

مجلة جامعة المدينة العالمية
للعلوم التربوية والنفسية (MIJEPS)

Mediu International Journal of
Educational and Psychological Sciences (MIJEPS)



المجلد: 6 العدد: 1 فبراير 2026
Vol.6, Issue.1, FEB 2026

Mediu

International Journal of
Educational and Psychological
Sciences (MIJEPS)

e-ISSN:2773-45IX



مجلة جامعة المدينة العالمية

للعلوم التربوية والنفسية

مجلة عالمية محكمة

e-ISSN: ٢٧٧٣-٤٥١X

أبحاث المجلد: ٥ العدد: ٤ نوفمبر ٢٠٢٥

البحث	صفحة
١. متطلبات استخدام الحامل الافتراضية في تدريس مادة العلوم لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بدولة الكويت من وجهة نظر معلميها.	٤٠-١
٢. استراتيجيات عادات العقل وعلاقتها بفاعلية الذات الأكاديمية لدى متعلمي التربية البدنية	٧٣-٤١
٣. تأثير الرضا الوظيفي في تحقيق الإبداع الإداري لمعلمي المدارس الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية	١١٦-٧٤
٤. واقع أداء أقسام الاتصال المؤسسي بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء نموذج التميز الأوروبي	١٦٤-١١٧
٥. تصور مقترح لبرنامج يعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحديد الاحتياجات التربوية للمعلمين وتنمية قدراتهم المهنية	٢٠٢-١٦٥
٦. تحليل واقع استخدام الإعلام الجديد في تعزيز القيم الاجتماعية بالمدارس الثانوية السعودية: التحديات والفرص	٢٣٣-٢٠٣
٧. درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن	٢٦٠-٢٣٤
٨. تقويم برنامج الإرشاد المهني المقدم لطلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر الطلاب لاتخاذ القرار المهني وتقديم برنامج مقترح دراسة على عينة من طلاب الصف الثالث ثانوي بمدينة أبها: دراسة على عينة من طلاب الصف الثالث ثانوي بمدينة أبها	٢٨٧-٢٦١
٩. مدى تضمين كتب العلوم للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية لأبعاد التنوير العلمي	٣٣٤-٢٨٨
١٠. أثر تدريس كتاب نفثي الجميلة باستخدام استراتيجية التعلم باللب في تنمية مهارات الفهم الاستنتاجي والإبداعي لدى طالبات الصف الخامس الابتدائي واتجاهاتهم نحوها	٣٦٥-٣٣٥

أعضاء هيئة تحرير المجلة:



مدير التحرير: الأستاذ المشارك الدكتور/ أيمن عايد محمد ممدوح



نائب مدير التحرير الأول: الأستاذ المشارك الدكتور/ بابولا كريم حامد



نائب مدير التحرير الثاني: الأستاذ المشارك الدكتورة/ إيمان محمد مبروك قطب



سكرتيرة المجلة: الأستاذة/ دينا فتحي حسين

محكمو أبحاث العدد (حسب الترتيب الأبجدي):

- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد البحيري
- الأستاذ المساعد الدكتور/ أحمد رماضنية
- الأستاذ المشارك الدكتور/ أمل محمود
- الأستاذ المساعد الدكتور/ إيمان عثمان
- الأستاذ المساعد الدكتور/ بلسم الحارمي
- الأستاذ الدكتور/ جعفر أبو صاع
- الأستاذ المشارك الدكتور/ رباح عبد الجليل
- الأستاذ المساعد الدكتور/ شمس الطالم
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ضيف شلبي
- الأستاذ المشارك الدكتور/ عبد الواسع اسحاق
- الأستاذ الدكتور/ عصام خطاب
- الأستاذ المساعد الدكتور/ فائق النجار
- الأستاذ المساعد الدكتور/ قيس حميد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ محمد الفطاطيري
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور الجريشي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور العمدي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ منصور غازي
- الأستاذ المساعد الدكتور/ وليد أبو اليزيد
- الأستاذ المساعد الدكتور/ ياسمين شافعي

درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهنّ

Rima Hashim Mohammed Tayeb¹ & ayman aied²

¹PhD researcher - College of Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

²Associate Professor Education, Al-Madinah International University,
57100, Taman Desa petaling, Kuala Lumpur, Malaysia.

* Corresponding Autor: khtyazeed2017@gmail.com

مستخلص البحث

هدف البحث إلى تحديد درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهنّ، واتبع البحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من (90) قائدة مدرسة من المرحلة الابتدائية يعملن في مدارس المرحلة الابتدائية التابعات لمكتب تعليم وسط جدة للبنات في مدينة جدة؛ حيث تم اختيارهن بطريقتة عشوائية، كما طبقت عليهن أداة الاستبانة التي تكونت من (35) فقرة، وتوصلت نتائج البحث إلى أن المتوسط الحسابي بشكل عام على المحور الأول: التمكين الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية (الهيكل الإداري، النمو المهني، تفويض الصلاحيات) للاستبانة ككل (4,37) وبدرجة موافقة (كبيرة جدًا)؛ حيث جاءت أبعاد هذا المحور (النمو المهني، تفويض الصلاحيات، الهيكل الإداري) بمتوسطات حسابية ((4,43)، (3,35)، (4,33)) على الترتيب، وأن المتوسط الحسابي بشكل عام للمحور الثاني: إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية (تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توجيه ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) للاستبانة ككل (3,82) وبدرجة موافقة (كبيرة)؛ حيث جاءت أبعاد هذا المحور (توجيه ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة، تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة) بمتوسطات حسابية ((3,85)، (3,79)، (3,78)، (3,77)) على الترتيب، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية وذلك بقيمة (0.671)، وأوصى البحث بضرورة تعزيز برامج التنمية المهنية المستدامة لقائدات المدارس، وذلك من خلال خطط تدريبية متقدمة تتماشى مع احتياجات العمل، والتوسع في تفويض الصلاحيات لقائدات المدارس بما يتيح لهنّ مساحة أكبر لاتخاذ القرارات الإدارية، مع توفير آليات متابعة وتوجيه داعمة دون إفراط في المركزية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، إدارة المعرفة، قائدات المدارس.

ABSTRACT

The research aimed to determine the degree of administrative empowerment and its relationship to knowledge management among female primary school leaders in the Kingdom of Saudi Arabia from their point of view. The research followed the descriptive approach, and the research sample consisted of (90) female primary school leaders working in primary schools affiliated with the Central Jeddah Girls Education Office in the city of Jeddah. They were selected randomly, and the questionnaire tool was applied to them, which consisted of (35) paragraphs. The research results showed that the arithmetic mean in general on the first axis: administrative empowerment among female primary school leaders (administrative structure, professional growth, delegation of powers) for the questionnaire as a whole was (4.37) with a degree of agreement (very large); The dimensions of this axis (professional growth, delegation of powers, administrative structure) came with arithmetic averages of ((4.43), (3.35), (4.33)) respectively, and the arithmetic average in general for the second axis: knowledge management among primary school leaders (knowledge planning, knowledge organization, knowledge direction and dissemination, knowledge application) for the questionnaire as a whole was (3.82) with a (high) degree of agreement; the dimensions of this axis (knowledge direction and dissemination, knowledge application, knowledge planning, knowledge organization) came with arithmetic averages of ((3.85), (3.79), (3.78), (3.77)) respectively, and there is a statistically significant direct correlation between administrative empowerment and knowledge management among primary school leaders with a value of (0.671). The research recommended the necessity of strengthening sustainable professional development programs for school leaders, through advanced training plans that are in line with their practical needs, and expanding the delegation of powers to school leaders to allow them more space to make administrative decisions, while providing supportive follow-up and guidance mechanisms without excessive centralization.

Keywords: Administrative empowerment, knowledge management, school leaders.

مقدمة:

شهدت المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية خلال العقدين الأخيرين العديد من التغيرات والتحويلات التي استهدفت تطوير منظومة التعليم بما يتوافق مع متطلبات التنمية ورؤية المملكة 2030. ومن بين القضايا الجوهرية التي حظيت بالاهتمام مسألة التمكين الإداري للقيادات التربوية؛ حيث يُنظر إليه باعتباره أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى منح القادة صلاحيات أوسع، وفرصًا أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار، وتوفير بيئة محفزة تُسهم في تعزيز قدراتهم القيادية والإبداعية، وأكدت دراسة العتبي (2017) أن التمكين الإداري يرفع من كفاءة العمل المؤسسي، ويعزز الولاء التنظيمي، ويزيد من الرضا الوظيفي بين أفراد المؤسسة.

وفي ضوء ذلك، يمثل تمكين قائمات المدارس الابتدائية أحد العناصر الأساسية لضمان نجاح المدرسة في أداء رسالتها التعليمية والتربوية، إذ إن قائمات المدارس المُمكنة تكون أكثر قدرة على إدارة موارد المدرسة بكفاءة، وتوظيف مهارات المعلمات، واتخاذ قرارات سريعة وفعّالة، بما ينعكس على تحسين البيئة التعليمية ورفع مستوى تحصيل الطالبات، كما أن التمكين يسهم في تعزيز الثقة بين القائدات والمعلمات، ويقوي مناخ العمل الجماعي داخل المدرسة (العنزي، 2025).

وإلى جانب التمكين، برزت في السنوات الأخيرة أهمية إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم، فإدارة المعرفة في المؤسسات التربوية لا تقتصر على جمع المعلومات وتخزينها فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى تبادل الخبرات والمعارف بين القائدات والمعلمات، وتطبيق هذه المعرفة في المواقف التعليمية المختلفة، وبناء ذاكرة تنظيمية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي، وأشارت دراسة القرني والزامل (2021) إلى أن المدارس التي تطبق أساليب إدارة المعرفة تحقق مستويات أفضل من التعاون بين العاملين، وتكون أكثر قدرة على الابتكار وحل المشكلات.

كما إن التمكين يُعد محفزًا أساسيًا لنجاح ممارسات إدارة المعرفة داخل المدرسة، فقائدات المدارس التي تتمتع بصلاحيات واسعة، ودعم إداري كافٍ، وفرص تدريب مناسبة، تكون أكثر قدرة على تشجيع المعلمات على تبادل المعرفة، ونقل الخبرات، وتطبيق استراتيجيات جديدة في التدريس والإدارة، وعلى العكس، فإن ضعف مستوى التمكين الإداري يؤدي إلى غياب المبادرات الفردية والجماعية في مجال إدارة المعرفة، ويجعل البيئة المدرسية أقل استجابة للتطوير والتغيير (الرشدي، 2021).

وفي ظل اهتمام وزارة التعليم السعودية بتطوير القيادات التربوية، لا سيما قائمات مدارس المرحلة الابتدائية، تبرز الحاجة إلى دراسات تربوية تكشف مستوى التمكين الإداري الذي تتمتع به هذه القائدات، ومدى انعكاسه على ممارسات إدارة المعرفة، فالمرحلة الابتدائية تمثل حجر الأساس في بناء شخصية الطالبات، ومن ثم فإن كفاءة قائماتها في التمكين وإدارة المعرفة مهمة لتحقيق أهداف التعليم الوطني.

مشكلة البحث:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع التمكين الإداري لدى القيادات التربوية في المملكة العربية السعودية؛ وما أظهرته من تباين في مستويات ممارسة أبعاده تبعًا لمتغيرات الخبرة والمؤهل العلمي والثقافة التنظيمية (العنزي، 2025)، كما أشارت نتائج دراسة الرشيد (2021) إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين التمكين الإداري وممارسة عمليات إدارة المعرفة، وأوصت بضرورة تعزيز الصلاحيات الممنوحة للقادة وتوفير بيئة تنظيمية داعمة لتبادل المعرفة، كما بينت نتائج دراسة القاسمي والشحية (2019) أن التمكين الإداري يرتبط بتحسين تطبيق معايير الإدارة المدرسية، وأكدت على أهمية بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة والمشاركة على اتخاذ القرار.

وفي المقابل، تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) إلى أن التمكين الإداري يعد من العوامل الجوهرية في تعزيز فاعلية القيادة المدرسية، من خلال دعم الاستقلالية في اتخاذ القرار، وتوسيع الصلاحيات، وتحفيز المشاركة في صنع السياسات التعليمية.

ومن هنا، ظهرت بعض التحديات التي تعوق تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، من أبرزها ضعف البنية التقنية، ومحدودية التدريب المهني، وضعف ثقافة تبادل المعرفة داخل المدرسة (UNESCO, 2021)، كما تؤكد الاتجاهات الحديثة في تطوير القيادة التربوية أن المدرسة المعاصرة تحتاج إلى قيادة قادرة على إدارة المعرفة، وبناء مجتمعات تعلم مهنية قائمة على التعاون وتبادل الخبرات، وليس الاكتفاء بالأدوار الإدارية التقليدية (Fullan, 2020).

ومع التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات رؤية 2030، أصبحت إدارة المعرفة عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء المدرسي، وتعزيز جودة المخرجات التعليمية، إلا أن نجاح إدارة المعرفة يرتبط بدرجة التمكين الإداري الممنوحة لقائدة المدرسة؛ إذ إن ضعف الصلاحيات أو محدودية الدعم المؤسسي قد يحد من قدرتها على تحفيز المعلمات على مشاركة المعرفة، أو توظيف الخبرات المتراكمة في تحسين العمليات التعليمية (OECD, 2021).

وعلى الرغم من أهمية هذا التكامل بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، ويلاحظ وجود فجوة بحثية في الدراسات العربية - وعلى وجه الخصوص في سياق مدارس المرحلة الابتدائية- تتعلق بتحليل العلاقة الارتباطية بين هذين المتغيرين من وجهة نظر القائدات. كما أن المرحلة الابتدائية تعد مرحلة تأسيسية في بناء شخصية الطالبة وتنمية مهاراتها الأساسية، مما يضاعف الحاجة إلى قيادة مدرسية ممكنة وقادرة على إدارة المعرفة بفاعلية لضمان تحسين جودة الأداء المدرسي (UNESCO, 2021).

ويمكن القول؛ إن غياب التكامل بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة ينعكس سلبًا على جودة الأداء المدرسي، ويحد من قدرة قائدات المدارس على مواجهة التحديات المتزايدة التي يشهدها التعليم في المرحلة

الابتدائية، كتنوع احتياجات الطالبات، وارتفاع توقعات أولياء الأمور، والضغط المرتبطة بتطبيق المناهج الحديثة، فإذا كانت قائدات المدارس غير مُمكنة، فإنها ستفتقر إلى الأدوات اللازمة لتحفيز المعلمات على تبادل المعرفة، وبناء مجتمع مهني تعليمي داخل المدرسة، الأمر الذي يؤدي إلى تكرار الأخطاء، وضعف الاستفادة من الخبرات السابقة، وتراجع مستوى الإبداع التربوي لديهم.

وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في وجود قصور في الدراسات السابقة حول طبيعة العلاقة بين درجة التمكين الإداري ومستوى إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية، ومدى انعكاس ذلك على فاعلية الأداء القيادي في ظل متطلبات التطوير التعليمي والتحول الرقمي، ومن هنا تكمن أهمية البحث الحالي في سد هذه الفجوة المعرفية، وتقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم صانعي القرار في وزارة التعليم السعودية لتعزيز سياسات التمكين الإداري، وتطوير آليات إدارة المعرفة بما يتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

أسئلة البحث:

وفي ضوء ما سبق؛ تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: "ما درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟" ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة التمكين الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟
2. ما مستوى إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟
3. ما مدى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة التمكين الإداري وإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحديد درجة التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف إلى درجة التمكين الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.

2. التعرف إلى مستوى إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.

3. الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري وإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث الحالي في جانبين، هما:

● الأهمية النظرية:

1. أنه يتناول موضوعًا حديثًا ومهمًا في الفكر الإداري التربوي، وهو التمكين الإداري وعلاقته بإدارة المعرفة، إذ يمثل التمكين الإداري أحد المداخل الرئيسة التي تعزز كفاءة القيادات التربوية، في حين قد تُشكل إدارة المعرفة ركيزة أساسية لتحقيق التميز المؤسسي في المدارس.

2. قد يسهم في إثراء الأدب التربوي والإداري من خلال تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة في السياق التعليمي السعودي.

3. قد يثري البحث في توسيع المفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، وربطها بممارسات التمكين الإداري، بما يفتح آفاقًا جديدة أمام الباحثين لذلك.

4. قد يفتح المجال أمام دعم الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري التربوي التي تؤكد على دور القائدات التربويات بوصفهن عناصر محورية في قيادة التغيير وتحقيق التنمية المستدامة.

● الأهمية التطبيقية:

1. قد يسهم البحث في تحقيق رؤية المملكة 2030 في التعليم، وذلك من خلال دعم مبادئ التمكين والابتكار وإدارة المعرفة التي تُعد من ركائز التحول الوطني نحو بيئة تعليمية متطورة.

2. يؤمل أنه من خلال نتائج البحث أن يستفيد صانعي القرار التربوي توفير البنية التحتية التقنية والموارد اللازمة لتنفيذ إدارة المعرفة مع ضمان استمرارية برامج التمكين الإداري التي تُسهم في بناء مدرسة قادرة على التكيف مع التغيرات المستقبلية.

3. قد يقدم البحث إلى المسؤولين في وزارة التعليم السعودية مؤشرات عملية حول مستوى التمكين الإداري وإدارة المعرفة لدى قائدات المدارس بما يساعد في تبني سياسات داعمة لرفع مستوى الأداء المدرسي.

4. قد يعزز هذا البحث الدور القيادي لقائدات المدارس عبر تفعيل استراتيجيات التمكين الإداري ك (الهيكل الإداري المرن، والنمو المهني المستدام، وتفويض الصلاحيات) وربطها بتفعيل ممارسات إدارة المعرفة.

مصطلحات البحث:

التمكين الإداري:

يُعرف التمكين الإداري بأنه: تفويض قائدي المدارس صلاحيات وظيفية في إطار المؤسسات التعليمية التي يعملون فيها، وتحفيزهم وتدريبهم وتزويدهم بالخبرات اللازمة (الجرادة والمنوري، 2014)، وتُعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: الدرجة التي تحصل عليها عينة الدراسة حول محور التمكين الإداري التي تتضمن (الهيكل الإداري والنمو المهني، وتفويض الصلاحيات) في الاستبانة.

إدارة المعرفة:

يُعرف العنزي (2019) إدارة المعرفة بأنها: مزيج مما تملكه المؤسسة من بيانات ومعلومات وحقائق ومعقدات ومفاهيم وتوقعات ومعايير تنظيمه والتي تخزن وتتبادل فيما بينهم، وبين كل ما يمتلكه الرؤوسين فيها من مهارات وخبرات وقدرات إبداعية، وتُعرفها الباحثة إجرائيًا بأنها: الدرجة التي تحصل عليها عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة التي تتضمن (تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توجيه ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في الاستبانة.

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: التعرف على درجة التمكين الإداري (الهيكل الإداري، النمو المهني، تفويض الصلاحيات) ومستوى إدارة المعرفة (تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توجيه ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.
2. الحدود البشرية: تقتصر على عينة من قائدات مدارس المرحلة الابتدائية.
3. الحدود المكانية: تقتصر على جميع مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمكتب تعليم وسط جدة للبنات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
4. الحدود الزمانية: وذلك الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (1446هـ-2026م).

الإطار النظري:

المحور الأول: التمكين الإداري:

مفهوم التمكين الإداري:

يمثل التمكين الإداري نهجًا إداريًا حديثًا من خلال مبدأ تفويض الصلاحيات من قبل مسؤول الهيئة الإدارية إلى مرؤوسيه، ومن هم في المستويات الإدارية الأدنى منه في التسلسل البيروقراطي المتعارف عليه. إذ يُعرف التمكين الإداري بأنه: "جميع الأنشطة التي تؤهل العاملين للمشاركة في إدارة المؤسسة التي يعملون فيها، من خلال تفويضهم صلاحيات تضمن ذلك" (الكريمين، 2013)، وأيضًا يُعرف التمكين الإداري بأنه: تفويض الصلاحيات من الرئيس لمرؤوسيه وتركهم ينفذون أعمالهم دون تدخل وبجربة تامة، بعد تأهيلهم الكافي لأداء تلك المهمة، وتوفير البيئة المناسبة والملائمة لعملهم (Anderson & Sandman, 2009)، في حين كان مفهوم التمكين الإداري يتمحور حول قدرة العاملين على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في المؤسسة الإدارية دون تدخل مباشر من المسؤول؛ حيث يعمل المرؤوسون في ظل صلاحيات كاملة ومساءلة تامة (ستوم، 2011). وترى الباحثة أن التمكين الإداري يسهم في تهيئة المعلمين لتحمل المسؤولية والاعتماد على الذات، وزيادة دافعيتهم وتحفيزهم، ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة التعليمية التي يعملون بها، وبالتالي؛ تعزيز حرصهم على نجاحها من خلال تفويض الصلاحيات والبعد عن المركزية وقوالب البيروقراطية الجاهزة، وتأهيل العاملين لتقديم الخبرات لهم وتدريبهم في مجال عملهم.

أهمية التمكين الإداري:

للمتمكين الإداري أهمية متعددة الجوانب، منها: ما يتعلق بالموظف، ومنها ما يعود بالنفع على المؤسسة التي يعمل فيها، فما من شك أن تفويض الصلاحيات من قبل ربّ العمل لصالح موظفيه بعد تزويدهم بالمهارات اللازمة والتدريبات المطلوبة علميًا وعمليًا، كما أن ذلك سينعكس على نفسية الموظف ويحسن من دافعيته للعمل والانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، وأيضًا يعزز التمكين ثقة المرؤوسين بنفسه وبرئيسه، فيجعله يسعى بقوة وبكل ما لديه من طاقات وإمكانات؛ بهدف خدمة مؤسسته وتطورها (الدوري وصالح، 2009)، وللمتمكين الإداري آثار إيجابية عديدة تعود بالنفع على المؤسسة وربّ العمل، وذلك من خلال تحسين أدائها، ورفع مستوى جودة مخرجات الإنتاج بالشكل المطلوب؛ حيث يفسح التمكين الإداري أمام المسؤول المجال للانفعال في أمور أكثر أهمية؛ مما يسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها العليا بشكل أكثر يسرًا وسهولة (الطائي وقداة، 2008). ومما سبق، ترى الباحثة أن أهمية التمكين الإداري تتضح في كل من المعلم أو القائد وللمؤسسة التعليمية نفسها ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة.

خطوات التمكين الإداري ومراحله:

جاء موضوع تحديد خطوات مرحلية كمستلزمات لتطبيق التمكين الإداري أمرًا إجرائيًا ينبغي التخطيط له بعناية واهتمام، وهنا يتوجب معرفة أن خطوات التمكين الإداري أو مراحل تطبيقه تتحدد من خلال جانبين يتوقف عليهما نجاح تفعيل التمكين من عدمه؛ بحيث يتعلق الجانب الأول في مدى قابلية الإدارات العليا وقناعاتها بمبدأ تطبيق التمكين وأهميته وجدواه، في حين يتعلق الجانب الثاني بمدى ما يمتلكه الموظفون من مهارات وخبرات ومعارف وتجارب تمكنهم من القيام بالواجبات المطلوبة منهم بالشكل الصحيح في ظل بيئة التمكين الإداري، وذلك من خلال حُسن استخدام السلطة المفوضة لهم بما يخدم تحقيق أهداف مؤسستهم بالشكل الصحيح ودونما إخفاقات أو تقصير (عفانة، 2014)، كذلك؛ فإن من خطوات التمكين الإداري ضرورة العمل بروح الفريق المتكامل من خلال مجموعات العمل، سواء على صعيد المرؤوسين في المؤسسة أو على صعيد علاقة الرؤساء بالمرؤوسين والعكس، وذلك من خلال المشاركة والتعاون في تنفيذ المهام، وتذليل المصاعب والتحديات التي قد تواجه الموظفين أثناء تأديتهم لأعمالهم، فالعمل بروح الفريق الواحد يضمن عدم العشوائية والارتجالية في اتخاذ القرارات، كما يكفل تفاعلية الأفكار لتحديد الخيارات المناسبة، وبالتالي؛ التقليل من حدوث الأخطاء والتجاوزات، هذا إضافة إلى أن مبدأ التشاركية في العمل يمنح المرؤوسين مزيدًا من الدافعية للعمل وروح الانتماء والولاء لمؤسستهم وعملهم، مما ينعكس بدوره على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة (الطراونة والنهدي، 2017)، ويجب أن تتوقف عملية تزويد العاملين بالتدريبات والمهارات؛ حيث إنه يجب ألا تكون عملية آنية مؤقتة، إنما يتوجب أن تكون عملية ديناميكية مستمرة حيثما تطلب الأمر؛ حيث إن المتغيرات الإنتاجية وظروف الإنتاج وتحديات العمل المؤسسي بشكل عام هي قائمة ومتجددة ومستمرة، وبالتالي؛ فالأصل أن تكون عمليات التدريب والتأهيل للموظفين داخل المؤسسات مواكبة للتغير في طبيعة التحديات والصعوبات القائمة في كل زمان ومكان (شقورة، 2015). ومما سبق، ترى الباحثة أن هنالك خطوات مرحلية متكاملة ينبغي تبنيتها من قبل الإدارات العليا في المؤسسات المختلفة، ودون ذلك يبقى التمكين الإداري عاجزًا عن تحقيق أهدافه بالشكل المراد، وتنحصر هذه الخطوات في عدة مجالات، أهمها: تحديد أهداف التمكين، والعمل ضمن روح الفريق، والعمل التشاركي في مجموعات، وتزويد العاملين بالمهارات والخبرات التي يحتاجونها في أداء مهامهم، وتدريبهم المستمر لمواكبة التحديات المستجدة في مجال عملهم، وضرورة عدم استعجال النتائج؛ حيث ينبغي إعطاء الوقت الكافي للموظفين وحرية العمل الكاملة ضمن مبدأ التمكين التفاعلي، وتفويض الصلاحيات؛ لتحقيق الأهداف المنشودة.

المحور الثاني: إدارة المعرفة:

مفهوم إدارة المعرفة:

تمثل إدارة المعرفة عنصرًا رئيسًا للمؤسسات لتصارع البقاء في ظل عالم متغير يتميز بالمنافسة العالمية (عبد الحميد، 2010)، وبالتالي؛ فقد تعددت تعريفات مفهوم إدارة المعرفة من قبل الباحثين؛ حيث: يرى محمد

(2009، 5) أهما: "مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المؤسسة بما في ذلك قواعد البيانات والوثائق والسياسات والاجراءات بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون"، وكذلك يتفق كلٌّ من: "لودن ولودن" (Laudon. K & Laudon, 2011)؛ والجبالي (2012)، والحريري (2012، 179)، والكبيسي (2013، 42) على تعريف إدارة المعرفة بأنها: مجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات الهادفة والتي تم تطويرها في المؤسسة من أجل توليد المعرفة وخبزها ونقلها وتطبيقها وتوزيعها؛ لتزيد من قابلية المؤسسة للتعلم من بيئتها الداخلية والخارجية لصنع القرارات، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء، وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

ومما سبق؛ ترى الباحثة أن إدارة المعرفة هي: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المؤسسة التعليمية لإلتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخبز أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسة وجعلها جاهزة؛ للمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المؤسسة التعليمية، بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات.

أهداف إدارة المعرفة وخصائصها:

يشير أبو خضير (2009)، وبنى عيسى (2018) إلى مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المؤسسات، وهي:

- 1- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل والسرعة والوقت المناسب.
- 2- بناء قواعد معلومات؛ لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة لها.
- 3- نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- 4- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة إمكانية توظيفها في أنشطة المؤسسة المختلفة.
- 5- تحسين عملية صنع القرارات من خلال توفيرها المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- 6- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة وتؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها.
- 7- إرضاء المستفيدين بأقصى درجة ممكنة وذلك من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- 8- تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسة، وتقديم منتجات مبتكرة.
- 9- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل، وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المؤسسة؛ لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- 10- تهيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر.

ويضيف المقدادي (2016) على أهداف إدارة المعرفة تبرز كتوليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم، ونشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها، والعمل على التجديد وتطوير المعرفة، وإيجاد القيادة على بناء النظام المعرفي، وتغيير ورفع السلوك ومستوى الأداء للأفضل، وتعد دليلاً للعمل الجيد، وقام الشرفا (2008) بتحديد خصائص إدارة المعرفة: تهتم بعمال المعرفة وبالمصادر الداخلية للمؤسسة، وتدرس إدارة علاقات المستفيد الخارجية، وتطور الثقافة التنظيمية للمؤسسات.

عمليات إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص عمليات إدارة المعرفة وفق نموذج منظمة Fraunhofer IPK والذي اعتمده (Heisig & Vorbeck, 2000, 114) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية، فقد تضمنت خمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة، وهي:

1. تشخيص المعرفة: أن الهدف من التشخيص هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأفراد الحاملين لها، ومواقعهم، وتحديد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتستخدم في عمليات التشخيص آليات الاكتشاف، وآليات البحث والوصول، وتكون عملية ليست من مرحلة واحدة من آليات عملية لتشخيص المعرفة، وهي: تمثيل الخبرات العلمية، وتمثيل الموجودات، والأحداث بالشبكات الدلالية، وتمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية.

2. تحديد أهداف المعرفة: إن أهداف المعرفة هو السعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق الابداعات، وهذا يدور حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة، وتقديم الحلول غير التقليدية، ويشير "هيسنغ وفوريك" (Heisig & Vorbeck, 2000) إلى أن إدارة المعرفة تبدأ بتطوير أهداف واضحة للمعرفة، ومن أهدافها ما يلي: تحسين العمليات، وإيجاد الوضوح نحو عمل المؤسسة، والمشكلات، وعمليات المؤسسة، وتسهيل الابداع، والتوجه نحو المستفيد، وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.

3. توليد المعرفة: يوضح الزطمة (2011)، والكبيسي (2005) عملية توليد المعرفة، فيما يلي:

- المعرفة المشتركة: وتتم من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد أثناء العمل.
- المعرفة الخارجية المجسدة: وتتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الواضحة كأن تنقل معرفة فرد من الكتب والرسائل.
- المعرفة التركيبية: وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة أكثر وضوحًا، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

- المعرفة الداخلية (المدججة): وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى المعرفة الضمنية، كتحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة مؤسسية ومبادرات استراتيجية.
4. تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها): هي العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتصنيفها وتسهيل البحث والوصول إليها وتيسير سبل استرجاعها، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسمها، وهذه البيانات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم وتصنيف المعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة.
5. تطوير المعرفة وتوزيعها: تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المؤسسة؛ حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية من خلال أساليب التدريب والحوار، أما المعرفة الصريحة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، ويعني مشاركة المعرفة التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف، ويصبح قادرًا على القيام بالفعل بموجبها والمشاركة بالمعرفة، وأن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات والوحدات الإدارية داخل المؤسسات (محمد، 2011).
6. تطبيق المعرفة: يرى الرقب (2011، 29-30) أن تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المؤسسي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أن تكون عملية تطبيق المعرفة تستند إلى المعرفة المتاحة وتطبق من خلال نوعين من العمليات، هما: العمليات الموجهة (المباشرة)، والمعرفة الروتينية.

الدراسات السابقة:

تناول البحث الحالي العديد من الدراسات والأبحاث السابقة التمكين الإداري في المدارس؛ حيث كشفت نتائج دراسة أرنأووط (2022) عن وجود ضعف واضح في مجال تمكينهم إداريًا وتفويضهم للصلاحيات، وتركز هذا الضعف عمومًا في مجال صنع القرار وتنمية الكفاءة الذاتية والنمو المهني، وتناولت دراسة شعبيات وآخرون (2018) واقع التمكين الإداري في المدارس من وجهة نظر المديرين أنفسهم؛ حيث توصلت نتائجها إلى أن درجة التمكين الإداري في المدارس الحكومية كانت مرتفعة من وجهة نظر المديرين، وفي المقابل، أظهرت نتائج دراسة الحجاج وحسونة (2018) أن هنالك علاقة وثيقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الإداري في المدارس وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وأيضًا تطرقت نتائج دراسة العتيبي (2017) إلى كفاءة التمكين على العمل ودافعية المعلمين للعمل بمهنية وروح الفريق، وهذا شأنه أن يرفع من مستوى التحصيل العلمي، وبالتالي؛ التقليل من الفوضى نحو مزيد من الانضباط، وكذلك أظهرت بعض المعينات التي تواجه التمكين الإداري في المدارس منها: ضعف خبرة المديرين والمعلمين، وعدم ثقة المسؤولين إزاء تفويض الصلاحيات، وكشفت نتائج

دراسة الروقي (2016) عن أن هنالك أثرًا ذا دلالة إحصائية بين درجة التمكين الإداري ومستوى جودة الأداء المهني في المدارس الحكومية، كما تطرقت إلى التحديات التي تواجه تطبيق التمكين الإداري سواء التحديات التي تواجه مدير المدرسة، أو التحديات المتعلقة بخصائص المعلم، أو قوانين وتعليمات مكاتب التربية والتعليم، وأظهرت نتائج دراسة مصطفى (2016) أثر التمكين على ثقة المعلمين بأنفسهم وبقدراهم الأمر الذي انعكس على جودة الأداء وتحسين تحصيل الطلبة وزيادة دافعيتهم للعمل بطريقة أكثر إيجابية فيما يتعلق بانضباط العملية التعليمية ككل، بما فيها انتظام الطلاب والتزامهم بقوانين المدرسة وارتفاع مستوى تحصيلهم العلمي، وتوصلت نتائج دراسة سانجك (Sagnak, 2012) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ الابتكاري وسلوك المعلمين الابداعي، وأن المناخ الابداعي كان متوفرًا بدرجة متوسطة بخصوص العلاقة بين سلوك المديرين في مجال تمكين القيادة والسلوك الإبداعي لدى المعلمين، وبينت نتائج دراسة "بونديروس" (Bonduris, 2011) أن المعلمين في المدرسة يتعاونون بشكل إيجابي وكامل مع إدارتهم في تنفيذ مهامهم وأعمالهم، إضافة إلى وجود دعم كبير وتشجيع وتحفيز من قبل الهياكل التنظيمية العليا لإدارة المدرسة ومعلميها، في مجال إنجاز المهام المطلوبة بالشكل المراد الأمر الذي يسهم بشكل فعال في أدائهم الإيجابي، وكذلك أوضحت نتائج دراسة أبو وطفة (2010) أن لتفويض السلطة أثرًا واضحًا ذا دلالة على تحسين مستوى كفاءة الإدارات المدرسية وفعاليتها في تأدية واجباتها المهنية والإدارية بالشكل المطلوب.

مما سبق، يمكن القول؛ بأن الدراسات السابقة التي تتعلق بالتمكين الإداري لدى قائدات المدارس يمكن أن تؤدي إلى كفاءة التمكين على العمل ودافعية المعلمين نحوه، وكذلك العمل بمهنية وروح الفريق، وهذا يؤدي إلى جودة الأداء لدى المعلمين وتحسين تحصيل الطلبة وكذلك انتظام الطلبة والتزامهم بقوانين المدرسة وارتفاع مستوى تحصيلهم العلمي.

وأوضحت بعض الدراسات والأبحاث السابقة أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات التربوية؛ حيث توصلت نتائج دراسة ياسين (2022) إلى أن المعرفة مورد استراتيجي لتحقيق النجاح والتميز التنافسي للمنظمات، وأن إدارة المعرفة هي نظام للتفكير حول تنظيم وتوظيف الموارد الفكرية والابداعية للمؤسسة لبناء الأنشطة الإدارية المختلفة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وأن لإدارة المعرفة الأثر الإيجابي في تنمية التعلم التنظيمي وتحفيز العاملين، وتحسين فعالية العمليات الداخلية وتطوير أنشطة الابداع والابتكار بالمؤسسة، وكذلك أشارت نتائج دراسة الظاهر والسرطان (2021) إلى أن درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة (الأونروا) من وجهة نظر مديريها متوسطة، وجاء ترتيب محاور ممارسة عمليات إدارة المعرفة، كالآتي: "المشاركة في المعرفة" في المرتبة الأولى، ثم "تطبيق المعرفة"، تلاها "تشخيص المعرفة"، ثم "خزن المعرفة وإدامتها"، وبعدها "توليد المعرفة" وتلاها "استرجاع المعرفة"، وأخيرًا "تنظيم المعرفة"، وكشفت نتائج دراسة عبد الرحمن (2019) إلى أن مستوى إدراك مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها جاء بمتوسط حسابي (4,42) وبدرجة مرتفعة جدًا من وجهة نظر مديري المدارس، وأن درجة

تطبيق إدارة المعرفة في المدرسة جاء بمتوسط حسابي (4,25) وبدرجة مرتفعة جداً من وجهة نظر مديري المدارس، وأظهرت نتائج دراسة الشيخ (2018) حصول درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة على متوسط عام (3,51)، أما العمليات: فحصلت عملية تطبيق المعرفة على متوسط (3,67) بالمرتبة الأولى، يليها التشارك بالمعرفة بمتوسط (3,56) تليهما تنظيم المعرفة بمتوسط (3,48) ثم إدامة المعرفة بمتوسط (3,45) وفي المرتبة الأخيرة جاء عملية توليد المعرفة بمتوسط (3,37)، وكانت جميعها بدرجة عالية من وجهة نظر مديري المدارس، وأشارت نتائج دراسة "ميميسوجلو" (Memisoglu, 2016) إلى أن درجة استخدام الإدارة المدرسية لإدارة المعرفة متوسطة؛ وأن مديري المدارس يستخدمون إدارة المعرفة في جمع وتبادل واستخدام وتخزين المعرفة بطريقة أكثر فاعلية، كما أن تصورات المعلمين والإداريين حول كفاءة استخدام مديري المدارس لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة، وتوصلت نتائج دراسة "شيناري وآخرون" (Chenari, et al, 2016) إلى أن درجة استخدام إدارة المعرفة في المدارس الثانوية جاءت متوسطة، ووجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة على الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس، وأيضاً توصلت نتائج دراسة عمور (2015) إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين كانت متوسطة.

ومما سبق، وجدت الباحثة أن الدراسات السابقة التي تتعلق بإدارة المعرفة قد تغلغلت في المدارس من حيث عملياتها المختلفة والتي تكمن في: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة (الاحتفاظ بها)، تطوير المعرفة وتوزيعها، وتطبيق المعرفة.

منهجية البحث وإجراءاته:

مجتمع وعينة البحث: يمثل مجتمع البحث جميع قائدات مدارس المرحلة الابتدائية التابعات لمكتب تعليم وسط جدة للبنات في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية بسيطة من المجتمع الأصلي للبحث إذ تكونت العينة من (90) قائدة مدرسة من المرحلة الابتدائية وذلك خلال الفصل الأول للعام الدراسي (1446هـ-2026).

أداة البحث: تم بناء أداة البحث "الاستبانة بعد الرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة التي تتعلق بالتمكين الإداري كدراسة كل من: أرناؤوط (2022)، والضفيري (2018)، وسلامة (2022) وأيضاً بعد الرجوع إلى الأدب التربوي المتعلق بإدارة المعرفة، كدراسة كل من: الظاهر والسرطان (2021)، والبلوي (2019)، والشيخ (2018)، وعبدالله (2017)، و"ميميسوجلو" (Memisoglu, 2016)، وبعد ذلك ذهبت الباحثة لإعداد أداة البحث الحالي "الاستبانة"؛ حيث تكونت من (35) فقرة في صورتها النهائية، وتم توزيعها إلى: المحور الأول: التمكين الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، والتي تكونت من (15) فقرة، وتم توزيعها على ثلاثة أبعاد، وهي: البعد الأول: الهيكل الإداري، وتكون من (5) فقرات، والبعد الثاني: النمو المهني، وتكون من (5) فقرات، والبعد الثالث: تفويض الصلاحيات، وتكون من (5) فقرات، أما المحور الثاني:

إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية، وتكون من (20) فقرة، وتم توزيعها على أربعة أبعاد وهي: البعد الأول: تخطيط المعرفة، وتكون من (5) فقرات، والبعد الثاني: تنظيم المعرفة، وتكون من (5) فقرات، والبعد الثالث: توجيه ونشر المعرفة، وتكون من (5) فقرات، والبعد الرابع: تطبيق المعرفة، وتكون من (5) فقرات؛ حيث تم توزيعها على تدرج ليكرت الخماسي وفقاً لاستجابات قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في مدينة جدة على فقرات الاستبانة، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور البحث، تمّ حساب المدى (4=1-5)، وتمّ تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0,80 = 5/4)، وتمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا، كما يوضح الجدول (1):

جدول (1): سلم تدرج ليكرت الخماسي لفقرات الاستبانة وفق التدرج الخماسي

موافق كبيرة جداً (5)	موافق كبيرة (4)	موافق متوسطة (3)	موافق قليلة (2)	موافق قليلة جداً (1)
5,0 – 4,21	4,20 – 3,41	3,40 – 2,61	2,60 – 1,81	1,80 – 1

صدق وثبات أداة البحث:

- **صدق الأداة "الاستبانة"**: بعد الانتهاء من بناء أداة البحث الحالي، تمّ عرضها على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات بالمملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (10) محكمين؛ وقد طلب منهم مشكورين إبداء الرأي حول مدى وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها لما وضعت لأجله، ومدى مناسبتها للمحور الذي تنتمي إليه؛ حيث قامت الباحثة بإجراء التعديلات اللازمة التي اتفق عليها غالبية المحكمين من تعديل بعض الفقرات وحذف عبارات أخرى، حتى أصبحت الاستبانة تتألف من (35) فقرة في صورتها النهائية.

- **ثبات الأداة "الاستبانة"**: قامت الباحثة بقياس ثبات أداة البحث الحالي من خلال معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α))؛ حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (0,91) وهي درجة ثبات عالية، يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة البحث.

الأساليب الإحصائية: تم استخدام الأساليب الإحصائية ضمن برنامج SPSS: معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة البحث، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية؛ لمعرفة درجة التمكن الإداري وكذلك مستوى إدارة المعرفة لدى عينة البحث، وأيضاً معامل ارتباط بيرسون؛ لمعرفة دلالة العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث.

منهج البحث:

اتبع البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي؛ لمناسبته لأهداف البحث وأغراضه.

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

1. للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة التمكين الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة

الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟"

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الأول: التمكين الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية (الهيكل الإداري، النمو المهني، تفويض الصلاحيات) للاستبانة، كما يوضح الجدول (2):

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات المحور الأول للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
البعد الأول: الهيكل الإداري				
1	تُوزع المهام والصلاحيات الصادرة من وزارة التعليم بناء على خبرتي	4,05	0,829	4 موافقة (كبيرة)
2	أتواصل مع وزارة التعليم من خلال التسلسل الإداري	4,31	0,771	3 موافقة (كبيرة جداً)
3	أشارك في إعداد الخطة السنوية وصياغتها	4,58	0,638	2 موافقة (كبيرة جداً)
4	لدي إدراك كامل بالخطة العامة للمدرسة	4,72	0,699	1 موافقة (كبيرة جداً)
5	لديّ تصور واضح عن أهداف العمل الإداري الذي أقوم به	3,99	0,753	5 موافقة (كبيرة)
المعدل العام للبعد الأول		4,33	0,738	موافقة (كبيرة جداً)
البعد الثاني: النمو المهني				
6	تساعدني الأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم في تطوير مهاراتي	4,37	0,665	4 موافقة (كبيرة جداً)
7	تتبنى وزارة التعليم خطة تدريبية واضحة لتنمية قدراتي	4,64	0,704	2 موافقة (كبيرة جداً)
8	تقيم وزارة التعليم البرامج التدريبية التي أشارك بها بشكل دوري	4,59	0,713	3 موافقة (كبيرة جداً)
9	تتيح وزارة التعليم الفرصة أمامي للتعلم المستمر، واكتساب كل ما هو جديد في مجال العمل الإداري	3,83	0,662	5 موافقة (كبيرة)
10	يشجعني نظام المكافآت المستخدم من قبل وزارة التعليم على التطوير الذاتي.	4,71	0,703	1 موافقة (كبيرة جداً)
المعدل العام للبعد الثاني		4,43	0,690	موافقة (كبيرة جداً)

البعء الثالث: تفويض الصلاحيات			
4	0,835	4,27	11
موافقة (كبيرة جدًا)			أمارس الصلاحيات المفوضة من قبل وزارة التعليم بحرية.
3	0,777	4,39	12
موافقة (كبيرة جدًا)			تقوم وزارة التعليم بمتابعتي وتوجيهي في تنفيذ الصلاحيات المفوضة.
5	0,671	3,88	13
موافقة (كبيرة)			إنجازي للمهام والصلاحيات الممنوحة لي، يُعزز من ثقتي بقراراتي.
2	0,793	4,52	14
موافقة (كبيرة جدًا)			تقوم جهات الاختصاص في وزارة التعليم بتنفيذ المهام الممنوحة لقائدات المدارس.
1	0,812	4,68	15
موافقة (كبيرة جدًا)			تتسجم معايير تفويض الصلاحيات الممنوحة لي من وزارة التعليم مع طبيعة مهامتي.
موافقة (كبيرة جدًا)	0,778	4,35	المعدل العام للبعء الثالث
موافقة (كبيرة جدًا)	0,735	4,37	المعدل العام للمحور الأول ككل

يوضح الجدول (2) السابق؛ أن المتوسط الحسابي بشكل عام على المحور الأول: التمكين الإداري لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية (الهيكل الإداري، النمو المهني، تفويض الصلاحيات) للاستبانة ككل (4,37) وبانحراف معياري (0,735) وبدرجة موافقة (كبيرة جدًا)؛ حيث جاء البعء الثاني: النمو المهني بمتوسط حسابي (4,43) وبدرجة موافقة (كبيرة جدًا) إذ حصل على الترتيب الأول، يليه البعء الثالث: تفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي (3,35) وبدرجة موافقة (كبيرة جدًا) إذ حصل على الترتيب الثاني، كما جاء البعء الأول: الهيكل الإداري بمتوسط حسابي (4,33) وبدرجة موافقة (كبيرة جدًا)، وحصل على الترتيب الثالث.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى إدراك قائدات المدارس لأهمية التمكين الإداري، وعن توافر بيئة تنظيمية داعمة تعزز من أدوارهن الإدارية والمهنية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء المدرسي وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة؛ حيث يتضح أن البعء الثاني: النمو المهني جاء في المرتبة الأولى، مما يعكس هذا التقدّم إدراك قائدات المدارس لجدوى الأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم السعودية في تطوير قدراتهنّ، وكذلك وضوح الخطة التدريبية وتنوّع البرامج التي تستهدف صقل مهاراتهنّ القيادية والإدارية، كما يشير إلى فاعلية نظام الحوافز في تشجيعهنّ على مواصلة التطوير الذاتي، وهو ما يُعدّ ركيزة أساسية لتحقيق الجودة والتميّز في العمل التربوي، أما البعء الثالث: تفويض الصلاحيات جاء في المرتبة الثانية ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال وزارة التعليم السعودية التي تمنح قائدات المدارس مساحة واسعة من الحرية في ممارسة الصلاحيات المفوّضة، مع متابعة وتوجيه مستمر يضمن سلامة التنفيذ، مما يعزز ثقتهنّ بقراراتهنّ ويُشعرهنّ بالمسؤولية تجاه مهامهنّ، كما أنّ انسجام معايير التفويض مع طبيعة العمل الإداري لقائدات المدارس يؤكد على مرونة النظام التعليمي وقدرته على تمكينهنّ من القيادات المدرسية، وأخيرًا، جاء البعء الأول: الهيكل الإداري في المرتبة الثالثة، ويمكن عزو هذه النتيجة من خلال وضوح الهيكل الإداري للمدارس، وتوزيع المهام وفق الخبرات، والمشاركة الفاعلة في إعداد الخطة السنوية وصياغتها،

مما يعكس درجة عالية من التنظيم المؤسسي والانسجام بين قائدات المدارس ومتطلبات وزارة التعليم السعودية، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة شعيبات وآخرون (2018)، ودراسة العتيبي (2017)، ودراسة مصطفى (2016)، ودراسة "بوندريوس" (Bonduris, 2011)، ودراسة أبو وطفة (2010)، كما اختلفت مع دراسة أرنأووط (2022)، ودراسة سانجناك (Sagnak, 2012).

2. للإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما مستوى إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة

الابتدائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لكل فقرة من فقرات المحور الثاني: إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية (تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توجيه ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) للاستبانة، كما يوضح الجدول (3):

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على فقرات المحور الثاني

للاستبانة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
البعد الأول: تخطيط المعرفة				
1	تساعد إدارة المعرفة على المرونة في إعداد خطة متكاملة وفق الحاجات المستقبلية	3,45	0,817	4 (موافقة كبيرة)
2	تحدد إدارة المعرفة الفجوة بين المعرفة القائمة والمعرفة المرغوب في امتلاكها لدى المعلمات	4,01	0,730	2 (موافقة كبيرة)
3	أخطط مع المعلمات لإصدار مجلة علمية أو نشرة دورية تخص المدرسة	3,98	0,783	3 (موافقة كبيرة)
4	أساهم في تطوير المعلمات وتأهيلهن بما يتناسب مع مفهوم إدارة المعرفة	4,12	0,823	1 (موافقة كبيرة)
5	أختار إدارة المعرفة التي توفر الرؤية الواضحة لمداخل تطبيقها في المدرسة	3,34	0,677	5 (موافقة متوسطة)
المعدل العام للبعد الأول		3,78	0,766	موافقة كبيرة
البعد الثاني: تنظيم المعرفة				
6	أشجع المعلمات على استخدام وسائل التواصل المختلفة للحصول على معرفة جديدة	3,86	0,783	2 (موافقة كبيرة)
7	أقوم بتوثيق المعرفة الجديدة للأداء المدرسي ورقياً لكي يسهل الوصول إليها	3,80	0,894	3 (موافقة كبيرة)
8	أنظم المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي للتعامل مع المشكلات الإدارية التي تواجه المعلمات	3,57	0,782	5 (موافقة كبيرة)
9	أعمل على فهرسة المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي في المكتبة	3,61	0,666	4

موافقة (كبيرة)				
1	0,742	3,99	أحفز المعلمات اللواتي ينظمن إدارة المعرفة	10
موافقة (كبيرة)				
موافق (كبيرة)	0,773	3,77	المعدل العام للبعد الثاني	
البعد الثالث: توجيه ونشر المعرفة				
1	0,781	3,97	أحفز المعلمات على المشاركة في المعرفة داخل المدرسة من خلال (الاجتماعات والندوات وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالألترنت وغيرها)	11
موافقة (كبيرة)				
4	0,669	3,74	أستخدم استراتيجية واضحة لنشر المعرفة (داخل المدرسة وخارجها)	12
موافقة (كبيرة)				
3	0,772	3,87	أستخدم (وسائل الاتصال الحديثة والنشرات الإلكترونية) في توزيع المعرفة المرتبطة بالأداء المدرسي بين المعلمات	13
موافقة (كبيرة)				
2	0,674	3,96	أوظف خبرات المعلمات المبدعات كنماذج لزميلاتهن	14
موافقة (كبيرة)				
5	0,782	3,72	أشجع مشاركة المعلمات نحو إعلاء قيمة المعرفة وأهميتها في الإدارة المدرسية	15
موافقة (كبيرة)				
موافقة (كبيرة)	0,736	3,85	المعدل العام للبعد الثالث	
البعد الرابع: تطبيق المعرفة				
1	0,873	4,00	أفعل دور الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة	16
موافقة (كبيرة)				
3	0,766	3,87	أتواصل مع الخبراء لتأهيل المعلمات على تطبيق المعرفة	17
موافقة (كبيرة)				
4	0,870	3,69	أوفر الإمكانيات والأجهزة الحديثة التي تساعد على تطبيق المعرفة	18
موافقة (كبيرة)				
2	0,719	3,88	أشجع على المناقشة والحوار في تطبيق المعرفة لتعزيز التواصل مع المجتمع السعودي المحلي	19
موافقة (كبيرة)				
5	0,768	3,51	أعمل على تطبيق المعرفة للأداء المدرسي من خلال تحويلها إلى خدمات جديدة ومشاريع	20
موافقة (كبيرة)				
موافقة (كبيرة)	0,799	3,79	المعدل العام للبعد الرابع	
موافقة (كبيرة)	0,768	3,82	المعدل العام للمحور الثاني ككل	

يوضح الجدول (3) السابق؛ أن المتوسط الحسابي بشكل عام للمحور الثاني: إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية (تخطيط المعرفة، تنظيم المعرفة، توجيه ونشر المعرفة، تطبيق المعرفة) للاستبانة ككل (3,82) وبانحراف معياري (0,768) وبدرجة موافقة (كبيرة)؛ حيث جاء البعد الثالث: توجيه ونشر المعرفة بمتوسط حسابي (3,85) وبدرجة موافقة (كبيرة) إذ حصل على الترتيب الأول، يليه البعد الرابع: تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي (3,79) وبدرجة موافقة (كبيرة) إذ حصل على الترتيب الثاني، كما جاء البعد الأول: تخطيط

المعرفة بمتوسط حسابي (3,78) وبدرجة موافقة (كبيرة) إذ حصل على الترتيب الثالث، وأخيرًا جاء البعد الثاني: تنظيم المعرفة بمتوسط حسابي (3,77) وبدرجة موافقة (كبيرة) إذ حصل على الترتيب الرابع.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال إدراك قائدات المدارس لأهمية إدارة المعرفة بوصفها عملية محورية في تعزيز كفاءة العمل الإداري والتربوي داخل المدارس، غير أنّ مستوى الموافقة الكبير -دون أن يصل إلى "كبيرة جدًا"- يُظهر أنّ هناك جوانب من إدارة المعرفة ما زالت بحاجة إلى مزيد من التفعيل والتطوير؛ حيث تُفسر الباحثة حصول البعد الثالث: توجيه ونشر المعرفة على المرتبة الأولى باهتمام قائدات المدارس على تحفيز المعلمات على المشاركة في تبادل المعرفة عبر الوسائل التقليدية والحديثة على حد سواء، كالاتتماعات والندوات وتكنولوجيا المعلومات، كما يعكس حرصهنّ على توظيف الخبرات المتميزة كنماذج يُتخذى بها، مما يشير إلى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعملية النشر والمشاركة، وهو ما يُعدّ عنصرًا جوهريًا في بناء رأس المال المعرفي للمدرسة، وكذلك تعزو الباحثة حصول البعد الرابع: تطبيق المعرفة على المرتبة الثانية إلى سعي قائدات المدارس إلى توظيف المعرفة المكتسبة في الأداء المدرسي وتحويلها إلى ممارسات عملية وخدمات تعليمية جديدة، وقد ظهر ذلك بوضوح في تفعيل الإذاعة المدرسية في نشر نتائج تطبيق المعرفة، والتواصل مع الخبراء لتأهيل المعلمات، وتشجيع الحوار والمناقشة لتوسيع نطاق الفائدة، غير أنّ بعض المؤشرات -مثل ضعف الإمكانيات المتاحة أو محدودية تحويل المعرفة إلى مشاريع وخدمات جديدة- تُشير إلى وجود معوقات تعترض عملية التطبيق الكامل للمعرفة، وأيضًا يمكن تفسير حصول البعد الأول: تخطيط المعرفة على المرتبة الثالثة من خلال وعي قائدات المدارس للتخطيط لإدارة المعرفة لا سيما عن طريق تحديد الفجوات المعرفية والعمل على تطوير المعلمات بما يتناسب مع متطلبات المعرفة الحديثة، ومع ذلك، فقد أظهرت بعض الفقرات -كضعف الرؤية الواضحة لمداخل التطبيق أو قلة المبادرات في إعداد منتجات معرفية مثل المجالات والنشرات- أن هذا البعد ما يزال بحاجة إلى تعزيز استراتيجي أكثر وضوحًا، وأخيرًا، يمكن عزو البعد الثاني: تنظيم المعرفة في حصوله المرتبة الرابعة إلى أن عمليات التوثيق والفهرسة والتنظيم المعرفي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من الإتقان، إذ يتضح أن قائدات المدارس يشجعن المعلمات على استخدام الوسائل المختلفة لاكتساب المعرفة ويحفزن على تنظيمها، إلا أن الجهود تظل متفرقة وتفتقر إلى نظام مؤسسي شامل يضمن استدامة المعرفة وسهولة استرجاعها عند الحاجة، واتفقت هذه النتائج مع دراسة ياسين (2022)، ودراسة عبد الرحمن (2019)، ودراسة الشيخ (2018)، واختلفت مع نتائج دراسة الظاهر والسرحان (2021)، ودراسة "ميميسوجلو" (Memisoglu, 2016)، ودراسة "شيناري وآخرون" (Chenari, et al, 2016)، ودراسة عمور (2015).

3. للإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين درجة

التمكين الإداري وإدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة (التمكين الإداري، وإدارة المعرفة)، كما يوضح الجدول (4):

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة "التمكين الإداري وإدارة المعرفة"

الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محاو الاستبانة
0,01	**0,611	0,735	4,37	المحور الأول: التمكين الإداري
0,01	**0,624	0,768	3,82	المحور الثاني: إدارة المعرفة
0,01	**0,671	0,749	4,01	الدرجة الكلية

دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,01)**

يتبين من الجدول (4)؛ أن هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين التمكين الإداري وبين إدارة المعرفة لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية وذلك بقيمة (0.671)، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين التمكين الإداري وإدارة المعرفة؛ فارتفاع مستوى التمكين الإداري (من حيث الهيكل الإداري، النمو المهني، وتفويض الصلاحيات) يسهم بصورة مباشرة في رفع مستوى إدارة المعرفة (تخطيطها، تنظيمها، توجيهها، وتطبيقها). أي أنّ كلما ازدادت فرص التمكين الإداري للقائدات، زادت قدرتهنّ على التخطيط للمعرفة وتنظيمها ونشرها وتطبيقها في الميدان التربوي، وهذه العلاقة الارتباطية تؤكد أنّ التمكين الإداري يعدّ مطلباً أساسياً لإدارة المعرفة، وأنّ نجاح ممارسات إدارة المعرفة في المدارس الابتدائية مرهون بدرجة التمكين الممنوحة للقائدات، الأمر الذي يعكس تكامل البعدين في تعزيز كفاءة الأداء المدرسي وتحقيق أهداف وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

توصيات البحث: في ضوء نتائج البحث، أوصت الباحثة بما يلي:

1. ضرورة تعزيز برامج التنمية المهنية المستدامة لقائدات المدارس، وذلك من خلال خطط تدريبية متقدمة تتماشى مع احتياجاتهنّ العملية.

2. التوسع في تفويض الصلاحيات لقائدات المدارس بما يتيح لهنّ مساحة أكبر لاتخاذ القرارات الإدارية، مع توفير آليات متابعة وتوجيه داعمة دون إفراط في المركزية.

3. العمل على تطوير الهيكل الإداري للمدارس بما يحقق مزيداً من المرونة في توزيع المهام والصلاحيات ويُسهم في تعزيز فاعلية الخطط السنوية.

4. ضرورة إعداد خطة استراتيجية شاملة لإدارة المعرفة داخل المدارس الابتدائية؛ بحيث تشمل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتطبيق بشكل متكامل.
5. تفعيل البنية التحتية التقنية وتوفير الموارد اللازمة (مثل النظم الإلكترونية وقواعد البيانات) لدعم عمليات تنظيم المعرفة وفهرستها.
6. تشجيع قائدات المدارس والمعلمات على إنتاج ونشر المعرفة التربوية وذلك من خلال مجلات مدرسية، ونشرات إلكترونية، ومنتديات معرفية.
7. التركيز على تحويل المعرفة إلى ممارسات ومشروعات تطبيقية تخدم الأداء المدرسي وتستجيب لاحتياجات المجتمع المحلي.

مقترحات البحث:

في ضوء توصيات البحث، قامت الباحثة باقتراح الدراسات المستقبلية التالية:

1. دراسة عن التمكين الإداري وعلاقته بجودة الأداء المدرسي لدى قائدات المدارس في المراحل التعليمية المختلفة.
2. دراسة عن المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في تفعيل إدارة المعرفة واقتراح حلول لعلاجها.
3. دراسة عن دور التقنيات الرقمية في تعزيز التمكين الإداري وتفعيل إدارة المعرفة في المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة.
4. دراسة عن أثر الثقافة التنظيمية في المدارس على مستوى تبني ممارسات إدارة المعرفة والتمكين المدرسي على قائدات المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة.

REFERENCES

(المصادر والمراجع)

قائمة المراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. أبو خضير، إيمان. (2009). تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي "أفكار وممارسات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي- الرياض في 13-16/11/1430هـ بقاعة الملك فيصل للمؤتمرات.
2. أبو وطفة، سماهر. (2010). تفويض السلطة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بفاعلية الإدارة من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
3. أرنأووط، أحمد. (2022). تمكين المعلمين وظيفياً وعلاقته بدرجة الإقبال على شغل الوظائف الإدارية بالمدارس الثانوية بشمال سيناء- دراسة حالة، جامعة العريش، (25)، 75-83.
4. البلوي، صباح. (2019). درجة ممارسة الإدارة المدرسية لعمليات إدارة المعرفة في مدارس البنين بتبوك، مجلة كلية التربية-جامعة أسيوط، 35 (11)، 276-305.
5. بني عيسى، أحمد. (2018). إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، عمان: المكتبة الوطنية.
6. الجبالي، بكر. (2012). أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
7. الجرايدة، محمد، والمنوري، أحمد. (2014). واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال سلطنة عمان، مجلة المنارة، 1 (20)، 41-87.
8. الحجاج، ريم، وحسونة، أسامة. (2018). مستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في عمان وعلاقته بالأداء الوظيفي لمعلمهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 27 (3)، 406-422.
9. الحري، رافدة. (2012). اتجاهات إدارية معاصرة، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
10. الدوري، زكريا، وصالح، أحمد. (2009). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
11. الرشيد، نايف. (2021). التمكين الإداري للقيادات التربوية بالتعليم الأساسي وعلاقته بممارسة عمليات إدارة المعرفة (دراسة حالة - الكويت)، مجلة كلية التربية- بنها، 32 (126)، 135-158.
12. الرقب، محمد. (2011). متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، فلسطين.

13. الروقي، مطلق. (2016). التمكين الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام في محافظة عفيف، المجموعة الدولية للاستشارات والتدريب، 5 (8)، 230-258.
14. الزطمة، نضال. (2011). إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
15. ستوم، وليد. (2011). علاقة المناخ التنظيمي بتمكين العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
16. سلامة، محمد. (2022). درجة التمكين الإداري وعلاقته بالانضباط المدرسي لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في (المحافظات الشمالية) في فلسطين من وجهة نظر مديري المدارس، رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
17. الشرفا، سلوى. (2008). دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. شعيبات، محمد، وزنون، ياسر، وعرقوب، صباح، وشرباتي، نجات. (2018). واقع التمكين الإداري لدى مديري المدارس في فلسطين كما يراه المديرون أنفسهم، دراسة ميدانية في مدارس محافظة رام الله والبيرة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 18 (3)، 416-428.
19. شقورة، محمد. (2015). دراسة متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
20. الشيخ، عادل. (2018). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في المدارس الثانوية المطبقة لنظام المقررات بمدينة الرياض من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ومجلة العلوم التربوية والنفسية، 14 (2).
21. الضفيري، سعد. (2018). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بتفويض السلطة لدى معلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت، مجلة العلوم التربوية، 1 (1)، 393-427.
22. الطائي، رعد، وقداة، عيسى. (2008). إدارة الجودة الشاملة، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
23. الطراونة، إخلاص، والنهدي، سميرة. (2017). التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، 3 (1)، 35-56.
24. الظاهر، صبحي والسرحان، خالد. (2021). درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في مدارس وكالة الأمم المتحدة "الأونروا" في الأردن من وجهة نظر مديريها، مجلة دراسات-الجامعة الأردنية، 48 (1)، 230-246.

25. عبد الله، محمد؟ (2017). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الانجاز لديهم. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
26. عبد الحميد، مسعد. (2010). دور المؤسسات المتعلمة في تدعيم بناء رأس المال الفكري والحفاظ على الأصول الفكرية بالمؤسسات الحكومية العربية. بحث مقدم إلى مؤتمر تطوير رأس المال الفكري، (18-20 يناير)، نحو استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية، الكويت.
27. عبد الرحمن، نائل. (2019). واقع تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم من وجهة نظر مديريها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. 11 (29)، 26-11.
28. العتيبي، غلباء. (2017). واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 2 (173)، 629-701.
29. عفانة، حسن. (2014). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
30. عمور، أحلام. (2015). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جرش لإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
31. العنزي، خالد. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت لإدارة التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
32. العنزي، محمد. (2025). واقع ممارسة أبعاد التمكين الإداري لدى قيادات إدارات التعليم. مجلة العلوم التربوية والإنسانية، (45)، 95-137.
33. القاسمي، عائدة، والشبيحة، زهرة. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بتطبيق معايير الإدارة المدرسية في نظام تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة مسندم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 3 (12)، 315-356.
34. القرني، شروق، والزامل، مها. (2021). دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45 (4)، 15-62.
35. الكبيسي، صلاح الدين. (2005). إدارة المعرفة، ط1، القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية.
36. الكبيسي، صلاح الدين. (2013). إدارة المعرفة، ط4، القاهرة: جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
37. الكريمين، هاني. (2013). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مدراء التربية والتعليم، مجلة كلية التربية، 4 (36)، 160-189.

38. محمد، أشرف. (2009). أدوار رؤساء الأقسام الأكاديمية لتطبيق مدخل إدارة المعرفة بالجامعات المصرية. المؤتمر الدولي السابع: "التعلم في مطلع الألفية الثالثة: الجودة-الإتاحة- التعلم مدى الحياة في الفترة من 15-16 يوليو، مصر.
39. محمد، صفاء. (2011). دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية "دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والخدمية والمكاتب الاستشارية في جامعة الكوفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الكوفة، الكوفة.
40. مصطفى، شيرين. (2016). درجة التمكين الإداري وعلاقتها بالروح المعنوية لدى معلمي المدارس الحكومية الأساسية ومعلماتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر أنفسهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
41. المقدادي، مؤيد. (2016). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية لعمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في محافظة الزرقاء، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.
42. ياسين، جليد. (2022). إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية. 8 (1)، 907-926.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. Anderson, K. & Sandmann, L. (2009). Toward a model of empowering practices in youth-adult partnerships. *Journal of Extension*, 47 (2), 1-8.
2. Bonduris, J. (2011). Who's leading now: A case study of teacher leadership. (Un published doctoral dissertation), Mills College, Oakland, California
3. Chenari, A., Mojaveri, A. and Heydari, S., (2016). Effects of Knowledge Management Establishment on Self-Efficacy of School Principals (Case Study: Secondary Schools for Boys in Tehran). *International Business Management*, 10 (11), 2293-2299.
4. Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.
5. Heisig Peter, & Vorbeck Jens, (2000) *business-process oriented knowledge management*, Center Knowledge Management, Canada Takeuchi , Hirotaka and Nonaka, Ikujiro (2004) *Hitotsubashi on Knowledge Management* , Singapore , John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd
6. Laudon, K and Laudon, J (2011). *Management Information Sestems*, Eighth Edition, Prentice

7. Memisoglu, S. (2016). Teachers' and administrators' perceptions of knowledge management competence of high school administrators. *Academic Journal*, 11(4), 125- 133.
8. Memisoglu, S. (2016). Teachers' and administrators' perceptions of knowledge management competence of high school administrators. *Academic Journal*, 11(4), 125- 133.
9. OECD. (2021). Teachers and school leaders as lifelong learners: TALIS 2018 results (Volume II). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
10. Sagnak, M. (2012). The empowering leadership and teacher's innovative behavior: The mediating role of innovation climate. *African Journal of Business Management*, 6 (4), 1635-1641.
11. UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO Publishing. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379707>
12. World Bank. (2020). Realizing the future of learning: From learning poverty to learning for everyone, everywhere. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34583>