



التمكين الاداري للقيادات التربوية بالتعليم الاساسي بدولة الكويت وعلاقته بعمارة عمليات ادارة المعرفة

إعداد

د/ نايف فايد رجا نايف الرشيد

**التمكين الاداري للقيادات التربوية بالتعليم الاساسي بدولة الكويت
وعلاقته بممارسة عمليات ادارة المعرفة**

الملخص:

يلعب التمكين الاداري للقيادات التربوية بالتعليم الاساسي دوراً مهماً في عملية اكتساب المنشأة ميزة تنافسية وذلك من خلال استثمارها استثماراً أمثل، بهدف رفع الإنتاجية وتحسين الجودة والعملياتوبما أن علم الإدارة الحديث قد اهتم بالأفراد العاملين في المنظمة، باعتبارهم الداعمة الرئيسية داخل المنظمة وقدراتها التنافسية، وذلك من خلال تطبيق أحد أسلالب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين، يستطرد محمد الشمرى حول هذا الموضوع في بحثه لنيل الماجستير من كلية التجارة بجامعة عين شمس، الموسوم بـ (أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ القرار) أن من الأساليب الحديثة أسلوب "تمكين العاملين" الذي يقوم على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنهم السلطة والنفوذ والقوة وتحمل المسئولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها مع الإدارة العليا ويعد ذلك من الأساليب الحديثة للتنظيم الاداري.

الكلمات المفتاحية: المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، تمكين العاملين

ABSTRACT

Administrative empowerment of educational leaders in basic education plays an important role in the process of establishing a competitive advantage by investing in an optimal investment, with the aim of raising productivity and improving quality and operations. Through the application of the latest methods of human resources management that work to raise the level of workers' performance, Muhammad Al-Shammari continues on this topic in his research for a master's degree from the Faculty of Commerce at Ain Shams University, tagged with (the impact of empowering workers on the effectiveness of decision-making) that one of the modern methods is the "empowerment" method "Workers", which is based on the participation of workers in making decisions and giving them authority, influence and power, and taking responsibility for the decisions they take or participate in taking with the higher management, and this is one of the modern methods of administrative organization .

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge management processes, employee empowerment

المقدمة:

التمكين هو مفهوم في الإدارة حيث أنه إذا تم تزويد الموظفين بالمعلومات والموارد والفرصة في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، فسيكونون أكثر إنتاجية ولديهم رضا وظيفي أعلى. من المهم أن نفهم أن الشركة لا تستطيع تنفيذ التمكين بنفسها بدلًا من ذلك، تخلق الإدارة البيئة المناسبة بحيث يمكن أن يحدث التمكين. تمكين الموظفين هو استراتيجية إدارية تهدف إلى تزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات واثقة في مكان العمل دون إشراف. التمكين هو استراتيجية طويلة الأجل كثيفة الإستخدام للموارد تتضمن وقتاً كبيراً واستثماراً مالياً من قادة المنظمة. يعزز تمكين الموظف الشعور بالكفاءة الذاتية والشعور بامتلاك الوظيفة. هذا يطمح الموظفين إلى أداء وظائفهم بشكل أكثر فاعلية، لأنهم يحصلون على مكافأة شخصية مقابل تحقيق الأهداف. يصبح الموظفون أكثر نشاطاً وعاطفة وإخلاصاً مع الشعور بالقوة. ومن هنا جاء هذا البحث؛ كبحث علمي يقدم نظرية من نظريات التطوير الإداري بشكل عام، والإداري التربوي على وجه الخصوص، وجاء ليسلط الضوء على (التمكين الإداري) ودوره الفعال في الميدان التربوي، فجاء بحثي بمقدمة؛ ثم انتقلت لمفهوم التمكين في اللغة والاصطلاح، ثم تحدثت عن ركائز التمكين ومقوماته، وبعدها انتقلت للحديث عن متطلبات التمكين، ثم كانت وقفة لابد منها مع أساليب التمكين الإداري، وخلصت بعدها للمزايا التي يمنحها تطبيق التمكين في المجال التربوي، ولابد من الإشارة إلى العقبات والمزالق التي تعرّض التمكين فكانـتـ لـيـ وـقـةـ معـهاـ فيـ نـهاـيـةـ الـبـحـثـ. ثم خلصت لقيمة التمكين ونتائج ملموسة ممكن استنتاجها في حال طبقـ هـذاـ الأـسـلـوـبـ. ثم انتقلت إلى دور إدارة المعرفة ثم العلاقة بينهما حين تطبيقـهـماـ مـعـاـ.

مشكلة البحث:

إنَّ للتمكين الإداري في التعليم الأساسي قيمة كبرى في نظريات التربية الحديثة، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضى الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري؛ يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين يزداد فرصة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ونتيجة لتطبيق التمكين الإداري تكون المؤسسة قد وصلت إلى المستوى الامثل إلى اللحاق بأحدث المتغيرات والحفاظ على قدرتها على المنافسة والبقاء في السوق في ظل الثورة التي يشهدها عصر تكنولوجيا المعلومات. فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات وسهولة الحصول عليها إلى

وجود حاجة ماسة إلى تنظيم وإدارة المعرفة، وعلى المؤسسات أن توظف رصيدها كاملاً من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، واستخدامها لمساندة صناعة القرار. ورغم تزايد الاهتمام بمفهوم إدارة المعرفة، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها وتوصف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد المعرفة، و اختيارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهمامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر الفكرية المبنية على المعرفة من أجل التوصل لأفضل الممارسات.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- علاقة تطبيق التمكين الاداري بمدى ممارسة ادارة المعرفة في التعليم الاساسي بدولة الكويت؟
- اهمية تطبيق التمكين الاداري للقادة التربويين بمدارس التعليم الاساسي بدولة الكويت؟
- هل تقوم المؤسسة برفع معرفة المجهز بصورة منتظمة من أجل الحصول على الميزة التنافسية؟
- هل يتاح الوقت للتربويين والمصادر لدعم ومتابعة الأفكار الجديدة في حالة إخفاق الفكرة كلياً؟
- هل يسهم جميع التربويين في معين المعرفة؟
- هل نظام العمل من و يتتطور بالاستناد إلى كيفية حصول المستخدمين على المعلومات واستخداماتها؟
- هل المؤسسة تتصل بمدى عريض من المصادر للحصول على أفضل المعلومات عن الممارسة؟

أهمية البحث:

إن التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر. وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصالحيات؛ لكن البناء التنظيمي الهرمي الذي مازال سائداً في معظم الدوائر والمؤسسات التعليمية، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات وغيرها تؤدي إلى انزلاق التمكين في أمور عكس ما هو متوقع له.

إنَّ منح الصلاحيات المختلفة والمترادفة لمديري المدارس مظهر بارز من مظاهر تمكين القيادات المدرسية، إلا أنه قد يتحول إلى مظهر بارز من مظاهر الفوضى والتخبط المدرسي - إن صح التعبير - وتكون مزalcon التمكين في العديد من الحالات التي لا تستوفي فيها الصلاحيات المنوحة لمديري المدارس عدداً من الشروط والضمانات التي من أهمها:

- ١- بناء الصلاحيات المنوحة لمديري المدارس على أساس من الاجتهادات والأراء القائمة على التقديرات الشخصية، وليس على معطيات الفكر التربوي والفكر الإداري ونتائج البحث والمسوحات الميدانية المقنة والمنهجية علمياً.
- ٢- صياغة الصلاحيات على نحو يخلو من الإشارة إلى تحمل المسؤوليات، فمن المحتمل أن يستند القرار التربوي إلى الصلاحيات بشكل غير مبرر منطقياً أو قانونياً، أو قد لا يستند القرار التربوي إلى نظرية أو حقيقة علمية معروفة.
- ٣- صياغة الصلاحيات بشكل يغرس في التفصيات لا يترك للمدرسة قدرًا من حق تقسير هذه الصلاحيات وملامعتها لهذه المدرسة أو تلك وفق عدد لا نهائي من المتغيرات والفروقات بين المدارس، مما يعيينا إلى حالة عدم التمكين.
- ٤- ترکز الصلاحيات في مدير المدرسة فقط، وعدم جعل الصلاحيات المدرسية موزعة بين صلاحيات خاصة بمدير المدرسة وصلاحيات تخلو للمجالس واللجان المدرسية المختلفة، مما قد يؤول إلى تقسيم القيادة التربوية الدكتاتورية والانفراد بالقرار التربوي المدرسي، وما يتبعها من حالات التظلم والإحباط لدى معظم أفراد التنظيم المدرسي.
- ٥- عدم اشتراط ممارسة الصلاحيات المدرسية في جو من الشفافية وإطلاع المعنيين بالقرار التربوي بالحيثيات والأسباب التي أحاطت به وأدت إلى اتخاذه، مما يعوق الروح المعنوية ويشع جو عدم الثقة وينثر الشكوى.
- ٦- عدم احتواء لائحة الصلاحيات على ما يشعر القيادات التربوية المدرسية بقابليتها للمساءلة من قبل القيادات التربوية الأعلى ومن قبل المجتمع المعنى بعملية التربية والتعليم.
- ٧- صياغة الصلاحيات على هيئة تعليمات جافة؛ تخلو من عبارات تؤكد قيم التربية والتعليم كالإخلاص والتقوى في خدمة الآخرين وحب الخير لهم

أداة البحث:

أداة البحث: تتمثل أداة هذا البحث في الاستبانة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين: الأول يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين أما القسم الثاني فيشمل محوري الاستبانة

ويحتوي على أبعاد متغيرة الدراسة المستقلتين التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والمتغيرة التابعة أداء المؤسسة، حيث تم إعدادها بعد تصفح العديد من الدراسات.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مستوى تطبيق إدارة المعرفة وتمكين العاملين من وجهة نظر القيادات التربوية بالتعليم الأساسي بدولة الكويت.
- قياس أثر إدارة المعرفة بعملياتها (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة). في تمكين القيادات التربوية بالتعليم الأساسي بدولة الكويت.
- تقديم اقتراحات بناءً على النتائج التي تسفر عنها الدراسة لادارة المؤسسة التعليمية المبحوثة فيما يخص إدارة المعرفة وتمكين العاملين والتي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها

الاطار النظري للدراسة :

أولاً: التمكين المصطلح والمفهوم Empowerment (تمكين لغةً :

كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكّن (مكّنه) بمعنى جعله قادرًا على فعل شيء معين ويقال أستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متفقاً بالعلم أو بالمهنة.

أما التمكين اصطلاحاً: يرى (Argenti) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحدد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل.

ويعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ويوضح Hellriegel مفهومه للتمكين بأنه: القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف.

مما تقدم نرى أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

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

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

• ركائز التمكين ومقوماته:

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

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

١ - العلم والمعرفة والمهارة:

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

٢ - الاتصال وتدقيق المعلومات:

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

٣- الثقة بين المديرين والعاملين:

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

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

٤ - الحوافز المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضًا مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية. لذلك فلابد من نظام للحافز يشجع العاملين على تحمل المسئولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متوقفة يحصل على حافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكينين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

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

ما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتتدفقها بشكل حر وواضح، لهي جميًعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة.

•متطلبات التمكين:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصريف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافق الاعتقاد لدى المديرين – أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة التعليمية – سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين. فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب التربوي، ليتحقق المدير بقدراته وصحة قراراته، ويتحقق في نفس الوقت بقدرات هيئة التدريس والمرشدين وسائر المعلمين في المدرسة وصحة ممارساتهم الصافية وغير الصافية .

ولعل مما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومحزٍ للحواجز المادية والمعنوية وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات المدرسية الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متذرعاً على القيادة التربوية تمكناها بدون حواجز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

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

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

• أساليب التمكين الإداري:

هناك عدة طرق اقترحها Davis لتمكين الموظفين، وهي:

١- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة. وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بمدير المدارس فقط، بل يجب أن يشعر مدير المدرسة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله التربوي والتعليمي هو من مسؤولياته. فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أنَّ مسؤولياته تكمن في سير العملية التربوية كلها، وليس فقط تتجدد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة.

٢- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين مدير المدرسة بشكل أكبر من صلاحياته التي تحدها أنظمة التربية والتعليم في الكويت، لأن المفهوم الحديث لتمكين مدير المدرسة يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي، والقدرة على اتخاذ القرارات التربوية والقيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين؛ لا لكونه قائداً محورياً يقف على رأس الهرم الإداري فحسب، بل لكونه قائداً تربوياً يتوقع منه المسؤولون والتربويون وأولياء الأمور السير بأمور المدرسة نحو تتميمية أفراد المجتمع ومواكبة العصر والابتعاد عن القيود البيروقراطية والتنظيمية، وتحويل المدرسة إلى مركز إشعاع حضاري يساهم في بناء المواطن والوطن وغرس القيم والنهوض بهم.

٣- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكانياتهم. ولعلَّ المسابقات التي تعنى بالمعلم المثالي، والوكيل المثالي، والمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى؛ حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأدء مثالي.

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

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

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

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

مزايا تطبيق التمكين الإداري: إنَّ لتطبيق التمكين لمديري المدارس مزايا عديدة؛ ومنها إطلاق قدرات المديرين العاملين الإبداعية والخلافة بضمان وصول مقترحاتهم

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

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

ثانياً إدارة المعرفة:

مفاهيم إدارة المعرفة (Knowledge Management)

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

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

تعريف إدارة المعرفة:

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

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

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

أهمية تطبيق إدارة المعرفة:

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

أبعاد إدارة المعرفة:

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

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

- هذا بعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجده.
- بعد الاجتماعي هذا بعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة:

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة إدارة المعرفة مع إستراتيجية الأعمال للمؤسسات ودمجها في ثقافة المؤسسة، وتتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم. لخص (Rastogi, 2000:44) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:

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

نتائج الدراسة:

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

المراجع العربية:

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

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

المراجع الأجنبية:

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

Ibid, p76.

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

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

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

FreyedonAhmadi, Op Cit, P77.

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

Ahmed badah, LocCit, p193

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