

## درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين - دراسة ميدانية في مدارس مدينة طرطوس -

د.نايفة علي \*

( تاريخ الإيداع ٢٣ / ١٠ / ٢٠١٩ . قبل للنشر في ٨ / ٣ / ٢٠٢٠ )

### □ ملخص □

يهدف هذا البحث إلى تعرّف درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين في مدارس مدينة طرطوس، ولمعالجة مشكلة البحث استخدمت الباحثة استبانة احتوت (٦٢) بنداً، موزعين على خمسة محاور رئيسة هي (المشاركة واتخاذ القرار، تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال وإدارة المعلومات، التحفيز)، واشتملت عينة البحث على (١٩٤) مدرساً ومُدّرسة للعام الدراسي ٢٠١٨/٢٠١٩، واتبعت البحث المنهج الوصفي، وللحكم على صدق الاستبانة عرضت على مجموعة مؤلفة من (٧) محكمين مختصين في كلية التربية بجامعة تشرين وطرطوس. وتم التأكد من ثباتها بتطبيقها على عينة استطلاعية شملت (٢٨) مدرساً ومُدّرسة، من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي بلغ (٠.٨٩٢) ومعامل سبيرمان براون الذي بلغ (٠.٩٦).

وانتهى البحث إلى النتائج الآتية:

- إن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة متوسطة.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، لصالح المدرسين من حملة دبلوم التأهيل التربوي.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية لصالح المدرسين ممن خضعوا لدورات تدريبية.
- كلمات مفتاحية:** التمكين الإداري، إدارة المعرفة، مدارس التعليم الثانوي، المدرسين.

\* أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، سورية.

## Practicing Degree of the Secondary Educational Schools' Managers for the Administrative Empowerment in the Light of Knowledge Management from the Point of View of Teachers Field Study in Tartous City' Schools

\* Naefeh Ali

(Received 23/ 10 /2019 . Accepted 8 / 3 / 2020 )

### □ ABSTRACT □

This research aimed to find out the practicing degree of the secondary educational schools' managers for the administrative empowerment in the light of knowledge management from the point of view teachers in Tartous City Schools. In order to address the research problem, a questionnaire containing 62 items, divided on five main fields, which are (participating and decision-making, delegation of authority, work teams, communication and information management, motivation). The research sample contained (١٩٤) teachers for the academic year 2018/2019. It uses the descriptive method. To judge the validity of the questionnaire, it was presented to a group of (7) specialized arbitrators in the Education Faculty, Tishreen and Tartous Universities. And it was confirmed by its application to a survey sample of 28 teachers and schools, by using by calculating the Alpha-Cronbach coefficient, which was (0.892) and (0.96) by the Spearman Brown coefficient.

The research concluded the following results:

- The practicing degree of the secondary educational schools' managers for the administrative empowerment in the light of knowledge management from the point of view teachers was in medium degree.
- The absence of statistically significant differences between the answers of the respondents on the practicing degree of the secondary educational schools' managers for the administrative empowerment in the light of knowledge management according to the variable number of years of experience.
- The presence of statistically significant differences between the answers of the respondents on the practicing degree of the secondary educational schools' managers for the administrative empowerment in the light of knowledge management according to the variable of scientific qualification and educational qualification for the benefit of teachers of the diploma of educational qualification.
- The presence of statistically significant differences between the answers of the respondents on the practicing degree of the secondary educational schools' managers for the administrative empowerment in the light of knowledge management according to the variable of training courses for teachers who have undergone training courses.

**Key words:** Administrative empowerment, Knowledge management, secondary Education Schools, teachers.

---

\* Assistant Professor, in Child Education Department, Faculty of Education, Tartous University, Naefeh - Ali@hotmail.com

**مقدمة:**

تشهد مؤسسات المجتمع في الوقت الحالي تحولات وتغيرات عديدة منها الثورة المعلوماتية والتقنية، التي اعتمدت على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل لها؛ ومع تعدد مصادرها تراكماً مع التطور التكنولوجي وتوسيع دائرة الخدمات المرتبطة بالحاسب الآلي والشبكة العالمية للاتصالات، أصبح من المهم الحصول على المعرفة وتوظيفها بغية تحقيق النجاح في مختلف المؤسسات وبشكل خاص التعليمية لكونها أساس تطوير مختلف المؤسسات الأخرى.

وتعدّ المدرسة مؤسسة اجتماعية أسند إليها المجتمع مهمة تحقيق أهدافه التربوية، وحتى تؤدي هذه الوظيفة فإنّها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، وتحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة عمليات يتم بموجبها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها، وتوظيفها لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة (محمد، ٢٠٠٨، ٤). وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من الأهمية التي يأخذها العنصر البشري في العملية التعليمية التعلّمية، إذ يُعد الأساس في عملية التطوير التربوي، ومن هنا كان اهتمام أنظمة التعليم بالإدارة المدرسية، وحرصها على إيجاد إدارة قادرة على أداء أدوارها، وقيادة عملية التطوير والتغيير في المدرسة. والإدارة المدرسية بمفهومها الحديث لم تعد مجرد تسيير أعمال المدرسة تسييراً روتينياً، بل أصبحت عملية قيادية، من أهم وظائفها التخطيط الإستراتيجي الفعّال، والتنسيق والتنظيم والإشراف والمتابعة والتقييم، بالإضافة إلى استخدام وتوظيف الموارد البشرية والمادية، وتهيئة الأجواء النفسية والاجتماعية والتجهيزية المساعدة على التعلم، لتمكّن المدرسة من الاضطلاع بمسؤولياتها وأدوارها، وتحقيق أهدافها (الخطيب وآخرون، ٢٠٠٦، ٢٨٦-٢٨٧، ٤٦٥-٤٦٦). إلا أن التطورات المختلفة في كافة المجالات المعرفية والثقافية والتكنولوجية فرضت تحديات كبيرة لمواجهتها وإيجاد الحلول لها، ومن أهمها الإدارة المدرسية وذلك لأهمية الوظائف التي تمارسها، فلم يعد مقبولاً الدور الإداري التقليدي لمديرها، بل فرضت تلك لتغيرات أدوار إدارية جديدة يمارس المدير من خلالها الإبداع والابتكار ويسمح للمدرسين بإبراز معارفهم وميولهم وإبداعاتهم المختلفة، وبشكل خاص ظهور مداخل إدارية حديثة ومنها مدخل التمكين الإداري.

وتعد إدارة المعرفة إحدى مداخل التطوير والتحديث والتحسين في مختلف مؤسسات المجتمع، فهي تعمل على إحداث تغيير نوعي في أداء المؤسسات وبشكل خاص في المؤسسات التعليمية، حيث أصبحت المعرفة باعتبارها مورداً تصعب محاكاته وتقليده بين المنافسين، فإنتاج سلعة أو تقديم خدمة تتمتع بالحماية وبراءة الإنتاج، هي الوسيلة الإدارية الهادفة والمعاصرة للتكيف مع متطلبات العصر الحالي وتغييراته، إذ تعد المورد والمصدر الأساسي في خلق الثروة البشرية الفاعلة، وبالتالي المادية لتحقيق التميز والإبداع في ظل الانفجار الثقافي المتزايد يوماً بعد يوم، كثورة المعلومات والخصخصة والعولمة. وتعتمد المدرسة في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية التي تؤدي الدور المهم في تحقيق تلك الأهداف، وتطورها وتقديمها لتحقيق نجاحها والارتقاء بمستوى أدائها، وفرض هذا الدور ضرورة الاهتمام بتطوير تلك الموارد وتنميتها وتدريبها المستمر، مع إعطائها مزيداً من الحرية والاستقلالية والمشاركة في إدارة المؤسسة.

**مشكلة البحث:**

تنصب مسؤوليات الإدارة في المدرسة على تحقيق أهداف التربية في إطار المجتمع المدرسي، التي لها الأثر الأبرز في العملية التربوية والتعليمية في مختلف أوجهها وأبعادها تخطيطاً وبرمجة وتنظيماً وإشرافاً وتوجيهاً وتقويماً، والتي تسعى إلى تلبية تطلعات التلاميذ والعاملين في الحصول على خدمات جيدة. إلا أنّ التغيرات المستمرة والمتسارعة في نظم التعليم، وما نتج عنها من مشكلات إدارية وفنية، مثل زيادة عدد التلاميذ الملحقين بالمدارس،

والتغيرات المستمرة في المناهج، وإدخال التكنولوجيا في التعليم، وكثرة الأعمال الإدارية وتنوعها، وغيرها من المشكلات، تتطلب تغييراً ماثلاً في إدارة المدارس لأداء المهام بشكل فعال (العجمي، ٢٠١٠، ٣٥١). وقد جاء في توصيات المؤتمر التربوي الأول لتطوير التعليم، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال إعداد الإداريين وتدريبهم، والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تطوير الواقع التربوي الراهن، وخاصة الإدارة المدرسية (المؤتمر التربوي الأول لتطوير التعليم، ١٩٨٧، ١١). كما أن العديد من الدراسات والأبحاث أكدت على ضرورة تطوير الإدارة المدرسية، كدراسة (Mauriel, 1995)، التي بينت أهمية إنجاز تغيير مهم في المدرسة، وفي تحسين الممارسات التعليمية والتعلمية، ودراسة (الشرقاوي، ١٩٩٨) التي رأت أن المدارس الثانوية تحتاج إلى إعادة هيكلة بما يتفق مع مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذلك دراسة شين (Chuen, 2011, 123) أكدت على أهمية تطوير العمل الإداري في المدرسة، الذي يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين والإداريين فيها.

وتسعى الجمهورية العربية السورية جاهدة لتطوير العملية التربوية؛ إذ جاءت وثيقة المعايير الوطنية شاملة مناهج مختلف المراحل التعليمية، مركزة على طرائق وأساليب تعلم وتعليم حديثة، ومركزة على أدوار جديدة للمدرسين وللمتعلمين؛ إلا أننا لم نلاحظ أية إشارة تتعلق بالإدارة وتطويرها، وبما أن نجاح أي مجتمع أو فشله يتوقف على نجاح الإدارة أو فشلها في مختلف مؤسساتها، وبشكل خاص المؤسسات التعليمية باعتبارها المصدر الأساسي لكافة الموارد البشرية العاملة في قطاعاتها المختلفة. ومع التغيرات الكبيرة والمتسارعة في مجال التعليم وظهور الاتجاهات التربوية المعاصرة وظهور مداخل إدارية حديثة، إلا أن مؤسسات التعليم في سورية مازالت تدار بأساليب تقليدية لا تتناسب مع البيئة التعليمية التي طغى عليها التغير السريع وتطلبت أساليب إدارية حديثة، وبما أن العامل البشري أساس تطور المدرسة، يحتم ذلك عليها تطوير إدارتها والارتقاء بأداء المديرين فيها، مع أهمية تجاوز الأساليب التقليدية في إدارتها وتطبيق المداخل الحديثة بحيث تمنح العاملين فيها مزيداً من الحرية والمرونة ومزيداً من الصلاحيات للعاملين في المدرسة وفي اتخاذ القرارات؛ ومن بين هذه المداخل مدخل التمكين الإداري، بوصفه مدخلاً مرناً يتناسب مع التغيرات الجارية، والذي أصبح تطبيقه ضرورة ملحة لتطوير وتحديث المؤسسة التعليمية في سورية، التي ما تزال تدار بأساليب إدارية تقليدية، وبشكل خاص مدارسنا التي تواجه مشكلات إدارية كثيرة نتيجة تمسكها بالمركزية في الإدارة التربوية بمختلف مستوياتها والروتين الإداري في عملها، وانفراد المدير باتخاذ القرارات التربوية والتعليمية؛ مما يحول دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لدى العاملين في المدرسة.

وبناء على ما سبق يمكن بلورت مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر

المدرسين؟

**أهمية البحث:**

**تنبع أهمية البحث من أهمية:**

- التمكين الإداري كمدخل مهم لتطوير إدارة المدرسة الثانوية خاصة والإدارة التعليمية عامة.
- إفادة مديري المدارس من أهمية تطبيق التمكين الإداري بأبعاده المختلفة، مما قد ينعكس إيجاباً على أداء المدرسة بإتاحة الفرصة للإبداع والابتكار والتجديد، في حال طبقت الإدارة المدرسية التمكين الإداري في ظل مدخل إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، التي تتيح الفرصة للاستفادة من معارف جميع المدرسين وخبراتهم وتجاربهم فيها.

- قد تعود بالفائدة على المدرسين في حال طبق مدخل التمكين في ممارسة صلاحيات واسعة، وتحمل المسؤولية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار وتبادلهم للمعارف والخبرات المختلفة؛ بغية الارتقاء بمستوى أداء المدرسة مما يتيح الفرصة لتطوير الموارد البشرية في المدرسة.
- قد تسهم نتائج هذا البحث في لفت نظر وزارة التربية والتعليم إلى أهمية تطبيق مدخل التمكين الإداري في ظل إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، والتي تعود بالفائدة على المدرسين والمدرسة من ثم الطلاب والمجتمع ككل.

### أهداف البحث:

#### هدف البحث إلى تعرف:

١. درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين.
٢. الفروق بين متوسطات استجابات المدرسين فيما يتعلق بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظرهم تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي والتربوي، سنوات الخبرة، دورات التدريب).

#### أسئلة البحث:

١. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي والتربوي، سنوات الخبرة، دورات التدريب).

#### حدود البحث:

- الحدود الزمنية: طُبِّقَ البحث خلال الفصل الدراسي الأول للعام ٢٠١٨ - ٢٠١٩.
- الحدود المكانية: طُبِّقَ البحث في بعض مدارس مدينة طرطوس.
- الحدود البشرية: اقتصر البحث على عينة من مدرسي التعليم الثانوي في بعض مدارس التعليم الثانوي، في مدينة طرطوس، والبالغ عددهم (١٩٤) مدرساً ومدرسة.
- الحدود الموضوعية: درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين.

#### مصطلحات البحث:

- التمكين الإداري: يُعرف بأنه: "منح الأفراد حرية الإدارة و التصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة و توفير بيئة مناسبة لتفعيله (الروقي، ٢٠١٦، ص٢٣٣). ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الاستبانة المعدة لغرض قياس درجة التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة، والتي تكونت من عدة محاور: (المشاركة في اتخاذ القرار، تفويض السلطة، فريق العمل والعمل الجماعي، الاتصال وتدقيق المعلومات، التحفيز).

- **إدارة المعرفة:** هي مزيج مختلط من الخبرة المنظمة والقيم والمعلومات ورؤية الخبراء والحدس المؤسسي والمعلومات الجديدة تنشأ وتطبق في أذهان المتعلمين. وغالباً ما يتم تضمينها في المنظمات، ولا تقتصر على المستندات وأماكن التخزين ولكن تتجسد أيضاً في الإجراءات والممارسات والقواعد التنظيمية (Hajric, 2018 , p10). **كما تعرف إدارة المعرفة** أنها: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة ومشاركتها داخل المنظمة، أو هي العملية التي تولد من خلالها المنظمات قيمة من الفكر وهي التي تهتم بتحديد المعرفة واكتسابها وتوزيعها والحفاظ على المعرفة الضرورية للمؤسسة (Filemon A.Uriart, 2008, p13). **وعرفها ديفت (Daft):** هي طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجمعي والموارد الإبداعية، وإنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة" (Daft, 2001, p257).

### منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما توجد في الواقع، وبعد هذا المنهج "أحد أشكال التحليل، والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة وتصنيفها، وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة" (ملحم، 2000، 370). وقد اعتمد على هذا المنهج من خلال البيانات الإحصائية لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري، في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين، واستخلاص النتائج ثم تقديم المقترحات المناسبة.

### الإطار النظري للبحث:

#### أولاً: التمكين الإداري:

١ - **مفهوم التمكين الإداري:** ظهر مفهوم التمكين الإداري في نهاية الثمانينات؛ حيث لاقى شيوياً ورواجاً في فترة التسعينات وترافق ذلك مع زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسة، إضافة إلى أن التطورات والتحويلات في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات. وتزايد الاهتمام بالتمكين الإداري منذ نهاية القرن الماضي نتيجة تزايد الاهتمام بتعزيز قدرات العاملين في مختلف القطاعات، ويعد من أبرز المفاهيم الإدارية التي ظهرت في الفكر الإداري المعاصر؛ واحتل هذه الأهمية لأنه يؤدي دوراً كبيراً في تربية الأجيال وإعدادهم، وبالتالي الارتقاء بأداء العاملين في كافة قطاعات المجتمع، ولتحقيق ذلك لا بد من تكاتف الجهود بين أفراد المؤسسة الواحدة بغية تحقيق الأهداف المنشودة لها، وتمكين المدرسين هو مبادرة إصلاح تعليمي ترافق السياسات في كثير من الأحيان، كما تحتوي على زيادة سلطة اتخاذ القرار والمساءلة على مستوى المدرسة، وهو يتيح لهم فرصة ممارسة القيادة التي يمكن توفيرها لمجموعة من المدرسين داخل المدرسة من خلال إنشاء شبكة غير هرمية للتعلم التعاوني، وتوزيع القيادة بين جميع الأعضاء حيث يمكن المدرسين من المشاركة في أساليب صنع القرار بالمدرسة؛ وهو عملية التأثير الديناميكي التفاعلي نتيجة تضافر جهود العاملين الذين يعملون معاً، إضافة إلى زرع الثقة بين المدرسين في المدرسة مما يسهم في تعزيز العلاقات الإيجابية بينهم (Kelly et. al, 2017, p. p 2-3). وتمكين المدرسين عملية يقوم فيها الفرد باكتشاف إمكانياته ومعوقاته في محاولة للبحث عن مستقبل أفضل في مجال التعليم. ولكي يتحقق ذلك لا بد من إتاحة الفرصة للمدرسين للتطوير وتوظيف كفاءتهم في المواقف المتنوعة مما يجعلهم محور وأساس الارتقاء بالعملية التربوية (- p 51 Kimwarey, et. al, 2014, 53)، وتقوم فلسفة التمكين على توزيع القيادة ليتاح للمدرسين المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالمدرسة؛ لذلك فعلمية التأثير الديناميكي التفاعلي، تتكون من تضافر جهود العاملين الذين يعملون معاً، مما يؤدي إلى وضع كامل طاقاتهم وإمكاناتهم وبالتالي تحسين مستوى إنتاج جماعي أفضل من الإنتاج الفردي

(Kelly and Karen, 2017, P1). وتمكين المدرسين هو منحهم الاستقلالية لاتخاذ القرارات ولإصدار الأحكام المهنية فيما يتعلق بالعملية التربوية؛ بحيث تتاح لهم الفرصة للإبداع في تنفيذ المناهج وإدارة الدروس، وبالتالي التعليم الفعال في مدارسهم؛ وتمكين المدرسين بنحو كاف يحتاج إلى مستويات معينة من الاستقلال والكفاءة المهنية والتحفيز (Michelle, 2013, 40).

٢ - **فوائد التمكين الإداري:** تأتي أهمية التمكين بالنسبة إلى المدرسة من خلال عدة فوائد يحققها للمدرسة منها:  
١ - ارتفاع مستوى اداء المدرسة ٢ - تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات فيه ٣ - انخفاض نسبة الغياب لشعور المدرسين بالرضى ٤ - تحقيق مكانة متميزة للمدرسة ٥ - زيادة القدرة التنافسية بين مختلف المدارس ٦ - ارتفاع القدرات الابتكارية للعاملين في المدرسة ٧ - التطوير والتحسين المستمر للعمل ٨ - تحسين الاتصال وتدفق المعلومات (أبو جمعة، ٢٠١٧، ٤١٣ - ٤١٤). ويمكن لمدير المدرسة الثانوية اتباع الخطوات السابقة في تطبيق التمكين.

٣ - **أنواع التمكين الإداري:** توجد عدة أنواع للتمكين الإداري منها:  
١- التمكين على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة ٢ - التمكين على مستوى الأفراد. ٣ - التمكين الظاهري- التمكين السلوكي ٤ - تمكين العمل المتعلق بالنتائج، التمكين الترابطي ٥ - التمكين الدافعي، التمكين الرسمي ٦- التمكين غير الرسمي (الكعبي، ٢٠١٦، ٩).

٤ - **أبعاد التمكين الإداري:** للتمكين عدة أبعاد منها:

**أولاً: تفويض السلطة: يعمل تفويض السلطة على:** ١- تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي يساعد في الاستفادة من الوقت بشكل أفضل. ٢- يتيح المجال أمام الجميع للإبداع والابتكار. ٣- تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي ٤- يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم ٥- الإسهام في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل ٦- يقوم التمكين الإداري على عملية.

**ثانياً: تفويض الصلاحيات** إلى المستويات الإدارية الدنيا فيصبح للعاملين القدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى، إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم؛ ولذلك فإن التمكين الإداري يتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية للإدارة إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، ويطلب ذلك التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض والتمكين هي مسألة درجة؛ فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة واكتشاف الحلول وتقييمها واتخاذ القرار بصدها.

**ثالثاً: تحمل المسؤولية** عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل الاقتراحات فقط، والإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

**رابعاً - فريق العمل:** يتطلب من العاملين المتمكنين أن يعملوا معاً بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن يتم احترام أفكارهم ، ويعتمد ذلك على منحهم مزيداً من الثقة بالنفس؛ كما يعتمد تطوير العمل في الفريق على قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع؛ كذلك يعتمد نجاح العمل الجماعي على التمتع بمستوى عالٍ من السلطة في اتخاذ القرار التنفيذي.

**خامساً: التدريب:** يعتمد التمكين على توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة الفنية والإدارية منها؛ وينبغي للمدرسة أن توفر نظاماً للتدريب يزودهم بالمعرفة والمهارات الضرورية كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة.

**سادساً: الاتصال الفاعل:** ويقصد بذلك حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة وعلى درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة؛ وتشمل هذه المعلومات معلومات حول رسالة المنظمة ومعلومات عن الأداء. (راضي، ٢٠١٠، ٦٤-٦٥).

### ثانياً: إدارة المعرفة:

١ - مفهوم إدارة المعرفة: إن مفهوم إدارة المعرفة مفهوم جديد نسبياً، وتاريخه حديث ظهر نتيجة نشر بعض الأعمال على يد Peter Drucke دراكر إريك و Karl-Erik Sveiby و كارل أريك سفيبي في أواخر الثمانينات و Nonaka and Takeuchi ونوناكا وتاكوتشي في التسعينات كتابات عن "knowledge company (شركة المعرفة)؛ لذلك جاء تطور مفهوم إدارة المعرفة بمساهمة من منظري الإدارة والمطبقين لها. كما ساهم Leonard- Barton of Harvard أعمال كثيرة ساهم في تطور إدارة المعرفة ونمو ممارستها من المنشورات والأعمال التي قاموا بها وكذلك الدراسات الرائدة التي قام بها (Everett Rogers at Stanford) إيفرت روجرز في ستانفورد عندما قام بنشر أبحاثه حول الابتكار الإبداع. (Filemon & Uriarte, 2008, p32)، فتطبيق مدخل المعرفة يعزز القدرات الإنتاجية للمؤسسات التعليمية حيث يوظف الخبرات البشرية المتميزة لتطويرها ولدعم الإبداع المعرفي كما يسخر المعرفة لخلق البيئة التنافسية من خلال ابتكاره لتقنيات ووسائل إنتاج جديدة؛ فالمؤسسات التعليمية بما تحويه من تخصصات وكوادر بشرية وتكنولوجية يمكن أن تفعلها من خلال إدارة المعرفة وتوظيفها لخدمة أعمالها التعليمية والإدارية (متولي، ٢٠١٧، ص ٢٥٥). كما تهتم إدارة المعرفة بالكفاءات البشرية والخبرات التربوية الموجودة في المدرسة، والسعي لاكتشافها والعمل على الارتقاء بالأداء، فهي منهج للعمل المتكامل والمنظم ومشاركة جميع العاملين بالمعلومات الخاصة في المؤسسة، بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والإجراءات فضلاً عن الخبرة التي يحتفظ بها الأفراد (Kai et. al, 2011, p139).

٢ - جوانب إدارة المعرفة: هنالك جانبان لإدارة المعرفة وهما: ١ - إدارة المعلومات: ويرتبط هذا المصطلح بإدارة المعرفة المتعلقة بالأفراد، التي يتم تحديدها والتعامل معها وإدارتها لتحقيق القدرة التنافسية للمنظمة نتيجة لتحليل المعلومات وتخطيطها، مع استمرار الأكاديميين والمنظرين في التفكير في الموضوع، فإدارة المعلومات تتطور إلى معرفة. وقد أدى هذا الاتجاه إلى ظهور عدد من الاتجاهات؛ منها تكنولوجيا المعرفة التي تحلل المعرفة ومصادرها وتكون المؤسسة قادرة على تحليل المعرفة وتخطيطها، ثم تطبيقها (Filemon A.Uriart, 2008, p. p14 -15)،

٢ - إدارة الأفراد: تشمل المعرفة الضمنية الموجودة في رؤوس الأفراد، فإدارة المعرفة تحتاج إلى تلك المعرفة إضافة إلى القواعد والإجراءات التنظيمية والتي تحتوي على المهارات الديناميكية والإدارية وغيرها، كما تأخذ إدارة المعرفة بعين الاعتبار ثقافتهم والقيم الاجتماعية والمواقف والتطلعات، وهي مجموعة من العمليات طورت في المنظمات لتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها وتطبيقها؛ وهي تزيد من قابلية المنظمة للتعلم من بيئتها الخارجية والداخلية لأجل صنع القرار (الياسري، حسين، ٢٠١٣، ٢٤٣).

٣ - أنواع إدارة المعرفة: للمعرفة نوعان: - المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة المعقدة والمركبة الموجودة في عقول البشر التي يتم تجميعها وتلميغها من خلال التفاهم بينهم (Hijazi and Salamah, 2014, p23). والمعرفة الصريحة هي المعرفة الواردة في الوثائق أو غيرها من أشكال التخزين بخلاف العقل البشري. ويتم تخزين المعرفة الصريحة أو تضمينها في المرافق والمنتجات والعمليات والخدمات والأنظمة وكلا النوعين من المعرفة تنشأ نتيجة التفاعلات أو الابتكارات، ويمكن أن تكون نتيجة العلاقات، وهي تتجسد في العمل اليومي للمنظمات لتحقيق أهدافها،

كما تمكن المعرفة من الاستجابة للمواقف والتحديات الناشئة (Filemon, Uriarte, 2008, p2)، والمعرفة الصريحة موجودة في شكل كلمات، جمل، وثائق، بيانات منظمة، برامج الكمبيوتر، والمعرفة الضمنية هي التي تتعلق بشكلة أساسية شرح للمعرفة التي يمتلكها الشخص ثم جعلها متاحة للاستخدام من قبل الآخرين، William R. King, 2009, (pp4-5).

٤ - أهداف إدارة المعرفة: من أهداف إدارة المعرفة: ١ - تحديد المعرفة وجمعها وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب، ٢ - بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة، ٣ - تسهيل عمليات تبادل المعرفة ومشاركتها بين جميع العاملين، ٤ - نقل المعرفة الكامنة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة، ٥ - تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة، ٦ - تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج، ٧ - الاسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها، ٨ - جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي، ٩ - تطوير عمليات الابتكار، ١٠ - تحسين مستوى الأداء- تشجيع العمل بروح الفريق، ١١ - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطور الذاتي المستمر، ١١- نشر التجارب والخبرات وتبادلها (متولي، ٢٠١٧، ٢٧٦-٢٧٧).

#### دراسات سابقة:

##### الدراسات العربية:

- دراسة (الشمراني، ٢٠١٧) بعنوان: درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لعمليات إدارة المعرفة، العراق. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لعمليات إدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٥) من المعلمين والمعلمات ، واستخدمت مقياس كأداة للدراسة لمعرفة درجة ممارسة المعلمين لعمليات إدارة المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن أكثر عمليات إدارة المعرفة ممارسة هي (تخزين المعرفة)، وجاءت موافقة العينة بدرجة عالية فيما يتعلق بدور التمكين الإداري لقائدات مدارس التطوير وللمتطلبات التنظيمية للتحويل الإداري.

- دراسة (الزامل، ٢٠١٥) بعنوان: درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لديهم، هدفت الدراسة إلى تعرف درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بإعداد استبانتين، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٥) مديراً ومديرة) للمدارس الثانوية بمحافظة غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة تقدير كبيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير مديري المدارس الثانوية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الأكثر من ١٠ سنوات.

- دراسة (الشريف، ٢٠١٥) بعنوان: واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، السعودية. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة وتكونت عينة الدراسة من (٩٣) مديرة و(٥٨٠) معلمة بالمرحلة الثانوية. ومن أهم نتائج

الدراسة: إن درجة تمكين المديرات بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة كانت كبيرة من وجهة نظر المديرات، ووجود فروق في درجة تمكين المديرات بالمدارس الثانوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية دالة لصالح الذين التحقوا بدورات تدريبية.

- دراسة (الزعيم، ٢٠١٤) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين. هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين من وجهة نظر المعلمين، ومستوى أداء المعلمين في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٥) معلماً ومعلمة، وتكونت أداة الدراسة من استبانتين: الاستبانة الأولى لقياس درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين، أما الاستبانة الثانية فقد كانت لقياس مستوى أداء المعلمين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الإداري كانت مرتفعة.

- دراسة (المنوري، ٢٠١٣) بعنوان: واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية في سلطنة عمان، عمان. هدفت الدراسة إلى تعرف واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، استخدمت المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية والبالغ عددهم (٥٢). وتوصلت الدراسة إلى أن تقديرات مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية متوسطة، ووجود اختلاف في كل مجال من مجالات التمكين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لتقدير العينة تعزى لمتغيرات: الخبرة، المؤهل العلمي.

- دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. هدف البحث إلى دراسة التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، وكذلك تعرف تصورات أفراد العينة لمستوى التمكين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في محافظة الوجه والبالغ عددهم (٣٧٢) معلماً ومعلمة. ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتمكين الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### الدراسات الأجنبية:

- دراسة (Suhair Sulaiman Mohammed and others, 2016) بعنوان دوار المعلم في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين. **The Teacher's Roles in Light of Knowledge Economy from the Perspective of the Educational Supervisors' in Palestine.** هدفت الدراسة إلى تحديد أدوار المعلم في ضوء اقتصاد المعرفة من وجهة نظر المشرفين التربويين في فلسطين اعتمدت الدراسة الاستبانة والمقابلة، وتكونت عينة البحث من ٥٠ مشرفاً تربوياً من الذكور والإناث في مديرية التربية والتعليم في محافظة رام الله والبيرة والأونروا؛ ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق في أدوار المعلم بحسب سنوات الخبرة ومتغيرات التأهيل العلمي ولكن هنالك فروق المتعلقة بأدوار المعلم بحسب المدرسة.

- دراسة أورتنت (Orit, et al, 2014)، بعنوان التمكين بين المعلمين الذين يشغلون مناصب قيادية المعلمين والتدريس: النظرية والتطبيق. **Empowerment Amongst Teachers Holding Leadership Positions Teachers and Teaching: Theory and Practice.** هدفت إلى معرفة مستوى التمكين لدى المعلمين في المواقع القيادية. تكونت عينة الدراسة من (٦٤) معلماً ومعلمة اختيروا من المدارس الثانوية في المقاطعات

الغربية الأمريكية. استخدمت الدراسة مقياس التمكين لدى المعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التمكين الإداري المدرك لدى المعلمين كان متوسطاً.

- دراسة (Onne, 2004) بعنوان الصراع بين الموظفين والمشرفين وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي هولندا: **the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment**. وقد هدف الدراسة تعرف أسباب الصراع بين الموظفين والمشرفين، وأثر ذلك في العلاقة بين التمكين والالتزام أو الولاء الوظيفي، طبق البحث على عينة تكونت من (91) معلماً ومعلمة في المرحلة الثانوية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن الصراع مع المشرفين التربويين يعيق التمكين الإداري وهو بدوره يؤثر على مستوى الالتزام لدى الموظفين، ويؤثر سلباً على أدائهم.

**تعقيب على الدراسات السابقة:** تناولت بعض الدراسات السابقة واقع التمكين الإداري ودرجة ممارسته في المدارس كدراسة (الزعيم، 2014)، و(المنوري، 2013)، و(الشريف، 2015)، و(الشمراي، 2017)، كما ربطت بعضها الآخر التمكين الإداري بمتغيرات أخرى، كدراسة (البلوي، 2008)، و(الزعيم، 2014)، و(الشريف، 2015)، و(الزاملي، 2015). واتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناوله التمكين الإداري وإدارة المعرفة، واستخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج المسحي كدراسة (الشمراي، 2017)، و(الشريف، 2015)، في حين اتفق مع بعضها الآخر في استخدامها المنهج الوصفي كدراسة (المنوري، 2013)، و(الزاملي، 2015)، واختلفت فيما بينها من حيث عينة البحث فقد أجريت الأبحاث السابقة في إمكان مختلفة كدراسة (الشمراي، 2017) في العراق، ودراسة كل من (البلوي، 2008)، و(الشريف، 2015) في السعودية، ودراسة كل من (الزعيم، 2014)، و(الزاملي، 2015) في فلسطين، ودراسة (Onne, 2004) في هولندا، في حين أجري البحث الحالي في مدينة طرطوس، وقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تصميم أداة البحث، ويعد البحث الحالي أول بحث تناول درجة ممارسة التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة في حدود علم الباحثة، بينما تناولت الدراسات السابقة كل متغير بشكل منفرد.

### مجتمع البحث وعينته:

تكون المجتمع الأصلي من جميع مدرسي التعليم الثانوي في مدارس مدينة طرطوس، والبالغ عددهم (1113) مدرساً ومدرسة؛ منهم (509: ذكور، و604: إناث)، وجرى أخذ عينة عشوائية بسيطة بنسبة (20%) من المجتمع الأصلي حيث بلغ حجم العينة عند التطبيق (222) مدرساً ومدرسة، وُرعت استبانة الدراسة عليهم، عاد منها (209)، وتم استبعاد (15) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، فأصبحت العينة (194) مدرساً ومدرسة، بنسبة مئوية (17.25%). وبيّن الجدول (1) توزع عينة البحث، وخصائصها بحسب متغيرات البحث ونسبتها المئوية على الوجه الآتي:

الجدول (١) يبين توزيع عينة البحث بحسب المتغيرات المدروسة

المتغيرات	عوامل المتغير	العدد	النسبة
المؤهل العلمي والتربوي	معهد إعداد معلمين	٤٧	%٢٤.٤
	إجازة جامعية	٨٧	%٤٤.٨
	دبلوم تأهيل تربوي	٦٠	%٣٠.٩
عدد سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من ٥ سنوات	٣٢	%١٦.٥
	من 5 - 10 سنوات	١٠٧	%٥٥.٢
	10 سنوات فأكثر	٥٥	%٢٨.٤
الدورات التدريبية	خضع لدورة تدريبية	١٠٢	%٥٢.٦
	لم يخضع لدورة تدريبية	٩٢	%٤٧.٤
	المجموع	١٩٤	%١٠٠

### إعداد الاستبانة وحساب الصدق والثبات:

- إعداد استبانة البحث: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة لمعرفة درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة كأداة للبحث، تضمنت مقدمة تبيّن الهدف منها، وتوضيح مفهوم التمكين الإداري في ضوء اقتصاد المعرفة، والمعلومات الشخصية، وقد تكونت من عدة محاور تتعلق بالآتي (الأول: المشاركة واتخاذ القرار، الثاني: تفويض السلطة، الثالث: فرق العمل، الرابع: الاتصال وإدارة المعلومات، الخامس: التحفيز)، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (٦٠) عبارة تمثلت بدرجة الحاجة. وتطلب الإجابة عليها استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، وأعطيت الدرجات على النحو الآتي: (مرتفعة جداً: ٥، مرتفعة: ٤، متوسطة: ٣، منخفضة: ٢، منخفضة جداً: ١). وقد حدد المعيار الآتي لتقدير درجة الممارسة من (١ - ٢.٣٣) منخفضة، ومن (٢.٣٤ - ٣.٦٧) متوسطة، ومن (٣.٦٨ - ٥) مرتفعة.

### - صدق استبانة البحث:

أ - الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري، عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على المختصين في هذا المجال في كلية التربية بجامعة تشرين وطرطوس، وبلغ عددهم (٧) محكمين، وقد بلغ عدد عبارات الاستبانة قبل التحكيم (٦٠) عبارة، وقد وُجّهت إليهم بهدف تعرف تحكيم العبارات المتعلقة بدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة، والتأكد من مدى اتفاق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد أُخذ بمقترحاتهم، وبلغت نسبة الاتفاق بين المحكمين (٧٦%)، وبناء على ذلك جرى حذف بعض العبارات منها (المشاركة في اتخاذ القرارات يعني تحملك مسؤولية تنفيذها، والتعاون مع الكادر الإداري لإنجاز الأعمال في المدرسة)، وإضافة عبارات أخرى (يتم اعتماد قاعدة بيانات الكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمر المدرسة، وتصنف المعرفة المتوفرة في جداول أو مخططات أو صور يسهل الرجوع إليها) إلى أن استقرت الاستبانة بشكلها النهائي، ويوضح الجدول (٢) العبارات قبل التعديل والعبارات بعد التعديل بناء على مقترحات المحكمين.

الجدول (٢) عبارات استبانة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة قبل التعديل وبعد التعديل

الرقم	العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
٥	تقيم المدرسة دورات تتناول عمليات إدارة وتبادلها.	تقيم المدرسة دورات تتناول العمليات الإدارية للوصول إلى أفضل القرارات التربوية
١٢	يتم إشراك المعلمين بأنشطة تحسن العمل في المدرسة	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسن طرائق أداء الأعمال المكلفين بها في المدرسة
١٩	المهام والمسؤوليات واضحة لجميع العاملين في المدرسة.	توضح إدارة المدرسة المهام والمسؤوليات لجميع العاملين في المدرسة
٢٣	توفر إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً	تعمل إدارة المدرسة على تأمين مختلف احتياجات العمل التعاوني المادية والمعنوية.
٣٣	توفر إدارة المدرسة نظام معلومات يمكن الوصول إليها	تؤمن إدارة المدرسة مختلف احتياجات العمل التعاوني المادية والمعنوية.
٣٩	تتيح إدارة المدرسة للعاملين التواصل معها بسهولة	تتيح إدارة المدرسة للعاملين التواصل مع المعلمين والإداريين لتبادل الأفكار والآراء.
٤٠	التعليمات والإجراءات واضحة لجميع العاملين في المدرسة	تتخذ إدارة المدرسة تعليمات وإجراءات واضحة لجميع العاملين فيها.
٤٦	تسهل إدارة المدرسة في الاستفادة من المعلومات في الوقت المناسب.	تسهل إدارة المدرسة في تسهيل عملية وصول المعلومات التي تقدمها وزارة التربية إلى المعلمين للاستفادة منها في الوقت المناسب
٥٩	تضع إدارة المدرسة آلية لتحفيز العاملين على إبداء الآراء.	تستخدم إدارة المدرسة العصف الذهني لتحفيز المدرسين على إبداء الآراء وتقديم الأفكار.
٦٠	تضع إدارة المدرسة آلية لتشجيع العاملين على المشاركة في حل مشكلات العمل التي تقع ضمن اختصاصهم.	تشجع إدارة المدرسة حضور الندوات والمؤتمرات التربوية.

### ب - الصدق البنوي (صدق الاتساق الداخلي): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي جرى حساب معامل

الارتباط يبين كل محور من محاور الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، كما هو مبين في الجدول (٣)، الذي يظهر وجود معاملات ارتباط جيدة، ويدل على اتساق محاور البحث مع الدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (٣) معامل الارتباط يبين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس
معامل الارتباط	٠.٦٢٣	٠.٣٨	٠.٨٤٥	٠.٨١٩	٠.٤٩٨
قيمة الاحتمال	٠.٠٠٠	٠.٠٠٩	0.001	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

### - ثبات الاستبانة: تم التحقق من ثبات الاستبانة بطريقتين هما: طريقة ألفا كرونباخ Alpha - Cornpach،

على عينة البحث الاستطلاعية التي بلغت (٤٦) مدرساً ومدرسة في المدارس الثانوية لمدينة طرطوس. ويظهر الجدول قيمة معامل الثبات بلغت (٠.٨٩٢) على الاستبانة ككل. وهذا يشير إلى أن أداة البحث تتسم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما جرى حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية: إذ قسم كل محور من محاور الاستبانة إلى نصفين، يضم الأول البنود الفردية، والثاني يضم البنود الزوجية، واحتسبت مجموع درجات النصفين، ثم حسب معامل الارتباط بين النصفين، ثم جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة (Spearman-Brown) ومعادلة (Guttman Split-Half)، وكذلك على مستوى الاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول (٤). من قراءته يتبين أن معامل الارتباط قبل التعديل بلغ (٠.٩٢٤)، الارتباط بعد التعديل بلغ (٠.٩٦)، كما بلغ معامل غوتمان (٠.٩٦) وهي قيم جيدة على مستوى الاستبانة ككل وتدل على ثبات الأداة.

الجدول (٤) يوضح معاملات الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

غوتمان	بيرسون		عدد العبارات	استبانة التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة
	سبيرمان براون	الارتباط قبل التعديل		
٠.٨١٨	٠.٨٢٧	٠.٧٠٥	١٢	المحور الأول: المشاركة واتخاذ القرار
٠.٧٥٤	٠.٧٦٥	٠.٦٠٨	١٢	المحور الثاني: تفويض السلطة
٠.٩٣٥	٠.٩٤٢	٠.٨٩	١٢	المحور الثالث: فرق العمل
٠.٩٣٨	٠.٩٤٦	٠.٨٩٨	١٢	المحور الرابع: الاتصال وإدارة المعلومات
٠.٧١٣	٠.٧١٤	٠.٥٦	١٢	المحور الخامس: التحفيز
٠.٩٦	٠.٩٦	٠.٩٢٤	٦٠	الدرجة الكلية

### النتائج والمناقشة:

- ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين؟  
للإجابة عن السؤال الأول حُسب المتوسط الحسابي، والوزن النسبي لدرجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين عند كل محور من المحاور، وعلى المستوى الإجمالي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٥) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لإجابات العينة حول درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري من وجهة نظر المدرسين

الرقم	محاور التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	المحور الأول: المشاركة واتخاذ القرار	36.9	7.٠١	61.6%	متوسطة
٢	المحور الثاني: تفويض السلطة	36.9	9.٠٣	61.6%	متوسطة
٣	المحور الثالث: فرق العمل	35.87	7.٠٤	60%	متوسطة
٤	المحور الرابع: الاتصال وإدارة المعلومات	40.38	7.٠٨	67.4%	متوسطة
٥	المحور الخامس: التحفيز	37.92	7.٠٤	63.2%	متوسطة
	المحاور ككل	188.03	25.٠١	62.6%	متوسطة

من خلال قراءة الجدول (٥) يتبين أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (١٨٨.٠٣)، ووزن نسبي بلغ (٦٢.٦%)، وحصل المحور (الاتصال وإدارة المعلومات)، على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤٠.٣٨)، ووزن نسبي بلغ (٦٧.٤%)، في حين جاء محور (التحفيز) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣٧.٩٢)، ووزن نسبي بلغ (٦٣.٢%)، ثم تبعه المحوران (المشاركة واتخاذ القرار، وتفويض السلطة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣٦.٩)، ووزن نسبي بلغ (٦١.٦%)، ثم أتى في المرتبة الأخيرة محور (فرق العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٣٥.٨٧)، ووزن نسبي بلغ (٦٠%)، وقد حصلت جميع المحاور على درجة متوسطة. ولعل السبب في أن درجة ممارسة مديري المدارس للتمكين الإداري للمدرسين متوسطة فيما يتعلق بمنحهم تفويض السلطة وبعض الصلاحيات المتعلقة بضبط النظام والانضباط في المدرسة، والحرية الممنوحة للبعض منهم إدارة صفه وفي إغناء الحصة الدراسية بالأنشطة المناسبة لها، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويدفعهم إلى مزيد من العمل والعطاء والذي ساعد على ذلك الانفجار المعرفي والتكنولوجي والتطوير والتحديث التربوي في سورية والدورات التدريبية وانتشار فكرة العمل كفريق واحد، كما يدفعهم ذلك إلى الولاء للمؤسسة والالتزام بالعمل وبدرجة عالية، وبشكل خاص في ظل إدارة المعرفة، إذ يُتاح للمدرسين الاطلاع المعرفي كل في مجال اختصاصه، وبإمكانهم الاطلاع على مشكلات بعض الطلاب النمائية والسلوكية وطرق حل هذه

المشكلات، أهلهم ذلك لاستلام بعض الصلاحيات واتخاذ القرارات وتشكيل فريق عمل من خلال وسائل الاتصال الاجتماعي أهل البعض منهم لتكوين فرق عمل متكاملة تضم المدرسين والمدير معاً، كما أن بعض المدرسين قد يستخدمون الحوافز المعنوية كشكر المدرس المتميز بعبائه، مما قد يؤثر إيجاباً على رضاهم الوظيفي، وهذا يتفق مع ما تتطلب المناهج المطورة في سورية، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Onne, 2004)، ودراسة (الزامي، ٢٠١٥). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة ما توصلت إليه دراسة (الزعيم، ٢٠١٤) التي بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للتمكين الإداري كانت درجة مرتفعة، ومع دراسة (الشريف، ٢٠١٥) التي أكدت على أن درجة تمكين المديرات كانت كبيرة، وكذلك مع دراسة (الشمراني، ٢٠١٧) التي أشارت إلى دور التمكين الإداري جاء بدرجة عالية.

■ **المحور الأول: المشاركة واتخاذ القرار:** يشير الجدول (٦) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي عند محور (المشاركة واتخاذ القرار)، ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي، وحصلت العبارة (تعمل إدارة المدرسة على تسهيل لقاء المدرسين مع المشرفين التربويين لاتخاذ القرارات المناسبة) على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٧)، ووزن نسبي بلغ (٧٥.٤%). ويتبين أن العبارات الباقية في هذا المحور حصلت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٥٩)، و(٣.٦٤)، ووزن نسبي (٥١.٨%)، و(٧٢.٨%)، كما حصلت العبارة (تقيم المدرسة دورات تتناول علميات إدارة وتبادلها للوصول إلى أفضل القرارات التربوية) على درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (١.٩٦)، ووزن نسبي بلغ (٣٩.٢%).

جدول (٦) إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري عند محور (المشاركة واتخاذ القرار) في ضوء إدارة المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	٩	تعمل إدارة المدرسة على تسهيل لقاء المدرسين مع المشرفين التربويين لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.77	٠.53	75.4%	مرتفعة
٢	٨	تشجع إدارة المدرسة المدرسين على تبادل المعارف مع المشرفين التربويين لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.64	٠.47	72.8%	متوسطة
٣	٢	تسمح إدارة المدرسة للمديرين المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بتنفيذ برامج جديدة ومتميزة للمدرسة.	3.36	1.32	67.2%	متوسطة
٤	٣	تستخدم المدرسة أسلوب البحث العلمي لتوليد المعرفة المتعلقة باتخاذ القرارات المهمة.	3.28	1.24	65.6%	متوسطة
٥	٧	تزيد المشاركة في اتخاذ القرارات من ثقتك بنفسك وتدفعك لمزيد من العمل والإنتاج.	3.24	1.29	64.8%	متوسطة
٦	١١	تستفيد من المعارف المتوفرة في اتخاذ قرارات لوضع خطط تطويرية.	3.17	٠.55	63.4%	متوسطة
٧	٦	تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في توفير علاقات إيجابية مع إدارة المدرسة.	3.13	1.46	62.6%	متوسطة
٨	٤	توفر المدرسة وسائل البحث المناسبة للحصول على المعلومات التي تسهم باتخاذ القرارات التربوية.	3.02	1.32	60.4%	متوسطة
٩	١٢	يتم إشراك العاملين بأنشطة تحسن طرائق أداء الأعمال المكلفين بها في المدرسة.	2.92	1.59	58.4%	متوسطة
١٠	١	توفر إدارة المدرسة قنوات اتصال لتبادل المعلومات التي تقيد في اتخاذ القرارات المهمة.	2.87	1.20	57.4%	متوسطة
١١	١٠	توفر إدارة المدرسة الحرية للعاملين فيها لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات ونظم العمل فيها.	2.59	٠.52	51.8%	متوسطة
١٢	٥	تقيم المدرسة دورات تتناول العمليات الإدارية للوصول إلى أفضل القرارات التربوية.	1.96	1.17	39.2%	منخفضة

■ **المحور الثاني: تفويض السلطة:** يشير الجدول (٧) إلى إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري

مدارس التعليم الثانوي عند محور (تفويض السلطة)، ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي، وقد حصل هذا المحور

على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٥٢)، و(٣.٥١)، ووزن نسبي (٥٠.٤%)، و(٧٠.٢%).

جدول (٧) إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري عند محور (تفويض السلطة) في ضوء إدارة المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	٢١	تلمي الاحتياجات المادية اللازمة للعاملين في المدرسة.	3.51	٠.57	70.2%	متوسطة
٢	١٩	توضح إدارة المدرسة المهام والمسؤوليات لجميع العاملين في المدرسة.	3.40	٠.64	68%	متوسطة
٣	١٧	تمنح إدارة المدرسة الوقت الكافي لتنفيذ المهام الموكلة وفق الصلاحيات الممنوحة إليك.	3.26	٠.65	65.2%	متوسطة
٤	٢٠	تساعد إدارة المدرسة على توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين.	3.13	٠.50	62.6%	متوسطة
٥	٢٢	تعمل إدارة المدرسة على جعل القوانين والأنظمة والتعليمات هي المهم في بيئة العمل.	3.12	٠.56	62.4%	متوسطة
٦	٢٤	تتم إدارة المدرسة الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى العاملين فيها.	3.10	1.46	62%	متوسطة
٧	١٨	تحرص إدارة المدرسة على عدم التدخل في الصلاحيات الممنوحة إليك.	3.03	1.40	60.6%	متوسطة
٨	١٣	تفوض إدارة المدرسة بتنفيذ اللوائح والقوانين الواردة من الإدارة التربوية الأعلى.	2.99	1.41	59.8%	متوسطة
٩	١٥	تتبنى إدارة المدرسة مبدأ تفويض السلطة للعاملين في المدرسة بما يتناسب مع مسؤولياتهم.	2.98	٠.53	59.6%	متوسطة
١٠	١٤	تمنح إدارة المدرسة سلطة تكفي لإنجاز المهام المختلفة الموكلة إليك.	2.94	1.61	58.8%	متوسطة
١١	١٦	لدى إدارة المدرسة ثقة كبيرة بقدرات العاملين لديها.	2.91	٠.63	58.2%	متوسطة
١٢	٢٣	توفر إدارة المدرسة مناخاً تنظيمياً يعمق الإحساس بأخلاقيات العمل.	2.52	1.43	50.4%	متوسطة

■ **المحور الثالث: فرق العمل:** يشير الجدول (٨) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي

حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي عند محور (فرق العمل)، ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي،

وحصلت العبارة (تتبع إدارة المدرسة فريق العمل في تبادل الزيارات الميدانية لحضور الدروس النموذجية التي يقوم بها

بعضهم) على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢)، ووزن نسبي بلغ (٧٤.٤%). ويتبين أن العبارات الباقية في

هذا المحور حصلت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٥١)، و(٣.٤١)، ووزن نسبي

(٥٠.٢%)، و(٦٨.٢%)، كما حصلت العباران (تشكل فرق عمل خاص للعمل في وقت الازمات والطوارئ، وتتبع

إدارة المدرسة فريق العمل في نشر المعارف الموجودة لديهم والاطلاع على القرارات واللوائح والتعليمات المختلفة) على

درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٣)، و(٢.٠١)، ووزن نسبي بلغ (٤٤.٦%)، و(٤٢%) للعبارتين على

الترتيب.

جدول (٨) إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري عند محور (فرق العمل) في ضوء إدارة المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	٢٨	تتبع إدارة المدرسة فريق العمل في تبادل الزيارات الميدانية لحضور الدروس النموذجية بعضهم.	3.72	1.39	74.4%	مرتفعة
٢	٣٤	يشترك فريق العمل في مهام إدارة المدرسة المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقويم).	3.41	1.44	68.2%	متوسطة
٣	٣٣	تعمل إدارة المدرسة على تأمين مختلف احتياجات العمل التعاوني المادية والمعنوية.	3.29	1.48	65.8%	متوسطة
٤	٣٥	تتبع إدارة المدرسة فريق العمل في عقد اجتماعات لتبادل المعرفة الموجودة لدى العاملين.	3.28	1.44	65.6%	متوسطة
٥	٣١	تضع إدارة المدرسة خطة عملها وأنشطتها المختلفة بمشاركة العاملين فيها.	3.12	٠.57	62.4%	متوسطة
٦	٢٦	تساعد على تكوين رؤية متكاملة لدى فريق العمل عن العمل في المنظمات التربوية.	3.10	1.49	62%	متوسطة
٧	٢٥	تتبع إدارة المدرسة فريق العمل في توليد المعرفة الضمنية والصريحة لدى العاملين في المدرسة.	3.08	٠.56	61.6%	متوسطة
٧	٣٢	تحرص إدارة المدرسة على نشر العلاقات التعاونية في أجواء المدرسة.	3.08	1.41	61.6%	متوسطة
٨	٣٠	تعقد إدارة المدرسة اجتماعات دورية لتطوير العمل المدرسي بناء على نتائج العمل السابق.	2.95	1.15	59%	متوسطة
٩	٢٩	تتبع إدارة المدرسة فريق العمل في نشر نتائج العمل الجماعي ليطلع عليها العاملين في المدرسة.	2.51	1.43	50.2%	متوسطة
١٠	٣٦	تشكل فرق عمل خاص للعمل في وقت الازمات والطوارئ.	2.23	1.31	44.6%	منخفضة
١١	٢٧	تتبع إدارة المدرسة فريق العمل في نشر المعارف الموجودة لديهم والاطلاع على القرارات واللوا المختلفة.	2.10	1.35	42%	منخفضة

#### ■ المحور الرابع: الاتصال وإدارة المعلومات: يشير الجدول (٩) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي

التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي عند محور (الاتصال وإدارة المعلومات)، ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي، وحصلت العبارات (تسهل إدارة المدرسة في تسهيل عملية وصول المعلومات التي تقدمها وزارة التربية إلى المدرسين للاستفادة منها في الوقت المناسب، وتصنف إدارة المدرسة المعرفة المتوافرة في جداول أو مخططات أو صور يسهل الرجوع إليها، وتتخذ إدارة المدرسة تعليمات وإجراءات واضحة لجميع العاملين فيها) على درجة مرتفعة بمتوسط حسابي يزيد على (٣.٧)، ووزن نسبي بلغ (٧٤%). ويتبين أن العبارات الباقية في هذا المحور حصلت على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٥٢)، و(٣.٤٤)، ووزن نسبي (٥٠.٤%)، و(٦٨.٨%).

جدول (٩) إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري عند محور (الاتصال وإدارة المعلومات) في ضوء إدارة المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	٤٦	تسهل إدارة المدرسة في تسهيل عملية وصول المعلومات التي تقدمها وزارة التربية إلى المدرسين منها في الوقت المناسب.	4.03	1.41	80.6%	مرتفعة
٢	٤٥	تصنف إدارة المدرسة المعرفة المتوفرة في جداول أو مخططات أو صور يسهل الرجوع إليها.	3.89	1.38	77.8%	مرتفعة
٣	٤٠	تتخذ إدارة المدرسة تعليمات وإجراءات واضحة لجميع العاملين فيها.	3.70	1.35	74%	مرتفعة
٤	٤٧	توظف إدارة المدرسة شبكة الانترنت والبريد الالكتروني في عملية تبادل المعرفة.	3.44	٠.61	68.8%	متوسطة
٥	٣٩	تتيح إدارة المدرسة للعاملين التواصل مع المدرسين والإداريين لتبادل الأفكار والآراء.	3.42	1.55	68.4%	متوسطة
٦	٤١	توظف التكنولوجيا والتقنيات العلمية في حل المشكلات المدرسية.	3.41	٠.51	68.2%	متوسطة
٦	٤٨	تستخدم إدارة المدرسة النشرات التربوية لاطلاع المدرسين على المعرفة المتوفرة.	3.41	٠.59	68.2%	متوسطة
٧	٣٨	تؤمن إدارة المدرسة نظام معلومات وفق التقنيات الحديثة لتبادل المعلومات والمعارف.	3.35	1.36	67%	متوسطة
٧	٤٣	تصنف إدارة المدرسة البيانات والمعلومات وتوثقها بطريقة يسهل استرجاعها.	3.35	٠.55	67%	متوسطة
٨	٤٤	يتم اعتماد قاعدة بيانات الكترونية في تنظيم المعلومات المتعلقة بأمور المدرسة.	3.33	1.33	66.6%	متوسطة
٩	٤٢	تستخدم الحاسوب في حفظ وتخزين المعلومات اللازمة لإدارة المدرسة بفاعلية.	2.55	1.47	51%	متوسطة
١٠	٣٧	تؤمن إدارة المدرسة نظام اتصال يسمح بحرية تدفق المعلومات في كلا الاتجاهان دون قيود.	2.52	٠.59	50.4%	متوسطة

المحور الخامس: التحفيز: يشير الجدول (١٠) إلى إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي عند محور (التحفيز)، ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي، وحصلت عبارات هذا المحور على درجة متوسطة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.٤٣)، و(٣.٥٧)، ووزن نسبي (٤٨.٦%)، و(٧١.٤%)، كما حصلت العبارة (تمنح إدارة المدرسة مكافآت إضافية للمتميزين في الأداء) على درجة منخفضة بمتوسط حسابي بلغ (٢.٢٥)، ووزن نسبي بلغ (٤٥%).

جدول (١٠) إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري عند محور (التحفيز) في ضوء إدارة المعرفة ممثلة بالمتوسط الحسابي والوزن النسبي

الترتيب	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة الممارسة
١	٥٩	تشجع إدارة المدرسة حضور الندوات والمؤتمرات التربوية.	3.57	1.43	71.4%	متوسطة
٢	٦٠	تحرص إدارة المدرسة على بقاء معنويات العاملين فيها مرتفعة.	3.49	1.35	69.8%	متوسطة
٣	٥٢	تسعى إدارة المدرسة لتوفير الإمكانيات المادية لدعم وتطبيق الأفكار الإبداعية في المدرسة.	3.39	٠.56	67.8%	متوسطة
٤	٥٧	تحفز العاملين على تجاوز المشكلات التي قد تواجه العمل من خلال إيجاد الحلول المناسبة لهم.	3.38	1.50	67.6%	متوسطة
٥	٥٥	تمنح إدارة المدرسة شهادات لتقدير ما يقوم به العاملون.	3.30	1.52	66%	متوسطة
٦	٤٩	تشجع إدارة المدرسة المبادرات الفردية الإبداعية المميزة.	3.29	1.42	65.8%	متوسطة
٧	٥٠	تحفز إدارة المدرسة العاملين على ممارسة مهام والمسؤوليات المختلفة.	3.29	1.57	65.8%	متوسطة
٧	٥٦	تعمل على إشراك العاملين في مختلف الأعمال المتعلقة بالمدرسة لتحقيق التميز والإبداع في	3.25	1.37	65%	متوسطة
٨	٥٤	تتبنى إدارة المدرسة الأفكار الخلاقة التي تم التوصل إليها لتطبيقها.	3.24	٠.61	64.8%	متوسطة
٩	٥٨	تستخدم إدارة المدرسة العصف الذهني لتحفيز المدرسين على إبداء الآراء وتقديم الأفكار.	3.04	1.43	60.8%	متوسطة
١٠	٥١	تقدر إدارة المدرسة الجهود المبذولة في العمل بأساليب مختلفة.	2.43	1.41	48.6%	متوسطة
١١	٥٣	تمنح إدارة المدرسة مكافآت إضافية للمتميزين في الأداء.	2.25	1.35	45%	منخفضة

**السؤال الثاني:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المعلمين حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي والتربوي، سنوات الخبرة، دورات التدريب)؟

- الإجابة عن السؤال الثاني وفق متغير المؤهل العلمي والتربوي: للوصول إلى الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي، جرى حساب المتوسطات الحسابية، واستُخدم تحليل التباين الأحادي، وأدرجت النتائج في الجدول (11).

جدول (11): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لإجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
المشاركة واتخاذ القرار	بين المجموعات	404.693	2	202.347	3.5	0.032	دال
	داخل المجموعات	11040.977	191	57.806			
	المجموع	11445.670	193				
تفويض السلطة	بين المجموعات	1263.185	2	631.593	7.089	0.001	دال
	داخل المجموعات	17017.954	191	89.099			
	المجموع	18281.139	193				
فرق العمل	بين المجموعات	498.851	2	249.425	4.304	0.015	دال
	داخل المجموعات	11069.665	191	57.956			
	المجموع	11568.515	193				
الاتصال وإدارة المعلومات	بين المجموعات	635.774	2	317.887	5.205	0.006	دال
	داخل المجموعات	11663.999	191	61.068			
	المجموع	12299.773	193				
التحفيز	بين المجموعات	1072.087	2	536.043	9.667	0.000	دال
	داخل المجموعات	10590.594	191	55.448			
	المجموع	11662.680	193				
المحاور ككل	بين المجموعات	17539.945	2	8769.973	15.758	0.000	دال
	داخل المجموعات	106300.926	191	556.549			
	المجموع	123840.871	193				

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق دالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على كل محور من محاور الاستبانة، وعلى مستوى الاستبانة ككل، إذ جاءت قيم الاحتمال أقل من 0.05. وللكشف عن طبيعة هذه الفروق استخدم اختبار (Scheffe)، كما هو موضح في الجدول (12). من خلال قراءته يتبين أن الفروق جاءت بين حملة كل من معهد إعداد المدرسين، والإجازة الجامعية جاء لصالح حملة دبلوم التأهيل التربوي. ويمكن تفسير ذلك بأن حملة دبلوم التأهيل التربوي قد يفوضهم المدير بعض الصلاحيات المختلفة نتيجة توافر خلفية علمية لديهم حول بعض الأمور الإدارية والفنية، كما أن البعض منهم قد يكون مارس مهنة التوجيه ودرس مقررات أكثر في محور الإدارة والتدريس، قياساً بالمدرسين حملة الإجازة الجامعية؛ لذلك جاءت النتيجة لصالحهم بأن المدير يطبق التمكين الإداري في بعض الأمور التعليمية والإدارية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (المنوري، 2013) و(الزامل، 2015).

جدول (١٢): نتائج اختبار (Scheffe) للفروق في أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير المؤهل العلمي والتربوي

المحور	(I) المؤهل العلمي	(J) المؤهل العلمي	اختلاف المتوسط	الخطأ المعياري	قيمة الاحتمال	القرار
المشاركة واتخاذ القرار	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	3.261(*)	1.276	0.04	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	6.745(*)	1.839	0.002	دال
تفويض السلطة	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	4.119(*)	1.584	0.036	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	3.718(*)	1.483	0.045	دال
فرق العمل	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	3.307(*)	1.278	0.037	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	4.062(*)	1.522	0.03	دال
الاتصال وإدارة المعلومات	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	3.830(*)	1.311	0.015	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	6.289(*)	1.450	0.000	دال
التحفيز	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	3.551(*)	1.250	0.019	دال
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد إعداد مدرسين	23.616(*)	4.595	0.000	دال
الدرجة الكلية	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة جامعية	18.068(*)	3.959	0.000	دال

- الإجابة عن السؤال الثاني وفق متغير سنوات الخبرة: للوصول إلى الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث من مدرسي التعليم الثانوي حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، جرى حساب المتوسطات الحسابية، واستخدم تحليل التباين الأحادي، وأدرجت النتائج في الجدول (١٣).

جدول (١٣): تحليل التباين الأحادي الاتجاه (ANOVA) لإجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الاحتمال	القرار
المشاركة واتخاذ القرار	بين المجموعات	117.349	2	58.675	0.989	0.374	غير دال
	داخل المجموعات	11328.321	191	59.311			
	المجموع	11445.670	193				
تفويض السلطة	بين المجموعات	395.649	2	197.824	2.113	0.124	غير دال
	داخل المجموعات	17885.490	191	93.641			
	المجموع	18281.139	193				
فرق العمل	بين المجموعات	114.830	2	57.415	0.957	0.386	غير دال
	داخل المجموعات	11453.686	191	59.967			
	المجموع	11568.515	193				
الاتصال وإدارة المعلومات	بين المجموعات	365.956	2	182.978	2.929	0.056	غير دال
	داخل المجموعات	11933.817	191	62.481			
	المجموع	12299.773	193				
التحفيز	بين المجموعات	339.754	2	169.877	2.866	0.059	غير دال
	داخل المجموعات	11322.926	191	59.282			
	المجموع	11662.680	193				
المحاور ككل	بين المجموعات	2416.728	2	1208.364	1.901	0.152	غير دال
	داخل المجموعات	121424.143	191	635.728			
	المجموع	123840.871	193				

يلاحظ من الجدول (١٣) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على كل محور من محاور الاستبانة، وعلى مستوى الاستبانة ككل، إذ جاءت قيم الاحتمال أكبر من ٠.٠٠٥. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدرسين اصحاب الخبرة والجدد منهم اتفقوا على أن درجة ممارسة المدير للتمكين بدرجة متوسطة فيما يتعلق بمختلف محاور الاستبانة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من (البلوي، ٢٠٠٨)، (المنوري، ٢٠١٣) وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (الشريف، ٢٠١٥)، و(الزالمي، ٢٠١٢).

- الإجابة عن السؤال الثاني وفق متغير دورات التدريب: للوصول إلى الفروق بين المدرسين الذين خضعوا لدورات تدريبية، والذين لم يخضعوا حول تقديراتهم درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي للتمكين الإداري استخدم اختبار (t)، وأدرجت نتائج الحساب في الجدول (١٤).

الجدول (١٤): نتائج اختبار (t) لدلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير دورات التدريب

المحور	الدورات التدريبية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(t) المحسوبة	قيمة الاحتمال	القرار
المشاركة واتخاذ القرار	خضع لدورة	102	39.11	7.25	4.272	0.000	دال
	لم يخضع لدورة	92	34.58	7.52			
تفويض السلطة	خضع لدورة	102	39.60	9.27	4.237	0.000	دال
	لم يخضع لدورة	92	33.91	9.40			
فرق العمل	خضع لدورة	102	37.82	6.70	3.838	0.000	دال
	لم يخضع لدورة	92	33.70	8.27			
الاتصال وإدارة المعلومات	خضع لدورة	102	42.52	7.69	4.09	0.000	دال
	لم يخضع لدورة	92	38.01	7.67			
التحفيز	خضع لدورة	102	39.64	7.11	3.33	0.00١	دال
	لم يخضع لدورة	92	36.01	8.07			
الدرجة الكلية	خضع لدورة	102	198.69	22.01	6.87	0.000	دال
	لم يخضع لدورة	92	176.21	23.55			

من خلال قراءة الجدول (١٤) يتبين أن الفرق الذي ظهر بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث تبعاً لمتغير

الدورات التدريبية هو فرق دال وجوهري، إذ جاءت قيمة الاحتمال أقل من (٠.٠٠٥). وهذه الفروق جاءت لصالح المدرسين ممن خضعوا لدورات تدريبية. ويمكن تفسير ذلك بأن المدرسين الذين خضعوا للتدريب لديهم خبرة سابقة عن مفهوم التمكين وتوليد المعرفة وتبادلها كفريق متكامل، فالوزارة تعقد دورات تدريبية باستمرار وهذه الدورات تخدم الماهج المطورة والقائمة على فرق العمل وتبادل المعارف بين المدرسين وإدارة الصف والتواصل بين الزملاء والتعلم الذاتي والبحث عن المعلومات لإغناء المعارف، وبما يتناسب مع المناهج المطورة وطرائق التعليم والتعلم والمداخل الإدارية الحديثة والبحث الذاتي لكل منهم، فوجدت عينة البحث أن مديريهم يطبقون أبعاد التمكين الإداري بدرجات مختلفة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الشريف، ٢٠١٥) التي بينت وجود فروق في درجة تمكين المديرات بالمدارس الثانوية تبعاً لمتغير الدورات التدريبية دالة لصالح المدرسين الذين التحقوا بدورات تدريبية.

## الاستنتاجات والتوصيات:

- توصل البحث إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي التمكين الإداري في ضوء إدارة المعرفة من وجهة نظر المدرسين جاءت بدرجة متوسطة، وبناء على هذه النتائج قدمت التوصيات الآتية:
- تأمين جو يخفف من المركزية بحيث يتاح للمدرسين ممارسة التمكين الإداري بمختلف أبعاده، من خلال منح كل مدرسة حرية التصرف في شؤونها الذاتية كعقد اجتماعات دورية ضمن المدرسة لحل مشكلاتها.
  - اشراك المدير للمدرسين في تحديد أهداف المدرسة وصياغتها، وخطط عملها، والأنشطة الصفية واللاصفية، من خلال تبادل معارفهم وخبراتهم المختلفة ونشرها وتوزيعها.
  - تخصيص دورات تدريبية من قبل الوزارة للمدرسين تتناول ثقافة التمكين الإداري وأبعاده المختلفة، وتدريب المدرسين على تطبيقه بأبعاده المختلفة بغية تطبيقها في مدارس التعليم الثانوي.
  - منح المدرسين مزيداً من الصلاحيات لممارسة بعض المهام مما يعزز ثقتهم بنفسهم وبالتالي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وتدريبهم على استخدام الوسائل التكنولوجية لإنتاج المعرفة وتبادلها والتواصل عبر فرق عمل متكاملة فيما بينها من خلال دورات تدريبية متخصصة تعقد لذلك.
  - تخصيص مكافآت مادية ومعنوية للمدرسين المتميزين في أدائهم بغية دفعهم للمزيد من العطاء والإنتاج.

## المراجع:

- أبو جمعة، عادل ابراهيم محمد، التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد الثامن عشر لسنة ٢٠١٧. ص ١٨٥.
- البلوي، محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه- المملكة العربية السعودية من وجهة نظره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، ٢٠٠٨.
- الخطيب، أحمد والخطيب، رداح - إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط٢، جدارا للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- راضي، جواد محسن، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين - دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م١٢، ع١، ٢٠١٠. جامعة القادسية. العراق.
- الروقي، مطلق بن مقعد بن مطلق، التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، م (٥) ع(٨)، ٢٠١٦، ص ٢٣٣.
- الزالمى، محمد يوسف - درجة التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الرضى الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة - ٢٠١٥. ص١٣٧.
- الزعيم، محمد عبد الرحمن- درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة بالتمكين وعلاقتها بمستوى أداء المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، ٢٠١٤.
- الشرفاوي، مريم محمد - التعليم والجودة الشاملة. ط١. القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٩.
- الشريف، عزة حسين ردة العبدلي، واقع التمكين الإداري للمديرات وعلاقته بالتنمية المهنية للمعلمات في المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠١٥.
- الشمراني، حامد محمد- بعنوان درجة ممارسة معلمي ومعلمات المدارس الثانوية في محافظة الدوادمي لعمليات إدارة المعرفة، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية جامعة بابل العدد ٣٢- نيسان ٢٠١٧. ص١٦.

- عباس، عبدالسلام الشبراوي، حامد محمد - التمكين الإداري مدخل لرفع الأداء في مدارس التعليم العام في مصر (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، ع ٢٠٠٦ - يونيو ٢٠١٦.
- العجمي، محمد حسنين - الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق. ط ٢، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٦.
- الكعبي، حميد سالم - دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، جامعة المثلى، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، م (٦)، ع (١) - العراق. بغداد، ٢٠١٦، ص ص ٢٨-٢٩.
- متولي، ناريمان اسماعيل - مدى الإفادة من إدارة المعرفة كمدخل للجودة الشاملة في دعم الإبداع المعرفي والابتكار التنظيمي بالمكتبات الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، م ٢٣، ع ١، ٢٠١٧ - ص ص ٢٧٦ - ٢٧٧.
- محمد، حسن محمد - ضمان الجودة في التعليم المدخلات ومقومات النجاح، مجلة التربية، ع ٣، ٢٠٠٤، ص ص ٦٨-٨٠.
- ملحم، سامي - مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ط ١، عمان: دار المسيرة، الأردن، ٢٠١٢ ص.
- المنوري، أحمد بن عبد الله بن حمد، واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى، ٢٠١٣.
- المؤتمر التربوي الأول لتطوير التعليم - لجنة إعداد الأطر الإدارية والتعليمية لمختلف مراحل التعليم وتطوير نظم الإدارة. دمشق، الجمهورية العربية السورية، ١٩٨٧.
- نوري، حيدر شاكر - تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة - دراسة تطبيقية في شركة ديالي العامة للصناعات الكهربائية، ٢٠١١، ص - ص ٨-١٠.
- الياسري، أكرم وحسين، ظفر - أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، م ١٥، ع ٢، ٢٠١٣، ص ٢٤٣.
- Chuen Yinlee - Exploration of A Construct Model Linking Leadership Types, Organizational Culture, Employees Performance and Leader ship. Precede Social and Behavioral Sciences, University of Science and Technology Taiwan, 25, 2011, 123-136.
- Daft, R.L."organization, theory and Design" south- Western College publishing, Ohio.2001.p257.
- Filemon A.Uriarte- Introduction To Knowledge Management , Asean Foundatlon, Jakarta, Indonesia, 2008. pp2-8, pp 14-15.
- Hajric, Emil - Knowledge Management System and Practices, A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organization,2018,p 8..
- Hijazi, Haitham Ali and Salamah, Hanadi - Impact Of Social capital On Knowledge Sharing at The public Sector in Jordan, Information and Knowledge Management, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), Vol.4, No.1, 2014.p23.
- Kai Wing Chu, Minhong Wang - Allan H.K. Yuen, Implementing Knowledge Management in School Environment: Teachers' Perception, Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, Vol.3, No.2, 2011 ,p139.
- Kelly Moran, Karen H. Larwin - Building Administrators Facilitation Of Teacher Leadership : Moderators Associated With Teachers Reported Levels Of

Empowerment, Journal Organizational & Educational Leadership, Volume 3 Issue 1, Article 1 ,November 2017.p10.

▪ Kimwarey M., Chirure H.N1, Omondi M- Teacher Empowerment In Education Practice: Strategies, Constraints and Suggestions, IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME), e-ISSN: 2320-7388, p-ISSN: 2320-737X. Volume 4, Issue 2 Ver. II (Mar-Apr. 2014),p.p51-53..

▪ Michelle Stacy, Teacher-led professional development: Empowering teachers as self-advocates, The Georgia Social Studies Journal, Winter 2013, Volume 3, Number 1, pp. 40-49, Georgia Council for the Social Studies,2013, p40.

▪ Nawal, Moyaid S, Mohamed, Aisalim Y, - Impact Of Knowledge Management Processes On Organizational performance: An Empirical Study in Institute Of Technical Learning-Iraq, Information and Knowledge Management,Vol.3, No.11, 2013,pp13-14.

▪ Onne Jansdsen- the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, Work and Stress, 2004.

▪ Orit, A.U., Izhak, F and Elite, O- Empowerment Amongst Teachers Holding Leadership Positions Teachers and Teaching: Theory and Practice,2014.www.iosrjournals.org.

▪ Suhair Sulaiman Mohammed Sabbah, Inas Aref Saleh Naser, Ahlam Mustafa Hasan Awajneh - The Teachers Rolrs in Light Of Knowledge Economy From The Perspective Of The Educational Supervisors in Palestine, Journal of Education and Practice, ISSN 2222-1735 (Paper) ISSN 2222-288X (Online), Vol.7, No.26, 2016.

▪ William R. King- Knowledge Management and Organizational Learning, Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, Business Media, LLC 2009 ,pp4-5.