Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS) • Vol 9, Issue 8 (2025) • P: 24 - 1
https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps
ISSN: 2522-3399 (Online) • ISSN: 2522-3399 (Print)

The Role of Knowledge Management in Achieving the Sustainable Competitive Advantage for Secondary Schools in Riyadh City

Ms. Nouf Hameed Almohammadi
College of Education | Princess Nourah bint Abdulrahman University | KSA

Received: 04/03/2025
Revised: 15/03/2025
Accepted: 31/03/2025
Published: 30/07/2025

* Corresponding author: Noof_vip_00@hotmail.com

Citation: Almohammadi, N. H. (2025). The Role of Knowledge Management in Achieving the Sustainable Competitive Advantage for Secondary Schools in Riyadh City. *Journal of Educational and Psychological Sciences, 9*(8), 1 – 24. https://doi.org/10.26389/AJSRP.F060325

2025 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• **Open Access**

This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) license

Abstract: The study aimed to identify the role of knowledge management in achieving sustainable competitive advantage in secondary schools in northern Riyadh from the perspective of principals and teachers, examining its contribution to total quality, administrative flexibility, and cost efficiency. It also explored potential differences based on profession, years of service, and the number of training courses, while addressing the challenges facing knowledge management and proposing mechanisms to enhance its effectiveness. A descriptive survey methodology was employed, using a 50-item questionnaire administered to a sample of 109 principals and teachers. The findings revealed a high level of agreement on the role of knowledge management in achieving total quality and administrative flexibility, with a mean score of 2.48 out of 3.00, while agreement on cost efficiency was moderate, with a mean of 2.20. Participants also expressed strong agreement on the presence of challenges hindering knowledge management (mean 2.44) and on the proposed mechanisms for strengthening its role (mean 2.68). Statistically significant differences were found in total quality in favor of teachers, whereas no significant differences emerged for the other dimensions, challenges, or mechanisms across the studied variables. The study recommended promoting the application of quality standards, fostering knowledge sharing and experience exchange, establishing incentive systems, providing supportive technological environments, designing specialized training programs, ensuring clarity of strategic goals and staff involvement, and allocating dedicated budgets for knowledge management to secure sustainable competitive advantage.

Keywords: Role – Knowledge Management – Sustainable Competitive Advantage – Secondary Schools

دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض

أ. نوف حميد المحمدي
كلية التربية | جامعة الاميرة نوره بنت عبد الرحمن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وقياس دورها في أبعاد الجودة الشاملة والمرونة الإدارية والتكلفة المادية، إضافة إلى الكشف عن الفروق وفق متغيرات المهنة وسنوات الخدمة وعدد الدورات، وتحديد الصعوبات والآليات المقترحة لتفعيل هذا الدور. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة مكونة من 50 عبارة على عينة من 109 مديرة ومعلمة. وأظهرت النتائج موافقة عالية على دور إدارة المعرفة في تحقيق بعدي الجودة الشاملة والمرونة الإدارية بمتوسط (2.48 من 3.00)، وموافقة متوسطة على بعد التكلفة المادية بمتوسط (2.20)، وموافقة عالية على وجود صعوبات تواجه إدارة المعرفة بمتوسط (2.44)، وكذلك موافقة عالية على الآليات المقترحة لتفعيلها بمتوسط (2.68)، كما وُجدت فروق دالة إحصائيًا في بعد الجودة الشاملة لصالح المعلمات، بينما لم تُسجَّل فروق دالة في باقي الأبعاد والصعوبات والآليات وفق جميع المتغيرات. وأوصت الدراسة بتشجيع تطبيق معايير الجودة، ونشر المعرفة وتبادل الخبرات، ووضع نظام حوافز، وتوفير بيئة تقنية داعمة، وإعداد برامج تدريبية متخصصة، وضمان وضوح الأهداف الإستراتيجية ومشاركة المنسوبات فيها، وتخصيص ميزانية لإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: دور، إدارة المعرفة، الميزة التنافسية المستدامة، المدارس الثانوية.

1- المقدمة.

تُعد المعرفة العصبَ الحقيقيَّ لمنظمات اليوم، ووسيلة إدارية هادفة ومعاصرة للتكيف مع مُتطلَّبات العصر؛ إذ إنها المورد الأكثر أهمية في صناعة الثروة، وتحقيق التميُّز والإبداع في إطار التغيرات في المجتمعات والتي اسفرت عن مفاهيم فكرية حديثة كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات ، حيث تشير دراسة (محجوب، 2004) أن إدارة المعرفة من المداخل الأساسية التي أبرزتها الأدبيات الحديثة، والتي تُؤثّر بشكل مباشر في فعالية المؤسَّسات، وكفاءة أعضائها في التعامل مع ما يعترضهم من مواقف يومية لتحقيق اهدافهم المستقبلية، فقد أصبحت إدارة المعرفة من أهم مدخلات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المؤسَّسات، خاصَّة التربوية، فهناك نوع من الترابط والانسجام ما بين إدارة المعرفة وأنشطة وفعاليات المؤسَّسات التعليمية، حيث يوجد قدر من التطابق بين المفهوم العملياتي للمعرفة، وآليات وأنشطة وفعاليات المؤسَّسة التعليمية بصفتها منظمات معرفية.

وتهتمُّ إدارة المعرفة بتخزين المعرفة وتحديثها وتطويرها بما يتلاءم مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، محققة مصلحة المستفيدين والمتعاملين معها، وكذلك تحسين أداء العاملين لديها، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتساهم إدارة المعرفة في تحديد المعرفة المطلوبة للمنظمات واليات الاستفادة منها (نور الدين، 2010)، وتشير دراسة (أبو خضير، 2009) إلى ضرورة وجود إدارة المعرفة كمدخل لتطوير أداء المؤسسات التعليمية على مستوى الافراد والمؤسسة نفسها، وتحسين مستوى مخرجاتها، وزيادة قدرتها على الابداع والابتكار والتكيف مع ما يحدث في محيطها، وتلبية احتياجات المجتمع، فإدارة المعرفة تعتبر أحد أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة ومصدراً أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية للإدارة(حجازي، 2005) (نجم، 2005).

وتعد التنافسية أحد أهم مؤشرات القوة الاقتصادية، ومدخلًا لاستدامتها، لذا أصبحت تحتلُّ صدارة اهتمامات وأولويات الدول ومؤسساتها ، وقد يرجع هذا الاهتمام العالمي بها إلى الحاجة لمواكبة التطوُّرات المتسارعة التي تتمثَّل في تنامي ظاهرة العولمة، والانتشار السريع للتكنولوجيا والاتصالات، ولمواجهة التحديات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المستحدثة، الأمر الذي يُحتّم الاهتمام بتنافسية قطاع التعليم، حيث يعد ضمن المؤشرات التي تُعبّر عن مستوى تنافسية الدول في التقارير الدولية، مثل تقرير التنافسية الدولية " Report Global Competitiveness " (حمود، 2010). ولتحقيق التميُّز في قطاع التعليم تقوم معظم الدول بتقويم ادائه وتحسينه، وتطبيق المحاسبية التعليمية، وتطوير البنية التنظيمية، والاستثمار الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية، بالإضافة إلى وجود قيادة فعَّالة تمتلك المهارات التي تُؤهّلها للمشاركة بفاعلية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (المليجي، 2011).

وتشير دراسة (العبد الله، 2002) أن المدرسة باعتبارها مؤسَّسة تربوية أساسية وهامة، تهدف الى الارتقاء والتفوُّق والتميُّز للجميع، من خلال تنميةُ شخصية المتعلمين، والعمل على تكاملها، وتربيتهم تربية شاملة، ومساعدتهم على فهم أنفسهم، وإشباع حاجاتهم المختلفة، وتنمية طاقاتهم ومواهبهم، ورعاية إبداعاتهم وابتكاراتهم. وتعمل المدرسة على الاستخدام الأمثل للإمكانات الفنية والبشرية المتاحة لها، ولمجتمعها المحلي، وتعزز انفتاحها على المجتمع والبيئة، وتبادل المعلومات والأفكار التجديدية، وتدعم جهودها وأنشطتها. فأي مدرسة تتسم بالانفتاح والمرونة ستؤدي إلى توفير أجواء مساعدة ومحفّزة على التغيير والتجديد، واكتشاف آفاق المستقبل، فتتجاوب مع التطوُّرات الإدارية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية، كما ستتمكَّن من مشاركة الرأي العام والمؤسَّسات الإنتاجية ومؤسَّسات المجتمع المدني، والمواطنين بعامَّة في القضايا والأنشطة التربوية، ودراسة ملاحظاتهم وأفكارهم واقتراحاتهم ، والسعي الدائم لتحسين الجودة التعليمية في المدرسة، إضافة إلى القيام بتوفير الفرص والخدمات للتحسين النوعي المستمر لجميع عناصر العملية التعليمية، ورفع مستويات تحصيل الطلاب ، وتمكينهم من تحقيق التفوُّق والتميُّز في التحصيل الدراسي للوصول إلى المستويات العالمية، وممارسة التجديد الذاتي المستمر والمتواصل، وتنفيذ المشروعات والتجارب الريادية الابتكارية لتطوير إستراتيجيات التعليم والتعلم وأساليب التقويم، لتصبح أكثر قدرةً على معالجة قضاياها، وحل مشكلاتها وتقبُّلها للأفكار الجديدة، وتنفيذ الخطط والبرامج التطويرية، ومتابعتها متابعة علمية لتُسهم إسهامًا فعَّالًا في تطوير العملية التعليمية التعلمية، وتحسين الأداء، ورفع الكفاءة الإنتاجية، وتحقيق الجودة الشاملة فيها، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تطبيق إدارة المعرفة في المدارس تطبيقًا يتيح لها الدخول في التنافسية.

1-2-مشكلة الدراسة:

أصبح التحوُّل من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الإدارية المعاصرة التي تقوم على بناء المعرفة والحفاظ عليها ضرورة ملحة، حيث تعد إدارة المعرفة من أهم الإستراتيجيات والأساليب الإدارية لإحداث التغيير والإبداع، وتحقيق الجودة والتنافسية، فقد أشار (أبو النصر، 2012) لأهمية دور المعرفة في تحسين ممارسة جميع وظائف الإدارة؛ ولتحقيق التميُّز في هذا الشأن وبدأت المؤسَّسات تهتمُّ بشكل أكبر في تطبيق فكر ومبادئ إدارة المعرفة؛ بما يرفع مستويات الأداء ويحقق التنافسية.

ولقد توصَّلت دراسة (الشخيبى، 2012) إلى أن التركيز على تحقيق ميزة تنافسية للمدارس يهدف لرفع كفاءة الموارد البشرية لتتأهل للعمل مستقبلًا؛ إذ إن العنصر البشري المؤهل جيدًا يحقق الميزة التنافسية للدولة، فهو الذي يمارس الجودة والتميُّز بتكلفة أقل وتحقيق

الإبداع والابتكار، وإنتاج المعرفة والبحوث التي تفيد المجتمع، وتُحسّن من قدراته التنافسية، حيث أشار (المناوي، 2013) إلى أن المؤسَّسات التعليمية المعاصرة تتعرَّض لتحديات تُهدّد وجودها وإمكانياتها، وجودة مخرجاتها؛ نظرًا لظهور مؤسَّسات تعليمية بديلة تستخدم تقنيات معاصرة، وتتعامل مع مفاهيم العولمة واقتصاد المعرفة، مثل: المؤسَّسات التعليمية التي تعمل من خلال شبكة الإنترنت والمدارس بدون جدران؛ مما جعل مؤسَّسات التعليم الحكومية والتقليدية غير قادرة على مواجهة المنافسة القادمة من المؤسَّسات التعليمية الأجنبية التي تتميَّز بقدرتها على التكيف مع مُتطلَّبات أسواق العمل وتطوُّرات تقنيات التعليم، وهذا بدوره أوجد تحديًا في تحسين تنافسية المؤسَّسات التقليدية من أجل البقاء والنمو، ويؤكّد (الرشيدي ، 2019) إلى أن مدخل الميزة التنافسية يؤدي إلى الارتقاء بأداء العاملين داخل المؤسَّسة وخارجها من أجل الحفاظ على سمعتها ودعم مكانتها المجتمعية، كذلك دعم حركة المؤسَّسة التعليمية بمجالات العمل كافة بها نحو الإبداع على المستوى المحلي والوطني والدولي من خلال وحدتها القادرة على فهم واستيعاب انعكاسات التحوُّلات العالمية، وأيضا تكوين إطار فكري جديد للتعامل معه بكفاءة مع الواقع المتغير.

1-3-أسئلة الدراسة:

وفي ضوء ما تقدَّم تتحدَّد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس:

ما دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض؟

ويتفرَّع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية وهي:

1- ما واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
2- ما واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
3- ما واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
4- ما الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
5- هل توجد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمدينة الرياض تُعزى إلى (المهنة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة)؟
6- ما الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

1-4-أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
2. الكشف عن واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
3. الكشف عن واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
4. تحديد الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.
5. تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمدينة الرياض تُعزى إلى (المهنة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة).
6. تقديم آليات مقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

1-5-أهمية الدراسة:

تبحث الدراسة الحالية في دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات والمعلمات، وتتخلَّص أهميَّتها في الآتي:

- **الأهمية النظرية:**

- قد تُسهم هذه الدراسة في فتح آفاق معرفية جديدة للباحثين في إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة نواة بحث جديد لإجراء مزيدٍ من الدراسات المستقبلية حول التطوُّر العلمي الجديد لإدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسَّسات التربوية.
- تُعد الدراسة الأولى التي تتناول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية في مدينة الرياض في ضوء إفادة مكتبة الملك فهد الوطنية. انظر ملحق رقم (1).

- **الأهمية التطبيقية:**

- قد تُسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم الفائدة للمدارس الثانوية التي ترغب في تحقيق النمو المستمر لضمان الاستمرارية.
- من المؤمَّل أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة وحدات الإدارة والتخطيط والجودة بإدارات التعليم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمدارس الثانوية.
- قد تستفيد المدارس الثانوية من نتائج الدراسة في تحديد الصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة لإيجاد الحلول المناسبة لحذفها والقضاء عليها.

1-6-حدود الدراسة:

اقتصرت حدود الدراسة على:

- **الحدود الموضوعية:** دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية.
- **الحدود البشرية:** مديرات ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض.
- **الحدود المكانية:** المدارس الحكومية الثانوية بشمال مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** تمَّ تطبيق هذه الدراسة في العام الأكاديمي 1443هـ-2022م.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

2-1-الإطار النظري

2-1-1-إدارة المعرفة ومفهومها:

المعرفة هي الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم، وأفكارهم، والتزامهم، ورغباتهم في توليدها، وتُمثّل الرصيد أو الكم المعلوم من المعارف الناتجة من البحث العلمي أو التفكير المنطقي أو الدراسات التطبيقية والتطويرية وغيرها، والقابل للاستخدام في مجال معين. (العلي وآخرون، 2009).

وقد عُرفت بأنها عملية مستمرة تحتوي على عدة أنشطة تستهدف الوصول للمعرفة وتطويرها، والتعريف بها وتطبيقها، والاحتفاظ بها؛ وذلك لتحسين مستوى الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين قدرات العاملين لمواكبة التطوُّرات الحادثة في جميع المجالات في المجتمع والبيئة المحيطة بالمؤسَّسة (السيد، 2013، ص120).

يتضح من خلال هذه التعاريف أن إدارة المعرفة تعمل على تحسين الأداء داخل المدارس الثانوية؛ من خلال تشجيع القدرات الإبداعية لديها، فاستثمار رأس المال الفكري القادر على توليد معارف جديدة يحقق ميزة تنافسية لها.

أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية إدارة المعرفة وتطبيقاتها فيما يلي: (الصاوي، 2007)

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة، الاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديد.

كما اضاف (حمود، 2010) لأهمية إدارة المعرفة كونها:

1. تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛ مما يؤدي إلى زيادة تمكينهم، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق كفاءة وفاعلية الإنجاز المستهدف.
2. مصدر إستراتيجي يدعم تحقيق المنظمة لأهدافها في مختلف الفترات الزمنية البعيدة، والمتوسطة، والقريبة على حد سواء.
3. زيادة مشاركة العاملين؛ نظرًا لسهولة الوصول للمعلومات المتعلقة بالمنظمة وأهدافها وسياساتها.

من خلال ما سبق، يتبين لنا أن المعرفة أصبحت الموجود الجوهري غير الملموس الذي تنامى دوره في نجاح المؤسَّسات، والذي أدى إلى التركيز على المعرفة الموجودة في عقول أفرادها من خلال خبراتهم ومهاراتهم وقُدراتهم التي يمكنهم الحصول عليها من البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يجعل لها دورًا في تحقيق الميزة التَّنافُسيَّة. لذلك يتوجب على المدراس الثانوية تبني نظام إدارة المعرفة.

مصادر إدارة المعرفة:

1. **المصادر الداخلية:** وتشمل العامل الذي لديه معارف وخبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعًا من طرفه، وفرق العمل التي تُمثّل مجموعة من العاملين الذين يتميَّزون بقدرات إبداعية، ويعملون لابتكار معارف جديدة في مجالهم، وكذلك ما ينتج عن البحوث والدراسات من نتائج تُسهم في تطوير أنشطة المنظمات (نجم، 2005) .
2. **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر في بيئة المؤسَّسة الخارجية المحيطة بها، والتي تتمثل في نوع العلاقة مع المؤسَّسات الأخرى الرائدة في الميدان، او التجمُّعات التي تُسهّل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والإنترنت، والمنافسون لها والمورّدون، والمستفيدون، والجامعات ومراكز البحث العلمي، وبراءات الاختراع الخارجية. اذ تُعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يقوم العاملين على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية والبصرية واللمس، التذوق، الشم) على اكتساب المعلومات الخارجية ومن خلال قدراتهم الإدراكية مثل: (التأمل والفهم والتسبب والحكم) وخبراتهم، يستطيعون معالجتها وتحويلها إلى معرفة تستفيد منها المنظمة (الزطمة، 2011). ونستنتج مما سبق أن مصادر المعرفة مكملة لبعضها البعض، حيث يتوقف ابتكار المعارف الجديدة داخل المؤسسة على مدى استفادة العاملين من اكتساب المعلومات الخارجية.

مُتطلَّبات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسَّسات التربوية:

إن تزايد سرعة التطوُّرات والتغيرات التقنية والمعرفية جعل المؤسَّسات التعليمية بحاجة إلى التجديد في الممارسات المطبقة من قبل قياداتها ، والتعرُّف على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بهدف تحسين أدائها؛ لتحقيق الأهداف المرجوَّة منها بكفاءة وفاعلية عالية، ونتج عن ذلك سلسلة الخطوات الإجرائية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في نشر المعرفة، واستخدامها ومشاركتها وتوليدها في البيئة التربوية، لتحسين وتطوير أساليب وإجراءات العمل وسلوكيات العاملين، ومشاركة القائد في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، حيث يجمع المعرفة من مصادر متنوعة ومختلفة، ويُنسّقها ويُخزّنها ويُشاركها مع مَن يشرف عليهم، كما يتعاون مع المجتمع المحيط بمدرسته وأولياء الأمور، في تبادل المعرفة معهم التي تتعلَّق بهم، ويُشاركهم المعارف الخاصة ببعض أمور أبنائهم والمدرسة، ويُولّد معرفة جديدة؛ بهدف تحقيق جودة الحياة المدرسية. (البيلاوي وحسين 2007)

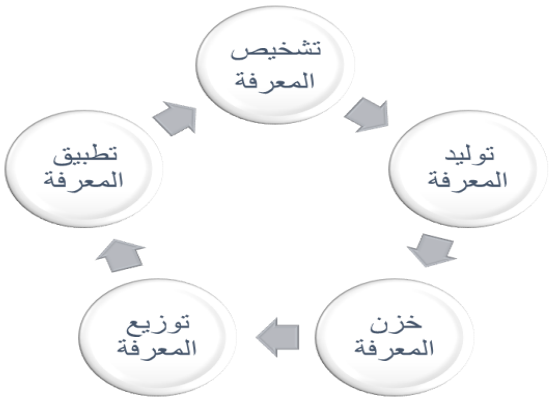
كما أشار الصقري (2017) في دراسته أنه يوجد متغيرات تكون مساندة للإدارة المعرفة؛ مما يجعلها ذات فعالية، وأن هذه المتغيرات تتمثَّل بالتالي:

1. الثقافة التنظيمية: وهي تُمثَّل بالقيم والمعتقدات الذي تتمثَّل في العاملين في المنظمة؛ مما يجعل المنظمة متميزة على غيرها، وهي ممارسة الفرد اتجاه المعرفة بحيث تكون ثقافة المنظمة تسهم في تشاركها وتوليدها.
2. الهيكل التنظيمي: فهو الهيكل الذي يتمُّ من خلال توزيع المهام لدى العاملين في المنظمة، وتحديد الآليات وتوزيع المهام لدى العاملين؛ مما يحدد التفاعل فيما بينهم وتبادل المعلومات وتطبيقها.
3. القيادة الإدارية: فقد تمتلك القيادة قدرة التأثير على العاملين من أجل تحقيق الأهداف، فالقيادة تصبح القيادة الجهة المسؤولة لتعزيز وتنشيط عمليات إدارة المعرفة؛ مما يسهم في تطبيقها.
4. تكنولوجيا المعلومات: وتعني تكنولوجيا المعلومات البرامج كافَّة المتعلقة بالحواسيب المتنوعة، أي: الطرق التي تسهم في معالجة المعلومات والمعرفة، إضافة إلى قدرتها إلى تصنيفها وتخزينها وتطويرها.

عمليات إدارة المعرفة: (الزيادات، 2008)

1. تشخيص المعرفة: هي عملية التعرُّف على المعرفة داخل المنظمة وخارجها، ثم تحديد مكانها وتحديد الفجوة المعرفية التي لابد للمنظمة من الحصول عليها، ومصادر المعرفة الداخلية، التي تتمثَّل فيما لدى المنظمة من إمكاناتٍ، وما لدى أفرادها وخبرائها من معلوماتٍ وخبراتٍ ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.
2. توليد المعرفة: أي اكتسابها من خلال المعرفة الخارجية، كالاندماجات، وبراءات الاختراع، واستقطاب العاملين، أو من الموارد الداخلية، كالتعلم، وتشجيع العمليات الإبداعية، وتوليد المعرفة يتمثَّل في الابتكار وتوليد أفكار جديدة، فالمعرفة والابتكار هما عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يتمُّ يُصنَّف مصدرًا لمعرفة جديدة.

3. خزن المعرفة: هي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها، وكذلك البحث عنها والوصول إليها، وإن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرَّض له من مواقف أو ضياع ما يُسمَّى ذاكرتها التنظيمية.
4. توزيع المعرفة: هي التقاسم والتشارك في المعرفة من خلال الخبرات والمهارات بين العاملين من أجل تنمية وتنظيم المعرفة لدى كل واحد منهم، وهي تعتبر أمرًا حيويًّا، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل مَن له علاقة بها أو بأيّ جزء منها، ومن ثمَّ تتحقَّق المصلحة العامة.
5. تطبيق المعرفة: إن تطبيق المعرفة أكثر أهميةً من المعرفة ذاتها، وكل العمليات السابقة (توليد، حزن، توزيع) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعَّال للمعرفة، أي: استخدام المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب.



شكل رقم (1) عمليات إدارة المعرفة من تصميم الباحثة

ومن هنا يتضح لنا أنه لابد من استخدام عمليَّات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وتوظيف المعرفة التي لديها في تحقيق رؤيتها المنشودة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما يجعل لدى المدارس الثانوية ميزة تنافسية.

تحديات تطبيق إدارة المعرفة في المؤسَّسات التربوية:

أشار (mcdermott,1998) الى أن المنظمات قد تواجه تحدياتٍ عند تطبيق إدارة المعرفة منها:

1. التحدي التقني: ويعني تصميم الأنظمة المعلوماتية التي تساعد الأفراد على التفكير وحفظ المعلومات وتحديدها.
2. تحدي الإدارة: ويُمثَّل خلق بيئة عملية تساعد على مشاركة المعرفة.
3. التحدي الاجتماعي: تشجيع المنظمة على تشارك المعارف وتنويعها بدلًا من الاستنساخ والتقليد.
4. التحدي الشخصي: المتمثل في تقبُّل أفكار الآخرين، والإقبال على مشاركة الأفكار للوصول الى المعرفة الجديدة.

كما أشار (البيلاوي وحسين 2007، ص95) أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسَّسات التعليمية يواجه بعض المعوقات الإدارية:

- عدم توافر الوقت لدى الأفراد العاملين لإدارة المعرفة.
- الثقافة التنظيمية السلبية السائدة داخل المؤسَّسات وعدم الالتزام من قبل الإدارة العليا.
- ضعف الوعي بأهمية وفوائد إدارة المعرفة.
- القدرة على قياس العوائد المادية لإدارة المعرفة ضعيفة.
- نقص المهارات الخاصة بأساليب إدارة المعرفة.
- نقص الدعم والتمويل لتطبيق إدارة المعرفة.
- نقص الحوافز للمشاركة في إدارة المعرفة.
- نقص التكنولوجيا المناسبة في المؤسَّسات التربوية

2-1-2-الميزة التنافسية المستدامة

أسس الميزة التنافسية المستدامة:

ذكر أبو سعدة وآخرون (2014) أن الميزة التنافسية بالمؤسَّسة التعليمية تستمد على مجموعة من الأسس وهي:

1. التميُّز غير المسبوق على المنافسين الآخرين مع الاستمرار في ذلك.
2. تتمركز حول المستفيد.

3. التطوير والتجديد المستمر لقدرات وإمكانيات المؤسَّسات التعليمية.
4. تقوم على أساس مكانة المؤسَّسة التعليمية بين المؤسَّسات العالمية فضلًا عن المحلية.
5. تعتمد على الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا.
6. تهتمُّ بنوعية الخريج وبتلبية احتياجات السوق العالمية وليس المحلية فقط.
7. إنها تعتمد على تقديم خدمات تعلمية وبحثية ومجتمعية عالية الجودة، بل إنها تعتمد على الجودة في كل مكونات مجتمعها من برامج دراسية وهيئة تدريسية ومعامل ومكتبات، وإدارة، وتسويق، وغيرها.

ليس من السهولة استدامة الميزة التنافسية، خاصَّة في الوقت الحالي الذي يتسم بالتغير السريع والتنافس الشديد، الأمر الذي يعطي المنافسين القدرة على تقليد الميزة التنافسية؛ على المؤسَّسة معرفة محددات واسس الاستدامة للميزة التنافسية والمتمثلة في العناصر التالية: (المحياوي، 2013) (حمودة، 2017)

1. أسس التنافس: يتطلب توافر مجموعةٍ من الأصول والموارد والقدرات التنافسية، فالإستراتيجية التنافسية التي تُعنى بالجودة والنوعية مثلًا بحاجة إلى قدرات ومهارات خاصَّة في التصميم والتصنيع؛ لإنتاج سلع قادرة على تسليم قيمة معينة للمستهلك، ونفس الشيء بالنسبة لإستراتيجية التركيز التي تحتاج إلى قدرات بشرية كفؤة، وبالتالي فإن التساؤل بمَن تكون؟ برز في هذا المجال كأساس للتنافس في المنظمات، وبالرغم من أن عمليات التقليد مسَّت العديد من المنتجات ذات العلامات المميزة، إلا أنه من الصعب تقليد الجودة العالية التي تتمتَّع بها هذه المنتجات والمبنية على قدرات تنافسية معينة.
2. ميدان التنافس: إن تحديد المؤسَّسة لاختياراتها من المنتجات المستهدفة التي يتمُّ التنافس عليها، هو من مُتطلَّبات الميزة التنافسية المستدامة، فعلى الرغم من أهمية دعم إستراتيجية المؤسَّسة بالأصول والقدرات التنافسية اللازمة إلا أنها قد تتعرَّض للفشل في حالة عدم توظيفها في المكان المناسب.
3. اختيارات المؤسَّسة لمنافسيها: على المؤسَّسة أن تتعرَّف على هوية منافسيها، وتحدد مواقعهم وإمكانياتهم وأهميَّتهم النسبية من أجل ضمان استمرارية ميزتها التنافسية، فتركز على تصنيف المنافسين إلى مجموعات قوية وأخرى ضعيفة؛ وذلك لبناء إستراتيجية ترتكز على نقاط ضعف المنافسين مع أخذ إمكانيات المؤسَّسة وقدراتها التنافسية بعين الاعتبار.
4. طرق التنافس: فبناء ميزة تنافسية والعمل على استدامتها يتوقف على نوع الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسَّسة.

مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تُعتبر الاستدامة من الأولويات الرئيسية في الإستراتيجية المعتمدة من قِبل أغلب المنظمات في القرن الواحد والعشرين؛ لما لها من تأثير بعيد الأمد على نجاح المنظمة وتوافقها مع المُتطلَّبات التي تفرضها عليها بيئة الأعمال في عالمنا المعاصر (البكري، 2014)؛ لذا فإن صفة الاستدامة تُعبّر عن الحماية التي تُوفّرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمنظمة من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية (الطائي، السبعاوي، 2012)

كما تُعرف بأنها قدرة المنظمة على التميُّز في أحد الجوانب المتعلقة بخدماتها، أو منتجاتها، أو الأساليب، أو الطرق المستخدمة فيها؛ مما يمنحها فرصة للتفوُّق على منافسيها، بحيث تمتلك المنظمة قيمة إضافية يصعب تقليدها من قبل المنافسين (الزعارير، الطالب، 2019، ص114).

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول إن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية إذا كانت لديها القدرة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني استراتيجية تنافسية ذكية وفعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها.

أهمية الميزة التنافسية المستدامة:

تمكن الميزة التنافسية المؤسَّسات من النمو والبقاء وتكمن أهميتها بما يلي (فاروق أكبر، 2017):

1. إيجاد التحسينات المستقبلية للمؤسَّسة.
2. تحفز وتوجه العاملين داخل المؤسسة.
3. تساهم في بناء سمعة أو شهرة للمؤسَّسة.
4. توفر نظامًا يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.
5. تحقق للمؤسَّسة قيمة مضافة إلى منتجاتها بما يساعد على جذب العملاء وتضمن ولاءهم.
6. تحقق خدمات ومنتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات وتوقُّعات العملاء.
7. تساهم في خفض التكاليف مع زيادة الجودة المطلوبة.

8. تحقيق نتائج أداء عالية للمنظمة مما يجعلها تتفوقً نوعيًا وكميًا على المنافسين.

كما أشار (العباد، 2017) أن المؤسَّسات التربوية تكمن أهميتها في كونها تحقق جودة نوعية في جميع انشطتها؛ مما يميز مخرجاتها بانها ذات جودة أعلى، وبالتالي تطوير أهم مجالات الإنتاج لديها، وهم الأفراد، كونها تمدُّ المجتمع بالخريجين الذي يحتاجهم سوق العمل، مما يساهم في حصولها على الميزة التنافسية في هذا المجال.

خصائص الميزة التنافسية المستدامة:

إن من أهم خصائص الميزة التنافسية هو الاستدامة، والميزة التنافسية المستدامة لا تهدف إلى تحقيق المنظمة مركزً في السوق من خلاله هامش ربح أعلى من منافسيها فقط، بل لابد ان تستطيع المحافظة على هذا المركز لفترة طويلة (سادلر، 2008).

وعلى العموم فإن الميزة التنافسية تتصف بعددٍ من الخصائص من أهمها (الغالبي وإدريس، 2009)

1. أن تكون مستمرة وأن تُحقّق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
2. إن الميزات التنافسية تتميَّز بالنسبية عند مقارنتها بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
3. أن تكون الميزة التنافسية متجددة وَفْق معطيات البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.
4. أن تتصف الميزة التنافسية بالمرونة وأن تملك المنظمة القدرة على إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وَفْق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوُّر موارد وقدرات المنظمة.
5. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المنظمة تحقيقها على المدى القصير والبعيد.

أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

1- الجودة الشاملة

تُعد الجودة من أكثر المفاهيم الادارية والفلسفية تداولًا في الأدبيات الإستراتيجية؛ إذ أدَّت التغيرات المتسارعة في ثقافة الزبائن وأذواقهم إلى جعل الجودة لها أسبقية تنافسية يعتمدها المديرون لاختيار المسار الصحيح لأداء العمليات الإنتاجية؛ وأدَّى الاهتمام المتزايد بتحسين الجودة الى التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها بمواصفات تُلبّي رغبات المستهلكين، والجودة محصلة للأداء الجيد لمختلف وظائف المؤسَّسة (الإنتاجية، المالية، التسويقية)،الذي يضمن الاستثمار الأمثل لمواردها وأصولها المالية والبشرية والتكنولوجية، فالجودة هي حالة ديناميكية مرتبطة بالمنتجات والخدمات والأفراد والعمليات والبيئات لتُحقّق ما يتوقعه الزبائن (طالب، البناء، 2012)

وتستطيع المنظمات التنافس بالجودة من خلال عدد من المقومات أشار لها (طالب، البناء، 2012) وهي:

1. اهتمام الإدارة العليا بالجودة والتأكد من تحقيقها.
2. تبني سياسات التحسين المستمر.
3. ان يكون هناك تميز بالأداء.

كما يذكر (جميل ،2018) أهمية تطبيق الجودة الشاملة لما تُحقّقه من فوائد عديدة للمؤسَّسات والتي منها:

1. السرعة في إنجاز الخدمات من خلال التوسُّع في استخدام التقنية.
2. تحسين العلاقات الإنسانية في التنظيم والعمل على رفع الروح المعنوية، وانخفاض شكاوى العاملين وزيادة ولائهم التنظيمي ورضاهم الوظيفي.
3. تقليل كلفة التشغيل وهدر الموارد؛ نتيجة التزام الإدارات العليا بمعايير ومؤشرات اداء.
4. إكساب العاملين قدرات ومهارات عالية عن طرائق التعليم والتدريب المستمر.
5. تفعيل دور التحليل والتخطيط والتركيز على تبسيط الإجراءات وتنمية الموارد البشرية.

ولكي تستطيع المؤسَّسات التربوية تحقيق الجودة في التعليم، فلا بد من توفير المُتطلَّبات الآتية: (عبد المعطي، 2015)

- دعم الإدارة العليا لتحقيق الأهداف المرجوَّة.
- زرع التوعية والقناعة لدى جميع العاملين.
- نظام عملياتي واضح ومحدَّد.
- شمولية ومتابعة مستمرة.
- إشراك جميع العاملين في جميع العمليات الادارية: التخطيط والتنفيذ وحل المشاكل وعمليات التحسين.
- تغيير اتجاهات جميع العاملين نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ويرى آخرون بأن هناك عددًا من المُتطلَّبات الضرورية لتطبيق الجودة الشاملة في التعليم وهي (عزوز، 2018) :

- خلق بيئة عمل مناسبة بصورة متدرجة لتطبيق الجودة الشاملة.
- استشعار أهمية التدريب قبل وأثناء الخدمة.
- أهمية استثمار العقول البشرية المتوافرة.
- أهمية بناء وتشكيل فرق العمل.
- أهمية تطبيق التحفيز للعاملين.
- عمل أدلة إرشادية عملية لجميع الأعمال داخل القطاع التعليمي.
- إيجاد قاعدة معلومات وبيانات إحصائية داخل المؤسَّسة التعليمية.
- التنسيق بين الجهات التعليمية وغيرها كمنظومة متكاملة.
- معايير تقييم قبل وأثناء وبعد أداء العمل في القطاع التعليمي.
- اعتماد العمل بنتائج الدراسات والابحاث العلمية.
- دراسة تجارب الآخرين والاستفادة منها بما يتناسب مع واقع المؤسسة التعليمية.

ومن هنا تتضح العلاقة القوية بين الجودة الشاملة وادرة المعرفة في تركيزها على العنصر البشري لتحفيزه واستثمار ما لديه من قدرات تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

2- المرونة الإدارية

ذكر (Peter,2001) في دراسته أن المرونة تكون في القدرة على التكيف، وهي ميزة تساعد على الانفتاح باعتبارها خاصية تنمُّ عن القدرة على التكيف والتلاؤم، والاستفادة من جهود ومعرفة الاخرين.

والمرونة في المؤسَّسات التعليمية والتربوية تعني الاستجابة للتوقُّعات المختلفة الخاصة بالمتعلّمين والمعلمين كافة ومن خلفياتهم البيئة المختلفة، والعمل على إيجاد أفضل الطرق والإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تعزيز الدراسات المنهجية، ولاستفادة من المزايا الخاصة لكل المشاركين في العملية التربوية (الحية، 2015).

وتبرز أهمية المرونة الإدارية كما أشار اليها (Hilhorst, 2008) بعدد من المميزات منها:

1. سلاسة الإجراءات: اذ تهدف المرونة إلى التخلُّص من بعض الخطوات الروتينية، التي الغاؤها لا يُؤثّر على الإجراءات المحققة لجودة وسرعة الخدمة المقدمة.
2. تنفيذ المهام الوظيفية بأقل وقت وجهد: أنه بتطبيق المرونة يستطيع الموظف توفير وقت الإنجاز، وبالتالي زيادة الإنتاجية.
3. تقليل التكلفة التشغيلية: هناك علاقة بين طول خطوات انجاز المهمة الوظيفية وبين التكلفة التشغيلية، والمرونة تختصر الخطوات، فتقل المصروفات التشغيلية.
4. بناء الثقة في الموظف: تمكين الموظف من بعض الصلاحيات التي تُحقّق المرونة من شأنها تعزيز مكانته في المؤسَّسة، وبالتالي زيادة ثقته بنفسه من حيث المعرفة والإنجاز، واحساسة أن له بصمة واضحة في مقر عمله.
5. القدرة على التطوير: أن تطبيق المرونة المؤسسية من الأسباب التي تدفع لمزيد من التفاعل داخلها، وبالتالي تنتج الكثير من الأفكار المبتكرة التي تسرع عجلة التطوير والتميُّز المؤسسي.

قد أشار جودة (2010) إلى أن خبراء التربية والإدارة قسموا أشكال المرونة في العلوم الإنسانية، على النحو التالي:

1. المرونة التلقائية:

هي قدرة الفرد على الإبداع في أكثر من موقف أو إطار أو شكل، ويُطلق على هذا النوع منها المرونة التلقائية، وهذا يعني أنها تحدث في مواقف غير محددة نسبيًا، كما أنها تعبر عن سرعة الفرد في تقديم عدد كبير من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة ما، ويتجه الفرد وَفْق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في الموقف المختلفة، ولا يكتفي بمجرد الاستجابة كردة فعل.

2. المرونة التكيفية (التوافقية):

هي القدرة على التكيف مع الظروف وإعطاء حلول متنوعة لمشكلة ما، وإجراء تغييرات وتعديلات بما يلائم الموقف، وتُقاس هذه القدرة من خلال تنوُّع تلك الاستجابات، فالمرونة هي رغبة داخلية حقيقية لدى الفرد نحو التغيير وترك المواقف السابقة، بحيث تصبح الأفكار والموضوعات غير جامدة، ولا رتيبة، فيشعر الفرد بالتجديد والتطوير وعدم اليأس والإحباط والملل، مما يولد لدية الاستعداد والدافع للتغيير نحو الأفضل.

ويمكن حصر الأنواع الخاصة بالمرونة الإدارية كما ذكر (Arnold, 2018) في خمس نقاط، وهي كالآتي:

1. المرونة الوظيفية: ويعتمد هذا النوع من المرونة بشكل أساس على التدريب المكثف والمتواصل للأفراد من أجل تنمية الكفايات لديهم، فتساعد المرونة الأشخاص في عملية الربط بين المهارات المتنوعة والكفاءة لتحقيق المشاركة في جوانب الإنتاج المختلفة، ويتحقق بالتالي الأداء المتميز في المؤسَّسة.
2. المرونة الإستراتيجية: وهي تختص بالقائد التربوي وقدرته على ممارستها، لبقاء استمرارية المؤسَّسة، وتحقيق ميزة تنافسية جديدة؛ وذلك لعدة أسباب منها:

- تُمكّن المؤسَّسة من مواجهة التحديات والتغيرات المتسارعة المحيطة بها؛ تجعلها تتكيَّف في إدارة نشاطاتها المتنوّعة معها، لتحقيق أداء متميز في المؤسَّسة.
- تساعد في تعزيز قدرة المؤسَّسة على توظيف عناصر القوة لديها لمواجهة القوى التنافسية، وإبقائها في إطار المنافسة والنمو والاستمرارية.

3. المرونة المالية: وتعني المرونة في الخطوات التي تجريها المؤسَّسة لخفض تكاليفها من أجل تحقيق الأرباح.
4. المرونة العددية: وتركز على قدرة المؤسسة تحديد احتياجها الفعلي من العاملين وعلية يتمُّ زيادة أو تقليص عدد العاملين.
5. المرونة المؤقتة: يشير هذا النوع من المرونة إلى إحداث تغير في ساعات العمل بما تقتضيه مُتطلَّبات عملية الإنتاج، ويمكن تطبيقه من خلال عدة جوانب مثل مد ساعات العمل لفترة وجيزة، أو العمل لساعات إضافية، ومن هنا نلاحظ أن باستطاعة المؤسَّسة الاستعانة بالعمالة المؤقتة لمساعدة المؤسَّسة في الأزمات والطوارئ أو الضغوط التي قد تقع عليها.

ونود أن نشير إلى أهمية المرونة في المدراس الثانوية في اكساب المعلمات الثقة بالنفس وتنمية وتطوير القدرات الإبداعية لديهن مما ينتج عنه زيادة في الإنتاجية وتفجير للطاقات الكامنة وتوليد معارف جديدة ترفع من مستوى أداء المدراس الثانوية.

3. التكلفة المادية

وتعني قدرة المؤسَّسة على إنتاج منتج بأقل تكلفة مقارنةً بالمنافسين؛ مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر (حجاج، 2007).

كما توصَّلت داسي (2012) إلى أن تحقيق الميزة التنافسية على أساس بعد التكلفة المنخفضة قيام إدارة المؤسَّسة بتخفيض تكلفة المنتجات المقدمة للمستهلك؛ لأن المستهلك عندما لا يستطيع أن يُميّز بين المنتجات للمؤسسات المختلفة، فإنه يلجأ لمقارنة السعر محددًا أساسيًّا لعملية الشراء، كما تعتبر التكلفة النظير الإستراتيجي للسعر بوصفه سلاحًا تنافسيًّا.

وذكر جونر (2001) من الصعب تحديد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة عامة لذلك، إلا أنه يمكن التركيز على أهمها، حيث أجمع العديد من الكُتاب على أنه يمكن حصر أهم الموارد غير الملموسة في المعلومات، والتكنولوجيا، والمعارف ولقد اكتسب موضوع الموارد غير الملموسة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة؛ نظرًا لأنها تعتبر من مُتطلَّبات المنافسة الحديثة.

1. التكنولوجيا: أن التغييرات التكنولوجية قد تؤدّي إلى تحويل بعض المنتجات الى سلع متقادمة في وقت قصير، وفي نفس الوقت يمكنها أن تخلق العديد من الاحتمالات لظهور منتج جديد، والتكنولوجيا لا قيمة لها بحد ذاتها، فهي تستمدُّ أهميَّتها من الآثار التي تخلقها على الميزة التنافسية.
2. المعلومات: لقد تعدَّدت وجهات نظر الكُتاب والمفكرين حول المعلومات، فمنهم مَن نظر إليها على أنها مجرد بيانات، وآخرون ركَّزوا على دورها في تحسين مستوى ثقافة متخذ القرار، إلا أن المتفق عليه أن المعلومات تعتبر بمثابة مورد إستراتيجي للمؤسَّسة، حيث يعرفها محمد الحفناوي: "على أنها البيانات التي تمَّت معالجتها لتصبح بشكل أكثر نفعًا للمستقبل، التي لها قيمة في الاستخدام الحالي أو في اتخاذ القرارات المستقبلة" (سراج، 2005).
3. المعارف: تتضمَّن تلك المعارف التقنية والعلمية الحديثة التي تهمُّ المؤسَّسة، والتي وتستمدّها من الجامعات، والمدارس العليا، ومراكز البحث، والاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة، ويمكن أن تكون المؤسَّسة هي المنتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، وتُسهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثرائها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى خلق مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثم انشاء قاعدة معرفية، وتنميتها بشكل دائم.

وتتسم الميزة التنافسية بالاستمرارية إذا ما تمكَّنت المؤسَّسة من الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسَّسات المنافسة أطول مدة ممكنة، وعمومًا فكلما كانت الميزة أكبر تطلبت جهودًا أكبر من المنافسين للتغلب عليها أو إلغائها، وكما هو الأمر بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن الميزة التنافسية تمرُّ بنفس دورة الحياة (خليل، 2001) وهي كالتالي:

1. مرحلة التقديم: تُمثّل أطول المراحل بالنسبة للمؤسَّسات المنشئة للميزة التنافسية، لكونها لا تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارًا أكثر فأكثر، ويرجع ذلك للقبول الذي تناله من قِبل عدد متزايد من العملاء.
2. مرحلة التبني: هنا تعرف الميزة نوعًا من الاستقرار من حيث الانتشار؛ لأن المنافسين يُركّزون عليها، وتكون الارباح هنا أقصى ما يمكن.

3. مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه تدريجيًّا إلى الركود؛ لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسَّسة، وبالتالي يتراجع تفوقها عليهم، ومن ثمَّ انخفاض في الارباح.
4. مرحلة الضرورة: هنا تظهر ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطوُّرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أساس مختلف تمامًا عن الميزة الحالية إذا لم تتمكَّن المؤسَّسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

علاقة إدارة المعرفة بالميزة التنافسية المستدامة:

لكي يصبح المورد إستراتيجيًّا، يجب أن تتوفَّر فيه خصائص؛ منها أن يكون ثمينًا، ويتسم بالندرة، ولا يمكن إحلال بديل محله.

وعندما نريد ان نطبق هذي الخصائص على المعرفة. نجد ان: قيمة المورد البشري وثمنه تكمُنُ في أن المعرفة ستؤدي الى تحسين العمليات والمنتجات؛ فلابد من الاهتمام به باعتباره أثمن أصول المنظمة، مع توفير الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد؛ لذا أصبحت المعرفة أهم وأكثر قيمة، وأصبحت المعرفة للمدير أو للموظف أو العامل المتمكن فكريًّا ومهنيًّا على رأس قائمة لتعزيز الميزة التنافسية؛ لذلك يجب اعتبار العاملين أثمن موارد المنظمة، وليس مجرد أفراد؛ ففي رؤوسهم تولد الأفكار، وتتطوَّر الابتكارات وتتولد، وتُصاغ الأهداف والإستراتيجية والبرامج، وتُصنع القرارات، فلابد من الاهتمام بالموارد البشرية من خلال عملية التوظيف، واختيار الأكفاء، وعمل خطة للمسار الوظيفي تحت مظلة التخطيط الإستراتيجي الذي يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، والحفاظ عليها (داسي، 2012).

كما أن عملية إنتاج المعرفة وتحويل المعرفة الكامنة والمكتسبة إلى منتج معرفي ذي قيمة بات من الخيارات الأبرز والأهم إن لم يكن الأول في أي منظمة أو مجتمع، فضلًا عن المؤسَّسات المعرفية، والمنظمات التعليمية، ولهذا فإن توافر مقومات إنتاج المعرفة، وتوفير مُتطلَّباتها، وإدارة عملياتها، وتحويل المعرفة الكامنة والمحفوظة، واكتسابها لبناء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، ومن ثم التفوُّق والتفرد والتميُّز، بات أمرًا مهمًّا وخيارًا لازمًا (اللوقان، 2016).

فالامتياز والتنافس سواءً بين الدول أو المنظمات انتقل من المورد المادي إلى المورد المعرفي، فأصبحت بذلك المعرفة هي القوة التي لا حدود لها، والتي لا تنضب بعد أن كانت مجرد إضافة لقوة الموارد الأخرى، وأصبح المورد البشري مصدرًا للفكر الخلَّاق، والمعرفة الإبداعية، أو بالأحرى أصبح العنصر البشري هو المُؤثّر في نجاح المنظمات، وهو الذي يُميّزها عن منافسيها (العلياني، 2019، ص14).

دورإدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة بالمدارس الثانوية:

تعتبر إدارة المعرفة أحد المستجدات المعاصرة في الفكر والممارسات الإدارية، والأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم، هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج المعرفة وتوليدها ونشرها وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة، وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدُّم المجتمعات، وقدرتها على المساهمة الفعَّالة في تحقيق الجدارة والتميُّز في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة، ولم يعد خافيًا على الباحثين والقيادات التعليمية أهمية إدارة المعرفة ودورها في العملية التعليمية، والارتقاء بأداء مؤسَّسات التعليم وتحقيق أهدافها بعوائد أفضل وتكاليف أقل، بل إن الالتزام بتطبيق إدارة المعرفة غدا من ضروريات البقاء(معايعة، 2008).

لذا فإن دور إدارة المعرفة فعَّال في التنظيمات المختلفة، ومنها المؤسَّسات التربوية؛ لأنها تُسهم في تطوُّر المعرفة المتخصصة، وإيجاد كم معرفي، وساعد على تحقيق ذلك انتشار تكنولوجيا المعلومات التي مكَّنت من انتشار المعرفة وتبادلها، وينعكس ذلك إيجابيًّا على أداء المؤسَّسات التعليمية، وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها يمكن تحديد ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها، ومن ثم كيفية توجيهها لتحقيق الأهداف، وهناك حاجة لإدارة قواعد البيانات والمعلومات لتشكيل المعرفة المحققة للميزة التنافسية (الساعد، حريم، 2004)، وإن إدارة المعرفة تُمثّل أداة لخفض التكاليف، وتنسيق الأنشطة المختلفة، وتوجُّهها لتحقيق الأهداف، وتعزيز القدرة بالأداء المعتمد على الخبرة المعرفية عن طريق استثمار رأس المال الفكري، وتحفيزه على الإبداع والابتكار، والعمل على تطوير المعرفة باستمرار وتوثيقها ومشاركتها ضمن إطار الحوكمة (الزيادات، 2008).

والبنية التحتية لإدارة المعرفة تحتوي على خمسة عناصر أساسية (الطاهر، 2012) هي:

- الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة، والتي تسود بين العاملين، مثل: طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر، ومن المؤسَّسة وكيفية تفسيرهم لتصرُّفات الآخرين.
- الهيكل التنظيمي: وهي توضح التسلسل الإداري للمنظمة، وكيف يُؤثّر على العاملين، كما تُظهر الهياكل التنظيمية كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، ومسؤوليات الأفراد وسلطاتهم؛ مما يُسهم في كيفية نقل المعرفة واتجاه النقل والمشاركة.
- البيئة المادية: تتضمَّن كل ما يتعلَّق بتصاميم وبناء المكاتب والحواجز بينها وعددها وطبيعة غرف الاجتماعات والاضاءة والتهوية ونوعية المكاتب الموجودة.

- البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تخدم الكثير من العمليات، مثل: عملية معالج البيانات وخزنها وتكنولوجيا الاتصالات والشبكات.
- المعرفة المشتركة: وهي التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات التي تسهم في فهم نوع المعرفة، وأنظمة المنظمة المتعلقة بالتنظيم والاتصال والتنسيق، كما تدعم المعرفة المشتركة عمليات خلق معارف جديدة؛ مما يسهم في تحسين قيمة المعرفة المتخصصة والمعرفة الفردية للخبراء، كما تسهم المعرفة المشتركة في التكامل بين معارف الخبراء في المنظمة مع خبراء آخرين؛ مما يزيد الخلق والإبداع في المنظمة.

كما أشارت (ملوزم، 2019، ص260-261) أن إدارة المعرفة تلعب دورًا هامًّا في تنمية الكفاءات البشرية العامة في المنظمات؛ إذ إنها تُؤثّر تأثيرًا مباشرًا على العاملين، وتُعد أهم مصادر إنتاج الثروات في المنظمات، وتكتسب أهميَّتها عن طريق اكتشاف مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد العاملين أصحاب القدرات المتميزة في العمل الذين كلما زادت نسبتهم زادت قيمة المنظمة، وبناءً على ذلك تولَّدت لدى المنظمات رؤية جديدة لعملية تنمية الموارد البشرية؛ إذ أصبحت اليوم مقدرات المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على تطبيق إدارة المعرفة، خاصَّة مع التحوُّلات الكبيرة للاقتصاد المعرفي؛ وذلك لا يتمُّ دون إثراء العاملين بالمعرفة.

ويتضح بذلك دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التَّنافُسيَّة لأداء المدارس الثانوية، حيث إنها تعمل على استثمار رأس المال الفكري لديها وتحسن أداء العاملين عن طريق مشاركة آرائهم وتبادل خبراتهم وصولًا لتوليد معارف جديدة مما يؤدي إلى تحقيق ميزة التَّنافُسيَّة لها.

2-2-الدراسات السابقة.

2-2-1-دراسات بالعربية تناولت إدارة المعرفة في المؤسَّسات التربوية:

- **دراسة (الزبير، الرشيد، 2019)** والتي هدفت إلى التعرُّف على تصوُّرات القادة التربويين لمُتطلَّبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة تبوك، وتم تطبيق المنهج الوصفي؛ وتكون مجتمع الدراسة من (545) قائدًا تربويًّا، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (278) قائدًا تربويًّا، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصَّلا إلى العديد من النتائج، منها: أن واقع مُتطلَّبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي جاء بدرجة مرتفعة، والى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القادة التربويين لمُتطلَّبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي، أما على مستوى المجالات فقد أظهرت النتائج وجود فروق في مُتطلَّبات الهيكل التنظيمي تُعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح فئة المشرفين التربويين، ووجود فروق في مُتطلَّبات الثقافة التنظيمية تُعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح أصحاب الخبرة الأطول.
- **دراسة (التميمي ،2022)** تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف يؤثر تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة على بيئة العمل التربوي في المؤسسات التعليمية بدولة الإمارات. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة ميدانية تحليلية وشملت العينة على المؤسسات التعليمية في دولة الامارات وجدت الدراسة أن تبادل المعرفة بين المعلمين والإدارة يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء داخل المدارس.
- **دراسة (الزهراني، 2023)** تهدف الدراسة إلى تحليل دور إدارة المعرفة في تعزيز الأداء التربوي في المؤسسات التعليمية وتحديد التحديات التي تواجهها، وأعتمدت الدراسه على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيانات ومقابلات مع القادة التربويين، واشتملت عينة الدراسة على 250 معلمًا ومديرًا من مدارس حكومية وخاصة في مدينة جدة وأظهرت الدراسة أن إدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحسين جودة التعليم من خلال تبادل المعرفة بين المعلمين وتطوير أساليب التدريس، بينما لا تزال بعض المدارس تواجه تحديات في تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة المعرفة .

2-2-2-دراسات بالعربية تناولت الميزة التنافسية في المؤسَّسات التربوية:

- **دراسة (القرني، 2018)** والتي هدفت إلى التعرُّف على درجة توافر مقومات المناخ التنظيمي لمدارس التعليم الثانوي في المملكة العربية السعودية، وتحليل أهم المُتطلَّبات اللازم توافرها لتطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي على ضوء تحقيق القدرة التنافسية، والتعرُّف على المعوقات التي تحول دون تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي على ضوء مُتطلَّبات تحقيق القدرة التنافسية، واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي باستخدام أداتَي الاستبانة والمقابلة، واشتمل مجتمع البحث من جميع القيادات المدرسية في المدارس الثانوية التابعة للإدارات التعليمية الخاصة بكل من مدينة الرياض والدمام وبيشة، وتكوَّنت عينة الدراسة من (245) بواقع (115) مديرًا و(130) وكيلًا، وتوصَّلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن محور تحديد أهم المُتطلَّبات اللازم توفُّرها لتطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي على ضوء مُتطلَّبات تحقيق القدرة التنافسية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة عالية، وحازت المُتطلَّبات التقنية على المرتبة الأولى، يليها المُتطلَّبات الإدارية في المرتبة الثانية، وجاء في المرتبة الثالثة المُتطلَّبات المالية، وأخيرًا في المرتبة الرابعة المُتطلَّبات البشرية، وجميعها بدرجة مرتفعة.

- **دراسة (الحميدي، 2019)** والتي هدفت إلى التعرُّف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر الأعضاء، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واداة الدراسة كانت الاستبانة، وبلغت العينة (315) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. ومن اهم النتائج: أن درجة تطبيق إدارة المعرفة ومستوى الميزة التنافسية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية كان بدرجة متوسطة، وأوصت بإجراء مُتطلَّبات دراسات عن مُتطلَّبات تطبيق إدارة المعرفة بالجامعات السعودية.

2-2-3-دراسات بالإنجليزية تناولت إدارة المعرفة في المؤسَّسات التربوية

- **دراسة شنج (cheng, 2015)** تهدف الدراسة إلى المفاهيم والنظريات والممارسات الأساسية لإدارة المعرفة، وتستكشف إمكانية تطبيق إدارة المعرفة على التعليم المدرسي. وطبَّق الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيانات لأداة البحث، ودرس فاعلية تطبيق نموذج تحويل المعرفة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي في المدارس، وتوصَّل إلى عدد من النتائج منها: تأثر تنفيذ إدارة المعرفة بالمدرسة المدرسية بكلٍّ من: عمليات المعرفة، وكفاءة الموظفين، والثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات. وإن إدارة المعرفة في المدارس تُمثّل أنشطة يدعمها المعلمون لجمع المعرفة المنظمة لتنفيذ التدريس بفاعلية، وأكَّد الباحث أن إدارة المعرفة تمكن من تخزين وتوزيع المعرفة بالمدرسة ومشاركتها وتقاسمها بين جميع منسوبي المدرسة من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات، كما تمكن عمليات إدارة المعرفة المدرسين من مناقشة القضايا التربوية إلكترونيًّا، ومشاركتها مع قائدة المدرسة؛ مما ينعكس إيجابيًّا على تحسين أداء الخطط المدرسية.

2-2-4-دراسات بالإنجليزية تناولت الميزة التنافسية في المؤسَّسات التربوية:

- **دراسة سوكو (soco,2015):** بعنوان الميزة التنافسية للجامعات الكينية، استخدم الباحث المنهج النوعي، والاستبانة أداة للدراسة، وهدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تكسب الجامعات الكينية ميزة تنافسية، وأظهرت نتائج الدراسة أنه فيما يتعلَّق بتعزيز الجامعة لجودتها ظهرت خمس محاور هي: البحث، التركيز على الطالب، الحوكمة، والتخطيط، أما فيما يتعلَّق بالميزة التنافسية فهي: البحث، الاسم القوي للجامعة، منهجية التعليم وبيئة التعلم، توصَّلت هذه الدراسة إلى أنها تدعم وتؤيد تطوير الكفاءات المميزة والتركيز عليها؛ لاكتساب الميزة التنافسية، وعلى الإدارة أن تعمل على صياغة إستراتيجياتها التي تجمع مواردها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة.
- **دراسة كرسوف (Krskova,2017، Chris)** التي هدفت إلى الوقوف على العوامل التي تشرح التنافسية العالمية في التعليم، وتُؤكّد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في مجال التعليم يؤثّران على القدرة التنافسية كنتيجة للتأثير الإيجابي على الأداء التعليمي. والأهم من ذلك، استمدت من بيانات البنك الدولي عن بيانات الإنفاق الحكومي والمنتدى الاقتصادي العالمي بشأن القدرة التنافسية في التعليم. من المفترض أن تُؤثّر خمسة أبعاد أساسية للانضباط المدرسي وهي: (الاستماع الجيد للطالب، ومستويات الضوضاء، وقت الانتظار المعلم، والطلاب الذين يعملون بشكل جيد، والمستويات العلمية للمؤسَّسات التعليمية بشكل عام) وما يليها من تأثيرات على الأداء الأكاديمي في القراءة والرياضيات والعلوم، وتُؤثّر في نهاية المطاف التنافسية، وتوصَّلت الدراسة إلي الأهمية النسبية للانضباط المدرسي (88 في المائة) بالمقارنة مع الاستثمار في التعليم (12 في المائة) على الأداء التعليمي، وتبين أن المتغيرين يرتبطان ارتباطًا كبيرًا بالقدرة التنافسية مباشرة.

2-2-5-التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجهه التشابه مع الدراسات السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة دراسة (القرني، 1438) ودراسة (Krskova,2017، Chris) في أنها تناولت الميزة التنافسية بالمدارس. واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الزبير، الرشيد، 2019) و(القرني، 1438هـ) و(الشيخ، 2018) و(Chi- Lung, LEE, 2010) في أنها طبقت بالمدارس الثانوية.
- أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة: اختلفت مع دراسة (الحميدي، 2019) و(شلبي، 2018) و(soco,2015) في استهدافها الجامعات.
- أوجه الاستفادة: ساعدت الدراسات السابقة في صياغة أهداف الدراسة الحالية بصورة تماشت مع مشكلتها.
  - التعرُّف على المشكلات التي واجهت تطوير أداء المدارس خلال الفترات التي تمت فيها الدراسات السابقة.
  - التعرُّف على عوامل تحقيق الميزة التنافسية في المدارس.
  - استفادت الدراسة من خبرات الدراسات السابقة في مصادر جمع المعلومات وطريقة عرضها وتحليلها.
  - التعرُّف على أهم ما توصَّلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، والاطلاع على التوصيات والمقترحات التي وصَّى بها الباحثون والاستفادة منها في الدراسة الحالية.
  - تدعيم الإطار النظري وإثراؤه بالمعلومات.
  - تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

3-1-منهج الدراسة:

استنادًا إلى الأهداف التي سعت الدراسة الحالية لتحقيقها؛ فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي (المسحي) (Survey Descriptive Method)؛ وذلك لملاءمته لموضوعها وأهدافها، التي سعت لدراسة الظاهرة في الواقع، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلًا".

3-2-مجتمع الدراسة:

يتكوَّن مجتمع الدراسة الحالية من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية في شمال مدينة الرياض، خلال فترة إجراء الدراسة من العام (1442 – 1443هـ) والبالغ عددهم (24) مديرة و(704) معلمات، وفقًا لإحصائية، وزارة التربية، والتعليم.

3-3-عينة الدراسة:

تكوَّنت عينة الدراسة من (109) مبحوثات من مديرات ومعلمات المدارس الثانوية في مدينة الرياض للفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (1442 – 1443هـ) تمَّ اختيارها بطريقة عشوائية.

3-3-1-وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول(1) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا لمتغير المهنة

المهنة	التكرار	النسبة
مديرة	14	%12.8
معلمة	95	%87.2
المجموع	109	%100

يتضح من الجدول (1)، أن: (95) من مفردات عينة الدراسة يُمثّلن ما نسبته 87.2% من إجمالي مفردات عينة الدراسة معلمات، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (14) منهن يُمثّلن ما نسبته 12.8% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مديرات، وتدلُّ هذه النتيجة على وجود مديرة واحدة لكل مدرسة؛ مما يدلُّ على أن أغلبية العينة معلمات.

الجدول (2) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من خمس سنوات	6	%5.5
من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	5	%4.6
عشر سنوات فأكثر	98	%89.9
المجموع	109	%100

يتضح من الجدول (2)، أن: (98) من مفردات عينة الدراسة يُمثّلن ما نسبته 89.9% من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خدمتهن عشر سنوات فأكثر، وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (6) منهن يُمثّلن ما نسبته 5.5% من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خدمتهن أقل من خمس سنوات، في حين أن (5) منهن يُمثّلن ما نسبته 4.6% من إجمالي مفردات عينة الدراسة سنوات خدمتهن من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، وتدلُّ هذه النتيجة على أن غالبية العينة لها خدمة طويلة في العمل؛ مما ساعد على إعطاء إجابات واقعية على أسئلة الاستبانة؛ لكونها الفئة الأكبر من ذوي الخبرة.

الجدول (3) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقًا لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
1-2 دورة تدريبية	13	%11.9
3-4 دورة تدريبية	16	%14.7
5 دورات فأكثر	48	%44
لم أحصل على أي دورة	32	% 29.4

عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة
المجموع	109	%100

يتضح من الجدول (3)، أن: (48) من مفردات عينة الدراسة يُمثّلن ما نسبته 44% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد دوراتهن التدريبية في مجال إدارة المعرفة 5 دورات فأكثر ويُمثّلن أعلى نسبة، وهذا مُؤشّر على ارتفاع مستوى أفراد العينة في مجال إدارة المعرفة، يأتي بعد ذلك الفئة من أفراد عينة الدراسة اللاتي لم يحصلن على أي دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة بلغ عددهن (32) فردًا بنسبة 29.4 %، بينما (16) منهن يُمثّلن ما نسبته 14.7% من إجمالي مفردات عينة الدراسة حصلن على (3-4) دورات تدريبية في مجال إدارة المعرفة، و(13) منهن يُمثّلن ما نسبته 11.9% من إجمالي مفردات عينة الدراسة، عدد دوراتهن التدريبية في مجال إدارة المعرفة (1-2) دورة تدريبية. ويتضح من ذلك أن نسبة كثيرة من العينة حصلن على 5 دورات فأكثر في مجال إدارة المعرفة؛ وذلك سينعكس إيجابيًّا على إدراكهن لمفهوم إدارة المعرفة

3-4-أداة الدراسة وإجراءات بنائها:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة؛ للتعرُّف على دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية.

3-4-1-إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم الاستبانة بعد مراجعة للإطار النظري والدراسات السابقة، حول دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية؛ لتجيب على تساؤلات الدراسة وتُحقّق أهدافها، وقد مرَّ بناء الاستبانة بعدة خطوات علمية.

3-4-2-ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha (α)) للتأكُّد من ثبات أداة الدراسة.

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية	10	0.893
واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية	10	0.936
واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية	10	0.946
الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	10	0.917
الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	10	0.969
الثبات العام	50	0.963

يتضح من الجدول (4) أن معامل الثبات العام عالية، حيث بلغت (0.963) وهذا يدلُّ على أن الاستبانة تتمتَّع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

4- نتائج الدراسة ومناقشتها

4-1-النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات"؟

وللإجابة تمَّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لإجابات مفردات عينة الدراسة على واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية، وجاءت النتائج كما يُوضّحها الجدول التالي:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية مرتبة تنازليًّا حسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
9	تشجع الإدارة توليد معارف جديدة لممارسات متميزة	2.62	0.56	1
7	تنظم الإدارة ورش تدريبية للمعارف التربوية	2.61	0.59	2
1	تصنف الإدارة المعارف وفق احتياجات المنسوبات	2.57	0.64	3
10	تتبادل المدرسة زيارات لمشاركة المعرفة التربوية	2.54	0.66	4

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
8	تجمع الإدارة معارف التغذية الراجعة للتحسين	2.45	0.62	5
3	تستخدم المدرسة القوالب الإلكترونية لجمع المعارف	2.44	0.70	6
6	تشارك الإدارة المعارف إلكترونيًا لتوليد الجديد	2.43	0.70	7
2	تمتلك المدرسة قواعد بيانات معرفية حديثة	2.42	0.66	8
4	تنشر الإدارة ثقافة الجودة إلكترونيًا محوكمة	2.37	0.69	9
5	تدرب الإدارة المعلمات على معايير الجودة	2.29	0.74	10
	المتوسط العام	2.48	0.47	

يتضح من الجدول (5) أن متوسط واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق الجودة الشاملة بالمدارس الثانوية بلغ 2.48 من 3.00، وهو ضمن فئة "متوسط". تراوحت المتوسطات بين 2.29 و2.62 مما يعكس تفاوتًا طفيفًا في الإجابات؛ حازت العبارات المرتبطة بتشجيع توليد المعارف وتنظيم الورش وتصنيفها وفق الاحتياجات أعلى المتوسطات، ما يشير إلى تركيز المدارس على الجوانب التطبيقية والمباشرة للجودة. في المقابل، جاءت التدريب على معايير الجودة ونشر ثقافة الجودة إلكترونيًا بأدنى المتوسطات، مما يبرز الحاجة لتعزيز هذه الجوانب بشكل أكبر.

4-2-نتيجة الإجابة عن السؤال الثاني: " ما و اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات "؟

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محورو اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية مرتبة تنازليًا حسب المتوسطات

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
2	تمكن الإدارة تجريب طرق تدريس جديدة	2.63	0.56	1
3	تسمح المديرة بحل المشكلات بطرق مبتكرة	2.61	0.64	2
8	تشجع الإدارة تبادل المعارف التربوية إلكترونيًا	2.60	0.65	3
7	تمكن الإدارة تطبيق المعارف الجديدة بالأداء المهني	2.49	0.66	4
9	تضع الإدارة معايير دقيقة لتحديد المعارف	2.46	0.65	5
5	تتبنى الإدارة نمطًا مرنًا لمشاركة المعرفة	2.45	0.71	6
6	تسترجع الإدارة المعرفة لحل المشكلات الطارئة	2.42	0.68	7
1	تطبق المدرسة إدارة المعرفة بقوالب إلكترونية	2.40	0.67	8
10	تغير المدرسة الإجراءات وفق المعارف المكتسبة	2.39	0.73	9
4	يحفز المناخ المدرسي تطبيق المعارف الحديثة	2.36	0.75	10
	المتوسط العام	2.48	0.54	

يتضح من الجدول (6) أن متوسط موافقة العينة على دور إدارة المعرفة في تحقيق المرونة الإدارية بلغ 2.48من 3.00، وهو ضمن فئة "موافق". تراوحت المتوسطات بين 2.36و2.63 مما يعكس تجانسًا في مستويات الموافقة. تصدرت العبارات المتعلقة بتمكين التجريب في التدريس، وحل المشكلات بطرق مبتكرة، وتشجيع تبادل المعارف إلكترونيًا أعلى المتوسطات، مما يشير إلى اهتمام المدارس بدعم الابتكار والتجريب. وجاءت العبارات المتعلقة بتحفيز المناخ المدرسي وتغيير الإجراءات الإدارية في أدنى المتوسطات، ما يعكس ضعفًا نسبيًا في هذه الجوانب.

4-3-نتيجة الإجابة عن السؤال الثالث: " ما و اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات "؟

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحر افات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محورو اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية مرتبة تنازليًا

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
3	تحرص الإدارة على جمع معارف الصرف إلكترونيًا	2.33	0.68	1
1	تستفيد الإدارة من المعارف عند إعداد الميز انية	2.29	0.70	2
2	تستخدم الإدارة القوالب الإلكترونية لتصنيف بنود الصرف	2.26	0.71	3

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
4	تخصص الميزانية مكافآت لتطبيق إدارة المعرفة	2.20	0.73	4
10	يُخصص مبلغ لشراء القوالب المعرفية المحوكمة	2.18	0.74	5
5	تُخصَّص مبالغ لتصميم قاعدة معرفية إلكترونية	2.17	0.73	6
6	تُخصص مبالغ لإنشاء قاعدة معرفية لمشاركة المعرفة	2.15	0.76	7
7	يُخصص مبلغ لمشاركة المعرفة مع مدارس أخرى	2.14	0.75	8
9	يُحجز مبلغ للبرامج التدريبية لمشاركة المعرفة	2.14	0.71	9
8	يُخصص مبلغ لتبادل الزيارات واكتساب المعرفة	2.12	0.79	10
	المتوسط العام	2.20	0.60	

يتضح من الجدول (7) أن متوسط موافقة العينة على دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية بلغ 2.20 من 3.00، وهو ضمن فئة محايد. تراوحت المتوسطات بين 2.12 و2.33 مما يعكس تجانسًا في الحياد تجاه هذا المحور. تصدرت العبارات المرتبطة بجمع المعارف حول الصرف واستخدامها عند إعداد الميزانية أعلى المتوسطات، مما يشير إلى تركيز نسبي على الجانب التنظيمي للميزانية. في المقابل، جاءت العبارات المتعلقة بتخصيص مبالغ للتبادل والبرامج التدريبية والقواعد المعرفية بأدنى المتوسطات، مما يبرز ضعف الاستثمار المالي لدعم إدارة المعرفة، و تختلف نتيجة هذه المحور مع دراسة (بدر، 2010) والتي توصَّلت إلى ضرورة وتطوير مهارات مديري المدارس البحثية وتزويدهم بمصادر المعرفة البحثية، وتدريب مديري المدارس على توظيف الشبكة العنكبوتية في تبادل المعرفة، وتقديم المكافآت والحوافز لمديري المدارس والمعلمين لتشجيعهم على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، واتفقت نتيجة هذا المحور مع دراسة (شلبي، 2018) والتي توصَّلت إلى ضعف مخصَّصات البحث العلمي في ميزانية الجامعة، ومن مُتطلَّبات تحقيق الميزة التنافسية في الجامعة تزويدُ مكتبات الجامعات بمصادر معلومات حديثة، وإثراء المكتبة الرقمية، وإنشاء حاضنات التكنولوجيا داخل الجامعة لتوليد وتوظيف المعرفة لتحويل المعارف إلى منتجات وخدمات تقدم إلى المجتمع.

4-4-نتيجة الإجابة عن السؤال الرابع: "ما الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات "؟

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية مرتبة تنازليًّا

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
6	قصور البيئة المحفزة لتوليد معارف ابتكارية	2.52	0.70	1
7	ضعف البنية التقنية لمشاركة المعارف إلكترونيًا	2.51	0.72	2
10	البيروقراطية تحد من مشاركة المعرفة المتخصصة	2.51	0.62	3
5	قلة الورش التدريبية لتبادل المعارف إلكترونيًا	2.49	0.70	4
8	صعوبة مواكبة التطورات العالمية بالمعارف التربوية	2.49	0.69	5
9	محدودية البرامج التدريبية لإعداد المنسوبات للمشاركة	2.47	0.69	6
1	محدودية تقبل المنسوبات لمشاركة المعرفة المستدامة	2.39	0.65	7
3	صعوبة توفر معارف متخصصة تدعم التنافسية	2.39	0.71	8
4	تخوف أصحاب المعرفة من فقدان قوتهم بالمشاركة	2.34	0.67	9
2	مقاومة بعض المنسوبات لتطبيق المعارف الجديدة	2.30	0.74	10
	المتوسط العام	2.44	0.52	

يتضح من الجدول (8) أن متوسط موافقة العينة على وجود صعوبات تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بلغ 2.44 من 3.00، وهو ضمن فئة موافق. تراوحت المتوسطات بين 2.30 و2.52، مما يعكس تفاوتًا نسبيًا في إدراك الصعوبات. تصدرت العبارات المتعلقة بقُصور البيئة المحفزة، وضعف البنية التقنية، والبيروقراطية الإدارية أعلى المتوسطات، ما يشير إلى أن المعوقات الأساسية مرتبطة بالبنية المؤسسية والدعم التقني. بينما جاءت الصعوبات المرتبطة بالمقاومة الفردية وتخوف أصحاب المعرفة من المشاركة في أدنى المتوسطات، مما يعكس ضعفًا أقل تأثيرًا لهذه الجوانب مقارنة بالمعوقات المؤسسية.

4-5-نتيجة الإجابة عن السؤال الخامس: "ما الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات "؟

للتعرُّف على الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية جاءت النتائج كما يُوضّحها الجدول التالي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على عبارات محور الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية مرتبة تنازليًّا

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة
3	تهيئة مناخ داعم لتبادل المعرفة المتخصصة	2.74	0.50	1
2	تضمين الأهداف الإستراتيجية بيئة محفزة للمعرفة	2.73	0.53	2
1	تنفيذ دورات تدريبية لتسهيل مشاركة المعارف	2.72	0.53	3
6	تصنيف المعرفة التربوية في قواعد إلكترونية	2.69	0.54	4
7	تعزيز الحوار العلمي لتبادل المعارف الضمنية	2.69	0.56	5
4	تشجيع المنسوبات على توليد معارف مهنية جديدة	2.67	0.56	6
9	توفير ميزانية لدعم ومشاركة المعارف التربوية	2.65	0.61	7
5	تصميم قاعدة معرفية تقنية لمشاركة المعارف	2.64	0.57	8
10	التحول للهيكل المرن لدعم مشاركة المعرفة	2.63	0.60	9
8	اعتماد آلية إلكترونية لنشر المعرفة المتخصصة	2.61	0.65	10
	المتوسط العام	2.68	0.50	

يتضح من الجدول (9) أن متوسط موافقة العينة على الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بلغ 2.68 من 3.00، وهو ضمن فئة موافق. تراوحت المتوسطات بين 2.61 و2.74 مما يعكس تجانسًا عاليًا في مستويات الموافقة. تصدرت العبارات المرتبطة بتهيئة مناخ داعم، وتضمين الأهداف الإستراتيجية بيئة محفزة، وتنفيذ الدورات التدريبية أعلى المتوسطات، مما يشير إلى أهمية البيئة التنظيمية والدعم التدريبي. بينما جاءت العبارات المتعلقة باعتماد آليات إلكترونية ونشر المعرفة المتخصصة في أدنى المتوسطات، ما يعكس حاجة أكبر لتفعيل الجوانب التقنية. وتتفق نتيجة هذا المحور مع دراسة (الشيخ، 2018) والتي أوصت بضرورة تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين تهدف إلى تنمية قدراتهم في إدارة المعرفة، والاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها في إدارة المعرفة، وتوفير مصادر المعرفة المتعددة داخل المدرسة، وتوفير نظام اتصالات فعَّال يساعد في تعزيز عملية إدارة المعرفة، كما تتفق مع نتيجة دراسة (الغامدي، 2009) التي أوصت بضرورة توفير عمليات إدارة المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية بها بإدراك مدى أهمية إدارة جوانب المعرفة لتطوير أساليب الإدارة التعليمية، واختلفت مع دراسة (Krskova ,Chris ,2017) التي تُؤكّد أن الانضباط المدرسي والاستثمار في التعليم يُؤثّران على القدرة التنافسية تأثيرا إيجابيا على الأداء التعليمي حيث تبيَّن أن كلا المتغيرين يرتبطان ارتباطًا كبيرًا بالقدرة التنافسية مباشرة.

4-6-نتيجة الإجابة عن السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات استجابات أفراد العينة لدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بمدينة الرياض تُعزى إلى (المهنة -الدورات - سنوات الخدمة)؟

4-6-1-فحص الفروق باختلاف متغير المهنة:

للتعرُّف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير المهنة استخدمت الباحثة اختبار " ت: Independent Sample T-test " وجاءت النتائج كما يُوضّحها الجدول التالي:

جدول (10) نتائج اختبار" ت: Independent Sample T-test " للفروق في متوسطات إجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير المهنة

المحاور	المهنة	العدد	المتوسط	قيمة ت	الدلالة
واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية	مديرة	14	2.72	2.136	*0350.
	معلمة	95	2.44		
واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية	مديرة	14	2.67	1.951	0630.
	معلمة	95	2.45		
	مديرة	14	2.31	7340.	4650.

المحاور	المهنة	العدد	المتوسط	قيمة ت	الدلالة
و اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية	معلمة	95	2.18		
الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	مديرة	14	2.45	0740.	9410.
	معلمة	95	2.44		
الآليات المقترحة لتفعيل دورإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	مديرة	14	2.80	1.405	0.172
	معلمة	95	2.66		

***دلالة إحصائية عند مستوى 0.05فأقل**

يتضح من الجدول (10): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل في إجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية، الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية، الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير المهنة.

مما يدلُّ على عدم وجود فروق إحصائية في إجابات مفردات العينة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية، الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية، الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير المهنة، واتفقت النتيجة مع ما ذكره (soco, 2015) التي أوصت بدعم وتأييد تطوير الكفاءات المميزة والتركيز عليها لاكتساب الميزة التنافسية، وعلى الإدارة أن تعمل على صياغة إستراتيجياتها التي تجمع مواردها من أجل توليد ميزة تنافسية مستدامة.

ويتضح من الجدول (10): وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل في إجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير المهنة، لصالح المعلمات.

مما يدلُّ على وجود فروق إحصائية في إجابات مفردات العينة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير المهنة، لصالح المعلمات واتفقت النتيجة مع ما ذكره (الغامدي، 2009) التي أوصت بضرورة السعي بشكل فعَّال لتطبيق التقنيات الجديدة في مجال العمل بالإدارة التعليمية.

4-6-2-فحص الفروق باختلاف متغيرسنوات الخدمة:

للتعرُّف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير سنوات الخدمة، وجاءت النتائج كما يُوضّحها الجدول التالي:

الجدول (11) نتائج " تحليل (One Way ANOVA) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا لمتغيرسنوات الخدمة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
و اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية	بين المجموعات	0860.	2	0430.	1930.	8250.
	داخل المجموعات	23.717	106	2240.		
	المجموع	23.803	108	-		
و اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية	بين المجموعات	5060.	2	2530.	8820.	4170.
	داخل المجموعات	30.429	106	2870.		
	المجموع	30.936	108	-		
و اقع دورإدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية	بين المجموعات	3310.	2	1650.	4560.	6350.
	داخل المجموعات	38.419	106	3620.		
	المجموع	38.749	108	-		
	بين المجموعات	2380.	2	1190.	4340.	6490.
	داخل المجموعات	29.064	106	2740.		

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	المجموع	29.302	108	-		
الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	بين المجموعات	2970.	2	1490.	5860.	5580.
	داخل المجموعات	26.861	106	2530.		
	المجموع	27.158	108	-		

يتضح من الجدول (11): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل في إجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية، الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية، الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

مما يدلُّ على عدم وجود فروق إحصائية في إجابات مفردات العينة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية، الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية، الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير سنوات الخدمة، واتفقت النتيجة مع ما ذكره (Glickman,2005) على تأكيد أن المعلمين يكافحون من أجل المعرفة التي تطور طرق التدريس والأفكار المستخدمة بها، بل إن هناك ممارسة علمية؛ بعية التطوير، وهناك تفاعل متبادل بين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور من أجل خلق ميزة تنافسية وتجمع ثقافة المعرفة بينهم.

4-6-3-فحص الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة:

للتعرُّف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير الدورات استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA)؛ لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا إلى اختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة، وجاءت النتائج كما يُوضّحها الجدول التالي:

الجدول (12) نتائج " تحليل (One Way ANOVA) للفروق في إجابات العينة تبعا لمتغير عدد الدورات التدريبية في إدارة المعرفة

المحاور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
و اقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية	بين المجموعات	2490.	2	1250.	5610.	5730.
	داخل المجموعات	23.554	106	2220.		
	المجموع	23.803	108	-		
و اقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية	بين المجموعات	1240.	2	0620.	2140.	8080.
	داخل المجموعات	30.811	106	2910.		
	المجموع	30.936	108	-		
و اقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمعلمات	بين المجموعات	1880.	2	0940.	2580.	7730.
	داخل المجموعات	38.561	106	3640.		
	المجموع	38.749	108	-		
الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	بين المجموعات	1.296	2	6480.	2.453	0910.
	داخل المجموعات	28.006	106	2640.		
	المجموع	29.302	108	-		
الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية	بين المجموعات	2860.	2	1430.	5640.	5710.
	داخل المجموعات	26.872	106	2540.		
	المجموع	27.158	108	-		

يتضح من الجدول (12): عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) فأقل في إجابات مفردات عينة الدراسة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية، الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية، الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة.

مما يدلُّ على عدم وجود فروق إحصائية في إجابات مفردات العينة حول (واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد الجودة الشاملة للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد المرونة الإدارية للمدارس الثانوية، واقع دور إدارة المعرفة في تحقيق بعد التكلفة المادية للمدارس الثانوية، الصعوبات التي تواجه إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية، الآليات المقترحة لتفعيل دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمدارس الثانوية) تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال إدارة المعرفة، وتتفق النتيجة مع دراسة (الشيخ، 2018) والتي أوصت على: ضرورة تصميم برامج تدريبية لمديري المدارس والمعلمين تهدف إلى تنمية قدراتهم في إدارة المعرفة، والاستفادة من التقنيات الحديثة وتوظيفها في إدارة المعرفة، وتوفير مصادر المعرفة المتعددة داخل المدرسة، وتوفير نظام اتصالات فعَّال يساعد في تعزيز عملية إدارة المعرفة ودراسة (موسى، 2012) التي أوصت بضرورة عقد دورات تدريبية لتفعيل عمليات إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية والثانوية.

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

بناءً على نتائج الدراسة يمكن أن توصي الباحثة وتقترح ما يلي:

1- تشجيع وتدريب إدارة المدرسة على تطبيق معايير الجودة.
2- العمل على نشر المعرفة بين منسوبات المدرسة والاستفادة من تجارب الآخرين لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
3- تهيئة المناخ الداعم لتبادل المعرفة المتخصصة بين منسوبات المدرسة.
4- وضع نظام الحوافز للتشجيع منسوبين المدرسة على توليد المعرفة.
5- توفير بيئة تقنية مناسبة لتوليد ونشر المعرفة بين منسوبات المدرسة.
6- إعداد برامج تدريبية ينفذها متخصصون بإدارة المعرفة.
7- وضوح الأهداف الإستراتيجية للمدرسة ومشاركة منسوبات المدرسة فيها.
8- تخصيص ميزانية إدارة المعرفة للمدارس لضمان تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
9- مقترحات بدراسات مستقبلية:

1. إجراء مزيد من الدراسات بهدف التعرُّف على معوقات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر الطالبات.
2. إجراء دراسة حول واقع تطبيق إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر الطالبات.
3. إجراء دراسات مماثلة في المدارس الثانوية الأهلية.

قائمة المراجع

أولاً-المراجع بالعربية:

- أبو النصر، مدحت (2012). **الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة.
- أبو خضير، إيمان سعود (2009). تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على بعض كليات جامعة جنوب الوادي"، **مجلة كلية التربية**، ع 39، ج 3، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- أبو دوم، إقبال أحمد عبد الرحمن (2006). **إدارة المعرفة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية**، الأردن، عمان.
- أبو سعدة، وضيئة ورضوان، حنان وعلام، فوزية (2014). مُتطلَّبات تحقيق القدرة التنافسية بالجامعات المصرية: دراسة حالة على جامعة المنصورة. **مجلة كلية التربية** 25(100).
- البكري، ثامر (2014). **قضايا معاصرة في التسويق**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.
- البيلاوي، حسن؛ وحسين، سلامة، (2007). **إدارة المعرفة، مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة**، دار الصولتية للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- التميمي، ساميه. عبدالله. (2022). **أثر إدارة المعرفة في تحسين بيئة العمل التربوي**: دراسة ميدانية في المؤسسات التعليمية في دولة الإمارات. مجلة إدارة التعليم، 31(4)، 140-158.
- جميل، عمر (2018). أثر الأنماط القيادية في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة للمنتجات الغذائية في أبو غريب، **مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، 10(21)، 253 -282.
- جودة، جهان (2010). **إبداعات المعلم العربي**، مفاهيم وتدريبات. (د.ط)، عمان: دار الفكر.
- حجاج، عبد الرؤوف (2007). **الميزة التنافسية الاقتصادية مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها**، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة2 أوت 55 بسكيكدة.
- حجازي، هيثم علي (2005). **إدارة المعرفة: مدخل نظري**، الأهلية للنشر والتوزيع: بيروت.
- حمود، خضير (2010). **منظمة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حمودة، شيماء (2017). **دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، دارسة حالة: مؤسسة الورود الوادي، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- الحميدي، منال حسين (2019). دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف، **مجلة كلية التربية**، كلية التربية 35(5):443-480، المملكة العربية السعودية.
- الحية، وليد(2015). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإستر اتيجية وعلاقتها بتحقيق التميز الإداري من وجهة نظرهم**. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- خليل مرسي نبيل(2001) .**الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية، مصر.
- داسي، وهبة، حسين (2012). "دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية"، **مجلة الباحث**، عدد 11، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- الرشيدي، بدر عوض لزام (2019). "**مدخل الميزة التنافسية وإستر اتيجياتها**- دراسة تحليلية ورؤية تكاملية".
- الزبير، حسين؛ وسويلم، الرشيد (2019). مُتطلَّبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والإنسانية والاجتماعية**، ع، (49)، دار المنظومة.
- الزطمة، نضال، محمد (2011). "**إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء**"، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزعاربر، راكز، والطالب، غسان (1019). **الإدارة الإلكترونية والتسوق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الزهراني، عبدالله. (2023). "**إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية: التحديات والفرص**". مجلة الإدارة التربوية.
- الزيادات، محمد عواد (2008). **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سادلر، فيليب (2008). **الإدارة الإستر اتيجية**، (ط1)، ترجمة علا إصلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- الساعد، رشاد؛ وحريم، حسن (2004). **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات لإيجاد ميزة تنافسية**، دراسة ميدانية في قطاع الصناعة الدوائية بالأردن، المؤتمر السنوي العلمي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- سراج حمود عبد الله (2005). أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف، العدد 4.
- السيد، أسامة محمد (2013).**إدارة المعرفة** (ط1)، مصر، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- الشخيبي، علي السيد (2012). **آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي**، دار الفكر العربي، القاهرة.
- شلبي، أماني عبد العظيم (2018). **متطلبات تحقيق الميزة التنافسية لجامعة المنصورة في ضوء بعض الخبرات العالمية** (رسالة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الشيخ، عادل حبيب، (2018). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض، **مجلة العلوم العربية والنفسية**، مج (2)، ع (14)، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الصاوي، ياسر (2007). **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، الجامعة العربية المفتوحة، الكويت.
- الصقري، فهد عطية عياض (2017). **و اقع تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات السعودية**: جامعة الملك سعود نموذجًا، دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب. منشور في دار المنظومة.

- طالب، علاء فرحان والبناء، زينب (2012). **إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر**. عمان: دار الحامد النشر والتوزيع.
- الطاهر، أسمهان ماجد (2012). **إدارة المعرفة** ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، بسام والسبعاوي، إسراء (2012). **دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**: دراسة تحليلية في الشركات العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى. الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، نينوى: بغداد.
- عارف، معن ثابت وعلوان، طلال ناظم (2006). **إدارة المعرفة والتنمية المستدامة**، بغداد، العراق.
- العباد، عبد الله حمد (2017)، نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات، المجلة الدولية المتخصصة 6(3):22-1.
- عبد المعطي، هشام (2015). **أثر الجودة والاعتماد على تطوير وتحسين المؤسسات التعليمية**، المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم، الدار البيضاء، المغرب، ص 3.
- عزوز، سلوى (2018). إدارة الجودة الشاملة في التعليم نظرة عامة في متطلبات التطبيق - ومعوقات التحقيق، **مجلة العلوم الاجتماعية**، العدد الخامس، ص 16.
- العساف، صالح حمد (2012). **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية**. دار الزهراء، الرياض.
- العلي عبد الستار، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري (2009). **المدخل إلى إدارة المعرفة**، ط2، عمان:
- عليان، ربحي، مصطفى (2008). " **إدارة المعرفة**"، الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلياني، غرم الله (2019). دور رأس المال البشري في الجامعات السعودية في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية المتخصصة، **مجلة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية** (11)1:1-40.
- الغالبي، طاهر وإدريس، وائل (2009). **الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل**، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- فاروق أكبر، عبير، (2017). ممارسات القيادات الإدارية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم الثانوي في محافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، **مجلة البحث العلمي في التربية**، العدد 18، ص 388.
- فليه، فاروق، والزكي، أحمد (2004). **معجم مصطلحات التربية لفظًا واصطلاحًا**، مصر، دار الوفاء.
- القحطاني، سالم، سعيد، آخرون (2004). **منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على** SPSS، الرياض، المطابع الوطنية الحديثة.
- القرني، علي بن سعيد (2018). **تطوير المناخ التنظيمي في مدارس التعليم الثانوي على ضوء متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المملكة العربية السعودية**، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض
- اللوقان، محمد (2016). أهمية المتطلبات اللازمة لإنتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية. **مجلة العلوم التربوية**.
- محجوب، بسمان فيصل (2004). "**عمليات إدارة المعرفة: مدخل للتحول إلى جامعه رقمية**"، جامعة الزيتونة، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، عمان، الأردن.
- محمد، جاد حسين أحمد (2015). "متطلبات تطبيق ستة سيجما Six Sigma لتحقيق الميزة التنافسية.
- المحياوي، قاسم نايف علوان (2013). ادارة الجامعات في ضوء معايير الجودة الشاملة، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، الاردن، العدد 11، ص 180.
- المسعودي، محمد إصبع (2007). **(العلاقة بين مقدرات الإبداع الإستراتيجي وسلوكيات القيادة التحولية وأثرها في الميزة التنافسية المستدامة)** رسالة ماجستير (غير منشور) كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد.
- معايعة، عادل سالم موسى (2008). إدارة المعرفة والمعلومات في مؤسسات التعليم العالي، تجارب عالمية، **مجلة دراسات المعلومات**، عمان.
- ملوزم، مروة (2019). **دور إدارة المعرفة في الرفع من كفاءة أداء العاملين**: دراسة تطبيقية في شركة التامين الوطنية (دراسة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأهلية، كلية دجلة، بغداد.
- المليجي، رضا (2011). تطوير إدارة المؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية، **مجلة مستقبل التربية والتعليم**، الإسكندرية.
- المناوي، محمود فوزي(2013). **العلم واللغة متى يتكلم العلم اللغة العربية** الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.
- نجم، عبود نجم (2005). **إدارة المعرفة والمفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- نور الدين، عصام (2010). **إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة**، دار أسامة، الأردن.

- وثيقة سياسة التعليم في المملكة، (1416هـ)، وزارة التربية والتعليم اللجنة العليا لسياسة التعليم الأمانة العامة، المملكة العربية السعودية.
- وسيلة، بوزايد (2011)."**مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، جامعة سطيف، الجزائر.

ثانياً-المراجع بالإنجليزية:

- Arnold, V., Benford, T., & Sutton, Arnold S. G. (2008). Enhancing Strategic Flexibility and Performance Through Risk Management: The Enabling Role of It Integration
- Chaharbaghi, kazemand& laynch, (1999) Richard:(sustainable competitive advantage). toward a dynamic resource-based strategy management decision
- Cheng, eric, (2015) ,knowledge management for school development, vol, 83.p,7, retrieved, November 26.
- Chris Krskova, (2017) SCOOL Mediating Educational Performance Competitiveness andInvestment Educational Management E International Journal OF , Discipline .
- Hilhorst, C. A. R. (2008). Reacting to Risks with Real Options: Valuation of Managerial Flexibility in IT Projects « Responding to Risks with Real Options: Valuation of Managerial Flexibility in IT Projects Doctor Dissertation. University of Tilburg.
- LEE, Chi-Lung (2010) hools: a case study in Taiwaan The d Knowledge Management System for ScA Process-Base
- Mcdermott, Richad. (1998). Knowing is a humam act how is information teehnology inspired, but cannot deliver, knowledge management, revised, sep 27.
- Peter, Riley. (2001). Flexibility at Work. PHD, University of South Florida, America
- Soco, jacop jekletul, gahunga, hazel, katuse,paul,qtieno,romonus Odhiambo (2015).combetitive advantage for universities in kenya:a gualitative study , the research journal , 1(4) ,p1-7.