



















ولعل من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها. ويعد مفهوم التمكين الإداري Empowerment من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكل خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات.

ونظراً لأهمية دور المؤسسات التربوية في كونها تقدم خدمات تعليمية وتربوية لشريحة واسعة في المجتمع، فإن التعرف على أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة وهو التمكين الإداري وأثره في الرضا الوظيفي الذي يعد من الضروريات المرتبطة بإنتاجية وكفاءة تلك المؤسسات، ولأن عدم توفر الحد الأدنى من الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الذين يمثلون قمة هرم الإدارة المدرسية قد يكون له انعكاسات سلبية على العملية التعليمية بشكل عام ومخرجاتها بشكل خاص ومن ثم فإن هذا البحث يسعى لاستكشاف دور التمكين في النهوض بالأداء الوظيفي، وتطوير الفكر القيادي لدى مديري المدارس، والذي من شأنه النهوض بالعملية التربوية في مؤسسات التربية والتعليم. ونظراً للاهتمام بمفهوم تمكين العاملين الذي يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً في مؤسسات الدولة في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، والتخطيط الشامل للأداء حيث يمثل تمكين العاملين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. بقي أن نشير في النهاية إلى العبارة الشهيرة التي نادى بها جميع المهتمين بهذا المفهوم الإداري الجديد وهي: (إن مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها).

### • ركائز التمكين ومقوماته:

لقد أصبح مفهوم التمكين واضحاً بعد عرضنا لتعريفه كمصطلح حديث، بحيث يعني منح المرؤوسين حق المشاركة في اتخاذ القرار، أي بعبارة أخرى غياب المركزية في اتخاذ

القرار، ولكن تكريس المركزية في أي مؤسسة لا شك له انعكاسات سلبية تحد من التطور، والأسوأ منه هو منح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق والحرية في التصرف، ومن هنا وجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها ونجملها بما يلي:

#### ١ - العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصاً في المجالين الإداري والتربوي، فمن غير المعقول تمكين مدير مدرسة بدون تأهيله ببرنامجي دبلوم أحدهما تربوي والآخر في مجال القيادة والإدارة التربوية على الأقل. والتدريب التربوي والإداري المستمر لمدير المدرسة، وملاحقة الجديد في هذين المجالين، فبالأول يصبح مدير المدرسة مدرباً تربوياً مقيماً لأعضاء هيئة التدريس، وبالتالي يصبح قائداً تربوياً ماهراً.

#### ٢ - الاتصال وتدقيق المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة. كما أن الأمر يتعلق بالمدرسة كمؤسسة تعليمية والواجب الاتصال وزيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تقويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

#### ٣ - الثقة بين المديرين والعاملين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء، فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات، من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. ولعل هذه الثقة من

شأنها أن تُعطي روح الرضى الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة.

#### ٤- الحوافز المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية. لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

إذاً: يجب توفير نظام عادل ومجز للحوافز المادية والمعنوية، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسئولية واحتمال المخاطرة يبدو متعزراً على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، فهي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة.

#### • متطلبات التمكين:

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين في المجال التربوي ولاسيما مديري المدارس، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

١- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة التعليمية: أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً؟ وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. عن طريق إعطاء العاملين حيز وامتسح للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات. فعلمية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة. بمعنى أن نرى من مدير المدرسة نواة، ومركز استقطاب للأفكار التي من شأنها تسيير العملية التربوية بالطريق الناجح، إنَّ مدير المدرسة هو الأكثر رؤية لما تحتاجه وتتطلبه العملية التربوية من تحديثات وأفكار؛ لأنه المشرف الميداني على سير هذه العملية، ومن هنا تكمن أهمية تحقيق مبدأ لامركزية التنظيمات التربوية، عن طريق تقليل المستويات الإدارية اللازمة لاتخاذ القرار التربوي، وبالتالي عدم إشغال القيادات التربوية العليا بالقضايا والمشكلات التربوية اليومية الشائكة، كما يمكن ذلك من طرح فكر ورؤى جديدة تطويرية للمنظمة التعليمية والتربوية.

حيث يرغب المدبرون الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا. فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للمديرين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للمديرين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم. وبذلك تتحول المدرسة إلى منظمة متعلمة، تتبع منها المعرفة التربوية بقدر أكبر من المعرفة التربوية التي تفرض عليها من الخارج.

٢- الانفتاح وفرق العمل: لكي يشعر الأفراد في الإدارة التعليمية بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المؤسسة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالمدير الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن المعلمين في مدرسته يمكن أن يعملوا سويًا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وإن أفكار العاملين في المؤسسة التعليمية يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم. وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمدرسة من

قبل أفرادها كمؤسسة تربوية اجتماعية وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.

٣- النظام والتوجيه: إن وجود نظام واضح للمديرين يزودهم بأهداف المنظمة التربوية. والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وُجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط المنظمة التعليمية؛ قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة التعليمية. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم. ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار التربوي المدرسي، مما يجنب المدرسة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى.

والنظام والتوجيه من شأنه أن يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبيية والمجاملة فمدير المدرسة وفق منحه الصلاحيات الجديدة ينبغي أن يكون بمواصفات موثوقة، وخالية من أي تأثير طائفي أو قبلي أو انحياز مناطقي، أيضاً يجب أن يكون بقدرات عالية وجرأة وحكمة تؤهله لأن يدير القرارات دون مجاملة ولا محسوبيية، دون قلق من إفساد الجو العام، وهنا تبرز قيمة النظام والتوجيه كعنصر هام من عناصر التمكين الإداري. فمن المعلوم لدى الجميع أن العمل الإداري في المدرسة لا يكاد ينتشبه مع أي عمل إداري آخر إذ تظل الحدود غير مرئية، ومساحات الألفة مفتوحة، لأن بهما تكتمل رسالة التعليم والتربية، سواء الفكرية أو الاجتماعية. وتكمن هنا أيضاً مهارة الإدارة في الجمع بين الضبط والانضباط وبين الأسرية والتآلف.

٤- الدعم والنقطة والشعور بالأمان: في سبيل أن يشعر المديرين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المديرين - أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة التعليمية - سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين. فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب التربوي، ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته، ويثق في نفس الوقت بقدرات هيئة التدريس والمرشدين وسائر المعلمين في المدرسة وصحة ممارساتهم الصفية وغير الصفية .

ولعل مما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة التربوية تمكنها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

٥- القيادة الإدارية: الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين في الصفوف الأمامية؛ لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات المستهدفين؛ ومشاكلهم واحتياجاتهم. وعليه فيجب منح مديري المدارس قدرًا من الحصانة التي تجعلهم أكثر قدرة على المخاطرة واتخاذ القرارات التربوية الرشيدة في بيئة عدم تأكد، كالبينة المحيطة بالقرار التربوي في العادة. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية، التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل، ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المعلمين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. وهنا يبرز دور القيادة التحويلية - حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية - وتعرف على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين؛ إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، ولعلّ الواجب هنا تعديل الهياكل التنظيمية للوزارات والإدارات التعليمية من الهياكل الرأسية إلى الهياكل الأفقية قدر الإمكان، وانسحاب هذه التشكيلات الهيكلية

الأفقية إلى المدرسة بحيث يرتبط الجميع بقائد المدرسة بشكل مباشر أي تنظيم أفقي منظم عوضاً عن التنظيم الهرمي الذي هو غالباً المطبع في إدارات التربية والتعليم.

#### • أساليب التمكين الإداري:

هناك عدة طرق اقترحها Davis لتمكين الموظفين، وهي:

- ١- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بمديري المدارس فقط، بل يجب أن يشعر مدير المدرسة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله التربوي والتعليمي هو من مسؤولياته. فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العملية التربوية كلها، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة.
- ٢- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين مدير المدرسة بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها أنظمة التربية والتعليم في الكويت، لأن المفهوم الحديث لتمكين مدير المدرسة يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والقدرة على اتخاذ القرارات التربوية والقيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين؛ لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب؛ بل لكونه قائداً تربوياً يتوقع منه المسئولون والتربويون وأولياء الأمور السير بأمور المدرسة نحو تنمية أفراد المجتمع ومواكبة العصر والابتعاد عن القيود البيروقراطية والتنظيمية، وتحويل المدرسة إلى مركز إشعاع حضاري يساهم في بناء المواطن والوطن وغرس القيم والنهوض بالهمم.
- ٣- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعل المسابقات التي تعنى بالمعلم المثالي، والوكيل المثالي، والمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى؛ حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

٤- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له. ولعلّ هنا تكمن الإشارة إلى أمر في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته؛ ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على المنتسب الجديد والقديم في العملية التربوية؛ فبينما يتركز التدريب على المنتسب الجديد في الحقل التعليمي أو التربوي؛ يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل تمكين مدير المدرسة، ولا بدّ أن يتزامن التدريب مع متطلبات العصر، وتطورات تقنيات العملية التعليمية والتربوية.

٥- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

٦- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين. وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم إدارة التعليم له وشكره على ما يُقدم في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين في مجال سير العملية التربوية، والتجديد الإيجابي، وشكرهم على ذلك؛ لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.

٧- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء.

### • مزايا تطبيق التمكين الإداري: إنَّ لتطبيق التمكين لمديري المدارس مزايا

عديدة؛ ومنها إطلاق قدرات المديرين العاملين الإبداعية والخلاقة بضمنان وصول مقترحاتهم



وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار. ومنها توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي. وشعور مديري المدارس بالثقة الإيجابية بذواتهم وبأهميتهم وأهمية الأدوار التربوية القيادية المنوطة بهم. ومن ذلك أيضاً تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات التربوية المدرسية الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر العاملين في المدرسة وطلبتها أيضاً، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد المدرسة، ولعل في تزويد القيادات المدرسية بالصلاحيات الواسعة والمتعددة والمتنوعة مظهرًا من أبرز مظاهر التمكين، وفي الحقل التربوي يبدو تمكين مديري المدارس بوساطة الصلاحيات الممنوحة لهم، التي يفترض أن تتجدد وتتزايد باطراد، محققًا للعديد من المزايا ومنها:

- ١- تطوير المدرسة ومناهجها، وطرائق تدريسها من مواقع الممارسة التربوية اليومية؛ التي قد تبدو غير واضحة لدى القيادات التربوية في المستويات الإدارية التربوية الأعلى قدر وضوحها لدى قيادة المدرسة.
- ٢- زيادة انفتاح المدرسة على المجتمع المحلي المحيط بها، وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات المدرسية تقويت لفرص سانحة للمدرسة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.
- ٣- تحقيق الذات لدى العاملين في القيادة المدرسية، وما يشكله من حافز معنوي يقع في قمة الحاجات الإنسانية.
- ٤- تحفيز وضمأن ظهور المبادرات المدرسية المبدعة والرائدة، التي يمكن أن تمثل تجارب تربوية إبداعية يمكن احتداؤها من قبل المدارس الأخرى.
- ٥- تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية المتمثلة في القيادات التربوية المؤهلة على مستوى المدرسة بتحريرها مما قد يعوق الإفادة من تلك الكفاءات ويعوق تحقيق الذات لديها.
- ٦- دفع أفراد المدرسة، خصوصًا قيادتها، نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر.

## ثانياً إدارة المعرفة:

### مفاهيم إدارة المعرفة (Knowledge Management):

يقصد بها التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما. [١] ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار (Decision-making) في المؤسسات.

أصبحت إدارة المعرفة مجالاً مستقلاً منذ عام 1991، ويشمل ذلك الدورات والمقررات التي تدرس في مجالات إدارة الأعمال، ونظم المعلومات والإدارة العامة وإدارة المكتبات وعلوم معلوماتية. وفي الآونة الأخيرة، بدأت مجالات أخرى تساهم في بحوث إدارة المعرفة؛ وتشمل هذه وسائل الإعلام المختلفة وعلم الحاسوب والصحة العامة والسياسة العامة. وبالفعل فإن جامعة كولومبيا وجامعة كينت ستيت في الولايات المتحدة تقدم تخصص من درجة الماجستير في العلوم في إدارة المعرفة. العديد من الشركات الكبرى والمؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية لديها موارد مخصصة لجهود إدارة المعرفة الداخلية، وغالباً ما تكون هذه الجهود جزء من إستراتيجية العمل وإدارة تكنولوجيا المعلومات أو إدارة الموارد البشرية. توفر العديد من الشركات الاستشارية الإستراتيجية والمشورة فيما يتعلق بإدارة المعرفة لهذه المنظمات. تركز جهود إدارة المعرفة التنظيمية عادة على أهداف مثل تحسين الأداء والميزة التنافسية والابتكار ومشاركة الدروس المستفادة والتكامل والتحسين المستمر للمنظمة تتداخل جهود إدارة المعرفة مع التعلم التنظيمي، ويمكن تمييزهما بحيث يكون التركيز على إدارة المعرفة باعتبارها رصيماً استراتيجياً في الحالة الأولى والتركيز على تشجيع تبادل المعرفة ضمن المنظمة في الحالة الثانية. وينظر إلى إدارة المعرفة على أنها من المُمكّنات للوصول إلى التعلم التنظيمي وآلية أكثر واقعية من البحوث السابقة المجردة.

### تعريف إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكاً وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجمعي .

- إدارة بالمعرفة هي المشاركة المنظمة في المعلومات لتحقيق أهداف عديدة كالإبداع، وعدم ازدواجية الجهود، والميزة التنافسية.

- الإدارة بالمعرفة هي عملية منتظمة وفاعلة لإدارة وتفعيل مخازن المعرفة في المنظمة وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة.
- إدارة المعرفة هي عملية تعني باكتشاف وتكوين وخرن واستعادة وتوزيع واستخدام المعلومات سواء كانت ضمنية أو علنية.
- وان إدارة المعلومات هي جزء من نظم المعلومات الإدارية والتي تستخدم الموارد البشرية والبرامجيات والأجزاء المادية في تحسين الأداء الوظيفي
- إدارة المعرفة: هي استغلال المهارات والخبرات لدى أفراد المنظمة من خلال العمل الجماعي وجلسات العصف الذهني والبحث عن المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الميزه التنافسيه ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في المنافسة
- إدارة المعرفة هي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنه سواء في العقل البشري أو الحاسوب وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار.

### أهمية تطبيق إدارة المعرفة:

هناك عدد من المطالبات التي تدفع المنظمات الرائدة للقيام بجهد إدارة المعرفة وهي كما يلي:- إتاحة زيادة المحتوى المعرفي في تطوير وتقديم المنتجات والخدمات - تحقيق أقصر دورات جديدة وتطوير المنتجات - تسهيل وإدارة الابتكار والتعلم التنظيمي - الاستفادة من خبرات الناس في جميع أنحاء المنظمة - زيادة الاتصال الشبكي بين الأفراد الداخلية والخارجية - إدارة بيئات العمل والسماح للموظفين للحصول على رؤى والأفكار المناسبة لعملهم ذات الصلة حل المشاكل المستعصية - إدارة رأس المال الفكري والأصول الفكرية في القوى العاملة (مثل الخبرة والدراية التي تمتلكها الأفراد الرئيسيين) - النقاش موجود سواء كم هو أكثر من مجرد مناسبة عابرة، على الرغم من زيادة كمية الأبحاث في هذا المجال.

### أبعاد إدارة المعرفة:

البعد التكنولوجي ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعم جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. و يتعلق

هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

- البعد الاجتماعي هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

### عوامل نجاح إدارة المعرفة: اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة

المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم. لخص (Rastogi, 2000:44) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:

- ١- الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد.
- ٢- توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.
- ٣- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفريق، والتأكيد عليهما بصورة دائمة.
- ٤- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به.
- ٥- دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية
- ٦- تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة.
- ٧- تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً، طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير، ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل.
- ٨- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- ٩- مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم.
- ١٠- تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.
- ١١- ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم.

## نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلي أن التمكين الاداري هو الركيزة الاساسية لتفعيل عمليات ممارسة ادارة المعرفة وضمان الجودة الشاملة في المؤسسة وهذه هي النتائج:
١. تشجيع الموظفين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح عمل المؤسسة.
  ٢. إتاحة الفرصة لكافة الموظفين في المؤسسات الحكومية في عملية اتخاذ القرارات.
  ٣. إن قيادة المؤسسة تولي اهتمام كبير بالموظفين لديها، ولكن هنالك حاجة الى تعزيز تطوير العاملين والايان بقدراتهم من خلال التأكيد على قدراتهم الابداعية واتاحة لهم قدر كاف من الحرية والاستقلالية لابتكار وتحديد الاساليب المناسبة لاداء أعمالهم، وتشجيع الرقابة الذاتية على الأداء.
  ٤. على المؤسسة العمل وبقوة على ايجاد مناخ يساعد على تطبيق مفهوم تمكين الموظفين من خلال تعميق مفهوم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وانتهاج أسلوب العمل بروح الفريق وتوفير نظام للتحفيز، وتوفير وسائل اتصال حديثة وفعالة تتيح تبادل المعلومات في الوقت المناسب، والعمل على تقليص المستويات الادارية والسعي لازالة المعايقات التي تحد من التمكين.
  ٥. إمكانية العمل على إنشاء حاضنة للإبداع (بنك الأفكار) داخل ديوان الموظفين العام، من أجل الاهتمام وتشجيع الموظفين المبدعين والتميزين ذوي الافكار الخلاقة مادياً ومعنوياً.
  ٦. العمل على تعزيز تفويض الصلاحيات من أجل دعم المدراء وتمكينهم من تحفيز الموظفين والاهتمام باعتماد المرونة للتأثير على السلوك الابداعي في ديوان الموظفين العام.
  ٧. التوسع في منح الموظفين مزيداً من الحرية وسلطة اتخاذ القرار، من خلال منحهم صلاحيات أوسع لانجاز مهامهم الموكلة إليهم.
  ٨. العمل على تطوير نظام الاتصال والتواصل داخل ديوان الموظفين العام يربط بين جميع المستويات الادارية ويتيح استخدام المعلومة للموظفين، من أجل توفير المعلومات الكافية المتعلقة بالعمل.
  ٩. العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الابداع والابتكار والتجديد، ووتقبل التغيير وتوسعى إليه.
  ١٠. تعزيز تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة لدى المؤسسة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

## المراجع العربية:

- حمد إبراهيم أحمد، وجمال محمد أبو الوفاء، وبرجس فالح الهجري (٢٠١١) التمكين القيادي وعلاقته بصنع القرار بمدارس التعليم الابتدائي بدولة الكويت، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، المجلد ١١، العدد ٨٧، يوليو، ج ٢، مصر.
- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٤) تمكين العاملين السمات المميزة، المقاييس المؤشرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، من ٢٠ - ٢٢ إبريل، مصر.
- أحمد سيد مصطفى (٢٠٠٥) المدير ومهارته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، مصر.
- أحمد صقر عاشور (٢٠٠٥) السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- أحمد عبد المنعم أحمد العايدي (٢٠١١) الرضا المهني لدي معلم المرحلة الابتدائية وعلاقته بكل من الكفاءة الذاتية للمعلم والتحصيل الأكاديمي، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- أحمد علي صالح (٢٠٠٩) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال، الألفية الثالثة، ط ١، دار اليازوري العلمي
- سلمان عاشور الزبيدي: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ٢٠٣-٢٠٤.
- زينب الجبر: الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠١٣، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- أسامة محمد شاکر وآخرون: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٤٢-١٤٣.
- رافدة الحريري: اتجاهات إدارية معاصرة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ٢١٢-٢١٣

- طارق عبد الحميد البدرى: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٨، ص ص ٥٦-٥٧.
- معتز عبد المحسن الحيطي: الأنماط القيادية في الإداري المعاصر، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٥٢-١٥٣.
- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات والعمليات ووظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٧، ص ص ١١٠-١١١.
- سامية سكيك، بسمة بارود: واقع التعاون بين المعلم والمدير والمجتمع المحلي في المدرسة، مؤتمر المعلم بين الواقع والمأمول، في الفترة من ٢-٣ مارس ٢٠١٦، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١٦، ص ص ٢٩٤-٢٩٥.

### المراجع الأجنبية:

FreyedonAhmadi, Study the role of knowledge management in staff's empowerment (case study: Refah bank's branches of West Azerbaijan Province in Iran, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 5, n 12, 2014, p 77.

Ibid, p76.

ArbabiSarjou and other, Examining the Role of Knowledge Management in Empowering Sistan and Baluchestan Univesrity's Staff, European Online Journal of Natural and Social Sciences, 2013, vol.2, n 3, p2053.

Ahmed badah, Relationship between the knowledge Management processes and the administrative Empowerment with the employees of the Ministry of higher education and scientific Research Jordan, European Scientific Journal, 2012, vol. 8, No. 28, p193.

AtefehKh, O and Hashem A, Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City), MAGNT Research Report (ISSN. 1444-8939), Vol. 3 (2), 2015, p 503.

FreyedonAhmadi, Op Cit, P77.

MojtabaH and Ali M, Studying the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment, Case Study: Computer Research Center of Islamic Sciences, Vol. 2 (Special Issue), 2014, p 223.

Ahmed badah, LocCit, p193

Bhojaraju G, knowledge management: why do we need it for corporates, Malaysian Journal of Library & Information Science, Vol. 10, no. 2, Dec 2005: 37-50, p41.