعيل دور التعليم الجامعى فى تأسيس مجتمع المعرفة رؤية مستقبلية. مؤتمر توظيف المعلوماتية فى ثقافة الأجيال العربية، المركز العربى للتعليم والتنمية بالاشتراك مع جامعة سيناء والشبكة العربية للتعليم المفتوح بالقاهرة، ص ٥٤٤.
- ١٢- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (٢٠٠٥): التقرير العالمى لليونسكو من مجتمع المعلومات إلى مجتمعات المعرفة. باريس: صدر عن منظمة اليونسكو، ص ١١٦.
- ١٣- عبدالطيف حسين حيدر (٢٠٠٤): الأدوار الجديدة لمؤسسات التعليم فى الوطن العربى فى ظل مجتمع المعرفة. مجلة كلية التربية جامعة الامارات العربية المتحدة، السنة التاسعة عشر، العدد ٢١، ص ٦.
- ١٤- مهري أمين دياب، وجمال الدين، نجوى يوسف (٢٠٠٧): أهداف الجامعات فى مصر وقضاياها فى مجتمع المعرفة رؤية ميدانية من منظور أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة وبنها، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، اكتوبر، ص ١٨.
- ١٥- أحمد محمد عبدالعزيز (٢٠١٠): مرتكزات الأدوار الجديدة للجامعات المصرية لمواكبة مجتمع المعرفة رؤية استراتيجية، المؤتمر الدولى الخامس (مستقبل إصلاح التعليم العربى لمجتمع المعرفة تجارب ومعايير ورؤى)، فى الفترة من ١٣-١٥ يوليو، المجلد الثانى، القاهرة: المركز العربى للتعليم والتنمية، ص ١٦٧٤.
- ١٦- محمد إبراهيم أبوخليل (٢٠٠٦): احتياجات طلاب المرحلة الثانوية لاستخدام المكتبات ومصادر المعلومات لتحقيق مجتمع المعرفة. المؤتمر القومي السنوى الثالث عشر (الجامعات العربية فى القرن الحادى والعشرين). مركز تطوير التعليم الجامعى: جامعة عين شمس، المجلد الثانى، ٢٦ - ٢٧ نوفمبر، ص ٦٢٩.

- ١٧- رحيم نصيف وآمال عبادي(٢٠٠٢): " الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية" ، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط ، المنعقد في جامعة محمد خيضر-بسكرة، في الفترة من ٢٩-٣٠ أكتوبر ، ص ٣١ .
- احمد بلالي (٢٠٠٧): " الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الاستراتيجية "، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر- سكرة ، العدد (١١) ، مايو ، ص ص ٢٥٠ – ٢٥١ .
- ١٨- طاهر محسن منصور و وائل محمد صبحي(٢٠٠٧):الإدارة الاستراتيجية : منظور منهجي متكامل، (عمان : دار وائل للنشر) ، ص ص ٣٠٩ – ٣١٠ .
- ١٩- نبيل محمد مرسي(٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية : تكوين- تنفيذ- إستراتيجيات التنافس، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ص ٨٥ .
- ٢٠- عبد الستار محمد العلى (١٩٩٩):"ادارة الانتاج والعمليات ، مدخل كمي"ط (١)، الاردن، دار وائل للنشر، ص ٤٤ .
- ٢١- معتر سليمان(٢٠٠٤):" الابتكار التسويقي ودورة في امتلاك الميزة التنافسية للمنظمات " ، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد ، العدد (٥٢)، ص ٢٠٣ .
- ٢٢- ثابت عبد الرحمان (٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٥٧ .
- ٢٣- بشير صالح الرشيدى وآخرون (٢٠٠٤):الموسوعة العلمية للتربية، سلسلة الموسوعات العلمية، مؤسسة الكويت للتقدم العلمى، الكويت، ص ٥٢٣ .
- ٢٤- برنامج الأمم المتحدة الانمائى (٢٠٠٣):تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٣، نحو إقامة مجتمع المعرفة. الأردن: المكتب الإقليمي للدول العربية , ص ٣٦ .
- ٢٥- يوسف نصر (٢٠٠٣):التعاون العربى والدولى فى بناء مجتمع المعرفة. المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى (التعليم العالى والبحث العلمى فى مجتمع المعرفة). ١٥ – ١٨ ديسمبر، تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , ص ٧٠ .

- ٢٦- محمد أحمد (٢٠٠٣): توظيف البحث العلمى لتنمية مجتمع المعرفة. المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى (التعليم العالى والبحث العلمى فى مجتمع المعرفة). ١٥ - ١٨ ديسمبر، دمشق: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , ص ٦١٦
- ٢٧- برنامج الأمم المتحدة الانمائى (٢٠٠٢): تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام ٢٠٠٢، خلق الفرص للأجيال القادمة. الأردن: المكتب الإقليمى للدول العربية , ص ٥.
- ٢٨- المنتدى الاستشارى الدولى بشأن التعليم للجميع (١٩٩٥): الإعلان العالمى حول التربية للجميع وهيكلية العمل لتأمين حاجات التعلم الأساسية، المؤتمر العالمى حول التربية للجميع، جومتين بتايلاند، ٥ - ٩ مارس، الطبعة الثانية، باريس: اليونسكو , ص ٣.
- ٢٩- المنتدى العالمى للتربية (٢٠٠٠): إطار عمل داكار التعليم للجميع الوفاء بالتزاماتنا الجماعية، اعتمده المنتدى العالمى للتربية. داكار، السنغال، ٢٦ - ٢٨ أبريل، باريس: اليونسكو , ص ١٢.
- ٣٠- عبدالواحد، محمد نجيب؛ ودياب، أصف (٢٠٠٣): المقومات الأساسية لمجتمع المعرفة، المؤتمر التاسع للوزراء المسؤولين عن التعليم العالى والبحث العلمى فى الوطن العربى (التعليم العالى والبحث العلمى فى مجتمع المعرفة)، ١٥ - ١٨ ديسمبر، دمشق: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم , ص ١٤٠.
- ٣١- على السيد الشخيبى (٢٠١٢): المحاسبية التعليمية ومقترحات تطبيقها فى التعليم العالى المصرى. مجلة بحوث ودراسات فى جودة التعليم، العدد الأول، القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد , ص ٦٨.
- ٣٢- محمد عبدالله المنيع (٢٠١٢): إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير الخطط والبرامج التعليمية فى الجامعات السعودية نموذج مقترح، المجلة السعودية للتعليم العالى، العدد السادس، ص ٧٥.
- ٣٣- دلال فتحى عيد وآخرون (٢٠١٢): تطوير اداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام فى ضوء خبرات بعض الدول، من بحوث المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية , شعبة بحوث المعلومات التربوية، ص ١٦٧.

- ٣٤- أحمد القطامين (١٩٩٦): التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، (عمان : دار مجدي لاوي للنشر والتوزيع) ، ص ٦٧ .
- ٣٥- نادية عبد المنعم (٢٠٠٠): المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرية فى ضوء المتغيرات العالمية , من بحوث المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية , القاهرة , ص٢٣ .
- ٣٦- ثابت إدريس وجمال الدين المرسي (٢٠٠٢): الإدارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، (القاهرة : الدار الجامعية) ، ص ٢٤ .
- ٣٧- فلاح حسن الحسينى (٢٠٠٠): "الإدارة الاستراتيجية"، الطبعة الأولى ، (عمان , دار وائل للنشر) ، ص١٣ .
- ٣٨- محمد منير مرسي (١٩٩٨): المدرسة والتدريس ، (القاهرة : عالم الكتب) ، ص ٢٦ .
- ٣٩- عبد السلام أبو قحف (١٩٩٧)، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، (الإسكندرية : مكتبة الاشعاع) ، ص ٥٧ .
- ٤٠- على عبد الوهاب (١٩٩٩): "بعض الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية , اللجنة الإدارية الدائمة لإدارة الأعمال "، من بحوث المؤتمر العلمى السنوى , الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال , المنعقد فى القاهرة , فى الفترة من ٢٩ - ٣٠ أبريل , القاهرة ١٩٩٩ , ص٣٨٥ .
- ٤١- سعد بن مرزوق العتيبي (٢٠٠٤): " تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري " ، ورقة مقدمة إلى الاجتماع الاقليمي للإدارة وتنمية الموارد البشرية ، الزرقاء ، الأردن، ص٦ .
- ٤٢- علي عبدالوهاب (١٩٩٧): " إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين " ، من بحوث المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، المنعقد فى القاهرة ١٩٩٧ ، القاهرة ، ص ١٠ .

٤٣- تيسير زاهر (٢٠١٢): "أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها) " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٢٨) ، العدد الثاني ، ص ٦٦ .

٤٤- سامى الطوحي (٢٠٠٢): "إدارة الشفافية والتمكين فى قطاع النقل بمصر" ، مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، العدد (٤) ، أكتوبر ٢٠٠٢ ، ص ٣٤ .

٤٥- أحمد يوسف عريقات (٢٠١٠): " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال " ، من بحوث المؤتمر العلمي الدولي السابع المنعقد في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة ، تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " التحديات ، الفرص و الآفاق " ، المنعقد فى الزرقاء ، ٢٠١٠ ، الزرقاء ، الأردن ، ص ١٩ .

المراجع الاحنبية:

- 47- UNESCO (2005). Towards Knowledge Societies. Published by the United Nations Educational, Paris, p29.
- 48- Hunt D., Morgan M., "The Comparative Advantage Theory of competition " , Journal of Marketing, Vol. (59), No. (15), 1995, P.7.
- 49- Slack N., Nigel P., and others, "operation Management, 2nd edition", (London: pitman Publishing, 1998), P.51.
- 3-50-Krajewski L., and Rrizeman L., " operations Management", (U.S.A: Addison Wesley Inc., 1999), P.33..
- 51- Dilowrth J., "Operation Management Design planning and control of Manufacturing service", (New Yourk: Mc Graw- Hill, 1992).p.60.
- 52- Slack N., Nigel P., and others, " operation Management, 2nd edition", (London: pitman Publishing, 1998), P.64.
- 53- Banke J., "The Essence of total quality management", (NewYork: prentice – Hall, 1992), p.27.
- 54- Groover M., "Fundamentals of Modern manufacturing. Materials processes & systems", (U.S.A: prentice – Hall, 1996) , p.1034.
- 55- Shafar S., and Maradith J., "Operations management: A process Approach with spread sheets", (New York: Johnwiley, Sons, 1998), P.33.
- 56- Leong K., and stonbraker p., "operations strategy of cusing competitive excellence", (U.S.A. McGraw – Hill, Inc, 1994), p.63.

- 57- Macmillan.H.& Tampo.M., "Strategic Management", (oxford university pres, 2000), p.120.
- 58- Evans J., Production, " operations, Management: Quality Performance & value, 5th Ed", (U.S.A: west publishing, 1999), p.88.
- 59- Jones G., " organizational Theory: text of cases", (New York: Addison wasley publishing company. Inc, 1995) p.p, 590-593.
- 60- Reinhard.F., "Environmental product & differentiation : Im placations of corporate strategy", California management review, Vol.(40), No.(-), 1998, p.71.
- 61- Clive.R., "strategic business planning adynamic system for improving performance & competitive advantage, 2nd edition", (U.K.; kogan, 2002), p.155.
- 62- Bowman. C., " The Essence of Strategic management", (U.S.A: Prentice – Hill, 1996), P.53.
- 63- Moore, N.(1997) .The Information Society. World Information Report 1997/1998, UNESCO: Paris, p.272.
- 64-Yves, P. (2007). Learning Spaces: an ICT-enabled Model of Future Learning in The Knowledge-based Society. European Journal of Education, Vol.42, No.2, Jun, p.187.
- 65-Kappleman L., " Empowerment Motivation , raining and TQM program Implementation success" Industrial Management , vo(37)., No(3)., 1994 , pp.12-35 .
- 66- Brown D, and Harvery D, "An Rxternal Approach to organizational development", (New Jarsey : Prentice Hall , 2006) , P. 241 .
- 67- Ginnodo B, "The power of Empowerment : What Expert say and 6 Actionable case study", (Arlington Haghts , IL pride , 1997) , P.56 .
- 68- Wilkinson A., " Empowerment Theory and practice " , personnel Review , Vol. 27, No.1 , 1998 , pp. 40- 56 .