

التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العالمية

إعداد

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين / أستاذ أصول التربية
أ/ رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية / باحثة دكتوراه بقسم أصول التربية
د/ نجلاء محمد حامد / أستاذ أصول التربية المساعد

كلية الدراسات العليا للتربية
جامعة القاهرة

التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العالمية*

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين أ/ رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية ود/ نجلاء محمد حامد

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينيات، ولاقى رواجاً في تسعينيات القرن العشرين نتج عنه زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث، مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (أفندي، ٢٠٠٣) في بيئة المؤسسة وتحولات في المفاهيم الإدارية، وميلها نحو التمييز وتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليست مفاجأة أن تلجأ العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين.

والتمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي تنال اهتمام ودراسة العاملين في مجال الإدارة التربوية؛ لأن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية؛ كما أنه ملائم لجميع المؤسسات في مختلف الظروف (الطعاني، ٢٠١١، ص ٢٠١-٢٣٢). والتمكين كاستراتيجية تجعل المديرين يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات عالية ورضا عال تجاه منظماتهم ووظائفهم، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية، يعني بذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتعزز من سمات القائد الإداري ويصبح مؤثراً أكثر في نفوس عامليه مديراً وقائداً (محمود ومحمود، ٢٠٠٧، ص ١٩٧). وتزداد درجة ممارسة الأدوار الإدارية للموظف مع زيادة مستوى التمكين الإداري المتبع في المؤسسة (سلامة، ٢٠١١، ص ٢٠٥). ومدخل التمكين ممارسة لأسلوب إداري منظم يخضع للرقابة وقابل للتطوير من خلال مراقبته ومساندته من قبل إدارة المؤسسة (Robert, H& De Bono, E, 2005). ومن الاتجاهات الحديثة للتطوير الشامل في إدارة التعليم العام الهرم التنظيمي المقلوب، الذي يبدو فيه المزج بين نمطي الإدارة (المركزية واللامركزية) واضحاً، والذي يمثل تطبيقاً عملياً لتحقيق التمكين في المؤسسات التربوية. ويعتبر الهرم التنظيمي المقلوب

(* بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

منحى إدارياً جديداً للتطوير الشامل في إدارة التعليم على كافة المستويات، بهدف إعادة الدور الطبيعي للإدارة التنفيذية، لممارسة كامل صلاحيتها ومسؤولياتها في تطوير العملية التعليمية. إن منحى الهرم التنظيمي المقلوب يتصف بعدد من الخصائص أبرزها إعطاء دور قيادي فاعل للمستويات التنظيمية المختلفة ابتداء من المستوى التنظيمي الأول (الإدارة المدرسية) لتمارس العملية التعليمية المتكاملة، وتصحيح المستوى التنظيمي الثاني (إدارة المناطق التعليمية) لتمارس مهامها التكتيكية التي تتمثل في التنسيق مع الإدارة العليا، ومساندة الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف التعليمية، وتقليص المهام التكتيكية والتنفيذية للجهاز المركزي، وجعله متفرغاً للمهام الاستراتيجية المتمثلة في تجويد التعليم وتمويل التعليم وتطوير التعليم. إن الإصلاح الإداري غالباً ما يرتبط بمفهوم اللامركزية، ولذلك أصبح السعي نحو اللامركزية هو لغة عالمية.

وعلى مستوى البيئة العربية فإن التمكين الإداري كان أحد توصيات اجتماع "خبراء استشراف آفاق الإدارة التربوية في البلاد العربية" الذي عقد في الإمارات العربية المتحدة عام ٢٠٠٠م، للبحث عن أبرز التجارب والتجديدات في الإدارة التربوية والتي تمتاز بالصفة الشمولية والتكاملية وبإحداث التطوير المؤسسي في الإدارة التربوية وتحليلها، لتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وذلك بمراعاة خصوصية النظم التربوية العربية (حسن، ٢٠٠٢).

وفي سلطنة عمان تم تقديم ورقة عمل بعنوان "تمكين العاملين": كاستراتيجية للتطوير الإداري ضمن الاجتماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية الذي عقد خلال الفترة من (١١-١٣ ديسمبر ٢٠٠٤م)، إذ ترجع أهمية الموضوع الذي تناقشه الورقة لتعرف مفاهيم التمكين والتحديات التي قد تواجه تطبيقه هذا في بيئة الأعمال العربية (الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ٢٠٠٤).

وفي إطار الاستفادة من التجارب العالمية في مجال التمكين فقد عُقد مؤتمراً في مسقط بتاريخ ٢٠/١٠/٢٠١٤م، بعنوان: (الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل) في مسقط، ناقش تجارب عالمية في تمكين القوى العاملة الوطنية. إذ تم مناقشة عدة تجارب دولية كتجربة ماليزيا من حيث التحول الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، وتمحورت المناقشة حول تمكين الرأس المال البشري على التحويل. وفي

إطار مناقشة تجربة ماليزيا جرى تقديم دراسة حول فعالية التدريب بنظام الحوافز، أما التجربة السنغافورية فقد ناقشت أفضل الممارسات في تنمية الرأس المال البشري؛ لتكون تجربة الحكومة السنغافورية أنموذجاً، أما التجربة الإيرلندية فقد تم قراءتها من زاوية التفكير في إدارة المواهب بطريقة أكثر استراتيجية. (مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل، ٢٠١٤) فإنه وعلى ضوء ما تقدم جاءت فكرة هذه الدراسة لمحاولة الاستفادة من خبرات بعض الدول لتمكين العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

مشكلة الدراسة:

في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة، وتأكيداً لضرورة قيام المنظمات بالمراجعة المستمرة في ممارساتها الإدارية، وأساليب تطويرها عبر الاستفادة من الخبرات الناجحة، وتطبيق ما يناسب واقعها، وما يتطلب ذلك من تفعيل تمكين مواردها البشرية. إلا أن نتائج دراسة بدر العامري أشارت إلى أن أهم معوقات التمكين الإداري هو حرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم. ووجهت الدراسة أنظار المديرين إلى الحد من أسلوب المركزية في الإدارة وتعميق مفهوم التمكين الإداري. كما أوصت الدراسة بالعمل على جعل التمكين مؤسسياً من خلال التشريعات المنظمة للعمل الإداري في الوزارات والمؤسسات الحكومية في سلطنة عمان (العامري، ٢٠١٣).

وعلى ضوء ما سبق ارتأت الباحثة أهمية البحث في تجارب وخبرات الدول للاستفادة منها في تمكين القيادات الوسطى التربوية. ومن ثم تحاول الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما التجارب والاتجاهات العالمية في مجال التمكين الإداري؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما ماهية التمكين الإداري، وما الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؟
- ٢- ما أهم التجارب والاتجاهات العالمية في مجال التمكين الإداري؟
- ٣- كيف يمكن الاستفادة من التجارب والاتجاهات العالمية في مجال التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف ماهية التمكين الإداري وأهدافه كما هو في الأدبيات التربوية.

- ٢- عرض وتحليل أهم التجارب والاتجاهات العالمية في مجال التمكين الإداري.
٣- تقديم مقترحات لتمكين القيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم
بسلطنة عمان على نحو فعال.
أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في الآتي:
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى لتمكين العاملين من ممارسة السلطات الإدارية لهم.
 - رصد التجارب العالمية في مجال التمكين الإداري؛ بهدف إتاحة الفرصة للمسؤولين والقياديين تعرف التجارب والممارسات الناجحة والاستفادة من تلك الخبرات.
 - دراسة واستخلاص العديد من المبادئ والاتجاهات من التجارب العالمية التي تعمل على تفعيل التمكين الإداري للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، ومن ثم النظر في إمكانيات نقلها وتطبيقها لتمكين القيادات الوسطى التربوية؛ بهدف تحسين وتطوير الأداء بالمنظمة.

وللإجابة عن أسئلة الدراسة سيتم التطرق إلى المحاور التالية:

١- ماهية التمكين الإداري:

إنّ تمكين العاملين لا يمكن أن يتم دون إيمان من المديرين بأهميته وفوائده فغالباً ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحدي. وهذا بلا شك يدعو إلى التساؤل والبحث حول طبيعة ومضمون هذا المفهوم وأهداف تربيته، وتطبيقه في المنظمات العامة والمنظمات الخدمية على وجه الخصوص.

وينظر عريقات إلى التمكين بأنه استراتيجية إدارية تهدف إلى تحرير القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، واشتراكهم في عمليات النمو والتطور التنظيمي" (عريقات، ٢٠٠٩، ص ٧). في حين ينظر إليه عطية حسين أفندي بأنه استراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة. (أفندي، ٢٠٠٣، ص ١١)

بينما شولاجنا سكار Shulagna Sakar يرى أنّ التمكين عبارة عن "تعزيز مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية واتخاذ القرارات من خلال منحهم الاستقلالية والقوة، وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمكافآت". (Shulagna, 2009, p 49-50)، وتقوم فكرة التمكين على توجه قيادات المنظمة نحو منح العاملين الثقة والسلطة وحرية التصرف في العمل، وهذا ما يولد لديهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية والتوجه الإيجابي نحو العمل، وفي هذا السياق، يرى كل من فينس وروزان Feances & Rozana أن التمكين "عبارة عن قيام القادة المديرين بمنح القوة والسلطة للمرؤوسين".

(Feances Hill & Rozana Huq, Op. Cit., P.1028).

ويمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويُعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية. (عبد الوهاب، 1999)

إنّ فلسفة التمكين هي فلسفة الانتقال من بيئة عمل الضبط إلى بيئة عمل الدعم وأن تكون مضبوطاً إلى بيئة داعمة وذات مسؤولية مركز عليها، وهي البيئة التي توفر الفرصة لكافة العاملين ليأتوا بأفضل ما لديهم. والتمكين يوضح كيفية تبني المسؤولية والثقة. (العديلي، ٢٠٠٨)

وتخلص الباحثة بأنه حتى يتحقق التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية ينبغي منح تلك القيادات مزيداً من الصلاحيات للقيام بمهام عملهم بكفاءة وفعالية، من خلال المشاركة بالمعلومات، في إطار قنوات اتصال فعّالة بين المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات باستقلالية، والثقة للعمل ذاتياً ضمن فرق تمتلك مهارات عالية من خلال التدريب والتنمية المهنية.

٢- أهداف التمكين الإداري.

إنّ تبني المنظمة لفلسفة التمكين ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة يمكن من خلالها تحقيق العديد من الأهداف، سواء للمنظمة أو العاملين.

أ- الأهداف التي يحققها التمكين الإداري للمنظمة:

- تستطيع المنظمة من خلال التمكين الإداري تحقيق عدد من الأهداف، منها:
- إيجاد بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر وتطوير المعتقدات والقيم والأنماط السلوكية في المنظمة لتحقيق رسالتها وغايتها بكفاءة وفاعلية. (Morgan & Murgatroged, 1994, pp4-6)
 - يسهم التمكين في بناء وتشبيد العقول البشرية العالية والتميز، وتعظيم قيمة العاملين وزيادة قدرة المنظمة على توليد الأفكار ذات القيمة العالية. (Thomas A., 2001, PP.192 – 193.)
 - زيادة قدرة المنظمة على تأسيس وتطوير منتجاتها، وخفض تكاليف إنتاجها، وتنمية قدراتها على التجديد والإبداع والتعلم، والتحول نحو المنظمة المعرفية. (Ruta, Cit., P.70)
 - تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتحقيق العديد من المزايا التنافسية اعتماداً على ما تملكه من موارد بشرية مميزة. (Anandhi S. 2000, PP. 170 -171.)
 - زيادة قدرة المنظمة على التنفيذ الناجح للابتكارات، وتطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة وتنظيم العمل. (Jon, 1999, P.15.)
 - إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية للعاملين على جميع المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات.
 - التحول من الأنماط التنظيمية التي تتسم بدرجة عالية من المركزية إلى الأنماط التي تتسم باللامركزية والتي تساعد على سهولة الاتصال والتفاعل المباشر بين العاملين والإدارة. (السلمي، ٢٠٠٢، ص ١١)

ب- الأهداف التي يحققها التمكين الإداري للعاملين.

- يسهم التمكين الإداري في تحقيق عدد من الأهداف للعاملين، منها:
- إحداث تغييرات جوهرية في مهارات وكفاءة العاملين، والتحول نحو العمالة ذات المهارات العالية. (Jason, 2003, p11)
 - تحفيز وتشجيع العاملين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وخبرتهم المهنية. (William, 1999,p70)

- زيادة الدافعية الذاتية للعاملين، وتعزيز قدراتهم على المبادرة والمثابرة.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تعميق الشعور بالأهمية والقدرة على التأثير في السياسات التنظيمية، وحرص الإدارة على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم.
 - تدعيم روح الثقة والتعاون بين العاملين والإدارة، وتقوية وتحسين العلاقة القائمة بينهم.
 - تنمية شعور العاملين بالرضا والولاء المؤسسي، وإشباع عدد من احتياجاتهم الوظيفية؛ منها: المشاركة، والتقدم، والنمو الوظيفي، وتحسين بيئة العمل.
 - تشجيع المبادرة الفردية، وحث الأفراد على الإبداع والابتكار.
- (Xiaomeng, Op. Cit. P.110)

٣- التجارب العالمية في مجال التمكين الإداري:

وللإجابة عن السؤال الثاني سنقوم الباحثة بعرض تجارب من دول أجنبية ودول عربية للتبوع في الطرح باختلاف البيئات وعوامل نجاح كل تجربة؛ بهدف توسيع دائرة تبادل الخبرات والإحاطة بجوانب متعددة من جوانب التمكين الإداري. وفيما يلي عرض لبعض التجارب.

أ- تجارب عالمية:

١- تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

من خلال النظر في تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، نجد أنها تضمنت العديد من المبادئ التي تفضي إلى تمكين العاملين، وذلك من خلال دراسة أعدت لذلك الغرض، منها: (James R, 2014) و (United states Office of Personnel Management, 1997)

- التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات، فيقدر تكليف القيادات مهام ومسئوليات، يتم منحهم صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات.
- اللامركزية في تنفيذ السياسات العامة، وهذا من شأنه أن يسهم في تمكين القيادات للقيام بمهام عملهم دون الرجوع للقيادات العليا. على سبيل المثال: توصيف الوظائف، وتوظيف العاملين.

- الاعتماد على فرق العمل المتخصصة والتي تعمل ذاتياً، منعاً لحدوث الازدواجية في العمل، ومنح العاملين الفرصة في توظيف مهاراتهم وقدراتهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

كما إن الإدارة التربوية في الولايات المتحدة هي إدارة لا مركزية استناداً إلى دستور (1789) الذي استبعد الحكومة الفيدرالية عن ضبط التربية، حيث تشرف عليها حكومات الولايات من خلال مجالس تربوية تتشكل من أعضاء غير مختصين بالتربية وذلك إما بالانتخاب أو التعيين أو بالمزج بين الأسلوبين، ولكل منطقة مدرسية مجلس خاص يتمتع بمطلق الاستقلال أو ببعضه في إدارة شؤون المدارس، وتكون مهمته إدارية ومالية، كفرض الضرائب المحلية للإنفاق على المدارس، إلا أن مجموعة من التطورات والأحداث مثل إطلاق السوفييت لقرهم الأول (سبوتنيك) والنتائج المتدنية للتلاميذ في الرياضيات والعلوم دفعت إلى ظهور مطالبات بمعايير قومية واحدة فيما يتعلق بالمناهج والضبط المدرسي، مما دفع الولايات المتحدة إلى التحول باتجاه المركزية فيما يخص الضبط المدرسي، وتقليص عدد المناطق التعليمية، كما أدت التطورات العلمية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلى ظهور العديد من الحاجات الفنية والمالية تجاوزت قدرات المقاطعات مما أدى في النهاية إلى زيادة تدريجية في دعم الحكومة للتعليم في بقية الولايات.

وقد قابل هذه الزيادة في الدعم زيادة في السيطرة على شؤون التعليم، وقد تم تبني مجموعة من القوانين وضعت الحكومة الاتحادية من خلالها حكومات الولايات والحكومات المحلية تحت تأثير مجموعة من المعايير والأنظمة والتعليمات شكلت اتجاه التعليم في أمريكا.

وقد زاد اهتمام الولايات الأمريكية المختلفة بمفهوم التمكين الإداري وتطبيقاته تزامناً مع التوسع في تفعيل الإدارة الذاتية وانتشار أكبر لمجال لا مركزية التعليم ناتجاً عن رغبة المجتمع بالتغلب على المشكلات الموجودة بالنظام التعليمي والاتجاه نحو زيادة استقلالية المدرسة. (Walker, 2000, p20) وقد تنوعت أساليب التمكين الإداري من ولاية لأخرى وتمركز معظمه حول العاملين على اعتبار أن التمكين أحد المعايير التي يجب أن تتضمنها خطط الوزارة لتحسين الأداء التعليمي مثل.

(Klecker, B. & Loadman, W, 1996)

١- توضيح دليل تمكين المديرين ومنحهم أدواراً مختلفة في التخطيط لبرامج الإصلاح داخل الإدارة.

٢- الحرص على تقديم برامج تدريبية تساعد على النمو المهني بالتركيز على جانب عملية المشاركة في صنع القرار والمهارات المرتبطة بعمل الإدارة بشكل عام.

٣- تنظيم مؤتمرات سنوية في بعض المناطق لتدريب المديرين على بعض المهارات الإدارية لضمان تمكينه القيام بهذه الأدوار داخل الإدارة المدرسية.

٤- كما أكد التقرير الأمريكي عام ١٩٩٦ بأن التمكين الإداري يُعد من أهم الدعائم اللازمة لإعادة هيكلة المؤسسات التعليمية في القرن الحادي والعشرين. (Kecker, B, 1998, p400)

وأثبت قسم التعليم التابع لولاية نيويورك في أمريكا نجاح الإدارة من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة حيث كتب في تقرير للقسم عن نموذج المدارس الممكنة التي تدار من خلال شبكات لفرق عمل جماعي بين المديرين وتربط تلك الشبكات بالمدير وتقوم بالمهام التالية:

(Department of Education, 2010)

١- مساعدة مدير المدرسة في تحديد المشكلات اليومية وحلها بأسلوب مبتكر وجديد.

٢- تزويد جميع العاملين بالأسس والفعاليات التي توفر لهم الدعم والاتصال المفتوح بين مدير الفريق أو مدير المدرسة.

٣- تحديد الخبرات التربوية التي يحتاجها الفريق وضرورة توفيره من الإدارة العليا.

٤- تتعاون فرق العمل مع بعضها في مقارنة النتائج التي يتم التوصل إليها للاستفادة من الخبرات جميعها.

١- تجربة اليابان:

(Efforts in Japan Administrative Reform, 2014) و (Akira N, 1996)

و (Muta. H., 2000. P.P 454-467)

اتسمت إدارة التعليم اليابانية بالتكامل بين المركزية واللامركزية وذلك من خلال توفير ميزانيات مضاعفة للنهوض بالتعليم، حتى أن السلطات المحلية

تسهم تقريباً بنصف نفقات التعليم، وذلك على الرغم من الحجم الكبير للإنفاق الحكومي على التعليم الياباني بالنسبة للدخل القومي، والذي يتجاوز ٢٠% من مجموع الدخل القومي.

تتسم الإدارة التعليمية في اليابان بالمشاركة في التخطيط للتعليم، والذي يعتبر معلماً من معالم التربية في اليابان والذي يسهم في التآلف بين المركزية واللامركزية في إدارة التعليم وتخطيطه، وكذا بين النظرية والتطبيق، فلا تهمل حاجات المحليات أثناء التخطيط للتعليم، ويتم التواصل مع خبرات الآلاف المعلمين والنظار وغيرهم من خلال الندوات والمؤتمرات الإقليمية والمحلية التي لها دور فعال في التخطيط للتعليم، وقد حظيت فكرة الدوائر النوعية والتي تعتمد عليها اليابان في الإدارة اعتماداً كبيراً بقبول عالمي، وتعرف الدوائر النوعية على أنها مجموعة من الأفراد يتقابلون بانتظام لتحديد موضوعات وتحليل المشكلات واقتراح أفعال، وهذه الفكرة كان لها الأثر الفعّال في المشاركة في التخطيط، وقبول رأي الأفراد واقتراحاتهم.

وهناك ما يشبه الإجماع على أنّ السر في نجاح التجربة اليابانية إنما يرجع إلى فلسفتها في الإدارة خاصة في مجال إدارة الموارد الإنسانية، وقدرتها على تكوين نظام إداري فريد من المبادئ والمفاهيم المعروفة في مجال الإدارة، أدى إلى ارتفاع إنتاجيتها - سواء أكان على مستوى إنتاجية العامل أم جودة المنتج، أم على مستوى الاقتصاد القومي ككل - بمعدلات تفوق بمراحل نظيراتها في الغرب الأوروبي والأمريكي، بل جعل العديد من دوله تستعين بالخبرة اليابانية لإدارة مؤسساتها ومنشأتها. ففي اليابان، التي يعدّ التعليم سرّ تقدّمها وتفوّقها، نرى تمازجاً بين المركزية واللامركزية، حيث إنّ في الوقت الذي تسمح فيه الدولة، لكل مقاطعة، بتشكيل مجلس تعليمي خاص بها، تعطى له المزيد من الصلاحيات، ويمثل السلطة المسؤولة عن التعليم وإدارته وتنفيذه، في نطاق مدارس المقاطعة، نجد الإدارة المركزية، ممثلة في وزارة التربية والتعليم، هي المسؤولة عن التخطيط، لتطوير العملية التعليمية، على مستوى الدولة، إلى جانب إدارتها للعديد من المؤسسات التربوية، بما فيها المعاهد التكنولوجية والفنية المتوسطة، وهي التي تعتمد الإطار العام للمقررات، في كافة المواد الدراسية، للمراحل الابتدائية والإعدادية والثانوية، مع توفير مرونة كافية، وإدارة مدرسية،

قادرة على التحفيز للتفوق والإبداع. وقد أشارت العديد من المصادر إلى أنه توجد أسباب أدت إلى نجاح تجربتها، منها: اعتمادها على مجموعة من اللجان الرئيسية والفرعية في تنظيم عملية الإصلاح في مؤسساتها، معتمدة على أسس رئيسية للعمل في إطارها إعطاء الثقة للعاملين بناءً على قدراتهم ومهاراتهم.

عناصر الإدارة اليابانية:

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، مما كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.
- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يتم قياس الإنتاج بالجهد الجماعي، وبالتالي تكون المكافأة جماعية لا فردية.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين، وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة فيما يسمى بحلقات الجودة Quality Circels وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.
- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم؛ من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، حيث يتم نقل الموظف من موقعه إلى موقع آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه، ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.
- عدم التخصص في المهنة: تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المنظمة التي يعمل بها. وهذا

التنقل من قسم لآخر يكسب العامل تجربة ثرية، الأمر الذي يجعله معداً للترقية.

- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد الرقابة في المؤسسات اليابانية على الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، وهي تمارس بشكل وثيق ومنظم ومرنفي آن واحد، الأمر الذي يجعلها شبه محكمة.

٢- تجربة الصين:

الحكومة الصينية هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن الإدارة والإشراف على جميع مراحل التعليم في الصين، ويعكس ذلك النمط الإداري للنظام الأساسي في الدولة، كما أنّ الحكومة الصينية تعتبر التعليم سياسياً بالدرجة الأولى وتسعى من خلاله إلى بناء ثقافة اشتراكية موحدة للطلاب في المراحل المختلفة، حيث تدفع الحكومة مؤسسات التعليم إلى غرس مبادئ الاشتراكية لدى الطلاب، وتنمية روح الولاء للجماعة والحزب.

يعتبر التعليم في الصين مركزياً، حيث تشرف الدولة بشكل مباشر على جميع أمور التعليم باستثناء السماح للسلطات المحلية بإدارة وتمويل التعليم الابتدائي. وبعد عام ١٩٨٥م، حلت اللجنة الوطنية للتربية محل وزارة التربية والتعليم وتولت مهام التعليم في جميع أنحاء البلاد.

مستويات إدارة التعليم:

المستوى المركزي: تتولى اللجنة مسؤولية رسم السياسة التعليمية، والتخطيط لتطوير البلاد والتنسيق للقيام بالإصلاحات المطلوبة.

المستوى المحلي: تقوم الوحدات الجماعية "الفرق الشعبية" بالإشراف على التعليم الابتدائي، وتمنح الصلاحيات في تعديل أسلوب التعليم ليلائم الظروف الخاصة للمناطق الزراعية والرعية.

كما أنّ الهدف من الإصلاح في ١٩٩٨م كان لتنظيم النظام الإداري والذي انطلق بفعالية عالية وبصفة متسقة وعلى ضوء معايير محددة، كما هدف الإصلاح أيضاً إلى تطوير خدمة المواطن لتحقيق الجودة وفرق العمل المهنية في الإدارة. إنّ برنامج الإصلاح الإداري في الصين قد ركز على جملة من الموضوعات الرئيسية، ومن أهمها: (Zhang and Zhang, 2001) و (Qun

(Wang,2010, pp10-19)

- **إصلاح نظام الخدمة المدنية:** إصلاح النظام الإداري الحكومي بدأ من القمة باتجاه قاعدة الهرم الإداري حيث تم تحديد حصص للوظائف القيادية مع توصيفها من حيث المعارف والمهارات والسن.
- **التوافق بين الهياكل الحكومية والمعايير:** تشكيل هياكل إدارية رشيدة تتمتع بالمرونة والكفاءة وتتعد عن التعقيدات البيروقراطية، وزيادة حيوية الجهاز الإداري العام، وخلق علاقة متناغمة بين الجهاز الإداري والمشروعات والمؤسسات والتنظيمات الاجتماعية من جهة وإعادة تعريف العلاقة بين أجهزة الحكومة المركزية والمحليات من جهة ثانية.
- **تغيير الأساليب الحكومية في إنجاز المشاريع:** حيث تم الفصل بين وظائف الأجهزة الحكومية ووظائف المشروعات الاقتصادية للوصول إلى بيئة داعمة خاصة.
- **إعادة إصلاح الوظائف الحكومية:** إجراء تحولات واسعة في وظائف الحكومة بحيث تكفي بالتخطيط التأشيرى وعلى أن تترك لإدارات المشروعات العامة والأجهزة المحلية مسؤولية التخطيط والتنفيذ والمتابعة، شريطة أن تهتم الإدارات الحكومية المركزية بنتائج الأداء العامة وبمواضيع الرقابة عن بعد والمساءلة الإدارية وتنفيذ السياسات وتوفير الخدمات وغير ذلك.
- إنّ التعليم في الصين له خصوصية متميزة عن باقي مجتمعات التعليم العالمية، حيث إن المجتمع الصيني القديم عرف باحترام العلم والمعلمين، ويرجع وجود المدارس فيها إلى زمن بعيد، وقد تبنت الصين الحديثة الإصلاح التعليمي كسياسة تنموية اقتصادية في مواجهة التقدم الغربي، وكوسيلة لفرض نفوذها السياسي وتحقيق أهدافها الاجتماعية.
- أما عن تجربة الصين التي أحدثت ثورة حقيقية في إصلاح تعليمها، بعد القرارات التي وافقت عليها اللجنة المركزية للحزب الشيوعي الحاكم، في أوائل عام ١٩٨٥م، وكان من بين الأهداف، المأمول تحقيقها من الإصلاح: القضاء على نقاط الضعف، والجمود الإداري، في نظام التعليم، و«تطبيق نظام جديد للتعليم الإلزامي، مدته تسع سنوات»، وأن تكون الإدارة والتمويل لا مركزياً، بالنسبة للتعليم الإلزامي الأساسي. ومن أهم محاسن اللامركزية في الصين، أنها ساهمت بشكل فاعل، في دمج النظام التربوي باقتصاد السوق الناشئ. بعد نشر مبادرة الإدارة المدرسية وجودة التعليم المدرسي في الصين وصدور التقرير الذي قدمته

الحكومة عام ١٩٩١، والذي تضمن تشجيع المدير على القيام بأدوار أكبر في إدارة المدرسة باعتباره نواة تنفيذ السياسات التعليمية؛ لمعالجة المشكلات التعليمية الناتجة عن قصور أدوار المعلم وتحديد مسؤولياته داخل المدرسة، وضعف موازنة تلك الأدوار مع التغيرات والتطورات التي أثرت على النظام التعليمي. (Ibtisam, 2001) وبهذا يُعد تمكين المديرين في الصين وتحديداً "هونج كونج" من الأولويات التي يتوقف على تنفيذها نجاح الإصلاحات التعليمية، واتبعت الحكومة مجموعة من أساليب كما يلي:

(Wan, E.: op.cit. P. 850)

- ١-مراجعة برامج التدريب للمدربين قبل وأثناء الخدمة والعمل على تطوير أدائها.
- ٢-تدريب المديرين على كيفية القيام بأدوارهم الإدارية في المدرسة.
- ٣-تشجيع المعلمين على البحث العلمي عن طريق تكليفهم بإجراء بحوث تشاركية تتناول موضوعاتها مشكلة تعليمية أو قضية تعليمية تحتاج إلى تعميق الدراسة فيها.
- ٤-توفير معلومات متكاملة لدى كل من المدير والمعلم عن مجالات العمل الإداري داخل المدرسة وذلك من خلال التواصل الإلكتروني بين المعلمين وبين الإدارة المدرسية وبين الإدارات التعليمية.

وسجل اتجاهين قويين لتمكين المديرين في الصين كما يلي:

أ- اتجاه قوي يقوم على أساس تمكين العاملين وفق آلية بطيئة في العمل، وبالتنسيق مع باقي أفراد التنظيم الإداري (المدير، الإداريين، السلطات التعليمية).

ب- اتجاه معتدل: حيث يقوم على أساس أن التمكين عملية تتطلب إعداد العاملين وتأهيلهم بالشكل الكافي؛ لكي يتمكنوا من المشاركة في صنع القرارات التعليمية وتوزيع السلطة بين أفراد العملية التعليمية بشكل فعال وسليم، يقوم على أساس القدرات الخاصة بكل دور يؤديه الفرد. (Yochim, 2004, P. 63- 68)

والملاحظ أن الصين في تجربتها الإصلاحية، عمدت إلى إدخال مجموعة من الإجراءات، إذا ما تبنتها الدول، من شأنها أن تعمل على تمكين القيادات والعاملين بالمنظمات. فمن هذه الإجراءات على سبيل المثال: (البعد عن

البيروقراطية-المساءلة الإدارية-وضع الشخص المناسب في الوظائف القيادية بناء على المعارف والمهارات التي يمتلكونها وتمكنهم من القيام بمهام بيئة داعمة).

٣- تجربة إنجلترا:

في عام ١٩٩٠م تبنت بريطانيا إصلاحاً إدارياً ركّز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج. وفي إنجلترا يدار التعليم لا مركزياً، حيث تعتبر السلطات التعليمية المحلية LEA، هي المسؤولة عن إدارة التعليم، وبدورها تفوض معظم اختصاصاتها، للمؤسسات التعليمية التي تقع في دائرتها، وتعطى صلاحيات واسعة لمجالس المدارس، كما تفعل المشاركة المجتمعية بشكل كبير. والتدخل الوحيد من الإدارة المركزية، يكون من قسم التربية والعلم DES، بهدف ترقية التعليم وتطويره، والوقوف على كيفية تقديم الخدمة التعليمية، بشكل يدعم الديمقراطية، وتكافؤ الفرص، ويحقق العائد المأمول من التعليم، وميزانية التعليم في بريطانيا، تتكفل الإدارة المركزية، بتدبير نحو ٦٠% منها، بينما الـ ٤٠% الباقية، تتحصل عليه المقاطعات من عوائد الرسوم والضرائب. ومن الناحية الإدارية، فإنّ المدارس الحكومية (غير الخاصة)، هي مدارس أنشأتها السلطات التعليمية المحلية، ومدارس تمولها هذه السلطات، ولكن إنشائها كان من قبل هيئات تطوعية.

إنّ تجربة إنجلترا في نظامها الإداري يمكن أن نأخذ به إعطاء وصلاحيات واسعة للقيادات الوسطى، ودعم وتفعيل المساءلة والمحاسبية على النتائج، بالإضافة إلى تنظيم الجوانب الإدارية من حيث تحسين ظروف العمل والأجور، وتأسيس بيئة عمل آمنة تنتشر بها ثقافة التمكين. وحيث أنّ إنجلترا من الدول التي تسعى إلى إصلاح المنظمات، فإنّها تعتمد في ذلك على القيادات القائمة عليها، لذا فهي تقوم على مجموعة من الإجراءات التي من شأنها تعمل على تمكين منظماتها بغرض تحسين أداء المنظمة ككل. (تيشوري، ٢٠١٣)

ب- تجارب عربية:

وفي عالمنا العربي، تصاعد الحديث عن لا مركزية التعليم، منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي، إلا أنّ التطبيق لم يكن مكتملاً، حيث احتفظت وزارات التربية والتعليم، بجلّ الصلاحيات التنظيمية والإدارية. وهناك العديد من الدول التي لها تجارب، في التوجّه نحو اللامركزية، حيث تبنت استراتيجيات تعليمية

للتطوير، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية، والبنى التنظيمية للأجهزة المعنية، بما يحقق مزيداً من المرونة والتواصل، على المستويين الأفقي والرأسي، وإصدار تشريعات للحد من المركزية، لصالح اللامركزية. وفيما يلي سيتم عرض تجارب من بعض الدول:

١. تجربة جمهورية مصر العربية:

(وزارة التربية والتعليم المصرية، ٢٠١١، ص ١٠ وص ١٦٦)
في جمهورية مصر العربية، وطبقاً لما ورد في نص القانون الخاص بتنظيم التعليم، الذي يحمل رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م، فإنه يجوز لكل محافظة، الاستفادة من الجهود الذاتية للمواطنين، في تنفيذ خطة التعليم المحلية، وفقاً لنظام يصدر به قرار من المحافظ المختص، ويجوز أن يتضمن ذلك النظام إنشاء صندوق محلي، لتمويل التعليم بالجهود الذاتية، ولكن نص القانون، اشترط ألا يتم ذلك، إلاً بعد موافقة وزير التربية والتعليم. كما أن تجربة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين والذي تم إعادة تنظيمه الذي صدر بالقرار الوزاري رقم (٢٨٩) لعام ٢٠٠١م، يعتبر واحدة من الخطوات الهامة تجاه تعزيز اللامركزية في الإدارة والتقييم والمتابعة وصنع واتخاذ القرار، والعمل على تأصيل الديمقراطية.

وقد ضمت الخطة الاستراتيجية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢ في برامجها ذات الأولوية برنامج التأصيل المؤسسي للامركزية، ويهدف هذا البرنامج إلى "دعم القدرة المؤسسية للمنظومة التعليمية بما يحقق فعالية وكفاءة النظم وتحقيق التأصيل المؤسسي للامركزية في كافة مستويات المنظومة التعليمية من خلال التطوير الهيكلي والتنظيمي، وتطوير الأداء المالي والإداري". وقد تم تقسيم البرامج والمبادرات الرامية إلى تحقيق التأصيل المؤسسي للامركزية في إدارة نظام التعليم العام إلى ثلاثة محاور هي: البرامج والمبادرات على مستوى المدرسة، وعلى مستوى المحافظات، وعلى المستوى القومي. منها على سبيل المثال:

١- من تطبيقات دعم اللامركزية في مصر، التي حققت بعض النجاحات

تجربة محافظة الإسكندرية)، التي أثمرت النتائج التالية:

- إتباع طرق تدريس غير تقليدية، وتغيير الشكل التقليدي لحجرة الدراسة.
- تقليل كثافة الفصل، والتأكيد على أهمية الأنشطة اللاصفية.

- التعليم بالتقنيات الحديثة، كجزء رئيس من العملية التعليمية.
- رفع مستوى أداء المعلمين.
- تفعيل متابعة أولياء الأمور، ورقابة أعضاء مجالس الأمناء، لسير العملية التعليمية.
- ٢- تجربة مدارس المجتمع، بالتعاون مع اليونيسيف، وقد بدأت منذ عام ١٩٩٢م، ومن ثمار هذه التجربة:
 - إنتاج كتب ومواد تعليمية مصاحبة على مستوى المدرسة.
 - تمكين التلاميذ من التعامل بشكل أكثر فاعلية، مع المجتمع المحلي المحيط.
 - التعليم الإيجابي النشط، الذي يعتمد على المتعلم نفسه.
 - تجربة مدارس الفصل الواحد، التي بدأت عام ١٩٩٣م.
- ٣- تم تنفيذ العديد من اللقاءات وورش العمل، التي ركزت على استعراض تجارب بعض الدول التي طبقت اللامركزية في أنظمتها التعليمية، وبناء على ذلك تم تحديد بعض الملامح الهامة لتفعيل اللامركزية في التعليم العام في مصر، تتمثل هذه الملامح في:
 - زيادة صلاحية المدرسة.
 - اتساع رقعة المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار.
 - نقل الصلاحيات الإدارية إلى مستوى الإدارة التعليمية.
 - تطوير المديرية كمنظم ومحلل على مستوى المحافظة.
 - تطوير دور الوزارة كمراقب وواضع للسياسات والمعايير.
- ٢. تجربة المملكة الأردنية الهاشمية:

في الأردن ثمة اتجاه قوي نحو تطبيق مفهوم اللامركزية في التربية والتعليم، من مظاهره إعادة توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات، على مديريات التربية، وتفويض كثير من صلاحيات الوزير والأمين العام، إلى مديري المديرية والإدارات، ومديري المدارس.

ويُعدّ ملتقى الرؤية المستقبلية عن التعليم في الأردن "منتدى التعليم في الأردن المستقبل" عام ٢٠٠٢ من أبرز تلك المبادرات، والذي حظي برعاية ملكية سامية ومشاركة مجتمعية واسعة حيث تبني سلسلة من البرامج والمشروعات التطويرية لتطوير جميع مكونات النظام التربوي وعناصره بنظرة مستقبلية طموحة، وذلك

كمرحلة مستمرة ومتواصلة للتطوير التربوي المنشود، تمثلت أولوياته بما يأتي:
(وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١٠، ص ٧)

- التعلم المستمر / مدى الحياة.
 - الاستجابة لتطوير الاقتصاد وتلبية متطلباته.
 - الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
 - التعلم النوعي / تحسين نوعية التعليم.
- وانبثق من توصيات هذا الملتقى مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة/ المرحلة الأولى، التي بدأت في ٢٠٠٣ وانتهت في نهاية حزيران ٢٠٠٩ بواقع خمس سنوات ونصف من التنفيذ؛ لتحقيق أربعة مكونات رئيسة تشمل عناصر العملية التربوية كافة، وهذه المكونات هي:
١. إعادة توجيه أهداف السياسة التربوية والاستراتيجية من خلال الحاكمية والتطوير الإداري.
 ٢. تطوير الممارسات لتحقيق نواتج التعلم ذات الصلة بالاقتصاد المعرفي.
 ٣. تطوير نوعية بيئة التعلم المادية.
 ٤. تنمية الطفولة المبكرة.
- ويُعدّ مشروع تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة/المرحلة الثانية امتداداً للمرحلة الأولى. وتم التركيز في المرحلة الثانية من برنامج تطوير التعليم نحو اقتصاد المعرفة: (٢٠٠٩-٢٠١٥) على توسيع وتعميق الأثر النوعي للبرنامج في مرحلته الأولى والتركيز على دور المدارس ومديريات الميدان للإصلاح (وإدارة الأداء، وتحسين وتطوير ومشاركة المجتمعات المحلية) من أجل تحسين تحصيل الطلبة، وذلك من خلال: (وزارة التربية والتعليم الأردنية، ٢٠١٥)
- التغيير التنظيمي والتطوير المؤسسي لدعم وإعادة توزيع المسؤوليات والمساءلة من أجل توفير التعليم النوعي.
 - التركيز على ضرورة إيجاد تدريب مطّور للمعلمين ما قبل وأثناء الخبرة، مراجعة المناهج وموارد التعلم، لتنقيح ومواءمة نتائج التعلم حسب الصفوف والمواضيع وإدخال تحسينات على تقييم الطلبة.
 - وزيادة فرص التعلم الإلكتروني في المدارس، مع إيلاء اهتمام خاص لبرامج التربية الخاصة والخدمات، والتعليم المهني في وزارة التربية والتعليم.

- توسيع التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة ومزيد من التحسين في توفير نوعية بيئات التعلم.

وتضمن المشروع أربعة مكونات، هي:

- إعادة توجيه أهداف السياسات والاستراتيجيات من خلال الإصلاح الإداري والحاكمية، بما يستجيب لحاجات المتعلمين والمجتمع وفقا لمتطلبات اقتصاد المعرفة، وتطوير عمليات صنع القرارات من خلال إنشاء نظام متكامل لمساندة القرار التربوي يتضمن نظم معلومات وخريطة مدرسية وقواعد بيانات على مستوى المدارس والمديريات في المركز، وإنشاء وحدة التنسيق التتموية، ولجنة السياسات والأولويات.

- تعديل البرامج والممارسات التربوية لتحقيق نتائج تعليمي يتلاءم مع اقتصاد المعرفة، بهدف تطوير مناهج ونظم قياس تعلم الطلبة مبنية على الرؤية المشتركة والاستراتيجية التربوية، على أن تبدأ عملية التطوير بإعداد إطار المنهاج ونظام قياس التعلم، وتستمر عملية تطوير المناهج والمواد التعليمية أربع سنوات.

إنّ تطوير الأداء يبني على عدد من المرتكزات وممثلة بما يأتي:

١. سهولة الوصول والعدالة والمساواة والحراك

٢. نوعية التعليم.

٣. الكفاءة الداخلية.

٤. الارتباط، والاستجابة، والمواءمة، والكفاءة الخارجية.

٥. الوعي العام والإدراك، والاحترام.

٦. اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

٧. استدامة النظام.

٨. فاعلية الإنفاق.

وفي مجال حاكمية النظام، يتم التطرق إلى المحاور التالية: (فريق السياسات

والتخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص ١٢-١٣)

السياسة التربوية:

تطبيق اللامركزية بمنهجيات شمولية تكاملية لتقييم وتطوير النظام التربويّ بإجراءات تشريعية وتنظيمية تضمن سلامة الجهاز التربوي وحيويته لتحقيق تطور نوعي في آليات اتخاذ القرار وأعلى درجات مشاركة المجتمع المحلي. السياسات الاستراتيجية:

١- السياسات والتخطيط الاستراتيجي:

سياسات تربوية تضمن تطوير التعليم بشراكات فاعلة وبخطط استراتيجي يدعم القرار التربوي بمعلومات شاملة وموثوقة.

٢- اللامركزية وتفويض الصلاحيات:

إدارة نظام تعليمي مبني على اللامركزية بتفويض أكبر للصلاحيات تدعم آليات صنع القرار في مختلف مستويات النظام التعليمي لترسيخ المسؤولية والمساءلة وبدعم من الشراكات المعنية.

٣- التخطيط التربوي على مستوى مديريات التربية والتعليم:

اعتماد مبدأ التخطيط المحلي على مستوى مديرية التربية والتعليم وذلك بمشاركة المجتمع المحلي والمعنيين في العملية التربوية بحيث تتوافر خطة تطويرية قطاعية لكل مديرية معتمده على الخطط التطويرية لكل مدرسة، وتتضمن الخطة مبادرات نحو التحسينات العملية في مديريات التربية والمدارس.

٤- الإدارة المبنية على المدرسة:

اعتماد منهجية الإدارة المبنية على المدرسة كوحدة أساسية لتطوير النظام التربوي بقيادة المدرسة وبدعم المجتمع المحلي لتتمكن من تحسين أدائها والارتقاء بجودة المخرجات التعليمية اعتماداً.

٥- تقييم الأداء المؤسسي وتطويره:

تطوير الحاكمية باعتماد مبدأ المساءلة، والشفافية للأداء المؤسسي المستند إلى معايير وطنية معتمدة لقطاع التعليم تعكس مدى تحقق الأهداف المؤسسية من الأهداف الوطنية لتوجيه السياسات.

٦- الاستراتيجيات العامة ومستويات السياسة:

اعتماد الحد الأدنى من معايير التشغيل للوحدات العملية في جميع إدارات الوزارة بهدف إجراء تقييم شفاف ضمن مقاييس أداء ومساءلة معتمدة، بحيث تدير

المعرفة للوصول إلى معلومات شاملة تدعم القرار عن طريق بروتوكولات الشبكات، والاتصال السريع مع جميع المعنيين.

٧- التركيز على إنجاز الطالب:

التركيز على التحصيل الفردي للطالب من خلال تعزيز كفاءة النظام التعليمي وتفعيله بعدد من الإجراءات الفاعلة التي تسهم في عمليات التحسين والتطوير.

٨- الإبداع والتميز:

تجذير ثقافة الإبداع والتميز وصولاً إلى نظام تربوي متميز بأفراده.

إنجازات المشروع: (تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي، ٢٠١٥)

- منذ عام ١٩٩٩ عمل المشروع على تنمية الاستعداد للتعلم من خلال تنمية الطفولة المبكرة وإضافة غرف صفية إلى المدارس الأساسية في المناطق النائية والفقيرة مخصصة لرياض الأطفال.

- تحسين البيئة المدرسية لدعم التعلم، بإنشاء ١٦٠ مدرسة جديدة، وإضافة ٨٠٠ غرفة صفية إلى المدارس القائمة وصيانة المدارس القائمة وتحسين بيئات التعلم في المدارس القائمة بتزويدها بنحو ٦٥٠ مختبر حاسوب، و ٣٥٠ مختبر علوم.

- وبين عامي ٢٠٠٢ إلى ٢٠٠٧ أدخلت مناهج دراسية جديدة تركّز على البحث العلمي، والتفكير الناقد، والعمل ضمن مجموعات، في جميع المدارس في الأردن، إضافة إلى برنامجين جديدين للتقييم يعملان على مراقبة التقدّم، ويوفران إطاراً للتحسينات في المستقبل.

- وقد جرى تدريب ما يزيد على ٦٠٠٠٠ معلم على استعمال المناهج الجديدة، وحصلت نسبة كبيرة منهم على تدريب إضافي: فقد حصل ما يزيد على ٤٤٠٠٠ على شهادات في المهارات الأساسية في استعمال الحاسوب، ودرس ٢٤٠٠٠ وسائل استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم، ودُرّب المئات على التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة.

- جرى توسيع برنامج (إنجاز) الذي يوفر الفرص الاقتصادية للشباب الأردني، وهو يسعى إلى إشراك متطوعين من الشركات الكبرى لتدريس

سلسلة واسعة من المساقات الاقتصادية ومساقات مهارات الاتصال من شخص لآخر للطلاب في المدارس الحكومية.

٣- تجربة المملكة العربية السعودية: (استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ٢٠١٥) و(السلوم، ١٤١٦هـ)

رؤية وزارة التعليم بالمملكة تجاه استقلالية إدارات المناطق وتفصيل اللامركزية:

وتأتي استقلالية إدارات التربية والتعليم ضمن الأسس الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم السعودية، ويكون ذلك بإعدادها وتهيئته لممارسة استقلال تربوي ومالي وإداري أكبر، وأن تكون مسؤولة عن دعم تطوير المدارس الواقعة ضمن نطاقها، ومسؤولة عن تطوير التربية والتعليم في منطقتها التعليمية من خلال منحها الصلاحيات اللازمة لوضع خطط تطويرية على مستوى المنطقة بصورة تضمن منح الطلاب كافة فرصة التعلم وتحقيق النجاح. وقد اعتمدت الوزارة لتحقيق هذه الاستراتيجية هدفاً رئيسياً يتحقق من خلال مجموعة من السياسات وهو:

- تمكين المدارس وإدارات التربية والتعليم من إدارة عملية التطوير وتوجيهها. ويتحقق ذلك من خلال السياسات التالية:
- نشر الرؤية الجديدة لتطوير التعليم في المدارس وإدارات التربية والتعليم وبين ذوي العلاقة وإشراكهم في ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى حقيقة واقعية.
- تعزيز قدرة المدارس وإدارات التربية والتعليم في التخطيط لعملية التطوير وإدارتها.
- تعزيز قدرات المدارس وإدارات التربية والتعليم على توفير فرص التطوير المهني.
- الأخذ بنظام للحوافز والمساءلة يكافئ الابتكار ويشجع التطوير على مستوى إدارة التربية والتعليم والمدرسة.
- تمكين إدارات التربية والتعليم والمدارس من تنفيذ أنظمة ضمان الجودة وتوطينها.

- تحقيق انعكاس أثر ممارسات إدارات التربية والتعليم والمدارس ونتائجها على توجيه قرارات التطوير.
- ضمان نجاح تطبيق نموذج تطوير المدارس لتقويمه وتحسينه قبل تعميمه ونشره.

استراتيجية تطوير التعليم في المملكة العربية السعودية:

قامت الوزارة بصياغة رؤية واستراتيجية وطنية لتطوير التعليم في المملكة مدعومة بخطة تنفيذية زمنية. وقد انتهت الوزارة في مشروعها إلى أنّ المركزية الكبيرة في قطاع التربية والتعليم تعتبر أحد أكبر التحديات والمشكلات التي تواجه التعليم في المملكة العربية السعودية، ولذلك جاء ضمن المنطلقات والأسس الاستراتيجية لدعم مسيرة التطوير الحالية:

(إعادة هيكلة قطاع التربية والتعليم ليصبح لا مركزياً ونشطاً ومنظماً من خلال منظومة تكاملية يتضح فيها الدور التشريعي والتخطيطي والتنظيمي والتنفيذي والرقابي).

ومن السياسات الرئيسة لتفعيل التطوير: بناء نموذج للتطوير، وتهدف هذه السياسة إلى:

- تطوير مدارس المملكة العربية السعودية، وإدارات التربية والتعليم جميعها لتصبح منظمات تعليمية تتولى مسؤولية التطوير الذاتي لأدائها.
- التحول من المركزية إلى اللامركزية المتوازنة من خلال تحويل وتعزيز الصلاحيات والمحاسبية لإدارة التربية والتعليم والمدرسة واستخدام مؤشرات الأداء لقياس التطوير وتفعيله.
- زيادة الاستقلالية المالية والإدارية والتنظيمية المعززة للمسؤولية للتحول إلى منظمة تعليمية.
- التركيز على الحلول المبدعة بدلاً من التركيز على الأخطاء.
- إيجاد نموذج متوازن بين المركزية المطلقة في التعليم (الواقع) واللامركزية المطلقة في التعليم: تتجه السياسة نحو تطبيق نموذج متوازن يحوّل مستوى معين من الصلاحيات لإدارات التربية والتعليم والمدارس مع تحديد وظائف أخرى أساسية للجهاز المركزي وإشراك جميع الجهات المعنية في القرارات لزيادة الكفاءة والفعالية في عمل النظام التعليمي وتعزيز المحاسبية.

-إعادة هيكلة قطاع التعليم في الوزارة.

٤- تجربة الإمارات العربية المتحدة: (برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ٢٠١٤) و(وزارة شؤون مجلس الوزراء، ٢٠٠٩) و(منهجية التقييم في برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز، ٢٠١٤) و(معايير جائزة الإمارات للأداء الحكومي المتميز، ٢٠١٤)

خُصصت جائزة في إطار برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز. ويعتبر تطبيق المعايير، التي يتضمنها البرنامج، مقياساً أساسياً لتعزيز التميز المؤسسي. وقد اشتمل هذا البرنامج على العديد من المبادئ في مجال تمكين المؤسسات الحكومية، كما سعى البرنامج إلى التركيز على جميع جوانب التنظيم: بدءاً من القيادة، إلى العاملين والمستفيدين، ونظم العمل وإجراءات تحسين الأداء. حيث اشتمل البرنامج على مجموعة من المفاهيم، سنورد هنا ما له علاقة بموضوع الدراسة.

١- القيادة برؤية وإلهام ونزاهة.

يعمل قادة الجهات الحكومية المتميزة على تحقيق رؤيتها وأهداف إنشائها على أرض الواقع، ويشكل هؤلاء القادة الأمثلة التي يحتذى بها في الالتزام بقيم وأخلاقيات الجهة الحكومية:

- توجيه الموارد البشرية وإيجاد وتعزيز ثقافة المشاركة والولاء المؤسسي والتمكين والتحسين والمسائلة من خلال أعمالهم وتصرفاتهم وخبراتهم.
- الريادة في الالتزام بالقيم المؤسسية للجهة الحكومية وتقديم القدوة الحسنة في النزاهة والالتزام المجتمعي والسلوك الأخلاقي داخليا وخارجيا بما يحسن من صورة الجهة الحكومية وسمعتها المؤسسية.
- وضع توجه استراتيجي واضح للجهة الحكومية وإيصاله للموارد البشرية وتوحيد جهود الجميع للمشاركة وتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
- الاتسام بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات المنطقية في الأوقات الصحيحة والمعتمدة على المعلومات المتوفرة والخبرات والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر والنتائج المترتبة على هذه القرارات.
- الإدراك بأن استدامة السبق والتفوق للجهة الحكومية تعتمد على القدرة على سرعة التعلم والاستجابة السريعة للمتغيرات والمتطلبات عند اللزوم.

• الاتسام بالشفافية والمساءلة تجاه الفئات المعنية للجهة الحكومية بما يتضمن المجتمع بالنسبة لتصرفاتهم وأدائهم وضمن الأداء النزاهة والمسؤول للموارد البشرية في الجهة الحكومية.

فالمؤسسات الممكنة لديها قادة يعملون على تشكيل المستقبل وتحقيقه، ويتصرفون كقدوة حسنة من خلال التزامهم بقيم المؤسسة وأخلاقياتها وبنون الثقة طوال الوقت. كما يتمتعون بالمرونة، ويعملون على تمكين المؤسسة من التنبؤ والاستجابة في الوقت المناسب لضمان النجاح المستمر لها.

٢. الموارد البشرية:

المؤسسات الممكنة تقدّر موظفيها، وتنشئ ثقافة تساعد على تحقيق المنفعة المتبادلة في تحقيق الأهداف المؤسسية والأهداف الشخصية. كما تبني وتطور قدرات موظفيها وتعمل على نشر العدالة والمساواة. كذلك تهتم المؤسسة بالموظفين، تتواصل معهم، تكافؤهم وتقدرهم بشكل يحفزهم ويبني الالتزام لديهم ويمكنهم من استخدام مهاراتهم ومعرفتهم لفائدة المؤسسة.

ففي مجال تخطيط وإدارة الموارد البشرية. فالمؤسسات الممكنة تقوم بالآتي:

• تعريف مستويات أداء الأفراد اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل واضح.

• موازنة خطط الأفراد مع استراتيجيتها، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا الجديدة، والعمليات الرئيسية.

• إشراك الموظفين وممثليهم في إعداد ومراجعة الاستراتيجيات والسياسات والخطط المتعلقة بالموظفين وتبني منهجيات مبدعة وخلاقة عند اللزوم.

• إدارة التوظيف، التطور الوظيفي، تنقل الموظفين، التخطيط بغرض الإحلال مدعوماً بالسياسات الملائمة لضمان العدالة وتكافؤ الفرص.

• استخدام مسوحات الأفراد وأشكال التغذية الراجعة الأخرى من الموظفين لتحسين الاستراتيجيات والسياسات والخطط المتعلقة بالموظفين.

وفي مجال تحديد وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية. فإن على المؤسسات الممكنة أن تقوم بالآتي:

• فهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية، الرسالة والأهداف الاستراتيجية.

التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية في ضوء بعض التجارب العالمية

- ضمان ضرورة مساعدة خطط التدريب والتطوير للأفراد على تلبية الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من المهارات والقدرات.
- موازنة أهداف الأفراد وفرق العمل مع مستهدفات المؤسسة ومراجعتها وتحديثها في الوقت المناسب.
- تقييم الموظفين ومساعدتهم في تحسين أداءهم بما يضمن قدرتهم على البقاء في وظائفهم الحالية ويحسن فرصهم في التنقل الوظيفي.
- ضمان توفر الأدوات والكفاءات والمعلومات والتمكين اللازمين للموظفين من أجل تعظيم مساهمتهم.
- **وفي مجال تمكين ومشاركة الموارد البشرية والتعامل معها بشفافية. المؤسسات المتميزة تقوم بـ:**

- ضمان موازنة الموظفين على المستوى الفردي وعلى مستوى الفرق مع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.
- إيجاد ثقافة تعمل على تطوير وتقدير تقاني الموظفين، مهاراتهم، مواهبهم وإبداعهم.
- تشجيع موظفيها على أن يكونوا صانعي وسفراء النجاح المستمر للمؤسسة.
- ضمان وجود عقلية منفتحة لدى الموظفين، واستخدام الإبداع والابتكار للاستجابة السريعة للتحديات التي يواجهونها.
- إيجاد ثقافة للريادة تساعد الموظفين على الإبداع في كافة مجالات المؤسسة.
- إشراك الموظفين بشكل مستمر في مراجعة وتحسين كفاءة وفعالية العمليات لتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى للعمليات.

في مجال الاتصال والحوار مع الموارد البشرية. تقوم المؤسسات بـ:

- فهم احتياجات وتوقعات الاتصال الخاصة بالموظفين.
- بناء استراتيجية وسياسات وخطط وقنوات الاتصال بناءً على الاحتياجات والتوقعات الخاصة بالاتصالات.
- إيصال توجه واضح وتركيز استراتيجي وضمان فهم الموظفين لرسالة ورؤية وقيم وأهداف المؤسسة.
- ضمان أن الأفراد يدركون ويستطيعون إظهار مساهمتهم في نجاح المؤسسة المستمر.

- تسهيل وتشجيع مشاركة المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات لإقامة الحوار داخل المؤسسة.
- وفي مجال الاهتمام بجهود وإنجازات الموارد البشرية ومكافأتها وتقديرها.
- **تقوم المؤسسات بـ:**
- ربط التعويضات والمنافع، الفصل، النقل وغيرها من الأمور ذات العلاقة بالتوظيف مع الاستراتيجية والسياسات لتشجيع واستدامة إشراك وتمكين الموظفين.
- تبني منهجيات تضمن توازناً معقولاً بين عمل الموظف وحياته.
- ضمان وتشجيع تنوع الموظفين.
- ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين.
- تشجيع الموظفين للمشاركة في النشاطات الموجهة للمجتمع.
- نشر ثقافة الدعم، والتقدير والاهتمام المتبادلين بين الأفراد وبين الفرق.
- **في مجال إدارة الموارد المالية. فالمؤسسات تقوم ما يلي:**
- إعداد وتطبيق الاستراتيجية والسياسات والعمليات المالية لدعم الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- تصميم عمليات التخطيط المالي، الرقابة المالية، التقارير المالية، المراجعة لتحقيق الكفاءة والفعالية المثلى لاستخدام الموارد.
- إعداد وتطبيق عمليات حاكمية مالية تتناسب كافة المستويات ذات العلاقة.
- تقييم، اختيار، والتأكد من صحة الاستثمار أو تقليبه في كل من الأصول الملموسة وغير الملموسة مع الأخذ بعين الاعتبار آثارها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة المدى.
- بناء مستوى عالٍ من الثقة لدى أصحاب العلاقة من خلال ضمان أن المخاطر المالية محدودة وتتم إدارتها بالشكل المناسب.
- ضمان موازنة تحقيق الأهداف طويلة المدى مع دورات التخطيط المالي قصيرة المدى.
- **أما مجال إدارة الموارد التقنية. حيث تقوم المؤسسات الممكنة بالآتي:**
- استخدام التكنولوجيا، بما فيها العمليات التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لدعم وتحسين عمل المؤسسة الفعال.

- إشراك الموظفين وأصحاب العلاقة المعنيين في تطوير وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتعزيز الفائدة.
 - استخدام التكنولوجيا لدعم الإبداع والابتكار.
- وفي مجال إدارة المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرار بشكل فعال ولبناء قدرة المؤسسة، تقوم المؤسسات بـ:**
- ضمان أن القادة مزودون بمعلومات دقيقة وكافية لدعمهم في اتخاذ القرار الفعال وفي الوقت المناسب ومساعدتهم بالتنبؤ بفاعلية الأداء المستقبلي للمؤسسة.
 - تحويل البيانات إلى معلومات وإذا دعت الحاجة إلى معرفة يمكن مشاركتها واستخدامها بفاعلية.
 - توفير ومراقبة عملية الوصول إلى المعلومات والمعرفة اللازمة من قبل الموظفين والمستخدمين الخارجيين مع ضمان أمن المعلومات وحماية الملكية الفكرية للمؤسسة.
 - بناء وإدارة شبكات علاقات لتحديد فرص الإبداع من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
 - استخدام الإبداع بشكل يفوق التغيير الفني ويظهر وسائل وطرق جديدة لتقديم قيمة للعملاء، وسائل جديدة للعمل، وسائل جديدة لبناء الشراكات، الموارد والكفاءات.
 - استخدام بيانات ومعلومات عن الأداء والقدرات الحاليين للعمليات لتحديد فرص الإبداع.

نلاحظ من عرض تجربة الإمارات العربية المتحدة، أنها تبنت فكرة اعتماد جائزة للمنظمات من أجل تحسين الأداء. وهي مبادرة جيدة من شأنها العمل على تمكين العاملين والمؤسسة ككل، إذ أن تحسين الأداء في أي مؤسسة يتطلب قيادات تعمل بروية وإلهام للعمل بإبداع واستقلالية، وأفراد يمتلكون صلاحيات واسعة للتطوير، وحرية كافية لاتخاذ القرارات مع مشاركة كافية بالمعلومات، وإيجاد نظام اتصالات يتسم بالشفافية. وعلى هذا فإن الباحثة ترى مناسبة عرض هذه التجربة للاستفادة منها في تمكين العاملين في المؤسسات التربوية. ومن خلال قراءة وتحليل تجربة الإمارات العربية المتحدة، نلاحظ أن الجائزة تعتمد

مجموعة من المحاور التي من شأنها تعمل على تمكين العاملين وفقاً لعدد من أبعاد التمكين. وهي:

- وضوح الغرض والشفافية الإدارية.
- المشاركة بالمعلومات لدعم اتخاذ القرارات.
- رعاية الإبداع والابتكار كمتطلب ثقافي.
- المساءلة على النتائج والمحاسبية.
- بعد الأخلاقيات من حيث الالتزام بالقيم المؤسسية.
- بيئة تمكين لتحقيق الأهداف.
- العمل الجماعي وفرق العمل.
- امتلاك العاملين للمهارات والقدرات.
- فهم وتحديد احتياجات العاملين بطريقة منهجية، والعمل على تدريبهم وتأهيلهم؛ بغرض تمكينهم.

٤- خلاصة التجارب والاتجاهات العالمية في مجال التمكين الإداري للقيادات الوسطى التربوية.

وللإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن الاستفادة من التجارب والاتجاهات العالمية في مجال التمكين الإداري؟ يمكن استخلاص المقترحات التالية من التجارب والاتجاهات العالمية السابقة الذكر لتمكين القيادات الوسطى التربوية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان:

١. تبني هياكل إدارية رشيدة تتمتع بالمرونة والكفاءة والابتعاد عن التعقيدات البيروقراطية.
٢. تبني مبدأ اللامركزية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، على أن ينصب اهتمام القيادات العليا بالنتائج والرقابة عن بعد والمساءلة الإدارية وتنفيذ السياسات وتوفير الخدمات.
٣. توفير قيادات قوية قادرة على فهم رؤية ورسالة المؤسسة والعمل على تنفيذها بكفاءة.
٤. توسيع نطاق المشاركة في عمليات التنفيذ؛ لضمان تأييد الجميع.
٥. توجيه الموارد البشرية وإيجاد وتعزيز ثقافة المشاركة والولاء المؤسسي والتمكين.

٦. الاتسام بالمرونة والقدرة على اتخاذ القرارات المنطقية في الأوقات الصحيحة والمعتمدة على المعلومات المتوفرة والخبرات والمعرفة السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار الأثر والنتائج المترتبة على هذه القرارات.
٧. تبني اللامركزية في سياسة التوظيف، والتقييم، وتحفيز العاملين، والتعامل مع الأداء غير الجيد.
٨. تمكين الموظفين من الأداء المتميز عن طريق محاسبتهم على النتائج، وإشراكهم في صنع القرارات، وإكسابهم المهارات، وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم.
٩. التخطيط الجيد والفعال لتحقيق التميز في الأداء، وتوفير بيئة تساعد على تنفيذ الخطط المرسومة.
١٠. تبني مجموعة من القيم والعمل على تأصيلها ونشرها بين العاملين، والحث على الالتزام بها. ومن هذه القيم: الكفاءة والفعالية، الجودة، الإبداع، الشفافية، المساءلة على النتائج، تبادل الخبرات، والقدرة على اتخاذ القرارات.
١١. اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق لتحقيق نتائج مستدامة ومتوازنة.
١٢. تقدير واحترام الأفراد العاملين، وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف المؤسسة.
١٣. تضمين أخلاقيات العمل والقيم وأعلى معايير السلوك المؤسسي في بيئة العمل؛ لتمكينها من تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية.
١٤. إعطاء الرؤساء والقيادات في المواقع التنفيذية صلاحيات واسعة وأن تتم محاسبتهم على النتائج؛ وذلك بهدف زيادة الكفاءة والفعالية في الأداء.
١٥. تبني مقاييس أداء ومعايير واضحة؛ للتحقق من أن تحقيق الأهداف يسير في المسار الصحيح.
١٦. بناء نظام معلوماتي وتوفير تدريب لجميع فئات العاملين واستخدام تقارير عن المعلومات وقياس الأداء.
١٧. إتباع الأساليب الحديثة في الإدارة؛ لتعزيز جودة الإنتاجية.
١٨. تحفيز الموارد البشرية على المشاركة في نشاطات التحسين والإبداع وتقدير جهودهم وإنجازاتهم.

١٩. تأسيس قنوات وشبكات تواصل ملائمة لتمكين القيادات من تحديد فرص الشراكات المستقبلية لتحسين إمكانياتها وقدراتها على تحقيق قيمة مضافة أفضل للمعنيين.
٢٠. الحرص على التواصل المستمر مع المتعاملين، مبني على الصراحة والشفافية.
٢١. السعي للإبداع وإضافة قيمة للمتعاملين من خلال تطوير خدمات جديدة ومبتكرة بمشاركتهم وكافة الفئات المعنية.
٢٢. بناء ثقافة مؤسسية تهدف للتحسين المستمر والتعاون والعمل الجماعي وتعزيز روح الفريق في كافة مراحل العمل.

المراجع

- أحمد، حسام قرني (٢٠٠٧). التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ص ٧
- أفندي، عطية حسين. (٢٠٠٣). تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. ص ١١.
- اندروس، رامي جمال يوسف. (٢٠٠٦). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية، أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية: الأردن.
- بشايرة، أحمد سليمان. (١٩٩٠). المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- تيشوري، عبدالرحمن. (٢٠١٠). التمكين الذاتي للموظف والعامل الإداري. الحوار المتمدن، العدد ٢٩٨٤.
- <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=212641>
- تاريخ الدخول: ٢٧ / ٦ / ٢٠١٠م.
- تيشوري، عبد الرحمن. (٢٠٠٩). أبرز التجارب العالمية في الإصلاح الإداري، http://annajah.net/arabic/show_article.shtml?id=5210
- تاريخ الاسترجاع: (١٧ / ٩ / ٢٠١٣م).
- تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي، الموقع الرسمي لجلالة الملك عبدالله، http://kingabdullah.jo/index.php/ar_JO/initiatives/view/id/38.html
- تاريخ الاسترجاع (٢٤ / ٣ / ٢٠١٥م).
- جرادات عزت ومؤتمن، منى. (٢٠٠٠). التجارب العالمية المتميزة في الإدارة التربوية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس، ص ٧.
- جلاب، احسان دهش. (٢٠١١م). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- حسن، سالي على محمد. (٢٠٠٢). العلاقة بين أبعاد التمكين للعاملين ودرجات الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة.

الحري، مها محمد. (٢٠١٥). تفعيل اللامركزية في التعليم، تاريخ الاسترجاع
٢٠١٥/٣/٢١

http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=432&Model=M&SubModel=226&ID=2399&ShowAll=On

السحيمي، ياسر. (٢٠١٢). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على التمكين الإداري،
دراسة تطبيقية في الدوائر الحكومية في منطقة المدينة المنورة في
المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الإدارة العامة،
جامعة مؤتة، ص ص ٢٧-٢٨.

سراج الدين، صلاح. (٢٠٠٥). ورشة عمل متابعة مؤتمر «إصلاح التعليم
في مصر»، منتدى الإصلاح العربي، القاهرة. (٣-٤ أغسطس).
سعد الدين، إبراهيم السيد (٢٠٠٩). نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتمكين
الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم
الإدارية، القاهرة، ص ١٤٠.

سلامة، غيثاء رمضان. (٢٠١١). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس
ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين
والمدرسين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق، رسالة
ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، ص ٢٠٥.

السلمي، على. (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر
المعرفة، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ١١.
السلم، حمد إبراهيم. (١٤١٦هـ). التربية والتعليم العام في المملكة العربية
السعودية بين السياسة والنظرية والتطبيق. ط ١، واشنطن: مطابع
إنترناشيونال جرافيكس.

الشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية. (٢٠٠٤). تمكين العاملين:
كاستراتيجية للتطوير الإداري، ورقة عمل مقدمة في الاجتماع الإقليمي
الثاني عشر الذي عقد خلال الفترة من (١١-١٣ ديسمبر ٢٠٠٤م).

الطراونة، حسين أحمد. (٢٠٠٦). العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية
اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.
رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة: الأردن.

- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١١). " درجة التمكين لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك الأردن"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الكويت، الجزء الأول، مج ٢٥، ع ٩٨، مارس، ص ص ٢٠١-٢٣٢.
- العامري، بدر بن حمد. (٢٠١٣). أثر تمكين العاملين في مستوى أدائهم كما يراه رؤساء الأقسام في مراكز الوزارات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عبد الأمير، أثير وعبد الرسول، حسين علي. (٢٠٠٨). " استراتيجية التمكين وأثرها في فعالية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد ٣، ٢٠٠٨، ص ٥٢.
- جلاب، احسان دهش، (٢٠١١م) ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عبد الحافظ، حسني عبد الحافظ. (٢٠١١). اللامركزية في التعليم تجارب عالمية، تم استرجاعه في تاريخ ٢١/٣/٢٠١٥م.
- http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=380&Model=M&SubModel=138&ID=944&ShowAll=On.
- عبد الوهاب، على. (١٩٩٩) " بعض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة ٢٩ - ٣٠ أبريل، ص، ٣٨٥.
- العديلي، ناصر. (٢٠٠٨). التمكين مفهومه وأهدافه، الصحيفة الاقتصادية، العدد ٥٣٥٤٠٣، http://www.aleqt.com/2008/09/15/article_154887.html تاريخ الدخول ٢٠/٧/٢٠١٠م.
- عريقات، أحمد يوسف. (٢٠٠٩). دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، دراسة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع الذي نظمته كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء تحت عنوان " تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات، والفرص والأفاق"، خلال الفترة (١٠-١١/١١)، ص ٧.

العساف، حسن موسى. (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، عمّان الأردن.

الفارسي، عائشة عبدالله. (٢٠٠٨). واقع التمكين الوظيفي للمرأة العمانية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. دراسة غير منشورة. جامعة السلطان قابوس. كلية التربية: سلطنة عمان.

الكردي، أحمد السيد. (٢٠١١). المركزية واللامركزية في الإدارة، تم استرجاعه في ٢٢/٣/٢٠١٥ م على موقع <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/249590>.

محمود سماح مؤيد ومحمود أسيل هادي. (٢٠٠٧). أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) مجلة الإدارة والاقتصاد العدد السابع والستون، ص ١٩٧.

مؤتمر "الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل". (٢٠١٥). مؤسسة عمان للصحافة والنشر والإعلان ممثلة بمركز الدراسات والبحوث، جريدة عمان - الاثنين، ٤ جمادى الأولى ١٤٣٦ هـ. ٢٣ فبراير ٢٠١٥ م.

مؤتمر الموارد البشرية والتأسيس للمستقبل (٢٠١٤). جريدة الوطن العمانية، صحيفة يومية، سلطنة عمان، تاريخ الاسترجاع ١/٤/٢٠١٥ م، على موقع <http://alwatan.com/details/35411>، (٢٠/ أكتوبر)، صفحة المحليات.

المملكة الأردنية الهاشمية. (٢٠١٥). تطوير التعليم نحو الاقتصاد المعرفي، الموقع الرسمي لجلالة الملك عبدالله، http://kingabdullah.jo/index.php/ar_JO/initiatives/view/id/38.html

تاريخ الاسترجاع (٢٤/٣/٢٠١٥ م).

وزارة التربية والتعليم المصرية. (٢٠١١). " جهود وزارة التربية والتعليم في تحسين الأداء في العملية التعليمية على درب ثورة ٢٥ يناير: مارس - سنتمبر ٢٠١١"، القاهرة: (قطاع الكتب، ٢٠١١)، ص ١٠، ص ١٦٦.

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (٢٠١٥). مشروع التطوير التربوي نحو الاقتصاد المعرفي المرحلية الثانية،

<http://www.moe.gov.jo/Projects/ProjectMenuDetails.aspx?MenuID>

ProjectID=2&=1، استرجع بتاريخ: ٢٤/٣/٢٠١٥م

وزارة التربية والتعليم الأردنية. (٢٠١٠). فريق السياسات والتخطيط الاستراتيجي، الإطار العام للسياسة التربوية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، (٢٠٠٨، تحديث ٢٠١٠م)، ص ص ٧-١٣.

وزارة التربية والتعليم السعودية. (٢٠١٥). استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام، تم استرجاعه في تاريخ ٢١ / ٣ / ٢٠١٥م. على موقع

<http://www.tatweer.edu.sa/content/edustrategy>

ثانياً - المراجع الأجنبية:

Administrative Reform Efforts in Japan: Current Experiences and Successes, (2014)

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan000230.pdf>, date: 15/ 05/ 2014.

Akira N, (1996). **Administrative Reform and Decentralization of Central Power: Across- National Comparison With Japan**, Meiji University, Japan, Asian Review of Public Administration, Vol, 4, No. 2(July- December).

Anandhi S. Bharadwaj. (2000) " **a Resource Based Perspective on Information Technology Capability & Firm Performance: an Empirical investigation**", MIS Quarterly, Vol. 24, Issue 1, March, PP. 170 -171.

Chengfu Zhang and Mengzhong Zhang, (2001). **Puplic Administration and Administrative Reform in China for the 21st Century**, from state- Center Governance to the Citizen- Center Governance, Manuscript Prepared for: 1)panael 44 of ASPA 62nd Annual Conference,

- March 10-13, New Jersey. 2) ASPA on-line Virtual Conference, March 19 to April 1.
- Colin Morgan & Stephan Murgatrogd. (1994). **Total Quality Management in the Public Sector**, Buckingham: Open University press, pp 4-6.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "**The empowerment process : integrating theory and practice**", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.
- Department of Education. (2010). "**Empowering Schools**, New York.
- Don, H. (2001). Slocum John W., Jr and Woodman Richard W. "**Organizational Behavior** " 9th Edition , South western College, Publishing.
- El-fekey, sherine fathy.(2005). **The impact of organizational variables on empowerment in service organization**. PH.D.degree in business administration, ain Shams University Egypt.
- Ginnodo B, (1997). **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride, p.56
- Ibtisam, Abu- Duhou, School – based Management, UNESCO. Org./ Images/001/00/124/11847E.PDF
- James R. Thompson, Reinvention as Reform: Assessing the National Performance Review, College of Urban Planning and Public Affairs (MC 278), University of Illinois–Chicago,
<http://www.tigger.uic.edu/~jthomp/reinvention.doc>, Date: 26/05/2014.
- Jason Dedrick et al.(2003). "**Information Technology & Economic Performance: a Critical Review of the Empirical Evidence**", ACM Computing Surveys, Vol. 35 No. 1, March, P.11

- Jon – Arild Johann Essen ET. Al. (1999) "**Strategic Use of Information Technology for Increased Innovation & Performance**", Information Management & Computer Security, Vol. 7, No., P.15.
- Kecker, B. (1998). Defining and Measuring the Dimension of Teacher Empowerment In Restructuring public Schools, **Journal of Education**, Vol. 118, No.2, P. 400
- Klecker, B. & Loadman, W. (1996). "**Dimensions of Teacher Empowerment – New Roles for classroom Teachers in Restructuring Schools**" Paper presented at the Annual Meeting of the Mid-South Educational Research Association Tuscaloosa (6-8 November).
- Murrell K.L, and M., Meredith, **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill, 2000, p.110.
- Muta. H. (2000). Deregulation and Decentralization of Education in Japan, **Journal of Educational Administration**, Vol (38), P.P 454-467
- Potochny, Donk, (1998) "**Employee Empowerment key to efficient customer services**", Nations Restaurant News, Vol.32 No.32, August, pp.1-23.
- Qun Wang, (2010). **Administrative Reform in China: Past, present, Future**, Southeast Review of Asian Studies Volume 32, pp. 10-19.
- Robert, H& De Bono, E.(2005). **Employee Empowerment – Management giving power to the people**, London, Pitman publishing.
- Shulgna Sakar. (2009). "Employee Empowerment in the Banking Sector", **the IUP Journal of Management Research**, Vol.8, No.9, PP.49-50.
- Thomas A. Stewart. (2001). "**Intellectual Capital: Ten Years Later, How far we've com**" Fortune, vol. 143, Issue 11, PP.192 – 193.

- Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. (1990). "**Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task mativation**", Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-81.
- United states Office of Personnel Management**, Improving customer service Through Effective Performance Management, September, 1997.
- William R.King.(1999). "**Integrating Knowledge Management into is Strategy**" Information Systems Management, Vol. 16, Issue 4 fall, p70.
- Wolker, E.M. (2000). "Decentralization and Participatory Decision – Making-Implementing School – based Management "**Educational Research Journal**, Vol. 11, No. 1, P, 20 .
- Xu Songtao, **China's Public Administration Reform: New Approaches**, Former Vice- Mininter of Personnel, China.
- Yochim, L.:(2004), "Breaking the Earthenware pot- Perspectives on Teacher Empowerment and the Implications for Chinese Educational Reform," Pacific Journal of Teacher Education, Vol. 75, No. 6, P. 63- 68.