



**دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة
المتوسطة بدولة الكويت
”دراسة تحليلية“**

إعداد

حسين عبد النبي عباس قاسم

تحت إشراف

أ.د/ جمال محمد أبو الوفا

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة

التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت ”دراسة تحليلية“

المستخلص باللغة العربية

استهدف البحث الحالي التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية لعمليات إدارة المعرفة وفقاً للأدبيات المعاصرة، والكشف عن ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، والوقوف على أهم المحددات العلمية لأداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وتحديد الإجراءات المقترحة لتفعيل دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وقد وظف البحث المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافها العلمية ويجب عن تساؤلاته البحثية، وكان من أبرز نتائجها قلة معرفة بعض قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية بعملية التحليل الإستراتيجي وخاصة التحليل الرباعي، وتساعد الصحة التنظيمية في المدرسة المتوسطة على تحقيق الأداء الإستراتيجي لها، وتوفر عمليات إدارة المعرفة إمكانات جديدة وقدرات تنافسية مميزة للمدرسة المتوسطة بدولة الكويت بالإضافة إلى إسهام عمليات إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المدرسة حيث تؤثر إيجاباً على سلوك العاملين بها.

الكلمات المفتاحية : الدور - عمليات إدارة المعرفة - تطوير - أداء المدرسة.

Abstract

The current research aimed to identify the role of knowledge management processes in developing the performance of the middle school in the State of Kuwait, by identifying the theoretical foundations of knowledge management processes in accordance with contemporary literature, revealing the features of middle school management in the State of Kuwait, and identifying the most important scientific determinants of the performance of the middle school in the State of Kuwait And defining the proposed procedures to activate the role of knowledge management processes in developing the performance of the middle school in the State of Kuwait, and the research employed the descriptive approach in order to achieve its scientific objectives and answer its research questions, and among the most prominent results of it was the lack of knowledge of some middle school leaders in the various educational districts of the process of strategic analysis, especially the quarterly analysis The organizational health in the middle school helps to achieve its strategic performance, and knowledge management processes provide new capabilities and distinct competitive capabilities for the middle school in the State of Kuwait, in addition to the contribution of knowledge management processes in increasing the effectiveness of the school as it positively affects the behavior of its employees.

Key Words:Role - Knowledge Management Processes - Development - School Performance.

أولاً : الإطار العام للبحث :**مقدمة البحث :**

تعد إدارة المعرفة بؤرة التركيز لجهود مجموعة من العناصر البشرية التي تعمل في مجال إدارة الأعمال والتكنولوجيا على اعتبار أن المعرفة تمثل البيانات والمعلومات والأفكار والاكتشافات والخبرات والنتائج والتعليمات والتوصيات والأخبار والملاحظات والأحداث والتحليلات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة والتي تتمثل في التغذية العكسية للعنصر البشري أو للمؤسسة ككل، وبالتالي تعتبر عمليات إدارة المعرفة أصبحت تلقى اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين وخاصة بعد ظهور الابتكارات الحديثة وخاصة في مجال الاتصالات القائمة على الحاسوب والبرمجيات الخاصة به على اعتبار أنها ساهمت في توفير وسرعة انتشار المعلومات في كل مكان وفي كل زمان، وبالتالي برزت أهمية النشاطات المتعلقة بإدارة المعرفة من أجل اختيار المعلومات التي يريد الإنسان توظيفها لخدمة أهدافه المنشودة معنى ذلك أن إدارة المعرفة أصبحت تضطلع بدور هام في مجال ترقية المؤسسة المجتمعية بشكل عام وخاصة في عصر العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية وانتشار التجارة الإلكترونية وتنوع شبكة الاتصالات العالمية بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة وتشابه قنوات التوزيع وسرعة انتقال العنصر البشري من مكان إلى آخر^(١).

مشكلة البحث :

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي :

- ما دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟
ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :
- ما الأسس النظرية لعمليات إدارة المعرفة توفيقاً للأدبيات المعاصرة؟
- ما ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟
- ما أهم المحددات العلمية لأداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟
- ما الإجراءات المقترحة لتفعيل دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت؟

أهداف البحث:

- يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت، وذلك من خلال:
- التعرف على الأسس النظرية لعمليات إدارة المعرفة وفقاً للأدبيات المعاصرة.
 - الكشف عن ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.
 - الوقوف على أهم المحددات العلمية لأداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.
 - تحديد الإجراءات المقترحة لتفعيل دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير أداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت.

مصطلحات البحث:

أركز البحث الحالي على المصطلحات التالية:

١- الدور Role :

ينسب مفهوم الدور إلى كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأدوار، ويفترض بالأشخاص القائمين بها الخضوع لها ويحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم، وهذا الدور يتكون من متطلبات تتمثل في توقعات الآخرين بشأن أداء شخص ما لدور معين في موقع ما، كما قد يكون الفاعل على علم بمتطلبات دوره، وقد لا يكون على علم^(٢)، كما يعرف أيضاً على أنه "أنماط سلوكية تكون وحدة ذات معنى، وتبدو ملائمة لشخص يشغل مكانة معينة في المجتمع أو يشغل مركزاً محدداً في علاقات شخصية متبادلة مثل القائد، ورغم أن الدور يعد عملها فردياً يقوم به الفرد إلا أن أعمال جماعة تحدث دائماً عن طريق مجموعة من الأدوار المترابطة فيعتبر سلوك الفرد في موقف جماعي، أو هو عبارة عن مجموعة من التوقعات التي تنتظرها جماعة ما أو من أحد أعضائها الشاغلين لمكانة معينة، وعلى هذا فإن الدور هو كل سلوك أو فعل يقوم به الشخص (القائد) من أجل خدمة العاملين وتحقيق غايات المؤسسة^(٣).

٢- التطوير "Development":

ينظر البحث الحالي إلى التطوير على أنه العملية التي تحدث تغييراً في نظام العمل، وترابط الإمكانيات والموارد لتحقيق أفضل شكل ومستوى من الجودة في بيئة هذا العمل وتحقيق الهدف المنشود، وأنه أسلوب علمي منظم قائم على مجموعة من الأسس

والركائز التي تهدف إلى تغيير وتحسين أداء كل فرد من العاملين داخل المؤسسة التعليمية بقصد زيادة فعاليتها وتحقيق كفايتها الإنتاجية ولتصبح أكثر استجابة لاتجاهات التغيير الاجتماعي والثقافي الحادث في المجتمع الكويتي.

٣- الأداء Performance :

لقد طرح الفكر الإداري المعاصر الأداء على أنه يمثل انعكاس قدرة الوحدة من أجل الوصول إلى أهدافها المرسومة بفاعلية عبر توظيف الموارد المتاحة التوظيف الأمثل، وعلى هذا المفهوم فإن الأداء يمثل نظاماً متكاملًا وديناميكياً يتطلب التحسين المستمر وذلك وفق المعايير الأساسية المتمثلة في الجودة والوقت والتكلفة^(٤)، وهناك من ينظر إلى الأداء على أنه يمثل الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفاعلية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق النمو المستهدف في المؤسسة، وعلى هذا فإن مفهوم الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل، ويأتي فريق ثالث وينظر إلى الأداء على أنه يمثل قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بالشكل الأمثل وبالتالي يرتبط الأداء بإنتاجية العاملين وتشمل الإنتاجية صورها المختلفة سواء كمية أو نوعية شكلية أو جوهرية^(٥)، وعلى هذا فإن الأداء يعبر عن انعكاس قدرة المؤسسة على القيادة بعمل معين وإنجازه بالصورة الصحيحة، والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بفاعلية بالإضافة إلى أنه يساعد المؤسسة على ضمان استمرارها في بيئة العمل لأنه يمثل الناتج النهائي لجميع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

٤- المدرسة المتوسطة High school:

ونعني بها تلك المؤسسة التي تلي المدرسة الابتدائية وتسبق الثانوية أي أنها المؤسسة التعليمية التي تستقبل الطالب في سن (١١-١٤ سنة) بداية المراهقة، وتكسبه مجموعة من المعلومات والمعارف والقيم والاتجاهات والسلوكيات حتى تهيئه لمواصلة تعليمه في المرحلة الثانوية بالإضافة إلى تعليمه مجموعة من المهارات التي تساعد على الانخراط في مجالات العمل المختلفة بالمجتمع الكويتي حتى يشارك في قاطرة التنمية المجتمعية.

ه- عمليات إدارة المعرفة Knowledge Management Processes :

تتمثل عمليات إدارة المعرفة على النحو التالي :

- اكتساب المعرفة **The Acquisition of Knowledge** : ويعني اهتمام المؤسسة بالحصول على المعرفة وقدرتها على الإبداع وتطوير الأفكار والوصول إلى الحلول المبتكرة.
- تخزين المعرفة **Storage of Knowledge** : يعتبر تخزين المعرفة من العناصر الهامة في إدارة المعرفة وتسمى عملية التخزين بالذاكرة التنظيمية والتي يتم التعرف عن طريقها على معرفة الماضي وأحداثه في الأنشطة التنظيمية.
- نقل المعرفة **Knowledge Transfer** : ويعني إرسال المعرفة من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى من أجل استيعابها.
- تطبيق المعرفة **Knowledge Application** : ويعني جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة.

منهج البحث :

تقتضي طبيعة البحث استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب لتحقيق هدفه، حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره، وهو يهتم بتحديد الظروف والعقبات التي توجد بين الوقائع، كما يهتم بتحديد المسارات الشائعة أو السائدة والتعرف على المعتقدات والاتجاهات عند العاملين والجماعات وطرائقها في النمط والتطور.

ثانياً : الأسس النظرية لعمليات إدارة المعرفة : ويندرج تحتها :**أ- مفهوم إدارة المعرفة وأهميته :**

تعددت مفاهيم إدارة المعرفة تبعاً لتباين المدارس العلمية وبالتالي يمكن عرضها على

النحو التالي:

- **المنظور الفكري Intellectual Perspective**: ويركز على عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهري والضمني من أجل تحقيق أفضل منفعة للعاملين وللمؤسسة والمجتمع ككل.

- المنظور العملياتي **Operational Perspective** : ويركز على إضافة قيمة للأعمال على اعتبار أنها تتم من خلال عمليات منظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المؤسسة^(٦).
- المنظور التكنولوجي **Technology Perspective** : ويركز على الممارسات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المؤسسة.
- المنظور الاجتماعي **The Social Perspective** : ويركز على إيجاد طريقة للحصول على معرفة العاملين داخل المؤسسة من أجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها.
- المنظور التعليمي **The Learning Perspective** : ويركز على العمليات التي تمكن المؤسسة من إدارة موجوداتها الفكرية من خلال إدارتها للمعلومات والتعلم التنظيمي من أجل الوصول إلى أهدافها^(٧).
- وهناك من يرى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار أن هذه الأنشطة يتم تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والإستراتيجيات المدعومة بالمعرفة من أجل إنتاج معرفة جديدة، وبالتالي فإن إدارة المعرفة تتعلق بالقضايا المحورية ذات العلاقة بالتكيف التنظيمي والبقاء وقدرات المؤسسة وإمكاناتها في مواجهة التغيرات البيئية المتزايدة أي أنها تتضمن مجموعة العمليات التنظيمية التي تسعى إلى تحقيق العمل الدؤوب من خلال الإمكانيات الخلاقة للعنصر البشري معنى ذلك أن إدارة المعرفة تعد بمثابة محاولة منظمة ومستمرة من أجل استخدام المعرفة لتحسين أداء المؤسسة.
- ويأتي فريق ثالث وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تمثل مظلة للمؤسسة تساعد على تطوير تطبيقات جديدة وتحديد ممارسات إدارية تتناسب مع قدراتها من أجل الوصول إلى الاقتصاد البديل والمعروف باقتصاد المعرفة أو اقتصاد الأعمال الإلكترونية، وبالتالي فإن إدارة المعرفة إدارة نظامية صريحة وواضحة في الأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج والتي ترتبط بالمعرفة بل وتتضوي على مجموعة من العمليات التي تعمل على إثبات المعرفة والمحافظة عليها^(٨).

ويأتي فريق رابع وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها تتخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات والشخصية والتنظيمية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة^(٩)، ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة فإنها تتضمن مجموعة من المضامين التربوية التي يمكن عرضها على النحو التالي:

- تضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدانة للمعرفة ورأس المال الفكري واستغلاله واستثماره أفضل استثمار.
- تؤدي إدارة المعرفة إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين إدارة المؤسسة وإدارة المعرفة ذاتها^(١٠).
- تتجاوز إدارة المعرفة المعلومات والبيانات بل تمتد إلى إدارة المعلومات ومعالجتها.
- تعبر إدارة المعرفة عن العمليات التي ينعكس عنها مجموعة من المهارات الديناميكية للعاملين بالمؤسسة.
- تؤدي إدارة المعرفة إلى تطوير فهم العاملين وإدراكهم في مجال العمل.
- تساعد إدارة المعرفة المؤسسة على امتلاك رؤية دقيقة وفهم واضح من واقع خبراتها وخبرات العاملين بها^(١١).
- تركز إدارة المعرفة على اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في مجالات متنوعة منها صناعة القرار ومعالجة المشاكل والمحافظة على رأس المال الفكري.
- تركز إدارة المعرفة على العنصر البشري وكذلك العمليات بالإضافة إلى التقنيات الحديثة.
- توجه إدارة المعرفة نظر مديري المؤسسات نحو البدء من حيث انتهى الآخرون.
- تؤكد إدارة المعرفة على أن المعرفة تبنى ولا تنشأ.
- تحث إدارة المعرفة مديري المؤسسات المختلفة نحو تحفيز العاملين لدفعهم على الإخلاص في أداء العمل.
- تؤكد إدارة المعرفة على أن المعرفة تساهم في حل مشكلات المؤسسة واتخاذ قراراتها الرشيدة.
- تشجع إدارة المعرفة العاملين على المصارحة وذكر الأخطاء ومحاولة تفاديها في المستقبل.

- تحث إدارة المعرفة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم من أجل اتساع مساحة الاستفادة المعرفية^(١٢).
 - تحث إدارة المعرفة العاملين على بذل قصارى الجهد من أجل تقديم خدمة ذات جودة عالية في إطار ثقافة مؤسساتية أصيلة.
 - تساعد إدارة المعرفة المؤسسة العصرية على تحقيق التميز وسد فجوات المعرفة باستعمال التقنية المناسبة.
 - تؤكد إدارة المعرفة على العلاقة الوثيقة بين الإبداع والتعليم عن طريق المشاركة بين الخبراء من جهة وبين الخبراء والعاملين بالمؤسسة من جهة أخرى^(١٣).
- أما عن أهمية إدارة المعرفة فتتمثل فيما يلي :**
- تحسين دورة الوقت وبراعة التشغيل.
 - الاستعمال الأفضل للمعرفة وتوظيفها في إطار تحسين العمليات وتوصيل الخدمات.
 - تفويض السلطة للعاملين من أجل إثبات الذات وتحقيق الإبداع.
 - تحسين المرونة والتكيف مع بيئة العمل.
 - تحقيق الميزة التنافسية المنشودة للمؤسسة.
 - تنمية الاستثمار في مجال رأس المال البشري.
 - تخفيض تكاليف تطوير الخدمة المؤسساتية.
 - زيادة إنتاجية العاملين مع تحقيق أعلى درجة في رضاهم الوظيفي.
 - دعم استمرارية المؤسسة وزيادة أرباحها.
 - تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسة عبر التعاون الفعال بينهم.
 - تقليل ازدواجية الجهد والحد من ضياع المعرفة.
 - ضمن بقاء العاملين ذات المعرفة والخبرة المفيدة للمؤسسة.
 - تبسيط إجراءات العمل عبر توظيف تقنياته الحديثة.
 - نقل الخبرات من جيل إلى جيل ضمن تطوير المؤسسة بمختلف وحداتها.
 - الربط بين كافة مصادر المعرفة التي تتعلق بالمؤسسة فكراً وتطبيقاً.
 - توفير القاعدة المعرفية لبناء الكوادر البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة^(١٤).

ب- أهداف إدارة المعرفة وخصائصها :

- تتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:
- الارتقاء بالأداء المؤسسي وتحسينه في إطار دعم الممارسات الأفضل للأعمال المتمركزة حول المعرفة.
 - توفير المعرفة المؤسساتية بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهدافها لتحقيق الكفاءة.
 - زيادة إنتاج المؤسسة وذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة من أجل الوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على القيام بمهامهم بفاعلية^(١٥).
 - إيجاد حلول إبداعية لمشاكل المؤسسة وذلك من خلال الوصول إلى معرفة جديدة مع استقطاب العناصر البشرية ذات الخبرة والمهارة من خارج المؤسسة.
 - ترسيخ ثقافة التعلم في المؤسسة وذلك من خلال إيجاد البيئة التنظيمية الملائمة وتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة بالمعرفة.
 - رفع مستوى معرفة العاملين بالمؤسسة في إطار التنافس الشريف من خلال تنمية الذكاء البشري بينهم^(١٦).
 - تنمية درجة رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة عبر تقديم خدمات ذات جودة فائقة باستمرار.
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها.
 - تبسيط عمليات المؤسسة وخفض التكاليف عبر تبسيط الإجراءات.
 - زيادة العائد المالي للمؤسسة عبر تسويق الخدمات بفاعلية أكبر.
 - استغلال موارد المؤسسة المتاحة بالشكل الصحيح.
 - تحسين وضع المؤسسة في مواجهة المصاعب التي تعترضها.
 - إيجاد بيئة تفاعلية لجمع وتوثيق ونقل الخبرات المكتسبة^(١٧).
- أما عن خصائص إدارة المعرفة فتتمثل في :**
- **الأفضلية The Preference :** وتعني تحديد أفضل الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة وخارجها من أجل تحقيق أهدافها.

- التقويمية **Calendar** : وتعني تقوية صلاحية الوثائق المستخدمة في كافة الأنشطة المؤسساتية.
- الاستيعابية **Absorptive** : وتعني استيعاب المقدرة المعرفية وترجمتها إلى عمليات قابلة للتنفيذ^(١٨).

ج- عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها :

من وجهة نظر البحث الحالي فإن عمليات إدارة المعرفة يمكن عرضها على النحو التالي :

- اكتساب المعرفة **The Acquisition of Knowledge** : ويعني اهتمام المؤسسة بالحصول على المعرفة وقدرتها على الإبداع وتطوير الأفكار والوصول إلى الحلول المبتكرة عبر ترتيب المعرفة الصريحة والضمنية ومزجها من خلال التفاعلات التي تعمل على تكوين الحقائق والمعاني الجديدة بالإضافة إلى أنها تمثل الثقة بين العاملين داخل المؤسسة والتي تعد عاملاً مهماً في تقاسم المعرفة واكتسابها حيث يسهل التعاون القوي في مجال تقاسم المعرفة، ولعل قنوات اكتساب المعرفة تعمل على استقطاب العاملين الجدد وخاصة العناصر المتميزة ومن التقنيات التي تساعد المؤسسة على اكتساب المعرفة التقنيات التقليدية والتي تشمل المقابلات الهيكلية والمقابلات غير الهيكلية بالإضافة إلى الملاحظة والمعاشية في ميدان العمل بالإضافة إلى التقنيات غير التقليدية والتي تستخدم من قبل مهندس المعرفة من أجل جمع المعرفة الضمنية واستقطابها والتي تتمثل في العصف الذهني التقليدي أو الإلكتروني وكذلك إعداد خرائط المعرفة^(١٩).
- تخزين المعرفة **Storage of Knowledge** : يعتبر تخزين المعرفة من العناصر الهامة في إدارة المعرفة وتسمى عملية التخزين بالذاكرة التنظيمية والتي يتم التعرف عن طريقها على معرفة الماضي وأحداثه في الأنشطة التنظيمية وبالتالي تشير إلى المعرفة الصريحة وهناك معرفة مرتبطة بموقف معين وخاصة في مجال اتخاذ القرارات، وعلى هذا فإن تخزين المعرفة يمثل جسراً بين النقاطها وعملية استرجاعها^(٢٠).
- نقل المعرفة **Knowledge Transfer** : ويعني إرسال المعرفة من شخص إلى آخر أو من مجموعة إلى أخرى من أجل استيعابها وبالتالي فإن عملية توليد المعرفة ونقلها تحدث عبر عملية الإرسال والتعلم بشكل مباشر من خلال الملاحظة والتطبيق كما أن المعرفة

تحتاج إلى ترتيب وثقافة تنظيمية مساندة بنقلها وتقاسمها بين وحدات المؤسسة، ولاشك أن نقل المعرفة وتقاسمها يعتمد على وجود آليات مثل التقارير أو أدلة العمل أو أدلة التدريب بالإضافة إلى الاجتماعات والتعلم أثناء العمل والندوات والحلقات النقاشية وغيرها.

- **تطبيق المعرفة Knowledge Application** : ويعني جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المؤسسة وتنمية ارتباطها بالمهام التي تقوم بها المؤسسة ويمكن استخدام التوجيهات أو البروتين أو بناء فرق العمل كآليات عند تطبيق المعرفة^(٢١).

ولاشك أن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى إيجاد بيئة ثقافية

متجانسة تعطي الثقة للعاملين وتزيد من تحسين أدائهم ومن هذه المتطلبات ما يلي :

- دعم الإدارة العليا بالمؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة.
- تشجيع العاملين على المشاركة في التدريب والتعلم داخل المؤسسة وخارجها^(٢٢).
- توفير بيئة تحتية لنظم المعلومات من موارد بشرية ومادية وغيرها.
- جعل خطوط الاتصال مفتوح بشكل دائم لكل وحدات المؤسسة.
- توفير مخازن للمعرفة الإلكترونية.
- دعم عمليات المعرفة من توليد ونشر ومشاركة وغيرها.
- تخفيف القيود السلبية على العاملين منعا لشعورهم بالإحباط في مجال العمل.
- تحديث بيانات أعمال المؤسسة باستمرار.
- تخصيص ميزانية كافية لدعم مشاريع إدارة المعرفة^(٢٣).

ثانياً : ملامح إدارة المدرسة المتوسطة بدولة الكويت : ويندرج تحتها :

أ- ماهية المدرسة المتوسطة وأهميتها :

تأتي المدرسة المتوسطة كمرحلة من مراحل السلم التعليمي بدولة الكويت تبدأ بعد نهاية التلميذ من دراسة المرحلة الابتدائية أي أن التلميذ يلتحق وعمره بلغ (١١) سنة حيث أنه يدرس بها (٤) سنوات وتهيئه للالتحاق بالمدرسة الثانوية بالإضافة إلى أنها تزوده بمجموعة من المهارات والمعلومات التي تساعد على الانخراط في سوق العمل والتجاوب مع قاطرة التنمية المجتمعية.

وبقراءة الوضع الحالي للمدارس المتوسطة في المجتمع الكويتي نجد أن إجمالي عدد المدارس بالمرحلة المتوسطة بلغ (٢١٨) مدرسة منها (١٠٧) للذكور بنسبة (٤٩,١%)، وبلغ

عدد المدارس (١١١) للإناث بنسبة (٥٠,٩%)، وبلغ عدد فصول المدارس المتوسطة (٢٣٢٤) للذكور بنسبة (٤٨,٤%) وبلغ عدد فصول المدارس المتوسطة (٢٤٨٢) للإناث بنسبة (٥١,٦%)، أما بالنسبة لطلاب المدارس المتوسطة فبلغ عددهم (٤٩٦٣٢) طالباً كويتياً بنسبة (٤٧,٧%)، في حين بلغ عدد طالبات المدارس المتوسطة (٥٤٤١٠) طالبة كويتية بنسبة (٥٢,٣%)، أما بالنسبة للطلاب غير الكويتيين فقد بلغ عددهم (٩١٦١) طالباً غير كويتي أي بنسبة (٥٠,١%)، في حين أن عدد الطالبات فقد بلغ عددهن (٩١٤١) طالبة غير كويتية أي بنسبة (٤٩,٩%)، أما بالنسبة للمدرسين فقد بلغ عدد المعلمين الذكور لهذه المدارس (٤٤٠٨) معلماً كويتياً أي بنسبة (٣٢,٤%)، في حين بلغ عدد المعلمات لذات المدارس (٩١٨٤) معلمة كويتية أي بنسبة (٦٧,٦%)، أما بالنسبة للمعلمين الذين يعملون بذات المدارس ولكنهم من جنسيات أخرى فقد بلغ عددهم (٤٩٦٨) معلماً أي بنسبة (٥٦,٧%)، في حين أن عدد المعلمات الإناث من جنسيات أخرى واللاتي يعملن بذات المدارس فقد بلغ عددهن (٣٧٩١) معلمة أي بنسبة (٤٣,٣%)^(٢٤).

وتأسيساً على ما سبق يمكن بلورة أهمية المدرسة المتوسطة في النقاط التالية :

- تعد فترة من الفترات الحساسة في عمر التلميذ فهي فترة المرونة والقابلية للتعلم وتطور المهارات بالإضافة إلى كونها فترة النشاط والنمو العقلي.
- تمثل مرحلة الخبرات والانطباعات التعليمية بشكل يفوق الحدود العادية وفيها تظهر ملامح شخصية إنسان المستقبل.
- تعد مرحلة أساسية في بناء نهضة المجتمع الكويتي وذلك من خلال تعليم التلميذ مجموعة من المعارف والمهارات التي ترتقي بمستواه وتساعد على مواكبة العصر.
- تقوم بترسيخ المفاهيم الاجتماعية حيث يبدأ التلميذ في التعرف على نفسه وعلاقاته ومعاملته سواء داخل الأسرة أو خارجها بالإضافة إلى تعليمه المهارات الإبداعية.
- تهتم بتعليم التلميذ مبادئ الدين الإسلامي حتى يتم تهذيب سلوكه في إطار نسق قيمي مجتمعي يقبله الجميع^(٢٥).

ب- إدارة المدرسة المتوسطة وهيكلها التنظيمي :

تعتمد المدرسة العصرية على إدارة واعية تتبع من داخلها وتقوم بتسيير أعمالها وفق مبدأ الديمقراطية والعمل الجماعي وتنمية شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين فيها وعلى هذا فإن إدارة المدرسة المتوسطة في دولة الكويت تتمثل في مدير المدرسة الذي يقوم بالإشراف اليومي على سير العمل التعليمي وإدارة البرامج التعليمية على ضوء أهداف وغايات يتطلع إليها المجتمع مع التركيز على تعزيز قيم التعليم ورفع مستواه وحث التلاميذ على الاجتهاد في التحصيل والتعاون مع المعلمين من أجل إتمام العملية التعليمية بنجاح، معنى ذلك أن إدارة المدرسة المتوسطة في دولة الكويت تركز على تحقيق مجموعة من الأهداف^(٢٦)، لعل من أبرزها ما يلي:

- المحافظة على سير العملية التعليمية بالمدرسة.
 - اتخاذ القرارات الصحيحة التي تساعد على نجاح العملية التعليمية.
 - وضع البرامج والأنشطة التي تسهم في إثراء العملية التعليمية بالمدرسة.
 - وضع سياسة المدرسة وحث جميع العناصر البشرية بالالتزام بتنفيذها.
 - تفويض بعض السلطات أو الصلاحيات لقيادات الصف الثاني بالمدرسة لضمان سرعة إنجاز العمل.
 - بناء شخصية التلميذ بناءً متكاملًا حتى يتكيف مع مجتمعه ويواكب عصره.
 - تنظيم الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة لضمان سرعة إنجاز العمل.
 - تطبيق الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في الدولة.
 - وضع خطط التطور اللازم للمدرسة في الحاضر والمستقبل.
 - الإشراف على تنفيذ المشروعات المختلفة بالمدرسة.
 - توفير الأنشطة المتنوعة التي تساهم في نمو شخصية التلميذ داخل المدرسة وخارجها^(٢٧).
- وتنفذ هذه الأهداف من خلال تحديد مسؤوليات قيادات المدرسة المتوسطة والتي

تتمثل فيما يلي :

- تنمية العلاقة مع مؤسسات المجتمع المحلي وأولياء الأمور.
- متابعة ميزانية المدرسة وتوزيعها على البنود المتفق عليها.
- تحفيز المعلمين على الاجتهاد في العملية التعليمية.

- حث المعلمين على إقامة علاقات طيبة مع التلاميذ.
- الحفاظ على جودة العمل المدرسي في كل مجالاتها.
- تدبير التجهيزات والأدوات التي من شأنها تحقيق جودة العمل المدرسي.
- توظيف كافة الكوادر البشرية الموجودة بالمدرسة من أجل تحقيق أهدافها.
- مساعدة أفراد الجهاز الإداري على إنجاز أعمالهم بالجودة المنشودة^(٢٨).

ويضم الهيكل التنظيمي للمدرسة المتوسطة مجموعة من العناصر البشرية التي تساعد على النجاح في تحقيق أهدافها وإثبات ذاتها وانتماءها للمجتمع الكويتي ومن هذه العناصر البشرية ما يلي:

- **مدير المدرسة:** يمثل المسئول الأول عن المدرسة من الناحية الإدارية والتنظيمية والإشرافية والتعليمية والتربوية والمجتمعية وغيرها، بل هو المسئول عن الحفاظ على سمعة المدرسة والارتقاء بمكانتها ودعم شبكة العلاقات الإنسانية بين كافة العاملين بها وتوظيف الأنشطة المدرسية لخدمة التلاميذ والارتقاء بمستواهم الفكري والجسدي، وبالإضافة إلى ذلك فهو المسئول عن تقييم أداء كافة العاملين بالمدرسة وإقرار سياسة الثواب والعقاب وتحفيز المجتهد ومعاقبة المقصر أو المخطأ.
- **مساعد مدير المدرسة:** هو الشخص الثاني في المدرسة ويحل محل مدير المدرسة عند غيابه ويساعد مدير المدرسة في الإشراف على العمليات الإدارية المختلفة سواء تخطيط أو تنظيم أو تنسيق أو توجيه أو رقابة وغيرها، ويضم الهيكل التنظيمي للمدرسة مساعد المدير للشئون الإدارية ومساعد آخر للشئون التعليمية وفي الوقت الحاضر مطروح إضافة مساعد المدير للشئون البيئية والمجتمعية.
- **المعلم:** ويمثل العمود الفقري للعملية التعليمية بالمدرسة فهو الذي يقوم بغرس حب المدرسة في نفس الطفل وتحويل اتجاهاته السلبية إلى اتجاهات إيجابية نحو المدرسة والمجتمع، كما أنه ينقل ثقافة المجتمع ويوصلها في نفوس التلاميذ ومن ثم ينمي مهاراتهم ويكسبهم معارف جديدة تساعدهم على التكيف مع مستجدات العصر، بالإضافة إلى ذلك فإنه يعد بمثابة القدوة أمام تلاميذه في كافة مناشطه وسلوكياته وهذا يدل على أن المعلم في المدرسة المتوسطة يمثل الأخ والزميل أو الصديق أو الأب للتلميذ حيث يتعرف على حاجاته ويحاول إشباعها ويتعرف على رغباته ويحاول تلبيةها ويتعرف على مشاكله ويحاول علاجها أو حلها ويتعرف على مواهبه ويحاول أن يصقلها وينميها^(٢٩).

- الهيئة الإدارية: وينضوي تحتها:
 - القسم الإداري: ويشمل السكرتارية ويمثلون مجموعة من العاملين يقومون بأمر الطباعة والنسخ وإنجاز المعاملات الخاصة بالتلاميذ أو أولياء الأمور.
 - الأخصائي الاجتماعي: هو ذلك الشخص المسئول عن نشر الوعي بين التلاميذ من خلال حثهم على المشاركة في الأسر المدرسية سواء كانت إذاعة أو لوحات أو نشرات وغيرها بالإضافة إلى أنه المسئول عن دراسة حالات التلاميذ ومعرفة مشكلاتهم التعليمية أو الأسرية أو المجتمعية وغيرها والتعاون مع إدارة المدرسة لعلاجها وكذلك يقوم بتنظيم الندوات والمحاضرات التي من شأنها رفع مستوى الوعي الثقافي والاجتماعي والعلمي للتلاميذ.
 - الأخصائي النفسي: يقوم بتقديم الخدمات العلاجية النفسية والإرشاد النفسي وحل المشكلات النفسية المختلفة للتلاميذ داخل المدرسة على اعتبار أن هناك بعض التلاميذ الذين يتسمون بالخجل أو الخوف من المواجهة أو يعانون من الاضطرابات النفسية نتيجة المشكلات العائلية، ويقوم الأخصائي النفسي بإنجاز مهامه في إطار الالتزام الكامل بالميثاق الأخلاقي الذي ينظم طبيعة عمله وكذلك الالتزام بأليات الإرشاد النفسي وإستراتيجياته، وأساليب التعلم النشط، مع دراسة الحالات الفردية التي تعاني من بعض المشكلات وتقديم الاستشارات النفسية المناسبة لها.
 - أمين المكتبة: يقوم أمين المكتبة بالإشراف على تنظيم سير العمل بالمكتبة خلال العام الدراسي وذلك من خلال تحديد مواعيد فتح المكتبة المدرسية وإغلاقها وتحديد كيفية التعامل مع تلاميذ المدرسة مع مراعاة اختلاف الصفوف المدرسية وتباين الميول والرغبات ومن ثم عليه أن يلبي كافة الاحتياجات على ضوء ظروف المدرسة وإمكاناتها المتاحة^(٣٠).

ثالثاً: المحددات العلمية لأداء المدرسة المتوسطة بدولة الكويت : ويندرج

تحتها:

أ-أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه :

هناك من يصنف أبعاد الأداء على أنها تتمثل في حجم العمل، وجودة العمل، ونمط الأداء وسوف نوجزها على النحو التالي:

- **حجم العمل Volume of Labor** : ويعبر عن مقدار الطاقة الجسمية أو العقلة التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تستخدم في هذا البعد عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- **جودة العمل Quality of Labor** : وتعني مستوى الدقة أو الجودة أو درجة مطابقة الجهد المبذول للمواصفات المطلوبة، وتعتبر المقاييس التي تستخدم في هذا الإطار عن درجة مطابقة الإنتاج بالمواصفات وتعتبر أيضاً عن خلو الأداء من الأخطاء وإبراز درجة الإبداع فيه.
- **نمط الأداء Performance Style** : ويعني الأسلوب الذي يبذل به الجهد في العمل أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل^(٣١).
- ويأتي فريق آخر ويبلور أبعاد الأداء على أنها تتمثل في :
- **البعد التنظيمي للأداء Organizational Dimension of Performance** : ويتمثل في مجموعة الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في مجالها التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، وتعتبر المقاييس في هذا الإطار عن الهيكلية التنظيمية للمؤسسة^(٣٢).
- **البعد الاجتماعي للأداء The Social Dimension of Performance** : ونعني به تحقيق الرضا عند العاملين في المؤسسة عن عملهم فيها لأن هذا الرضا يبرهن على زيادة ولاءهم للمؤسسة وبالتالي يزداد العطاء في ظل مناخ اجتماعي يتسم بالعلاقات الحميمة بين الجميع وخلو المؤسسة من الصراعات أو الأزمات، وتعتبر المقاييس التي تستخدم في هذا الإطار عن درجة التفاعل الإيجابي بين العاملين وبعضهم البعض بمختلف وحدات المؤسسة وبين العاملين وقيادات المؤسسة في ظل مناخ إيجابي مملوء بالمودة والانسجام بين الجميع^(٣٣).
- وهناك فريق آخر يرى أن أبعاد الأداء تتمثل في:
- **الكفاية Sufficiency**: وتعني العلاقة بين الدقة والشمولية التي يحقق بها العاملين أهداف المؤسسة مع مراعاة الموارد المتاحة والتكاليف المطلوبة وبالتالي فإن الكفاية تشير إلى الحصول على أقصى أداء ممكن من خلال الموارد المتاحة للمؤسسة على أن يكون إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح مع تعظيم النتائج وتقليل التكاليف وتعتبر المقاييس التي تستخدم في هذا الإطار عن نسبة المخرجات إلى المدخلات^(٣٤).

- **الفاعلية Effectiveness:** وتعني درجة تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب أو المدى البعيد في ظل الاستخدام الأمثل للموارد والتكيف مع ظروف المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية معنى ذلك أن الفاعلية تبرهن على قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو على اعتبار أن المؤسسة تتعامل مع بيئة غير مستقرة وبالتالي يأتي التكيف البيئي في مقدمة أولويات المؤسسة من خلال إيجاد التوازن المتحرك بين مستلزمات وجودها وبالتالي فإن الفاعلية تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة مسبقاً وتقاس بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة^(٣٥).

وعلى هذا فإن المؤسسة التي تتسم بالأداء المتميز هي التي تجمع بين الكفاية والفاعلية وتسيرهما بشكل جيد.

أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء فيمكن عرضها على النحو التالي :

- **اختلاف حجم العمل The Difference in the Volume of Work:** حيث يؤثر على الأداء على اعتبار أن كبر حجم العمل يحتاج إلى موارد أكبر وعمالة أكثر.
- **توقيت إنجاز العمل Timing of Work Completion:** حيث يؤثر ذلك في معدل إنتاج المؤسسة على اعتبار أن تأخير العمل يعطي سمعة غير طيبة عن المؤسسة وينشر نوع من الإحباط بين العاملين وبالتالي يقل الإنتاج وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين وتغيب سياسة التحفيز^(٣٦).
- **موارد المؤسسة Enterprise Resources :** حيث تشمل موارد المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة وأخرى من الموارد غير الملموسة حيث أن الأولى تعبر عن الموجودات الثابتة والمتداولة لدى المؤسسة، كما أنها تؤثر في تحسين أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها، في حين أن الثانية تتمثل في سمعة المؤسسة ورضا المستفيدين عن خدمات المؤسسة ومجالات الإبداع المتاحة للعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى الموارد البشرية حيث أن مهارة ومؤهلات وقدرات واستعدادات العنصر البشري تنعكس إيجاباً على سرعة إنجاز العمل وتحقيق جودتها المنشودة.

- عوامل تكنولوجية **Technological Factors**: حيث أن تقنيات العصر تضطلع بدور كبير في سرعة إنجاز العمل وتقليل التكلفة وتقليل الأخطاء وزيادة نسبة الإبداع في العمل ذاته^(٣٧).
- عوامل سياسية **Political Factors**: حيث أن التشريعات والقوانين المرنة تسهم في زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال الاستقرار السياسي الذي تعيش فيه بالإضافة إلى القوانين الخاصة بالمحافظة على البيئة وتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.
- الهيكل التنظيمي **Organizational Chart**: حيث أن هذا الهيكل يعبر عن الإطار الرسمي الذي يحدد درجة التخصص وتقسيم العمل بين وحدات المؤسسة مع توضيح وظائف العاملين ومستوياتهم الإدارية ومسئولية كل فرد مع التركيز على التنسيق بين وحدات المؤسسة^(٣٨).

ب- أنواع الأداء ومقوماته :

يمكن تصنيف أنواع الأداء إلى ما يلي :

- الأداء المالي **Financial Performance** : ويستخدم هذا النوع مجموعة من المقاييس المالية التي تتمثل في الربحية والسيولة والنشاط وغيرها.
- الأداء التشغيلي **Operating Performance**: يمثل الحلقة الوسطى حيث يربط وحدات المؤسسة ببعضها البعض ويستخدم في هذا الأداء مقاييس تشغيلية أي غير مالية مثل تقديم منتجات جديدة/ تقديم خدمات جديدة، جودة المنتج/ جودة الخدمة، فاعلية العملية الإنتاجية/ فاعلية العمليات المصاحبة لتقديم الخدمات.
- الأداء التنظيمي / الفاعلية التنظيمية **Organizational Effectiveness**: ويركز هذا النوع على الأداء المالي والأداء التشغيلي لأنه يغطي أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف وتستخدم في هذا الإطار مقاييس تتمثل في تحديد إمكانية المؤسسة على التنافس، قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار، نوع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة^(٣٩).

وهناك من يصنف أنواع الأداء إلى:

- الأداء التشغيلي **Operating Performance** : حيث يرتبط هذا النوع بتشغيل الطاقة البشرية على المدى القصير.
- الأداء الإستراتيجي **Strategic Performance** : يعبر عن طبيعة العمل المطلوب من قبل المؤسسة بتحقيق الأهداف المطلوبة وبالتالي فإن الأداء الإستراتيجي يعد بمثابة دالة لأنشطة المؤسسة بل والمرأة التي تعكس وضعها من مختلف الجوانب وبالتالي فهو يركز على نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمدخلات والتي تعكس بدورها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في المدى البعيد مع مراعاة المعايير والمقاييس المحددة ضمن رسالة المؤسسة وهي تتحرك نحو التقدم ، وبالتالي فإن الأداء الإستراتيجي يركز على:

- ترجمة الخطط الإستراتيجية إلى نتائج.
 - مساعدة مدير المؤسسة على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.
 - توضيح الكيفية التي تنجز من خلالها المؤسسة أعمالها.
 - يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في المدى البعيد.
 - يحدد درجة استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة سواء المادية أو البشرية.
 - يرسم للمؤسسة كيفية تطوير أنشطتها من أجل تحقيق غاياتها المستقبلية^(٤٠).
- أما عن مقومات الأداء الجيد فتتمثل فيما يلي :

- الإدارة الإستراتيجية **Strategic Management** : وتعني الأسلوب الذي تستخدم إدارة المؤسسة من أجل بناء إستراتيجياتها وتحديد توجهاتها على المدى البعيد من أجل تحقيق الأداء المناسب وينضوي تحت هذه الإدارة التخطيط السليم الذي يركز على دراسة الماضي واستشراف المستقبل مع وجود هيكل تنظيمي يناسب طبيعة العمل بالمؤسسة ويهتم بتوصيف الوظائف وتحديد خطوط السلطة لكل العاملين، مع التركيز على وجود نظام للمتابعة وتقييم الأداء الذاتي من أجل كشف الانحرافات واتخاذ الإجراءات السليمة للتصحيح أولاً بأول^(٤١).

- الشفافية **Transparency** : وتعني تقديم صورة حقيقية تتضمن وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها مع توفير مناخ صحي تسوده الثقة وتمكن العاملين من كافة الصلاحيات التي تساعد على سرعة إنجاز العمل وتحقيق الجودة المنشودة وبالتالي فإن الشفافية تعتبر

بمثابة منهج عمل و حياة مستمرة للمؤسسة وينضوي تحتها شفافية التشريعات، شفافية الأحداث، شفافية العلاقات، شفافية أركان العمل وهيكله التنظيمي^(٤٢).

- مبدأ المساءلة الفعالة **Effective Accountability Principle**: ويعني قيام إدارة المؤسسة بإعطاء كل فرد مجموعة الصلاحيات اللازمة لإنجاز عمله مع تحديد مسؤولياته وبالتالي تأتي المساءلة كآلية لتقييم الأداء شريطة تحقيق أهداف المؤسسة^(٤٣).

- **النظم المحاسبية Accounting systems**: وتعتبر عن وجود مجموعة من العناصر المادية والمعنوية التي تستخدم في تنفيذ العمل المحاسبي شريطة إنجاز الدورة المحاسبية الكاملة على اعتبار أن ذلك يحتاج إلى الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة والتي تعبر عن وجود رقابة علمية على الأداء ويتأتى كل ذلك على ضوء التشريعات الواضحة ووضوح المعلومات الخاصة بالحكم على كفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة سواء كان مادية أو بشرية^(٤٤).

رابعاً : نتائج البحث والإجراءات المقترحة : ويندرج تحتها :

أ- نتائج البحث :

- تشجع عمليات إدارة المعرفة العاملين بالمدرسة المتوسطة على تحقيق التميز في إنجازاتهم.
- تحتاج إدارة المدرسة المتوسطة إلى كوادر بشرية مدربة ومؤهلة حتى توظف عمليات إدارة المعرفة في كافة مجالات بها.
- تسهم عمليات إدارة المعرفة في تطوير مستوى الأداء المدرسي من خلال تبسيط الإجراءات ومواكبة المستجدات.
- تحتاج عمليات إدارة المعرفة إلى إضفاء السمة العصرية الجديدة على الهيكل التنظيمي لها وعملياتها المختلفة.
- تحتاج المدرسة المتوسطة بالمجتمع الكويتي إلى حسن استخدام مواردها المتاحة من أجل توظيف عمليات إدارة المعرفة في مجال تطوير مستوى أداء العاملين بها.
- وجود بعض المعوقات التي تحول بين إدارة المدرسة المتوسطة وبين تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

ب- الإجراءات المقترحة :

اهتمام قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية على استقطاب الكوادر البشرية والخبرات الفنية المؤهلة والقادرة على التعامل مع عمليات إدارة المعرفة وتتوخى مزايا الإدارة الإستراتيجية.

تشجيع قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية لكافة العاملين في إطار البحث عن المعرفة الجديدة من خلال وسائل الاتصال الحديثة والاستفادة من خدمات الشبكة العالمية للمعلومات.

رصد قيادات المدارس المتوسطة للمعرفة الناتجة عن خبرات وتجارب العاملين في مختلف المدارس مع التركيز على تخزين المعرفة في قواعد بيانات وجعلها ذات قيمة للمستفيدين منها ومراجعتها باستمرار من أجل تحديثها والاستفادة منها في حل الصعوبات التي تواجه المدرسة.

تبنى قيادات المدارس المتوسطة بناء شامل لعملية التعلم التنظيمي بأبعاده المختلفة والعمل على نشر ثقافة التعلم مع توفير بيئة مشجعة وداعمة للتعلم.

اهتمام قيادات المدارس المتوسطة بتكوين رؤية مشتركة بين العاملين مع أهداف التعلم التنظيمي مع تحديد حاجات العاملين من أجل إحداث التحسين المستمر للعمل المدرسي على أرض الواقع.

توظيف كل الموارد المتاحة للمدرسة المتوسطة في إطار تطوير الأداء الإستراتيجي لها على المدى الطويل مع توفير المناخ المدرسي الحافز للهمم.

اهتمام قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية على الأداء وتوظيف التحليل البيئي في بناء إستراتيجيات العمل.

تركيز قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لضمان رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

دعم قيادات المدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية لبيئة عمل مألوفة تقوم على الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية بين كافة المستويات الإدارية المختلفة بالمدرسة.

اهتمام قيادات المدارس المتوسطة بتشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية والعمل على تحويل المعرفة الكامنة في أذهانهم إلى معرفة صريحة وذلك من خلال تبادل المعرفة بينهم عبر الوسائل الحديثة.

توجيه طاقات كافة الموارد البشرية بالمدارس المتوسطة بمختلف المناطق التعليمية بالمجتمع الكويتي نحو تأصيل الثقافة المدرسية حتى تتواكب مع مستجدات العصر وتلبي احتياجات العاملين والطلاب والمستفيدين من الخدمات المدرسية.

تصميم إستراتيجية لترسيخ مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وبرامجها وتطبيقاتها من خلال برامج التدريب وحلقات النقاش والندوات والمؤتمرات العلمية لكل الأطراف المعنية بالمدارس المتوسطة بدولة الكويت.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) شبل بدران، سعيد سليمان: التعليم في مجتمع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ١٠٧-١٠٨.
- (٢) أليس كامل ملكية: سيكولوجية الجماعة والقيادة، دار المعارف، القاهرة، الجزء الثالث، د.ت، ص ٢٢٤.
- (٣) عبد الحليم عبد العال: نماذج ونظريات في تنظيم المجتمع، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ١٢٢.
- (٤) عبد البارى درة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١١٠-١١١.
- (٥) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٩٦-٩٧.
- (٦) إبراهيم خلوف الملكاوي: إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٠٣-١٠٤.
- (٧) سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة - المفاهيم - النظم - التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠١٨، ص ص ٨٧-٨٨.
- (٨) عبود نجم نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٣٥-١٣٦.
- (9) Wang Raymond & et al.,: A Contingency Theory of Organizational Strategies for Facilitating Knowledge Sharing in Engineering Organizations, Stanford Global Projects Center, California, 2015, PP. 127-128.
- (١٠) محمد البطاينة، زياد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٦، ص ص ١٤٥-١٤٦.
- (١١) حنان بيران: إدارة المعرفة وتنمية القيادات الإدارية - نحو رؤية مستقبلية، مجلة أكاديمية الدراسات العليا، ع ٢٢، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، ليبيا، ٢٠١٧، ص ص ١٧-١٨.
- (١٢) محمد أحمد العتيبي: معوقات تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مدارس تعليم البنين بالهيئة الملكية من وجهة نظر الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، ٢٠١٧، ص ص ٩٧-٩٨.
- (١٣) عبد الستار العلي وآخرون: المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ١٥٢-١٥٣.

- (١٤) توفيق باسردة: تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة دمشق، ٢٠١٦، ص ص ٧٦-٧٧.
- (١٥) إبراهيم الملكاوي: إدارة المعرفة - الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (16) G. Bhatt: Knowledge Management in Organization: Examining the Interaction Between Technologies, Techniques and People, Journal of Knowledge Management, London, 2016, PP. 227-228.
- (17) David Gurteen: Knowledge Management and Creativity, Journal of Knowledge Management. Vol. 2, No.1, New York, 2016, PP. 139-140.
- (١٨) محمد فلاق: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الدولي الرابع - المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، في الفترة من ٩-١٠ نوفمبر ٢٠١٠، جامعة الشلف، الجزائر، ٢٠١٠، ص ص ٦-٧.
- (19) Maryam Alavi & et al.: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, Vol. 25, Issue 1, 2017, PP. 118-119.
- (٢٠) مبارك بوعشة: إدارة المعرفة، المكتبة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٦، ص ص ١٤-١٥.
- (٢١) سلوى أمين السامرائي: متطلبات التحول نحو الاقتصاد المعرفي، مكتبة الرضا للنشر والتوزيع، العراق، ٢٠١٧، ص ص ٢١٦-٢١٧.
- (٢٢) وهيبه حسين داسي: إدارة المعرفة ودورها في تحسين الميزة التنافسية، دار وائل والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٢٣) هاروس العشي، فايزة بوراس: إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز دور الثقافة المنظمة في تحسين تنافسية المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٨-٢٠٩.
- (٢٤) وزارة التربية: عدد المدارس والفصول والطلبة والمدرسين حسب المرحلة الدراسية والجنسية والنوع، الكويت، ٢٠١٩، ص ص ١-١٠.
- (٢٥) وزارة التربية: منظومة التعليم الكويتية، الكويت، ٢٠٢٠، ص ص ١-٢.
- (٢٦) جمال محمد الهندي: قراءة في الإدارة والتخطيط التربوي، مكتبة الراشد، الرياض، ٢٠١٢، ص ص ١٠٧-١٠٨.

- (٢٧) عرفات عبدالعزيز سليمان: إستراتيجية الإدارة في التعليم - ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١١١-١١٢.
- (٢٨) خالد الحر: الإدارة والمدير، مكتبة العبيكان، الرياض، ٢٠١٣، ص ص ٢٠٤-٢٠٥.
- (٢٩) موسى يونس: التفوق الإداري، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٣٠) إسماعيل محمد دياب: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (31) Anthony A. Atkinson & et al.: Management Accounting: Information for Decision – Making and strategy Execution, 6ed, Pearson, New York, 2017, PP. 127-128.
- (٣٢) أثمار عبد الرزاق محمد: إستراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١٠٤-١٠٥.
- (33) Edward J. Blocher & et al.: Cost Management: A Strategic Emphasis, 5ed, McGraw – Hill / Irwin, New York, 2018, PP.196-197.
- (٣٤) آرثر أيه. تومسن، آيه. جسي. ستريكلاند: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة مكتبة لبنان، مكتبة لبنان، لبنان، ٢٠١٦، ص ص ١٠٦-١٠٧.
- (35) Harold Kerzner: Strategic Planning for Project Management using a Project Management Maturity Model, 1ed, John Wiley & Sons, New York, 2019, PP. 117-118.
- (٣٦) حسن محمد مختار: الإدارة الإستراتيجية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٣٧) كمال آل شبيب دريد: الإدارة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٩، ص ص ١٧٢-١٧٣.
- (٣٨) سيد محمد جاد الرب: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، مكتبة عن شمس، القاهرة، ٢٠١٩، ص ص ١٨٢-١٩٣.
- (٣٩) عبد الحليم كراجه وآخرون: الإدارة وتحليل الأداء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٨٢-١٨٣.

- (٤٠) عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٥، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- (٤١) علاء فرحات طالب، حسين حديجة غالي: إستراتيجيات العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١١١-١١٢.
- (٤٢) على السلمي: إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٧، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.
- (٤٣) فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٧٤-٧٥.
- (٤٤) سعيد السالم مؤيد: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٩٢-١٩٣.