

التمكين كمدخل للإرتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية (تصور مقترح)

إعداد

هبة أحمد العربى أحمد

كلية التربية- جامعة عين شمس

د/ هناء مودة خضرى

أستاذ أصول التربية المساعد

قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة عين شمس

أ.د/ طلعت عبد الحميد

أستاذ أصول التربية

قسم أصول التربية

كلية التربية- جامعة عين شمس

التمكين كمدخل للإرتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية

(تصور مقترح)

ملخص الورقة البحثية:

استهدفت الورقة البحثية الحالية وضع تصور مقترح لتوظيف التمكين كمدخل للإرتقاء بـ دور القيادات الجامعية النسائية حيث إن تحسين أداء المؤسسات ولاسيما الجامعات يشكل إهتماماً عالمياً ويعد من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات ويعد المورد البشري بما يمتلك من قدرات وطاقت ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة فإذا أخذ فرصته في اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المؤسسة وهينت له البيئة السانحة لتحمل المسؤولية الكافية ومن منطلق أهمية الإرتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية وتحسين أدائها فمن الضروري دراسة مدى إمكانية أن يساهم التمكين في تحقيق ذلك، وعليه تجسد مشكلة الدراسة الحالية في كيفية استخدام التمكين كمدخل للإرتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لما يساهم به في تحليل وتفسير العديد من المداخل والنظريات والأطر التي تناولت التمكين، وقد تم الإعتماد على نموذجين للتمكين ١- نموذج Gandz ونموذج Ford وFotter وعلى بعض أساليب القيادة التي يدعو إليها التمكين وهي (القيادة التمكينية - القيادة الجماعية - قيادة التغيير - القيادة بالرؤية المشتركة - القيادة الإبداعية - الإدارة التمكينية واساليبها) وقد تم التوصل الى تصور مقترح يمكن من خلاله استخدام التمكين كمدخل للإرتقاء بدور القيادات الجامعية .

أولاً: مدخل: لماذا الحاجة إلى التصور؟

تعد الجامعة مركزاً للإشعاع العلمي والحضاري، يسعى إلى تنمية المجتمع من خلال وظائفها الأساسية التي تقوم بها، ويعتمد نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها على كفاءة العنصر البشري الموجود بها، من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقياديين. وحيث أن الجامعات قد اكتشفت أن تعثر مسيرة التعليم الجامعي، وتراجع البرامج الجامعية، إنما يرجع إلى تخلف الأنظمة الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم الجامعي، فضلاً عن أن تدني الانتاجية والجودة في الجامعات عموماً، أنما يكمن في الإدارة الجامعية، وما تتطلبه من عمليات تخطيط وتنظيم وتنسيق ومساءلة،... إلخ بالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات القيادية، وما يرتبط بها من عمليات تجديد وإبتكار وقدرة على حل المشكلات ومواجهتها. وي طرح موضوع التمكين أفكاراً مهمة في هذا الاتجاه، مضمونها قيام هذه الأنظمة، بإجراء مراجعة جذرية وعميقة لسياساتها، وخططها، وهياكلها التنظيمية،

وبرامجها، ومناهجها كى تتمكن من تحقيق أهدافها، والوفاء بالتزاماتها تجاه أجيال المستقبل.

اهتم علماء الإدارة اهتماما بالغا بالموارد البشرية لأنها القوة الحاكمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم المفاهيم التي تم تداولها في علم الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة مفهوم التمكين الذي يدعو إلى قيادة جماعية وبرؤية مشتركة، في إطار هيكل تنظيمي مرن وبيئة محفزة، بالإضافة إلى تدعيم كل ذلك، بالاتصالات المفتوحة، والثقة بين القادة والعاملين، ومنح الحرية للعاملين، تتعدى حدود الوظيفة الممنوحة.

ثانياً: تحديد المشكلة وتساؤلاتها البحثية:

أن تحسين أداء المؤسسات ولاسيما الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً، وأن قدرة أى مجتمع على إدارة مؤسسته، يعد من أهم الخصائص التي تميز أى مجتمع عن غيره من المجتمعات. ويعد المورد البشرى بما يمتلك من قدرات وطاقت ومهارات الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة فإذا أخذ فرصته فى اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المؤسسة وهئت له البيئة السانحة لتحمل المسؤولية الكافية، ومن منطلق أهمية الارتقاء بدورالقيادات الجامعية النسائية، وتحسين أدائها فمن الضروري دراسة مدى إمكانية أن يساهم التمكين فى تحقيق ذلك وعليه تتجسد مشكلة الدراسة الحالية فى كيفية استخدام التمكين كمدخل للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية .

التساؤلات البحثية:

سوف تستعين الدراسة الحالية بالتساؤلات التالية كموجهات لها :-

١. ما دواعى تبنى التمكين كمدخل للارتقاء بدورالقيادات الجامعية النسائية؟
٢. ما المنطلقات الفكرية والركائز الفلسفية الموجهة لعملية التمكين ؟
٣. ما نماذج وأساليب وأدوات التمكين ؟
٤. ما متطلبات التمكين؟
٥. ما التصورالمقترح لتبنى التمكين كمدخل للارتقاء بدورالقيادات الجامعية النسائية؟
٦. ما متطلبات وآليات تنفيذ التصور المقترح ؟

ثالثاً: منهجية الدراسة

ترتكز الدراسة الحالية على المنهج الوصفي لاتساقه مع طبيعة الدراسة وتساؤلاتها وحيث سيتم الاستعانة بالأسس المنهجية للمنهج الوصفي فى تحليل، وتفسير العديد من المداخل والأطر والنظريات والدراسات والابحاث النظرية والتطبيقية التى تناولت المجال موضع الدراسة، وذلك لأن المنهج الوصفي هو المنهج الذى يتناول الأبحاث

والدراسات التي تبحث فيما هو كائن فى حياة الإنسان أو المجتمع من ظواهر وأحداث وقضايا^١.

رابعاً: أهداف الدراسة

يتجسد الهدف الرئيسى للدراسة فى محاولة تحديد كيفية استخدام التمكين كمدخل للارتقاء بدورالقيادات الجامعية النسائية، ويسهم فى تحقيق هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية التالية:

١. تحديد أبعاد مفهوم التمكين ومتضمناته.
٢. توضيح دواعى استخدام التمكين كمدخل للارتقاء بدورالقيادات الجامعية النسائية.
٣. تحليل فلسفة التمكين ومبادئه الموجهه .
٤. تحديد نماذج وأساليب وأدوات التمكين .
٥. طرح تصور لاستخدام التمكين فى الارتقاء بدورالقيادات الجامعية النسائية.

خامساً أهمية الدراسة

تتحدد أهمية الدراسة فى الأتى:

أولاً: الأهمية النظرية

١. تقدم الدراسة إطار افكريا للتمكين كمدخل للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية.
٢. تلقى الدراسة الضوء على أهمية البحث الاهتمام بدور القيادات الجامعية (رئيس الجامعة، عميد الكلية، رؤساء الأقسام) لما لها من تأثير فعال فى إحداث النقطة النوعية فى مخرجات هذه المؤسسات .
٣. قد تستثير نتائج هذه الدراسة المزيد من البحوث والدراسات .

ثانياً: الأهمية التطبيقية

١. قد يكون لنتائج هذا البحث مردود واضح فى تحسين دور القيادات الجامعية النسائية .

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية

١- التمكين Empowerment

يعد موضوع التمكين من المواضيع التى برزت فى أواخر الثمانينات، ولاقت رواجاً كبيراً واهتماماً متزايداً من قبل الباحثين فى التسعينيات، لذلك فإن العديد من المؤسسات، تسعى إلىالاهتمام بمواردها البشرية، من خلال تبني مفهوم التمكين.

^١داود ، عزيز (٢٠٠٦)، مناهج البحث العلمى ، دار أسامة، عمان ، ص٦.

عرف التمكين لغة على أنهمصدرا الفعل "مكن"، يقال "مكنه" الله من الشيء "تمكيناً" و"أمكنه" منه، واستمكن الرجل من الشيء و"تمكن" منه، و فلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه.^٢ و التمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء.^٣

وفي اللغة الإنجليزية، تعنى كلمة Empowerment، إعطاء الشخص تحكماً أكثر على فعل شيء معين.^٤ ولقد اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power، ونجد أن المرادف لكلمة تمكين في اللغة الانجليزية هو كلمة Enabling، وليس Empowering، أما الترجمة الصحيحة لمصطلح Women Empowerment فهي: "استقواء المرأة" (فكلمة Power تعني قوة، وكلمة Empowering تعني تقوية، وكلمة Empowerment تعني استقواء. و"استقواء المرأة Women Empowerment"، يعني تقوية المرأة لتتغلب على الرجل في الصراع الذي يحكم العلاقة بينهما وفقاً للثقافة الغربية التي أفرزت ذلك المصطلح.^٥ وفي الستينات ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي^٦. وأما في القاموس العام للتمكين، يعني هذا الأخير، "منح شرعية التفويض"^٧. والتمكين من الجانب الدينيعنى التمهيدي والتسخير، وذلك كما جاء في الآية الكريمة: (وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ فيها حيث يشاء)^٨ والآية الكريمة: (ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معاش قليلاً ما تشكرون)^٩.

التمكين اصطلاحاً:

^٢ بكر، الرازي محمد(١٩٩٢)، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت، ص ٦٣٠.

^٣ جمال الدين، بن منظور أبو الفضل(٢٠٠٠)، لسان العرب، ط ٤، دار احياء التراث العربي، بيروت، ص ٦٨٠.

^٤Biber, Douglas and al.(1995),Dictionary of Contemporary English.Third Edition.Harlow.p.450

^٥ محمد، كاملية حلمي (٢٠١٢)، في منشأ مفهوم مصطلح تمكين المرأة (Women Empowerment)، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل " دور المرأة في العمل الخيري والتطوعي"، ١٥-١٨ سبتمبر، الكويت، تاريخ الدخول ٢٢/١٠/٢٠١٦متاح على:

http://iicwc.org/lagna_I01/iicwc/iicwc.php?id=1038

^٦، ص ٩٠.

^٧Fox,John (1998,June) ,Employee Empowerment An Apprenticeship Model,Barney school of Business university of Hartford,p.4.,accessed on: 28/10/2017 , Available at : <http://members.tripod.com/j-fox/thesis.html>

^٨القران الكريم، الآية الكريمة : ٥٦ من سورة يوسف .

^٩القران الكريم ، الآية الكريمة : ١٠ من سورة الاعراف

لقد تعددت تعريفات المهتمين بالمجال لمفهوم التمكين؛ فبعض الباحثين من نظر إليه على أنه تفويض للسلطة من الإدارة العليا إلى العاملين، والبعض الآخر يراه مشاركة في اتخاذ القرار، وتحمل مسؤولية النتائج، في حين نظر إليه آخرون على أنه ممارسات تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات.^{١٠}

كما يُعرف ساهو وآخرون Sahoo, et al التمكين على أنه عملية منظمة تستهدف توجيه الأفراد للتفكير واتخاذ القرارات بأسلوب مستقل، مع الأخذ في الاعتبار تحمل مسؤولية النتائج المترتبة على ممارساتهم.^{١١}

كما يعنى كذلك، "التفويض العادل للقوة"^{١٢} إلا أن البعض عبر عن التمكين على أنه نقل النفوذ للمرووسين^{١٣}. ويعرف الكبيسي التمكين بأنه توسيع صلاحيات العاملين، وإتاحة المعلومات التي تمكنهم من توسيع فرص المبادرة والمبادأة، واتخاذ قراراتهم، وطرح حلول للمشكلات التي تعوق الأداء.^{١٤}

والمتمامل للتعريفين السابقين نجد أنهما ركزا على مفهوم التمكين من ناحية نقل السلطة، إلا أن التعريف الثانى وضح أهمية اكتساب تلك السلطة والقوة وذلك لاتخاذ القرارات، والإسهام فى وضع الخطط وكل ذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة.

والتمكين كذلك هو، "إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها، بدرجة من الاستقلالية، مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيىء تدفقا سريعا لها، مع التركيز فى ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور".^{١٥}

ونلاحظ فى التعريف السابق أنه قد وضح التمكين على أنه منح صلاحيات أوسع، ولكن مع تحمل مسؤوليات النتائج كما أن هذا التعريف لم يغفل توفير المناخ الملائم، وقد اتفق هذا التعريف فى ذلك مع تعريف آخر للتمكين وهو "تقل السلطات الكافية للعاملين

^{١٠}الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠) ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، ص ٢٥ .

^{١١}Sahoo, Chandan, Kumar, Behera, Neeraja, Tripathy, Santosh Kumar (2010), Employee Empowerment and Individual Commitment; an Analysis from Integrative Review of Research, Employment Relations Record, Volume 10 ,No 1, pp.40-56, p.41 .

^{١٢} اندراوس، رامى جمال ، وآخرون (٢٠٠٨)، الإدارة بالثقة والتمكين ، عالم الكتب الحديث ، إريد ، ص ٥٤ .

^{١٤}خضير، الكبيسي عامر(٢٠٠٤) ، ادارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ص ١٣٦ .

^{١٥}حسين أفندى ، عطية ، (٢٠٠٣)تمكين العاملين :مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ص١٣ .

لكى يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءً على أهداف واضحة.^{١٦}

ونجد أن هذا التعريف الأخير أفاض فى توضيح كيف هو المناخ الملائم، والذي يمكن أن يدعم التمكين مثل الثقة والتدريب ودعم القدرات وتوفير الموارد..... إلخ. وهناك من الباحثين من اتجهوا نحو تعريف التمكين مركزين على الطريقة التى يمكن أن تقوم بها المستويات الدنيا للمؤسسة بحل مشاكلها، أو تحسين أعمالها، وذلك ما جاء فى تعريف Block للتمكين "هو عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا فى المؤسسة"^{١٧}، وفى تعريف آخر للتمكين عبارة عن "تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التى يؤدون بها عملهم من خلال تفويض السلطة فى اتخاذ القرارات على المستوى الأدنى"^{١٨}

وفى منحنى آخر، عرف كلا من باون ولولر Bowen&Lawler التمكين على أنه "حالة ذهنية، لدرجة أن الموظف الذى يمتلك هذه الحالة الذهنية، يمتلك خصائصها، وتتمثل خصائص الحالة الذهنية فى"^{١٩}:-

- الشعور بالسيطرة والتحكم فى أدائه للعمل بشكل كبير.
- الوعى والاحساس بإطار العمل الكامل.
- المساعلة والمسؤولية عن نتائج اعمال الموظف.
- المشاركة فى تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة، وحتى المؤسسة التى .

وفى هذا التعريف جعل باون ولولر Bowen&Lawler من التمكين أنه حالة ذهنية داخلية تتضمن خصائص معينة يتمتع بها الفرد لأن تلك التى ستمكنه من اتخاذ القرار وتحمل نتائجه. كما عرف التمكين من ناحية الفوائد الناجمة عنه، وذلك ما جاء فى التعاريف التالية: "التمكين هو الطريقة الإدارية المستعملة لتحفيز العاملين ويظهر ذلك من خلال

^{١٦} المرجع السابق، ص ١٣.

^٦ Fox, John, Op. Cit .p6

^{١٨} حسين أفندى ، عطية مرجع سابق، ص ١٣.

^{١٩} سليم ملحم ، يحيى (٢٠٠٦) ، التمكين كمفهوم ادارى معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، ص ٧.

مشاركتهم ومقاسمتهم للقوة "كما يعرفه كوكس وبيهام Byham & Cox، أنه يتمثل في "مساعدة الموظفين على الإحساس بملكية وظائفهم، لكي يهتموا وبشكل شخص بتحسين أداء المؤسسة".^{٢١}

ويعرف براون، وهارف Brown and Harve التمكين بأنه استراتيجية تستهدف إطلاق لطاقت الأفراد الكامنة، والعمل على مشاركتهم في بناء وتطوير المؤسسة، وذلك من منطلق أن نجاح المؤسسة يعتمد على اتساق حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها.^{٢٢} ويقصد بتمكين القيادات الإدارية تلك العملية المستمرة، التي تجعل بالأفراد يصلون إلى أقصى درجة ممكنة من الولاء والالتزام نحو مؤسساتهم، وكذلك تعزيز طاقتهم وقدراتهم الإبداعية في اتخاذ القرارات خلال توفير الفرص التي نمتحهم الثقة والمشاركة، وبناء بيئة عمل تعتمد على التعاون والمشاركة، وتحفيز الطاقات الكامنة لدى الأفراد، والتطوير المستدام لمعارف الأفراد ومهاراتهم.^{٢٣}

وتأسيسا على كل التعاريف السابقة قد صنفت مفاهيم التمكين، على أساس معايير مختلفة:

أهمها^{٢٤} :-

(١) معيار السلطة: ويقصد بمعيار السلطة، مدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرار، بما يتوافق والسلطة الممنوحة لهم ، فالتمكين يقصد بها الإجراء الذي يعطى بمقتضاه العاملون في المؤسسة سلطة ومسؤولية حل المشكلات اليومية، وفي مستوى أعلى، فإن التمكين يظهر، من خلال مشاركة العاملين في المؤسسة، لسلطة تحديد بدائل السياسات المحققة للأهداف الموضوعية، وكذلك تحديد أساليب العمل المناسبة، مع تحمل كامل المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف، وفي

¹ Elizabeth Philamon ،Jan (2003) Influences on employee empowerment ، commitment an well-being in a Gambling ،industry school of applied psychology ،Griffth University ،P:16

^{٢١} أندراوس ، رامى جمال وآخرون ، مرجع سابق ، ص ٤٩ .

²² Brown, D. R. and Harvery, D (2006), An External Approach to Organizational Development, New Jersey: Prentice Hall , 241.

^{٢٣} أبو خضير، إيمان سعود (١٤٣٣) ، التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية

السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد ٧، ص ص ٨٧-١٢٣، ص ٩٠ .

^{٢٤} حسين أفندي ، عطية ، مرجع سابق ، ص ١٥ .

أعلى مستويات التمكين يعنى هذا الأخير ضرورة منح العاملين السلطة، أو مسؤولية تحديد الأهداف، وأطر العمل، وأساليب تحقيق هذه الأهداف.

(٢) معيار الهدف: من خلال هذا المعيار فإن التمكين يمثل قدرة العاملين على القيام بالأعمال، التي تهدف إلى رضا المستهلك، فرضا المستهلك يمثل الهدف المحدد لنطاق ونوعية السلطة المفوضة للعاملين .

(٣) معيار متلقى الخدمة: يتمثل التمكين فى إعطاء السلطة اللازمة للعاملين لتحقيق رغبات المستهلك وليس رغبة الإدارة أو الرؤساء.

(٤) معيار الفلسفة: حسب هذا المعيار يعد التمكين شعورا نفسيا فى المقام الأول يستمد قوته وفاعليته، من توافر بيئة ملائمة ومساندة للعاملين، قيادة ملتزمة مشاركة فى المعلومات، ومشاركة فى اتخاذ القرارات .

والمأمل لكل ما تقدم ذكره من تعريفات فإنه يجدها قد ركزت على الموظفين والعاملين بصفقتهم مرؤوسين بالمؤسسة، على الرغم من وجود موظفين آخرين بصفقتهم رؤساء لذلك يضيف طومسون Thomson، مفهوماً آخر للتمكين، يوضح من خلاله، أهمية التمكين بالنسبة للقادة والمديرين فيبين أن التمكين "يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز فى الشؤون الاستراتيجية، وتوضيح الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى".^{٢٥}

وربما يربط هذا التعريف بين تمكين الموظفين وتمكين القادة حيث أن تمكين الموظفين يمنح وقت أكبر للقادة أو المديرين للتفكير فى الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، بدلا من صرف الوقت، فى مهام أخرى وهذا بدوره سيؤدى إلى تنمية وتطوير تفكيرهم، وقدراتهم.

وعلى الرغم من أن تعريفات التمكين السابقة، جاءت من عالم الإدارة، تخصص الموظف فى إدارة الأعمال، إلا أن تمكين المعلم بالمدرسة أو الأستاذ بالجامعة كمنظمات ومؤسسات تعليمية لن يختلف كثيرا فيما يتصل بالتمكين، وما يرتبط به من مشاركة الفرد فى اتخاذ القرارات، وتقاسم السلطة وتفويضها.

^{٢٥}المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠١)، تمكين العاملين فى المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة طنطا، كلية التجارة، الملحق الثاني، العدد الأول، تاريخ الدخول ٣-١٢-٢٠١٥ ، متاح على:

ويتضح مما سبق، أن هناك مرتكزات مشتركة بين التعريفات السابقة لنفهوم التمكين؛ فنجدها في مجملها أعطت أهمية كبيرة لضرورة منح العاملين السلطة والصلاحيات في اتخاذ القرارات وطرح حلول للمشكلات، كما ركزت على منحهم الثقة وتطوير مهاراتهم، ومنحهم الاستقلالية في تنفيذ الأعمال الموكلة إليهم من خلال التنمية المهنية المستدامة لهم.

٢- مفهوم الدور

الدور هو سلوك مميز يقوم به الفرد داخل مجموعة معينة كذلك هو عبارة عن مجموعة من الأنماط السلوكية للوظائف المتوقعة والملقاه على عاتق فرد ما والتي يقوم بها في سياق اجتماعي معين^{٢٦} وهو أيضاً مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها فرد ما نتيجة لشغله موقعاً تنظيمياً معيناً في بناء تنظيمي محدد.^{٢٧}

٣- مفهوم القيادة الجامعية

تعرف القيادة بأنها القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، أما القيادة الجامعية النسائية فهي القدرة على التأثير في سلوك أعضاء هيئة التدريس والعاملين من أجل توجيههم نحو تحقيق أهداف الجامعة، وإدراك التغيير وذلك من خلال تسيير العمل جماعياً وتعاونياً وتشاركياً وبناء مناخ أساسه الود والقبول والإرادة في التطوير والتقدم على كافة المستويات الجامعية بدءاً من القسم العلمي والسعي لكسب ثقة الأعضاء واحترامهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف المتبادلة.^{٢٨}

المحور الأول: لماذا التمكين وليس أي مدخل آخر للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية؟

²Carter ,V.Good(1973),(Ed).Dictionary of Education (New York:Mc Graw-Hill Book Company ،P.502.

³Dejonzka,E.L. (1983),Educational Administration Glossary, U.S.A:GreenWood Press,P141.

^{٢٨}بدوى ، أحمد زكى (١٩٩٤)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، ط ٢ ، القاهرة/ودارالكتاب المصرى ، ص ٢٥٠-٢٤٩ .

على الرغم من اهتمام المؤسسات، بالتركيز على زيادة الانتاجية أو تحسين الجودة، فإن ذلك يؤكد أيضا، على أهمية إطلاق الطاقات الكامنة لدى الأفراد، باعتبارهم أصلاً ينبغي استثماره، من خلال إتباع أفضل السبل المؤدية لتفوقه بتبنى التمكين، وبالإضافة إلى أهداف التمكين هناك أسباب أدت بالمؤسسات إلى تبنيه، منها ما يلي^{٢٩}:-

- ❖ حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- ❖ تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- ❖ الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ❖ أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- ❖ توفير المزيد من الرضا والتحفيز.

ولعل القادة أو المديرين الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خياراً، وإنما إدراكاً منهم أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم، ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية.^{٣٠} ونجد أن تبني عملية التمكين داخل المؤسسات له فوائد عديدة تعود على المؤسسة، وعلى الموظف، وعلى الزبون فيما يلي :-

أولاً: بالنسبة للمؤسسة: جودة القرارات: يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات، من خلال ما يلي^{٣١}:-

١- تحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل من خلال عملية التمكين، يمكن للعاملين التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة، وخاصة العاملون المباشرون.

٢- تحديد المزيد من القرارات الفضل باعتبار الفريق يخضع لتنسيق جيد يستطيع أعضائه من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بتشكيل عدة بدائل، لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده بمعنى، أنهم يستفيدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض، وبإمكانهم أن يقدموا المزيد من الحلول.

^{٢٩} حسين أفندي ، عطية ، مرجع سابق ، ص ص ٢٥-٢٦ .

^{٣٠} أندراوس ، رامى جمال وأخرين ، مرجع سابق ، ص ١٤٤ .

^{٣١} المرجع السابق، ص ١٤٦-١٤٧ .

٣. يساهم التمكين في زيادة فعاليات الاتصالات داخل المؤسسة، وهذا يؤدي إلى بناء علاقة متينة ومستدامة بين المؤسسة وزبائنهم^{٣٢}، وبناءً على ذلك فإن المؤسسة إذا قدمت للموظف كل ما تملكه، من معلومات، ومعرفة، ومهارة، وتدريب، وثقة وحوافز فإن هذا سيكون له تأثير يتجسد في تحقيق أهداف المؤسسة ولاسيما إذا كانت هذه المؤسسة مؤسسة تعليمية مثل الجامعة.

ثانياً: بالنسبة للموظف جودة القرارات: يمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات، من خلال ما يلي^{٣٣}:-

١. تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للموظف، هذا الانتماء الذي ينتج عنه تحسن في مستوى الإنتاجية، وتدني في التغيب، وتناقص في معدل دوران العمل.
٢. المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة: حيث أن المؤسسات الناجحة لا يمكن أن تفرط في هؤلاء الموظفين الممكنين بسهولة، بل تعمل جاهدة على المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة لأنهم يملكون المعرفة والمهارة والقدرة.
٣. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: يدرك الموظف المتمكن قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل، ويدرك قيمة دوره في التأثير على النتائج، ويشعر بأنه عنصر مهم وله دور ومساهمة تصب في مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإنه يرى الأمور بنظرة شاملة، وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، فيتغير بالنسبة له معنى العمل، من معنى محدود في إطار ضيق، أي العمل في إطار الوظيفة المحددة، إلى معنى أوسع؛ أي العمل من خلال التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، لما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.
٤. الشعور بالرضا: يؤدي التمكين إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، والسيطرة في أوضاع كأن يشعر فيها سابقاً بالعجز، وكذلك يمنح الحرية للفرد في اختيار طرق تنفيذ عمله كل هذا من شأنه أن يخلق الشعور بأقل قدر من الضغوطات والشعور بالرضا.

^{٣٢}الهيئة، صلاح الدين والحراشة (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة كلية التجارة، العدد ٢، الأردن، ص ص ٢٤٤.

^{٣٣}ملحم، يحيى سليم، مرجع سابق، ص ص ١٢١-١٢٢.

وبناءً على ماتقدم، يتضح أن الموظف عندما يشعر بأنه غير متحكم به، وأنه مساهم بشكل خاص فى تطوير المؤسسة، فإنه يعزز تمكينه بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف بشكل مستقل لاسيما اذا كان هذا الموظف هو القائد الجامعى.

ثالثاً: بالنسبة للزبائن فإن الفوائد التى يحققها التمكين تتمثل فيما يلى:-^{٢٤}

* يرى كلاً : Bowen ,schneide أن الموظف السعيد فى عمله، حتماً سنتعكس سعادته على الآخرين، أى الزبائن، ويظهر ذلك، من خلال تعامله معهم، فإذا توفرت لهذا الموظف الاستقلالية، والحرية، والقدرة، والدافعية، والانتماء، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين بالإيجاب، وينجم عن ذلك، تقديم خدمات بجودة مماثلة، لما يتمتع به من نوعية فى حياته الوظيفية، أى جودة فى الحياة العملية .

* التمكين يساهم فى تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن، وهذا ما يدخل فى إطار مايسمى بتسويق العلاقات .

وبما أن الجامعة مؤسسة تعليمية الزبون فيها هو الطالب وهو من يتلقى الخدمة التعليمية فستنعكس عليه كل فوائد التمكين التى تم ذكرها. كذلك فإن هناك مزايا عديدة للتمكين حيث أن انتهاج التمكين يعمل على التشجيع على تحمل المخاطر ولعب ادوار جديدة، ويمكن أن يسهل التمكين اكتساب مايلى :-^{٢٥}

(١) الملكية Ownership: يعطى التمكين المعنى والإدراك الذى يمنح كل الحق لإجراء التغييرات داخل المؤسسة ويظهر من خلال المشاركة فى القرارات.

(٢) الاختيار Choice : إن منح الحق فى الاختيار هو مفتاح التمكين وحرية الاختيار تعمل على التحفيز.

(٣) الحكم الذاتى Autonomy: حيث تحديد الأهداف الخاصة ورسم ما تم إحرازه من تقدم.

(٤) صنع القرار Decision Making:يمنح التمكين صلاحية وضع القرارات ، ويكشف عن زيادة الاستقلالية، وعمق التفكير والأصالة وليس باتباع التوجيهات .

(٥) المسؤولية Responsibility:يجعل التمكين الشخص يتحمل المزيد من المسؤولية.

^{٢٤}المرجع السابق، ص ص ١٢١-١٢٢

¹ Stone, Sandra J. (1995), empowering teachers empowering children, the free Library,flagstuff,northern arizona university, p.4.

- (٦) الاستقلالية **Independent**: يساهم التمكين فى اتخاذ القرارات بكل استقلالية، وعدم الاعتماد على غيرهم فى اتخاذ القرارات.
- (٧) الأخذ بالمخاطر **Risk -taker**: التمكين يمنح حرية التجربة، وتحمل المخاطر وهو أمر هام لتحقيق النمو والتغير.
- (٨) التعاون حيث أن التمكين يجعل الأمور أكثر سهولة لخلق حب التعاون والشعور بحاجة أقل إلى المنافسة ويعطى التمكين شعور بالعمل كمجموعة يساعد كل واحد الآخر فى حل مختلف المشاكل والتي لا يمكن أن يحلها الشخص بمفرده .
- (٩) التقييم الذاتى **Self-evaluator**: يرسخ التمكين إلزامية تقييم النفس .

المحور الثانى: فلسفة التمكين ومبادئه:

أولاً: فلسفة التمكين:

هناك مجموعة من المفاهيم والمبادئ المترابطة والتعاريف التى تقدم أسلوباً منهجياً، والتي نعرفها بالنظريات أو المنطلقات الفكرية والركائز الفلسفية التى مهدت، أو كانت لها علاقة بالتمكين وأيضاً عرفت تحت اسم نظريات الإدارة، وفى هذا المحور سيتم تحليل تلك النظريات .

١- النظريات الكلاسيكية

لقد سميت بالكلاسيكية لأنها تعد المدرسة الأولى التى تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة فى الإدارة، والتي لم تكن معروفة من قبل، وتشمل هذه النظريات ما يلى:-

أ- نظرية الإدارة العلمية للعمل:-

تعد هذه النظرية من أقدم النظريات وأكثرها شيوعاً، وقد امتدت من ١٨٩٠ إلى ١٩٣٠، ولقد قاد هذا التفكير الإدارى، فريدريك تايلور (١٨٥٦-١٩١٥)، وروادا آخرين، أمثال: هنرى غانت (١٨٦١-١٩١٩)، وفرانك (١٨٦٨-١٩٢٤) وزوجته ليليان جيلبرت (١٨٧٨-١٩٧٢)^{٣٦}، وللتعرف على هذه النظرية وعلاقتها بالتمكين، لابد من استعراض أهم ما نادى إليه كل من رواد الإدارة العلمية :-

^{٣٦} بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٥)، المبادئ والاتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص ٧٨ .

❖ **فريدريك تايلور Fredrick Taylor**: لقد حاول تايلور وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعزيز الإنتاج، وذلك بسبب حالة عدم تقيد العاملين بأى أسس أثناء قيامهم بالأعمال، وقد اقترح تايلور منهجه المشهور "الطريقة المثلى فى العمل"، تلك الطريقة التى تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل، أى تحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها، وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فبقى الطريقة المثلى لتأدية أى عمل يقوم به العامل. وكان من بين مبادئ تايلور، "اختيار العمال المناسبين من حيث المقدرة، وقوة العضلات، ومقاومة التعب، أما أسلوب التحفيز، فيتم بزيادة الأجر للعامل الذى يعطى أعلى معدل من الإنتاج، كما قام تايلور بتقسيم المسؤولية بين المديرين والعمال، بحيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتوجيهه، فى حين يتولى العمال إنجاز مهام هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئته وتقسيمه"^{٣٧}.

❖ **هنرى جانت Henry Gantt**: لقد عمل هنرى جانت مع تايلور، وقام باستبدال نظام تايلور "الأجر مقابل الإنتاج"، بنظام سمي "نظام أجر المهمة أو المكافأة"، وفحوى هذا النظام، أن العامل الذى ينهى واجبه اليومي العملى يحصل على مكافأة، غير أن العامل الذى لا يستطيع إنهاء عمله، يحصل فقط على الأجر دون مكافأة.

❖ **فرانك وليليان جيلبرت Frank & Lillian M. Gilberth**: لقد عمل فرانك وليليان جيلبرت معاوسعياً فى تطوير الإدارة، وقد حاول فرانك اكتشاف أفضل الطرق التى تقلل من هدر وقت العامل وتعبه وجهدهم بقيامه بحركات غير مفيدة للأداء الجيد، أما ليليان فقد حاولت الربط بين علم النفس وبين علم الإدارة، وقد شددت على فائدة استخدام متغيرات علم النفس ومعطياته فى التطبيقات العلمية للإدارة.^{٣٨}

والمتمثل لنظرية الإدارة العلمية يجد أن مبدأ الطريقة المثلى لتأدية أى عمل يقوم به العامل تجعل العامل كأنه آلة تؤدى العمل وهذا لا يتفق مع التمكين؛ لأن التمكين ينادى بالاستقلالية والحرية للأفراد فى أداء عملهم، وعدم تقييدهم بطريقة واحدة واعتبارها مثالية، كذلك فإن اختيار العمال على أساس القوة البدنية أيضا لا يتفق مع التمكين؛ لأن التمكين ينادى باختيار العاملين على أساس المهارة والمعرفة، وحتى قيام المديرين بالتخطيط، والعمال بالتنفيذ وعدم مشاركة العمال فى صنع القرار والتخطيط وعدم تحمل المسؤولية، هذا أيضا عكس ما ينادى به التمكين، أما جانت فصحيح أنه نادى بالتحفيز

^{٣٧} أبو بكر، فاتن (٢٠٠١)، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ١٥-١٦.

^{٣٨} بلوط، حسن ابراهيم مرجع سابق، ص ٨٠-٨١.

المادى، وزيادة الأجر لزيادة الأرباح إلا أن التمكين ينادى بتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً، ولكن ليس بهدف زيادة الربح والإنتاج فقط، بل بغرض تحسين العلاقة بين الرئيس والمرووس، أو كسب ولائه وانتمائه للمؤسسة.

ب- نظرية الإدارة والإدارة البيروقراطية ومدرسة النظام التعاونى:

لعل من أهم هذه رواد هذه النظرية هنرى فايول Henri Fayol (١٨٤١-١٩٢٥)، وماكس فيبر Max Weber (١٨٦٤-١٩٢٠)، وشستار برنارد Barnard (١٨٨٦-١٩٦١)، وغيرهم. ولقد اشتهر فايول Fayol بمبادئه الأربعة عشر، ينص بعضها على السلطة والانضباط، والمركزية، وسلسلة التدرج، وعلى الرغم من وجود مبدئين ينصان على المبادرة وروح التعاون، لكن تحت معظم المبادئ على الانقياد وطاعة أوامر المديرين أما ماكس فيبر Max Weber الذى طور الإدارة البيروقراطية، وشدد على حاجة الإدارة إلى هيكلية تسلسلية تحكمها القواعد والأصول الإدارية، وخطوط الصلاحيات والسلطة.^{٣٩}

أما بالنسبة لبرنارد شستار Barnard Chester، وهو رائد كلاسيكى استخدم خبرته وقراءاته الواسعة فى حقل العلوم الاجتماعية والفلسفة يرأنا المؤسسة، عبارة عن نظام تعاونى يعمل فيها الناس مع بعضهم البعض، وقد ركز على مبدأ التعاون ضمن المجموعة، بحيث يستطيعون تحقيق ما لم يستطيع تحقيقه الفرد.^{٤٠} وعليه يمكن القول أن بعض الأفكار التى جاء بها برنارد شستار Barnard Chester تعد مقدمة لبداية التمكين.

٢- النظرية السلوكية

انصب الاهتمام هنا على العلاقات الإنسانية، وعلى العنصر البشرى فى المؤسسة^{٤١}، ويعد أهم منظرى العلاقات الإنسانية هو جوجو مونستربرج Hugo Munsterberg (١٨٣٦-١٩١٦)، مارى باركر فوليت Mary Parker Follett (١٨٦٨-١٩١٦).

^{٣٩} المرجع السابق، ص ٨٥.

^{٤٠} العتيبي، صيحي جبر (٢٠٠٤)، تطور الفكر والأساليب فى الإدارة، دار حامد، عمان، ص ص ٤٠-٤١.

^{٤١} بلوط، حسن إبراهيم، مرجع سابق، ص ٣٧.

١٩٣٣، إلتون مايو Elton Mayo ورفقاؤه تجاربهوثورن Howthorne وفيما يلي ملخصاً لأهم أفكارهم : - ٤٢

■ يرى الرائد الألماني هوجو مونستر برج Hugo Munster Berg "أب علم النفس الصناعي"، أن علماء النفس يمكنهم مساعدة مديري الصناعات على حسن انتقاء الأفراد، ومدهم بالحوافز التي تساعدهم على تأدية عملهم بفاعلية .

■ أما فوليت Follett، وكما يلقبها بيتر دراكر Peter Drucker بأب الإدارة، تعد من بين الرواد الذين وضعوا للإطار العام لنظريات الإدارة الكلاسيكية، لأنها أنفردت عن الكلاسيكيين، حيث أنها أسهمت إلى حد كبير في إرساء بعض المفاهيم، والتي ينظر إليها على أنها حديثة في وقتها الحاضر، مثل التعاون والانسجام ، فقد أكدت على أهمية الحرية في التعبير والتعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المؤسسة على التعاون معاً، وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف^{٤٣} وكانت فوليت Follett ترفض الفكرة التي مؤداها :على المدير إعطاء الأوامر فقط، بل يجب تدريبه مع الأفراد كفريق لإنجازالأهداف المشتركة.^{٤٤}

■ إلتون مايو ورفقاؤه Elton Mayo : لقد قاد إلتون مايو Elton Mayo ورفقاؤه مجموعة من التجارب سميت "تجاربهوثورن"، وقد سميت بهذا الاسم نسبة إلى مصنع هوثورن Howthorne الكهربائي المتواجد بالمنطقة الغربية لمدينة شيكاغو الأمريكية، والذي عمل به مايو Mayo. وقد أقيمت تجارب على العمال، وكان الهدف منها كيفية الحصول على إنتاجية أفضل من قبل هؤلاء العمال. فانطلقت هذه التجارب من مبادئ الإدارة العلمية، وقد حاول فيها مايو Mayo ورفقاؤه إيجاد علاقة بين الحوافز المادية وبين إنتاجية العمال .^{٤٥}

وقد أظهرت دراسة هوثورن Howthorne أثرها على إنتاجية العاملين، ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة تم التوصل إلى أن التعاون والاهتمام بالإنسان والعامل هي من أهم المتغيرات التي تؤثر على الإنتاجية، بدلا من الظروف المادية، وقد سمى هذا الخطاب "أثر هوثورن Howthorne". وقد خلص مايو Mayo من خلال هذه التجارب إلى ما يلي^{٤٦} :-

^{٤٢} المرجع السابق، ص ص ٩٠-٩١ .

^{٤٣} المرجع السابق ، ص ١٧ .

^{٤٤} إدريس ، ثابت عبد الرحمان (٢٠٠٣) ، المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، جامعة المنوفية ، ص ٢٦٦ .

^{٤٥} بلوط ، حسن إبراهيم، مرجع سابق ، ص ٩١ .

^{٤٦} العتيبي ، صبحي جبر ، مرجع سابق ، ص ص ٣٧-٣٨ .

- تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط، بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه الشعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين معاً.
- التحفيز الفردي لا يكفي، إلا إذا كان وسط مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء .
- أن بيئة العمل ليست بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل، ويبني فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية، وعليه، فعلى الإدارة العليا أن تتعامل مع العاملين من خلال فرق العمل التي تتسم بالاتفاق، والتعاون، والانسجام، والاهتمام والهدف المشترك .
- أن إشعار العامل بأهميته أمر ضروري لرفع الروح المعنوية لديه، وهذا ما يؤثر عليه إيجابياً، وينجلى ذلك في زيادة الانتاجية .
- إن أثرهوثورن **Howthorne** أحدث ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال الفترة ١٩٥٠-١٩٦٠.

وقد كانت هناك علاقة بين ما جاء في النظرية السلوكية وما جاء به مفهوم التمكين بالتعاون والانسجام بين المديرين والعاملين لتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، والذي نادى به فوليت **Follett** كلها يدعو إليها التمكين، أما إلتون مايو **Elton Mayo** الذي يرى أهمية الجانب الإنساني وأهمية التحفيز المادي والمعنوي والتحفيز الجماعي وتهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي، بين أعضاء المؤسسة وعدم الاكتفاء بالتركيز على تصميم الوظيفة كل هذا يتفق مع متطلبات تحقيق التمكين، إلا أن الاختلاف بين هذه النظرية والتمكين في أن النظرية اهتمت بكل ذلك من أجل الزيادة في الإنتاجية، وليس بهدف تلبية رغبات العامل وتنميته، أو كسب ولائه وانتمائه.

إلا أنه بعد ذلك نجد من النظريات من تطرق إلى حاجات العامل، ورغباته، وسلوكه، وعواطفه مثل نظرية الحاجات والرغبات، وقد نادى أصحاب هذا الاتجاه إلى تأسيس دور العمل والموظف في المؤسسة وأظهروا مساهماته الفعالة، ومطالبه الإنسانية التي وصلت إلى قضايا الإبداع والابتكار، والتفوق، والتحدى، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتمكين، ومنحه حريات أكبر في العمل، إنهم هؤلاء الرواد:

١- إبراهيم ماسلو **Abraham Maslow**: هو عالم نفس أمريكي وضع عام ١٩٤٣ النظرية الهرمية للحاجات الإنسانية^٧، وتسمى كذلك بنظرية "الحاجات البشرية التصاعديّة"، بمعنى أن الإنسان يبدأ بإشباع حاجاته تدريجياً من أدنى

^٧المرجع السابق، ص ٤٤.

الحاجات، مثل: الحاجات الفسيولوجية، إلى أعلى الحاجات، كالتقدير وتأكيد الذات باعتبار هذه الأخيرة من الأمور التي تؤثر على سلوك الإنسان، وأن من شأن إشباع هذه الحاجات، يولد الثقة بالنفس والثقة بالآخرين.^{٤٨}

وهنا نجد أن حاجات احترام الذات وهي حاجات معنوية، حيث أن التنازل عنها ينقص من قيمة الإنسان، ويهز من ثقته بنفسه (الثقة بالنفس من أهم مرتكزات التمكين)، وأن الحاجة إلى احترام الذات، تظهر من خلال قدرة المرء وحقه في الاستقلالية بنشاطاته، وحرية في الاختيار، وعدم الشعور بالذنب. كل هذه الحاجات تؤدي إلى تعزيز ثقة المرء بنفسه والاعتزاز بها، والافتناع والافتخار بسلوكه الذاتي. فإذا وصل العامل إلى إشباع هذه الحاجات، فقد تحقق جزء كبير من مفهوم التمكين. والمؤسسة التي تستطيع تحقيق هذه الحاجات تستطيع تطبيق مفهوم التمكين بكل يسر.

٢- دوغلاس ماكجريجور Douglas A. Macgregor: تأثر ماكجريجور Macgregor بأفكار ماسلو Maslow ودراسات هوثورن Howthorne، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع"، ونظريته اللتان سماهما النظرية "X" والنظرية "Y"، ولكل من النظريتين افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى النظرية "X" أن العامل كسول، يفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى النظرية "Y"، يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة، والرقابة الداخلية، والقدرات الخلاقة، وحب التميز.^{٤٩}

إلأننا نجد أن النظرية "X" فيها المديرين يتصرفون بطريقة توجيهية ويصدرون الأوامر لمرؤوسيه، بأسلوب رقابي، دون أن يتركوا لهم، ولو فسحة قليلة، من المبادرة والاجتهاد لإنجاز العمل، وهذا النوع من المديرين، يخلق موظفين سلبيين وراكليين، لا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم وهذا يخالف مفهوم التمكين أما النظرية "Y" جاءت متوافقة، بل ومدعمة لمفهوم التمكين، بحيث يرى أصحاب النظرية، أن المديرين يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف، مما يفتح مجالاً واسعاً أمام مرؤوسيه، نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل.

٣- كريس أرجيريس Chris Argyris: أن ما قام به أرجيريس Argyris من جهود في نقض النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية،

^{٤٨} العتيبي، صبحي جبر، مرجع سابق، ص ٤٦.

^{٤٩} ملحم، يحيى سليم، مرجع سابق، ص ٢٣.

والممارسات الإدارية التقليدية، لاتنسجم مع الإنسان، وتمنع الفرد من تحقيق ذاته، لأن كل شيء محدد مسبقا، ومقيد بطريقة لامجال فيه لأى اجتهاد من قبل الفرد، كما انتقد مبادئ البيروقراطية التي ناد بها ماكس فيبر Max Weber، وهو يرى أن هذه البيروقراطية لاتخلق سوى إنسان اعتمادى وسلبى، بحيث يشعر أنه لاسيطرة لديه على مقومات العمل أو البيئة التي يعمل بها بسبب السلطة الهرمية والعمودية، وسيطرة الإدارة المطلقة على المستويات الإدارية بشكل مركزى. أما فى رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنرى فايول Henri Fayol، فيؤكد بأن هذه المبادئ لاتؤدى إلا إلى القصور الذاتى لدى العاملين بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه.^{٥٠}

٤- رنسيس ليكارت Rensis Likert: هناك فكرة رئيسية قدمها ليكارت Likert فى هذا المجال، وهى أهمية وجود علاقات مساندة للمديرين لتحقيق نجاحهم، وهى المجموعات المشاركة فى العمل، وقد حدد ليكارت Likert أنظمة وأساليب إدارية مختلفة^{٥١}، هى:-

- ❖ الأسلوب أو النظام الاستغالى: حسب هذا الأسلوب، تأتي السلطة والتوجيه من أعلى إلى أسفل، بحيث يعتمد على التهديد والعقاب، ويكون الاتصال ضعيفا، وعمل الفريق غائبا، والانتاجية متدنية .
- ❖ الأسلوب أو النظام الخير أو الكريم: وهو يشبه النظام السابق إلا أن هناك بعض مظاهر الاتصال من القاعدة إلى القمة، وبعض التفويض للسلطة، ويعد هذا الأسلوب أفضل من النظام السابق نوعا ما .
- ❖ الأسلوب أو النظام الاستشارى: حسب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف وإصدار الأوامر بعد مناقشة المرؤوسين، حيث يكون الاتصال قائما فى الاتجاهين، ويتم تشجيع عمل الفريق ولو جزئيا، مما يكون له أثر أفضل على الانتاجية من حيث الأساليب السابقة.
- ❖ أسلوب أو نظام المجموعة المشاركة: يعتبر ليكارت Likert هذا الأسلوب أسلوبا مثاليا يجب أن يقتدى به قدر الإمكان، حيث يؤدى هذا الأسلوب إلى الالتزام من قبل العاملين بأهداف المؤسسة، وذلك بشكل تعاونى نتيجة مشاركتهم وإحساسهم بأهميتهم، وعليه فإن ليكارت Likert يعتبر المجموعة وحدة العمل الأساسية، وليس الفرد وحده، وأن التعاون

^{٥٠} ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

^{٥١} العتيبي ، صبحى جبر ، مرجع سابق ، ص ٤٨ .

والمشاركة هما محورا النجاح فى أى عمل، وبالتالي ما جاء به ليكارت
Likert وما دعا إليه هو جل ما دعا إليه مفهوم التمكين .

بالرغم من أن هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بالتمكين
ولكن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا فى وقت متأخر، وقد تعمقت النظريات
الإدارية الحديثة فى إبرازه.

٣- النظريات الإدارية الحديثة

أتت هذه النظريات مكملة للنظريات السابقة، والبارز حول هذه النظريات تركيزها
على نظم المؤسسات، وكيفية تصرف المديرين مع المواقف الافتراضية المتعددة، ولعل أهم
هذه النظريات ما يلى^٢ :-

أ. نظرية النظم

لقد ساهمت هذه النظرية فى تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية إلى
النظرة الكلية الشمولية، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة،
أصبح يهتم بالأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، مما
يتطلب تكريس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشتركمن خلال الفريق المؤهل
والقادر على المساهمة الفعالة والتميز بالمبادرة والإبداع والتطور.

وبذلك فإن نظرية النظم نادت بعدة دعائم ركز عليها التمكين، منها ضرورة تسليح
فريق العمل بالمعرفة والمبادرة والتطور، كما أوجب تكريس مبادئ التعاون والعمل
المشترك، إضافة إلى متطلب آخر لا يقل أهمية وهو الاستقلالية فى العمل.

ب. النظرية الموقفية (الظرفية)

ظهرت النظرية الموقفية فى بداية الستينيات^٣، وهى تقوم على مبدأ التكيف مع
المتغيرات الظرفية أو البيئية التى تواجه المؤسسة، وتوصى هذه النظرية بعدم
تعميم أى مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المؤسسات، وفى
مختلف الظروف^٤. وهذا يعنأنه لاتوجد نظرية فى الإدارة صالحة لكل زمان
ومكان، فاختيار أى مبدأ أو أى نظرية يعتمد على ما يناسب المؤسسة، ومن ثم
على المؤسسة أن تفكر وتوائم بين واقعها وما يناسبها وما يناسب مؤسسة ما
قد لا يناسب مؤسسة أخرى، وذلك عند تبنيها لنظرية معينة .

^٢ ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ٢٥

^٣ بلوط ، حسن ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ١٠٥-١٠٦ .

^٤ ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ٢٥-٢٦ .

ج- النظرية Z

قبل ظهور النظرية "Z" ظهرت النظرية اليابانية، وطبقت في المؤسسات اليابانية، وقد حققت نجاحات باهرة داخل اليابان، وكان من أهم سلبياتها أنها لم تحقق نفس النجاحات خارج حدود اليابان (خاصة في الشركات الأمريكية)، مما أظهر الحاجة إلى وجود نظرية آخري مستنبطة من النظرية اليابانية تطبق خارج اليابان، ولقد سميت هذه النظرية بالنظرية Z. ويرجع نجاح النظرية اليابانية داخل المؤسسات اليابانية إلى الخصائص التالية^{٥٥}:

❖ العمل الجماعي والتعاوني: هو قائم على أساس الثقة فكل فرد في المؤسسة لابد أن يكون منتميا لجماعة عمل واحدة لأكثر، وتسعى جماعات العمل بوجه عام إلى المساهمة في تطوير العمل وحل مشكلاته جماعيا، ورفع إنتاجية المؤسسة وإيجاد دافعية إيجابية نحو العمل، وتحقيق رقابة ذاتية وهي أقوى من الرقابة الرسمية.

❖ اتخاذ القرارات: عملية اتخاذ القرارات تقوم على أساس المشاركة الجماعية وهذا يتفق مع جوهر التمكين.

❖ المسؤولية الجماعية: هي نتيجة طبيعية للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، فالمسؤولية الجماعية تقع على جميع من ساهم في اتخاذ القرار وتنفيذه، وأى تقصير يحاسب عليه الجميع.

❖ المشرف المباشر: من خلال احتكاك المشرف المباشر مع مرؤوسيه يمكن أن يعرف خصائصهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في وضع أفضل من غيره، في بث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم. بعيدا عن البيروقراطية السلبية.

❖ الإنتاجية: تقاس الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، فالجميع عليه أن يعمل بجد ونشاط لرفع الإنتاجية ليعود النفع على الجميع، وهذا ما يساهم إلى حد كبير في تحقيق عنصر التعاون والتنسيق في العمل، وإبعاد الأنانية لعدم وجود التنافس، فالمصلحة مشتركة بين الجميع .

❖ الأدوات الكمية والتقنية: لايسمح أسلوب الإدارة الياباني للجانب التقني وللاأدوات الكمية أن تحل محل الفكر والذكاء الإنساني وتسيطر أو تهيمن عليه، وبالتالي تبقى الأدوات الكمية مجرد أدوات مساعدة في اتخاذ القرارات للمديرين.

^{٥٥} العتيبي، صبحي جبر، مرجع سابق، ص ص ٩٩-١٠٠.

ولقد قدم عالم الإدارة الياباني "وليام أوشى William Ouchi" النظرية "Z"، وقد لاحظ أن الزيادة الهائلة في الإنتاجية التي حدثت في الشركات اليابانية لا تعود إلى السياسات النقدية، أو الأبحاث، أو إلى العمل الدعوب المضمن للعامل، ولكن تعود إلى كيفية إدارة العنصر البشري في هذه الشركات، بحيث يتمكن العاملون فيها من العمل معا بكفاءة وتعاون أكثر، إذ أن الأمور المشار إليها أعلاه متوافرة في الشركات الأمريكية بدرجة أن لم نقل تفق مثيلاتها في اليابان، وهذا ما أدى إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم بقدر الإمكان الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان .

د- المؤسسة المتعلمة أو الواعية:

المؤسسة المتعلمة، "هي تلك المؤسسة التي تتغير بشكل مستمر، وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من التجارب والخبرات التي تتكون من خبرات أعضائها"^٦. كما يقصد بالمؤسسة المتعلمة أو الواعية، أنها "تلك المؤسسة الراصدة للتغيرات المحيطة بها، والعامللة باستمرار على تحسين أدائها، بالاستناد إلى دروس وتجارب حالية أو عابرة"^٧. إن أهم المساهمات التي عرفت بالمؤسسات المتعلمة، وصفاتها، وخصائصها، كانت للكاتب الشهير بيتر سينج Peter Senge الذي أكد أن المؤسسة المتعلمة ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها، وتمثل هذه المقومات في^٨:-

- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- التمكين وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
- المشاركة التي هي جوهر التعليم والتعلم .
- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

أن منظمات التعلم تعد من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة، التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره، من أجل التجديد والتطوير المستمر.

أن النظريات السابقة، وضحت شيئا فشيئا، كيف اهتمت الإدارة بالعنصر البشري، فبينما كانت النظريات الإدارية التقليدية تتجاهل دور الفرد وأهميته بالمؤسسة، فإن النظريات

^٦ ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ٢٧ .

^٧ بلوط ، حسن ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ١١٣ .

^٨ ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ٢٨ .

المعاصرة أصبحت تهتم بشكل خاص بموضوع المورد البشري، وقد جاء التمكين بدور هليشدد على أهمية العامل والموظف بالمؤسسة، بحيث وضع الباحثون مواصفات مسندة للموظف وللمؤسسة تبين مدى تمكين هذا الموظف بمعنى كيف يشعر الموظف أنه ممكن، أو كيف تتصف المؤسسة بأنها تمكينية، وأن وضع هذه المواصفات تعديماً لأبعاد التمكين لذلك أجد من المناسب عرض أبعاد التمكين ومستوياته ضمن هذا المحور.

ثانياً: مبادئ وأبعاد التمكين ومستوياته

١ - مبادئ التمكين:

يعتمد التمكين على عدة مبادئ أساسية هي: ^{٥٩}

مبدأ المشاركة

يناسب مبدأ المشاركة التمكين لأنه يهتم بمشاكل المرأة والمشاركة في حلها بناء على قدراتها واستثمار مواردها.

مبدأ الاعتماد على الذات:

يهدف التمكين إلى تنمية قدرات المرأة الشخصية، لكي تتمكن من مواجهة مشكلاتها بنفسها وبأقل الإمكانيات المتاحة.

مبدأ العدالة المجتمعية:

يستهدف التمكين تحقيق المساواة والعدالة بين أفراد المجتمع، والعمل على دعم الأفراد المهمشين والضعفاء بأسلوب موضوعي.

^{٥٩} عبد اللطيف، سوسن عثمان (٢٠٠٥)، التمكين وأجهزته، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة، ص ٣٥١-٣٥٢.

مبدأ البدء مع المجتمع:

يساعد التمكين المرأة لتنمية قدراتها والتعامل معها حسبمواردها المتاحة فقط ثم يحاول إيجاد مصادر أخرى لتدعيمها.

كما أضاف السروجي المبدأين التاليين للتمكين^{٦٠}:-

مبدأ المسؤولية:

من شروط المسؤولية الحصول علىالمعلومات، وتوفير الفرص للمواطنين لمراقبة أداء الحكومة.

مبدأ العدالة والمساواة القانونية

يرتبط مبدأ العدالة والمساواة القانونية بحقوق المواطنة والحقوق والواجبات التي ينص عليها في الدستور والتشريع، ويتطلب هذا المبدأ المساواة والعدالة بينالمواطنين جميعاً بغض النظر عن انتماءاتهم الفئوية أو الجنسية أو العرقية، أو المهنية...إلى غير ذلك.

٢- أبعاد التمكين

اختلف الباحثون في وضع أبعاد للتمكين، منها ما ذكرها المعاني وأخو ارشيدة ، وهي:-^{٦١}

أ. تفويض السلطة: تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، كما يتم اتباع اللامركزية في اتخاذالقرارات.

ب. فرق العمل: ويقصد بها انتقاء مجموعة من الأفراد للعمل معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.

^{٦٠} السروجي، طلعت مصطفى(٢٠٠٩) ، رأس المال الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص ص ٢٦٠-٢٦١.

^{٦١} المعاني، أيمن عودة؛ وأخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة (٢٠٠٩)، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعات الأردنية-دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد ٥ ، العدد ٢، ص ص ٢٣٤-٢٥٩، ص ص ٢٤٠-٢٤١.

ج. تدريب العاملين: وهي عملية إكساب العاملين بالمعلومات، والمعارف التي تمكنهم من أداء عملهم، وزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية.

د. الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها.

هـ. حفز العاملين: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تستحث قدرات العاملين لبذل المزيد من الجهود لتحقيق نتائج أفضل؛ حيث يساهم نظام الحوافز في جذب العاملين، وإشباع حاجاتهم، ومن ثم استمرارية العاملين في العمل .

ويرى البعض الآخر أن للتمكين بعدين، هما: ^{٦٢}-

أ. البعد المهاري: يقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماع من خلال التدريب على مهارات التوافق، وحل النزاع، والقيادة وبناء الثقة؛ بمعنى منح العاملين ما يحتاجونه من تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح المشاركة الإدارية، وصور تكوين فرق العمل المختلفة، وهذا ما ينتج عنه توافق وانسجام وثقة في العمل .

ب. البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة؛ بمعنى منح العاملين استقلالية اتخاذ القرار التي تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر.

وهذه الاستقلالية، لا يجب أن تكون فقط مع المستويات الإدارية الدنيا، بل هي مطلوبة في كافة المستويات التنظيمية ولاسيما للقيادة الجامعية وهناك من الباحثين من يجد أن للتمكين ثلاث أبعاد، هي: ^{٦٣}-

١- الكفاءة: يعتقد بأن الموظفين يمكن أن يؤديوا عملهم في نطاق كفاءتهم مع حد أدنى من الإشراف .

٢- الثقة: ليس من الضروري الاعتقاد بكفاءة الأفراد فحسب، بل الثقة بما يؤديونه من وظائف .

٣- عمل الفريق: في السابق كان العمل فردي، وبالتالي يمكن أن تحل المشاكل التنظيمية من خلال الشخص بمفرده، ولكن وفي ظل التحديات الكبرى، والمتمثل في المنافسة، وجودة الأداء وتميزه، وحياسة رأس المال الفكري، وتعزيز المعرفة التراكمية... إلخ، وكان لا بد أن يجتمع الأفراد كفرق مرنة دون حواجز لحل المشكلات في نطاق أهداف وقيم المؤسسة.

^{٦٢} علي مرزوق ، عبد العزيز ، مرجع سابق ، ص ٢٤ .

^{٦٣} اندراوس ، رامى جمال وآخرون، مرجع سابق، ص ١٣٥ .

وهناك من يجد أن للتمكين أربعة أبعاد، وهي:^{٦٤}

١- معنى العمل: يقصد بمعنى العمل أن يحس الفرد العامل بأن المهام التي يؤديها ذات قيمة ومعنى بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة؛ فالاستاذ مثلاً يشعر بمعنى العمل، وهو يؤدي واجب المهني، فهو يحس ويوقن أنه يوصل رسالة لأبناء مجتمعه ويجتهد في الحصول على العلم ونشره، وهو راض لأنه يعلم بمعنى العمل.

٢- المقدرة: تشير المقدرة إلى أن الأفراد يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عمله، بشكل جيد، وهي اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة، ويعد هذا البعد يتماثل والاتقان الشخصي، فالأستاذ يشعر بأنه أكثر تمكيناً عندما يعتقد بأنه يمتلك المهارات والقدرة على مساعدة الطلبة في التعلم، ويشعر بالمقدرة على إعداد برامج فعالة للطلاب بحيث يسيطر على مادة الموضوع ومهارات التدريس.^{٦٥}

٣- حق الإرادة الشخصية: يقصد بها درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد العامل من خلال اختيار طرق تنفيذ عمله، فالأستاذ يشعر بأنه ممكن عندما تمنحه الجامعة التي يعمل بها فرصاً للنمو والتطور المهني فيعمل من خلال ذلك، على اختيار الطريقة الملائمة لتنفيذ عمله (ولاسيما لو كان هذا الاستاذ بمنصب قيادة جامعية).

٤- التأثير: يقصد به إدراك الدرجة التي يمكن من خلالها للفرد العامل أن يؤثر على النتائج في العمل، فمثلاً أعضاء هيئة التدريس يشعرون بأنهم أكثر تمكيناً، عندما تكون لهم مشاركة أو مسعى صنع القرارات المتعلقة بقضايا بالغة الأهمية بالنسبة لهم، ولعملهم واعتقادهم أن هذه المشاركة الحقيقية، وأن آرائهم تشكل عنصراً أساسياً فيما يتعلق بمحصلة القرارات، يشعر أعضاء هيئة التدريس بمستوى أعلى من التمكين عندما يدركون أن لهم تأثيراً على الحياة الجامعية.^{٦٦}

وهناك من وضع للتمكين خمس أبعاد^{٦٧}، وهي كالتالي:-

^{٦٤} Migneault, Patrick, Op, Cit, p.6.

^{٦٥} اندراوس، رامى جمال، وآخرون، مرجع سابق، ص ٢١١.

^{٦٦} المرجع السابق، ص ٢١٢.

^{٦٧} العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الإجماع الإقليمي الثاني عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، ١١-١٣ ديسمبر، ص ٦-٨.

- ١- حرية التصرف: يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد التي سيتم تمكينهم أداء المهام التي وظف من أجلها، ويشبه هذا البعد البعد السابق والمتمثل في حق الإرادة الشخصية .
- ٢- تحديد المهمة: يقصد بها درجة الاستقلالية المسؤل عنها الموظف أو مجموعة من الموظفين للقيام بمهامهم، وبالتالي لا بد من معرفة :-
- إلى أي مدى يتم توجيه الموظفين، أو يحتاجون للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها.
 - إلى أي درجة يتم توضيح ما يجب القيام به من سياسات وإجراءات .
 - إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية، والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .
- ٣- القوة: يقصد الإشعار بقوة الشخصية التي يمتلكها الفرد اثناء تمكينه، وإلى أي مدى تقوم الإرادة على تعزيز هذا الشعور، وذلك من خلال قيام بجهود مشاركة العاملين بالسلطة، وهذا البعد يشبه بعد المقدرة المذكور سابقا .
- ٤- الالتزام: ويقصد بالالتزام، إلى أي مدى توجد لدى الفرد الرغبة والشعور القوى للبقاء كعضو في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيمانا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا للأهداف التي يسعى لتحقيقها، وتظهر السلوكيات الناتجة عن الالتزام بالتضحيات التي يقدمها الفرد من أجل مؤسسته والمثابرة والقدرة على التحمل .
- ٥- الثقافة: يقصد بذلك إلأى مدى تعمل ثقافة المؤسسة على تعزيز الشعور بالتمكين.
- إلأن الأبعاد التي تعد أكثر قبولا وتداولاً من قبل الباحثين فيما تم عرضه هي أبعاد التمكين الأربعة والمتمثلة في^{٦٨}: وجود معنى للعمل، والمقدرة، وحق الإرادة الشخصية، والتأثير.
- وتأسيسا على ما سبق، يمكن تصنيف أبعاد تمكين القيادات الإدارية إلى بعدين أساسيين؛ هما:-

⁶⁸Migneault,Patrickm ,Op.Cit.,p.10 .

١. أبعاد إدارية

تتعلق الأبعاد الإدارية بما توفره الإدارة العليا للقيادات الإدارية من مناخ تنظيمي ممكنة، ويشمل هذا المناخ تفويضاً لسلطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوفير الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، وتشكيل فرق عمل، و دوائر الاتصال الفعال بينا لإدارة العليا والقيادات الإدارية، وكذلك تطوير مهارات القيادات الإدارية.

٢. أبعاد بشرية

تتمثل الأبعاد البشرية في شعور واتجاه القيادات الإدارية نحو عملية التمكين، وتشمل الكفاءة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على التأثير.

٣- مستويات التمكين:

لقد قسم جليناو، وماكشين Glinow&Mcshane تمكين العاملين إلى ثلاثة مستويات، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في: -^{٦٩}

١- المستوى الأدنى: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محدودة، أو الآراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات .

٢- المستوى المتوسط: في هذا المستوى يتم استشارة العاملين بشكل أوسع سواء فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل في هذا المستوى دوائر الجودة .

٣- المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرار، وفي هذا المستوى نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات إيجاد الحلول، واختيار البدائل الأفضل، ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه، ويدخل ضمن هذا المستوى فرق عمل ذاتية التوجيه، وهذه الأخيرة عبارة عن مجموعات عمل تقوم بإكمال جزء معين من عمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام .

^{٦٩} اندراوس ، رامى جمال وآخرون ، مرجع سابق ، ص ١٣٦-١٣٧ .

وهناك من المختصين فى المجال من حدد أربعة مستويات للتمكين، والتي تتمثل فى ما يلى^{٧٠}:-

١-المستوى الأول: يتخذ المدير القرارات ويعلم الفريق، ولكن فى أغلب الاحيان يصنع المديرون القرارات، ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

٢-المستوى الثانى: فى هذا المستوييسأل المدير فريقه عن الاقتراحات ويتخذ القرارات معتمدا على هذه الاقتراحات ويعلم الفريق بها.

٣-المستوى الثالث: يتناقش المدير والفريق فى الوضع بشكل مفصل، ويطلب المدير مداخلات من الفريق، وقد يأخذ أو لا يأخذ بها، ويعلم الفريق بذلك .

٤-المستوى الرابع:فى هذا المستوى، وهو التمكين المطلق، يكون عندما تمنح فرق العمل، والتي تكون ذاتية الإدارة، سلطة توظيف وتنظيم وفصل أعضاء الفريق، ووضع معدلات المكافأة...إلخ.

ومن الملاحظ أنه تختلف المؤسسات فى مستوى ممارسة التمكين وتطبيق برامجه.

المحور الثالث: نماذج وأساليب التمكين:

أولاً: نماذج التمكين:

لقد تم الاعتماد على نموذجين للتمكين، وهما:-

١-نموذج جاندز Gandz

٢- نموذج فوتر وفورد Fotter&Ford

١-نموذج جاندز Gandz: يقول عالم الإدارةجاندز Gandz، بأن حقبة التسعينيات تعرف بأنها حقبة التمكين، الحقبة التى تقوم فيها الشركات الناجحة باتباع الخطوات الضرورية لدمج التفكير والعمل،^{٧١} وتتمثل هذه الخطوات فى^{٧٢}:-

الخطوة الأولى : خلق الحماس

^{٧٠}المرجع السابق ، ص ١٤٠ .

^{٧١}اندراس ، رامى جمال ، وآخرون، مرجع سابق ، ص ١١٥ .

^{٧٢}العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٥)، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر، ١٧-١٨ أبريل، ٢٠٠٥ المملكة العربية السعودية، ص ٣٣-٣٨ .

تبدأ عملية التمكين بخلق حماس مفعم بالحاجة والرغبة فى التمكين، وتأتى هذه الانطلاقة من قادة المؤسسة وإبصالها إلى مختلف فرق الإدارة، عندها لابد من توضيح مدى الجدية فى التعامل مع الموضوع كالتخلص من آليات الرقابة، وتمكين الأفراد من أجل العمل فى إطار خطط تمت الموافقة عليها... إلخ .

الخطوة الثانية التركيز على العمليات

تتمثل الخطوة الثانية فى التركيز على العمليات التى يمكن أن يستفاد منها بشكل أكبر فى تمكين الموظفين، ويتوجب أن تكون هذه العمليات هامة، ويدركها الجميع كالاستجابة لشكاوى الزبائن، وطرح منتجات جديدة بالأسواق... إلخ .

الخطوة الثالثة: وضوح الرؤية:

يجب وضع رؤية واضحة لكل واحدة من هذه العمليات، ولكن لابد أن تظهر من خلال هذه الرؤى يثير حماس الموظفين ويجدون من خلال ذلك قيمة .

الخطوة الرابعة: الأفراد:

يتم جمع الأفراد الذين يكون لهم ارتباط بهذه العمليات، وهنا لابد من دخول أفراد من خارج المؤسسة كالخبراء مثلا للمساعدة فى تحليل العمليات، وتحديد كيفية تحقيق التطور من خلال التمكين، وفى البداية لابد أن تكون هناك تغييرات بسيطة لأن أى زيادة ثانوية فى التمكين يمكن أن يحدث تغييرات خاصة بالنسبة لأفراد كانوا يعملون فى ظل آليات رقابة صارمة، ولكن ما أنيطرح الخبراء توصياتهم حول التمكين ويتم قبولها، حتى يصبح من الممكن السعى نحو تحقيق تغييرات أوسع.

الخطوة الخامسة: الاستجابة للتوصيات:

على المؤسسة أن تستجيب للتوصيات بشكل سريع ومباشر، إذ يتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع فى المؤسسة، وتوضيح الاتجاه الذى تريد السير فيه.

الخطوة السادسة: الاحتفاظ بالأفراد الممكنين:

عند الاعلان عن القرارات والنتائج، يتوجب على المؤسسة الاحتفاظ بالأفراد الممكنين الذين ساهموا بشكل أكبر فى تحقيق أبرز النجاحات المتعلقة بعملية التمكين، والاعتراف بجهود المديرين الذين ساهموا فى تحقيق ذلك عندها يتم تشجيع هذه العملية، من خلال حث الآخرين على الاقتداء بالأفراد الممكنين .

الخطوة السابعة مواصلة عملية التمكين:

هى الخطوة الاخيرة، وتتمثل فى مواصلة المؤسسة لعملية التمكين حتى نهايتها، على أن توضح لموظفيها بأنها ستكون طريقة جيدة لإدارة عمل المؤسسة، وأن الأمر قد يتطلب عدة سنوات لبلوغ النطاق الكلى لعملية التمكين، وأن الإدارة العليا ملتزمة بهذا الأسلوب الجديد.

٢- نموذج فوتر وفورد Ford & Foter: حسب هذا النموذج، هناك العديد من الخطوات لتنفيذ عملية التمكين، والتي يمكن تلخيصها فى ما يلى^{٧٣}:-

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج التمكين، هل هو لتحسين خدمة العملاء أم لرفع مستوى الجودة، أم لزيادة الإنتاجية، أم لتنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أم لتخفيف عبء العمل عن المدير، ومهما كانت الأسباب فإن شرح ذلك للمرؤوسين يساعد فى الحد من درجة الغموض وعدم التأكد كما يجب على المديرين شرح الهيئة والشكل الذى سيكون عليه التمكين، بمعنى تحديد بشكل دقيق المسؤوليات التى ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

الخطوة الثانية: التغيير فى سلوكيات المديرين

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين فى التخلي، أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين .

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التى يشارك فيها المرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التى سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير فى سلوكهم، لذا يفضل أن تحدد الإدارة، طبيعة القرارات التى يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجى، كما يجب تقييم نوعية القرارات التى تتم بشكل يومى، والتى يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

^{٧٣}العتيبي، سعد بن مرزوق، مرجع سابق، ص ٣٠-٣٥ .

الموظفون الذين يعملون بشكل جماعي، تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذى يعمل منفردا، وبما أن فرق العمل تعد جزءا أساسيا من عملية التمكين، فإن المؤسسة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة الخامسة: المشاركة فى المعلومات

لابد أن تتوافر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التى تساعدهم على اتخاذ القرارات، وتجعلهم يساهمون فى تفهم كيفية القيام بوظائفهم والمشاركة فى فرق العمل، وكلما توافرت المعلومات للمرؤوسين كلما زادت مساهمتهم .

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

يجب اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل: حل المشاكل، والاتصال، والإدارة، والصراع، والعمل مع الفرق والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهارى والفنى للعاملين .

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المتوخاة للتمكين

يمكن أن تستخدم الإدارة خطة عمل عن أداء العاملين، كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرون للمرؤوسين الأهداف التى يجب تحقيقها كل فترة (سنة مثلا)، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل والتعلم أو التطور .

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكى ينجح التمكين يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التى يحصل عليها الموظفين بأهداف المؤسسة، وذلك عن طريق تصميم نظام المكافآت بما يتلاءم واتجاهات المؤسسة .

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغيير فى بيئة العمل، ومنه يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أية محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، فعلى الإدارة والموظفين أخذ كل وقتهم لإيجاد متطلبات التمكين، وعدم استعجال الحصول على النتائج بسرعة باعتبار التمكين عملية شاملة تأخذ وقتا.

يتبين من خلال هذين النموذجين أن عملية التمكين تبدأ من قادة المؤسسة الذين يقومون بتوضيح الرؤية للموظفين، ولا بد التخلي عن الأساليب التى كانت مطبقة سابقا، كالرقابة أو تملك السلطة.

ثانيا: أساليب التمكين

تتعدد أساليب التمكين من أساليب قيادية وإدارية، وأساليب تحفيزية... إلخ ولقد تعددت الدراسات التى تناولت أساليب القيادة التى صنفتها إلى (الأسلوب الاستبدادى القيادى ، والأسلوب الديمقراطى القيادى ، وأسلوب القيادة الحرة ، والقيادة المركزة على الأفراد، والقيادة المركزة على وظائف العمل) لأننا لن نتطرق إلى أساليب القيادة عموما سنقتصر على ذكر أساليب القيادة التى يدعو إليها مفهوم التمكين بل وتعد أحد أساليبه .

١. القيادة التمكينية : وهى من الأساليب القيادية المعاصرة، والتى تدعو إلىأنواع مختلفة من القيادات :القيادة الجماعية، وقيادة التغيير، والقيادة بالرؤية المشتركة، والقيادة الإبداعية، والقيادة التمكينية حسب مايراهما موريل، وويكنسن **Morell & Wilkinson** تدعو إلى إعادة توزيع القوة بين القائد واتباعه، أوبين الرئيس ومرؤوسيه، وأن تنازل القائد عن شىء من قوته لصالح الآخرين، فلا يعنى ذلك أنه فقد تلك القوة، بل أن القادة الناجحينهم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركونهم الآخرين بها، حيث يعمل الأفراد على دعم رؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتى،^٤ ويشير شيرمرهورن **Shermerhorn** إلىأن القيادة الناجحةهى القيادة التى تمكن الآخرين، بمعنى أنها تلك القيادة التى تزود الأفراد بالمعلومات، والمسؤولية، والسلطة، والثقة، لكى يضعوا قرارات، ويتصرفوا باستقلالية ضمن خبراتهم.^٥

^٤ بلوط ، حسن ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ١٩٤ .

^٥ المرجع السابق ، ص ١٩٤ .

٢. القيادة الجماعية : هي القيادة التي تتوقع من الاتباع اتخاذ القرارات بعد التشاور معهم، والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم والتشاور معهم قبل اتخاذها^{٧٦} وتتميز القيادة الجماعية بما يلي^{٧٧} :-

- (١) درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- (٢) استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة .
- (٣) درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه .
- (٤) مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.

٣. قيادة التغيير

إن من شأن التعرف على قيادة التغيير، يحتم التعرف على نظرية التغيير، والتي تدعى بنظرية التغيير المتقدمة، وقد قدمها العالم المشهور روبرت كوين وزملاءه،^{٧٨} والتي مفادها، أن القادة الحقيقيينهم القادة الذين يعملون على تغيير أنفسهم أولاً، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم، بمعنى أن التغيير الصحيح هو التغيير الذي يبدأ من الداخل أي من الذات، حتى يكون للقائد قدرة على إقناع الآخرين بقبول التغيير. فقد يطمح الكثير من القادة نحو تغيير المرؤوسين، ولكن سرعان ما تؤول مجهوداتهم إلى الفشل، ويرى أرجيرز Argryris أن الكثير من برامج التمكين تفشل بسبب عدم قدرة القادة على تغيير أنفسهم من الداخل^{٧٩}، بمعنى أنهم يلتزمون بأقوالهم بالتخلي عن بيروقراطيتهم ولكن لا يتخلون، ويدعون بمنح مرؤوسيهـم حرية وصلاحيـة أكبر ولا ينفذون، ويصرحون بإعطاء المزيد من الانفتاحية والشفافية ولكن لا يعطون، وبحسب هذه النظرية، فإن قادة التغيير الحقيقيين لا يلزمون الآخرين بالتغيير، لأن لديهم الإيمان العميق بأن العاملين سيندفعون إلى التغيير رغبة منهم من خلال تغيير القادة للطريقة التي يتعاملون بها مع المرؤوسين والتابعين .

ويشترط حدوث التغيير الخروج من التفكير التقليدي المتسم بالقرارات الجاهزة والمتكررة لذلك، غالباً ما يصعب على قادة الجامعات تحريك جميع العاملين نحو التغيير،

^{٧٦} المرجع السابق ، ص ٤٣٣ .

^{٧٧} العساف ، احمد بن عبد المحسن ، مهارات القيادة وصفات القائد ، تاريخ الدخول ٢٨/١١/٢٠١٦ ،

متاح على :

[WWW.bramg.net/vb/showthread.php?t=22650-178k](http://www.bramg.net/vb/showthread.php?t=22650-178k)

^{٧٨} ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ٢٤٩ .

^{٧٩} المرجع السابق ، ص ٢٤٩ .

وأن عملية التغيير تصبح مطلوبة، عندما تكون الأساليب والطرق السابقة، ليست ذات جدوى فى التطوير والتقدم ، عندما تظهر الحاجة للتغيير، سواء عندما تعيد الجامعات تنظيم هياكلها أو إجراءات العمل بها، أو لتعديل أنواع السلوك السائدة بها ، وأن العمل على إقناع الجامعات بالتغيير، يعبر عن علامة القيادة الناجحة.^{٨٠}

٤. القيادة بالروية المشتركة: هى هدف كلى تمليه القيادة على جميع أعضاء المؤسسة، وتعمل باستمرار على إدراكه وتحقيقه من قبل الجميع، ويرى نانوس **Nanus** أن القيادة بالروية تلهم وتحفز وتحقق نتائج ملموسة، ويتطلب هذا من القيادة أن توضح رؤيتها وتخاطب الآخرين على الالتزام بها، وأن تعمل معهم بجدية وإصرار على جعلها حقائق منجزة، ومن هنا تستدعى أن تكون هنالك قيادة بروية مشتركة.^{٨١}

وتعمل القيادة بالروية المشتركة داخل الجامعة على نقل رؤية المؤسسة الجامعية إلى عقل وضمير ووجد أن القائمين على رسالتها، على اختلاف مستوياتهم التنفيذية والإدارية، والقيادة بالروية المشتركة لاتعد تنازلا عن السلطة، ولكنها مشاركة فى اتخاذ القرارات وتبادل الأدوار، للوصول إلى هدف يراه الجميع واضحا، وتظهر أثر القيادة بالروية المشتركة فى النقاط التالية:-^{٨٢}

أ. أن القيادة بالروية المشتركة، تحول كل القائمين على العملية التعليمية، إلى شركاء، يعرف كل منهم مسؤوليته، عندها تتمكن الإدارة الجامعية، من الحصول على تغذية رجعية سريعة، من القائمين على العملية التعليمية، مما يكسب حماسا وجدية.

ب. أن القيادة بالروية المشتركة، تخلق نوع من اهتمام كل العاملين، من أساتذة وقيادات جامعية، بنجاح جامعتهم، وتطوير الأداء بها، وعليه، يصبح تشخيص واكتشاف المشكلات والعوائق والمسؤوليات والواجبات بوعى تام ومن تلقاء ذاتهم .

ج. تخاطب القيادة بالروية المشتركة جميع المستويات الإدارية والتنفيذية لذلك تحقق التكامل والترابط فى النسيج الجامعى، مما يحقق التوحد بينهم

^{٨٠} الخضيرى ، زينب (٢٠٠٤)، مواجهة شرسة مع الواقع ، مجلة الجزيرة الثقافية ، العدد ٢٤٥ ، الرياض، تاريخ الدخول ٢٧/١٢/٢٠١٦ متاح على :

http://www.a-jaziral.com/culture/2008/2804_2008/faadaat_21.htm

^{٨١} بلوط ، حسن ابراهيم ، مرجع سابق ، ص ٤١٧ .

^{٨٢} إبراهيم ، يحيى عبد الحميد ، وآخرون (٢٠٠١) الإدارة العصرية وجامعة المستقبل ، جامعة أسيوط ، تاريخ الدخول ٢٥/١٠/٢٠١٧، متاح على:

<http://www.mmsec.com/m3-files/manag-new.htm>

من جهة ومن جهة أخرى تنمى الرؤية المشتركة، أسلوب الرقابة الذاتية تجاه ما يقدمه الجميع .

د. تعمل القيادة بالرؤية المشتركة على تحرير القائمين على العمليات التعليمية من عقدة الخوف من الخطأ والفشل، وبذلك تحرر طاقتهم الإبداعية وقدراتهم إخلافة، وتساعدهم على صياغة المناخ المناسب للابتكار .

هـ. القيادة بالرؤية المشتركة تنمى روح الولاء والانتماء التى تحفز إخلاص العاملين فى تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة فى أنجاح الجامعة

و. تعالج القيادة بالرؤية المشتركة أزمة عدم الثقة، المتعلقة بحجب المعلومات بين العاملين والاساتذة والإدارة وعندما تعدم الثقة يقل التوتر والقلق والصراع وتقل التكلفة الرقابية الرسمية وغير الرسمية .

ز. تعمل على إسقاط الحواجز بين مختلف المستويات الإدارية وبذلك ترفع مستوى وكفاءة عملية الاتصال .

٥. القيادة الإبداعية

يمكن تعريف القيادة الإبداعية من خلال ما يقوم به القائد المبدع، وهو ذلك الذى يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، وهو من تتوافر له سمات القيادة التحويلية، فينجح فى خلق وتعزيز بيئة مواتية للإبداع، ومن بين ما يقوم به القائد المبدع ما يلى^{٨٣}:-

❖ تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملى مفيد ويقدر جهود المبتكرين .

❖ يصمم أهدافا واضحة مع السماح بقدر من الحرية للموظفين فى تهيئة سبل بلوغها.

❖ تهيئة المهام التى تمثل تحديا، وتغرس فى نفوس العاملين الاستمتاع بشعور الإنجاز والتقدم الوظيفى.

❖ توفير الموارد (الوقت، الأموال، ...) الكافية للابتكار لنفسه ولمرؤوسيه، وجعل مهمة كل موظف متناسبة مع ميوله وقدراته .

❖ يجعل المشاركة فى صنع القرار جادة وليس مجرد شعار.

^{٨٣}الهيئة ، صلاح الدين، والحراشة ، مرجع سابق ، ص ٤٢٣ - ٤٢٤ .

❖ يهيبء حيزا للسماح إزاء الاخطاء، طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير، ويساعد على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات، وبالتالي يجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها .

٦- الإدارة التمكينية: تتعدد أساليب الإدارة التمكينية ومنها:

أ. الإدارة على المكشوف

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من بين المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيقه، فإنها تساهم كثيرا في دعم عملية التمكين^{٨٤}. ويتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف كما أكد الكثير من العلماء في فتح سجلات المؤسسة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة، وذلك حتى يتسنى لهم توسيع إطار معرفتهم^{٨٥} ويتوقف نجاح أسلوب الإدارة على المكشوف على قناعة القيادة بأهمية هذا الأسلوب، حينها ستبدأ بعرضه عبر مختلف المستويات الإدارية.

ب. الإدارة بالتجوال

هو أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم، والتحدث إليهم، وقضاء بعض الوقت معهم ، وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان دون تغيير أو تعديل ، ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، دون تحريف أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة ، وقد تستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيه^{٨٦}، ومن أبرز ما يحققه المسؤول عند تجواله بالمؤسسة بث الحماس والروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاكه بهم وشعورهم باهتمامه، وما يقومون به من أعمال^{٨٧}.

ج. أسلوب التنظيم المناسب

^{٨٤} ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ٦٣ .

^{٨٥} المرجع السابق ، ص ٦٤ .

^{٨٦} المرجع السابق ، ص ص ٧٠-٧١ .

^{٨٧} غنيم ، أحمد محمد ، (٢٠٠٢)، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات ، ص ١٠٣ .

ويشكل المناخ والتربة المناسبة التي تتعرض فيها عملية تمكين الموظفين وحرية التصرف لديهم^{٨٨}، وهناك العديد من التنظيمات التي يمكن أن تصاحب مفهوم التمكين، حيث أن هيكل المؤسسة يعطي صورة واضحة على الطريقة التي قسمت بها المهام، ووزعت بها الوحدات، وكذلك العلاقات وطبيعتها بين مختلف الوحدات والمستويات، كما ينبغي بمختلف مراكز القرار^{٨٩}.

د. أسلوب العمل بالفرق

أن فرق العمل هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلاله المشاركة والتعاون لإنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة^{٩٠}. وأن أسلوب العمل بالفرق من الأساليب التي ينتهجها التمكين، ويظهر ذلك من خلال ما عرضه راندولف Randolf لمفهوم التمكين، حيث أكد أن "المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، واستبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل، ومكافأة العاملين على المبادأة وتقليل المخاطر التي من المتوقع التعرض لها"^{٩١}.

هـ. حلقات الجودة

تعد حلقات الجودة شكلاً من أشكال العمل بالفرق، بحيث تجدر الإشارة بأن هناك العديد من الباحثين الذين يخلطون بين مفهوم حلقات الجودة وفرق العمل، ولكن قبل توضيح أهم الفروق بينهما، لا بد من معرفة معنى حلقات الجودة، وحلقات الجودة هي مجموعة من خمسة إبتائنا عشر عاملاً، من منطقة العمل، وهي تلتقى جوانب في العديد من الحالات مرة في الأسبوع، وتعمل على حل المشكلات المتعلقة بالعمل بشكل طوعي، وغالباً ما يتم صرف مبالغ مالية للأعضاء للفترة التي قضوها في هذه اللقاءات^{٩٢}.

و. المؤسسة الأفقية

^{٨٨} ملحم ، يحيى سليم ، مرجع سابق ، ص ١٥٨ .

^{٨٩} بن عراب ، عبد الكريم(٢٠٠٣ / ٢٠٠٤)، تسيير المنشأة ، مطبعة جامعة منتوري ، قسنطينة، ص ٤٧ .

^{٩٠} المرجع السابق ، ص ٤٧ .

^{٩١} أبوبكر، فانتن ، مرجع سابق ، ص ٩٥ .

^{٩٢} السامرائي ، مهدي صالح (٢٠٠٧) ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، دار جرير ، بغداد ، ص ٢٦٨ .

تعمل المؤسسة الأفقية على روح الفريق، بحيث يكون لكل فريق قائد يعمل لتحقيق هدف معين، ويتبلور هذا الهدف ضمن محور عمل المؤسسة الأساسي،^{٩٣} ويبدو أن الجميع، يعمل بتنسيق وتعاون، من أجل تحقيق هدف محوري، كما تسعى جميع الفرق وتتعاون مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المركزي الذي تسعى له المؤسسة.^{٩٤}

ثالثاً: ركائز التمكين

إن ركائز التمكين من شأنها أن تدعم أساليب التمكين المذكورة أنفاً، فهي تعد بمثابة الشروط الأساسية التي تعتمد عليها هذه الأساليب، ومن هذه الأساليب ما يلي:-^{٩٥}

١- توافر العلم والمعرفة والمهارة لدى العاملين

تعتمد المؤسسات المتفوقة والناجحة على موارد بشرية مؤهلة سواء كانت مبدعة للمعرفة **Knowledge creator**، أو مستخدمة لها **KnowLedge user**، وتعمل جاهدة على الحفاظ عليهم من خلال توفير المناخ الملائم والمحفز للإبداع والتمكين، ومعاملتهم كشركاء ومساهمين ومنتفعين في نفس الوقت .

٢- الاتصال وتدفق المعلومات

تعد المعلومة سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مختلف مشاكل العمل ومشاكل الزبائن والمعلومة الجيدة، هي المعلومة الصحيحة والمتجددة، والتي تصل بين أيدي العاملين في الوقت المناسب، فبدون توافر هذه المعلومة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، لأنه يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة التصرف الصحيح، دون أي خوف أو تردد.

^{٩٣} ملحم، يحيى سليم، مرجع سابق، ص ١٦٤ .

^{٩٤} محمد رفاعي، رفاعي، وآخرون (٢٠٠٤)، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، ص ٢٩٢-٢٩٣ .

^{٩٥} الطراونة، إخلص إبراهيم، و النهدي، سميرة محمد مبارك (٢٠١٧)، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث،، المجلد، ٣ العدد ١، ص ص ٣٥-٥٦، ص ص ٣٩-٤٠ .

الثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين، معتقدا بكفاءتهم، أو أمانتهم، أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم، فهي شعور متبادل بين القائد واتباعه، فالاتباع يحتاجون إلى ثقة قائدهم، كما يحتاج القائد لثقة اتباعه.

٤- التقدير والاحترام

تنطوي عملية التمكين في حد ذاتها على نوع من التقدير والاحترام، والإدارة ليس بمقدورها أن تمنح العاملين سلطة، إلا إذا رأت قدرة هذا العامل على القيام بواجبات تلك السلطة، ومن ثم يحاول العامل أن يكون على قدر تحمل المسؤولية.

٥- الحوافز المادية والمعنوية

يضمن جوهر التمكين في المشاركة في المنافع، والمخاطر، وتحمل للمسئولية على قدر التفويض والتمكين الممنوح. لذلك لا بد من وجود نظام للحوافز يشجع العامل على تحمل المسؤولية، وترتبط هذه الحوافز بشكل مباشر بالأداء الممكن، ويعني ذلك أن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أفضل يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسئولية والكفاءة والإبداع.

٦- العدالة والحيادية

يمكن أن يحقق التمكين أهدافه إذا توافرت العدالة والحيادية، بمعنى تمكين العامل المشهود له بالكفاءة بصرف النظر عن أي عوامل شخصية.

٧- تفويض السلطة

يخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصلي، ويصبح للمفوض سلطات تمكنه من القيام بالعمل المفوض فيه، ولكن تحت رقابة الرئيس الإداري المفوض.

رابعا: معوقات التمكين

تتجسد معوقات التمكين في النقاط التالية :-

١- الاختلافات الثقافية: تشمل الثقافة الحصيلة الإجمالية لمعارف الإنسان ومعتقداته وفنونه وأخلاقياته وتقاليده وعاداته وقيمه، وأية قدرات وعادات أخرى

يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع^{٩٦}، وأما ثقافة المؤسسة فهي "نظام من القيم والمفاهيم المشتركة التي ينشأ ويعتمد عليها الأفراد، هذه الثقافة التنظيمية التي تميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى".^{٩٧} ويؤكد ذلك أتكسون Ateknson بأن ثقافة المؤسسة هي "عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز مؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي توضح للأفراد ما يفعلونه، كيف؟ وما المقبول؟ وما غير المقبول؟"^{٩٨}.

وقد وجد هوفستي Hofstede أن المجتمعات تتألف من ثقافات متعددة الأبعاد منها:-^{٩٩}

(١) التفاوت في السلطة

يشكل التفاوت في السلطة أحد الأبعاد الثقافية التي حظت باهتمام العديد من الباحثين، ويقصد بتفاوت السلطة "إلى أي مدى يتوقع ويقبل الأفراد أن القوة موزعة بشكل متباين في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، كما يعكس مدى احترام الأفراد لهيكل السلطة والترتيب في المؤسسة" أن المؤسسات في المجتمعات ذات الثقافة العالية في التفاوت في السلطة، بمعنى تلك المؤسسات التي تتبنى أسلوب المركزية في اتخاذ القرار، وبالتالي، التي تتبنى المركزية في الهياكل التنظيمية نجد أن المديرين في هذا النوع من المؤسسات قد يشعرون بعدم ارتياحهم في حالة تبني التمكين لأنه حسب نظرهم، قد يؤدي ذلك إلى غياب السلطة الرسمية لهم أما الموظفين، قد يشعرون بعدم الارتياح أيضا في اتخاذ القرارات والرجوع إلى المديرين والحصول على إذن منهم، وهذا الشعور قد لا يسمح بإيجاد بيئة ممكنة، وبالتالي فشل التمكين، أما المؤسسات في المجتمعات ذات الثقافة المنخفضة في التفاوت في السلطة، فإنها على عكس المؤسسات السابقة، تتجه نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات، والمديرين والموظفين عندئذ يشاركون معا في وضع الأهداف، ويعملون معا على تحقيقها، وبالتالي، هذا النوع من المؤسسات يسهل فيه تطبيق التمكين.

^{٩٦} عفي، صديق محمد، ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤ اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز في الإدارة

، مؤتمر دور المدير العربي في الإبداع والتميز، شرم الشيخ، ص ٤

^{٩٧} جاب الرب، سيد محمد، مرجع سابق، ص ١٦٢

^{٩٨} محمد السباعي، أحمد سيد (٢٠٠٥)، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة اسيوط،

القاهرة، ص ٩٣

^{٩٩} العتيبي، سعد بن مرزوق، مرجع سابق، ص ٢١-٢٣

(٢) تجنب الغموض

يقصد بتجنب الغموض، إلأى مدى الأفراد هم بحاجة إلى تجنب المواقف الغامضة، وذلك بالاستعانة بأنظمة وتعليمات واضحة. ففي المجتمعات التي تأتي فى مرتبة عالية من تجنب الغموض، تتميز بتطبيق الإجراءات والسياسات الصارمة. وأن أفراد هذه المجتمعات، يشعرون بعدم الارتياح فى ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات، ولا يرغبون فى الحصول على درجة عالية من الصلاحيات، وبالتالي، هذه المؤسسات، تلجأ إلى تبنى قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه والتنظيم الميكانيكى الجامد، وهذا قد لا يساعد على إيجاد بيئة مناسبة لتبنى التمكين. أما المجتمعات التي تأتي فى مرتبة متدنية من حيث الغموض، والتي يغلب عليها طابع غياب الإجراءات والسياسات الصارمة، فإن أفرادها، يشعرون بعدم الارتياح فى النظام الذى يركز على السياسات الصارمة، فهم يرغبون فى الحصول على التمكين والمرونة فى اتخاذ القرارات بأنفسهم. فالمؤسسات فى تلك المجتمعات، على الأرجح أن تتبنى هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر فى تنفيذ برامج التمكين.

(٣) مقاومة الإدارة العليا ومقاومة العاملين

تظهر مقاومة الإدارة العليا فى الخوف من التغيير ومقاومته، سواء من الذين يشعرون بفقدان مكانتهم الوظيفية أو أصحاب الفلسفة البيروقراطية وعدم اقتناع الإدارة العليا بجدوى التمكين، بالإضافة إلى عدم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة^{١٠٠} أما مقاومة العاملين فقد يبدى بعض العاملين مقاومة ضد التمكين حيث يتطلب تحمل المزيد من المسؤولية والمساءلة معاً لأن ذلك يتبعه تحمل النتائج والمحاسبة فالبعض لا يتحمل عواقب الأمور ويقاومون المخاطرة ونتائجها.

(٤) نقص المعرفة

تعد نقص المعرفة مشكلة أساسية وإحدى المقومات الضرورية التي يقوم عليها التمكين، وعليه يستلزم وضع استراتيجيات سليمة لتحقيق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها.^{١٠١}

(٥) نقص الحرية

^{١٠٠} عبد الفتاح المغربى ، عبد الحميد ، مرجع سابق ، ص ١١ .

^{١٠١} ملحم ، يحيى سليم ، المرجع سابق ، ص ٣١٩ .

يعبر نقص الحرية عن ضعف مستوى المشاركة السياسية الشعبية فى الوطن العربى، ويؤدى نقص الحرية إلى إضعاف الثقة بين الحكومات والشعوب والتي بدورها قد تساهم فى خلق ثقافة اليأس والإحباط التي قد تنتقل عدواها إلى كافة الأنظمة.^{١٠٢}

المحور الرابع: متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية

توصلت دراسة البلوى، وأحمد، ٢٠١٦ إلى المتطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية، والتي يمكن إجمالها فى ما يلى:-^{١٠٣}

١. المتطلبات الإدارية: وهي جميع الأوامر، واللوائح، والقوانين، والأنظمة التي تصدرها القيادة العليا.
٢. المتطلبات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: وهي مجموعة المفاهيم والمعتقدات والثقافة السائدة في بيئة العمل.
٣. المتطلبات الشخصية: وتتضمن الخصائص الشخصية ذات التأثير الإيجابي على عملية التمكين.

المحور الخامس: التصور المقترح

فى ضوء ماتم عرضه فى المحاور السابقة، يستهدف المحور التالى التوصل إلى تصور يمكن من خلاله استخدام التمكين كمدخل للارتقاء بدور القيادات الجامعية وتحقيقا لهذا الهدف يسير المحور التالى وفقا للنقاط التالية :-

أولاً: منطلقات التصور المقترح

يمكن تحديد منطلقات التصور المقترحة ما يلى:-

- (١) يؤثر مجتمع المعرفة بتداعياته وتحدياته على منظومة التعليم الجامعى، ويفرض عليها مقتضيات تربية جديدة تستلزم منها ضرورة تبنى نوع جديد من

^{١٠٢} المرجع السابق، ص ٣١٥.

^{١٠٣} البلوى، خديجة عبد الله ساعد، و أحمد، هالة عبد المنعم (٢٠١٦)، متطلبات تمكين القيادات الإدارية النسائية بجامعة تبوك، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد، ٥٣، الرياض، صص ١٩-٤٢، ص ٢٤.

- الممارسات القيادية، التي يتم بموجبها إكساب أعضاء هيئة التدريس قدرات وأفكار إبداعية جديدة ومهارات من نوع جديد .
- (٢) يعتبر تمكين القيادات الجامعية المدخل الرئيسى لتطوير الجامعة، وذلك من خلال إعداد كوادر جامعية مؤهلة لأداء دورها القيادى فى المستقبل وتكوين صف ثان من القيادات المتميزة .
- (٣) يشجع إعداد القيادات الجامعية لواجبات ومسئوليات متغيرة ومتجددة على استخدام وسائل وأساليب جديدة فى وظائفهم الحالية.
- (٤) أن الجامعات التى تنشد التميز وتحقيق السبق والتنافس فى حاجة إلى نشر ثقافة التمكين بداخلها .
- (٥) يعتبر قبول الأفكار الجديدة والسعى لتحقيقها أحد الركائز المهمة لكى تصبح إدارة الأقسام الأكاديمية ذات جودة عالية وتميزة، الأمر الذى ينعكس على تطوير أدائها الأكاديمى.
- (٦) تتعدد أساليب التمكين الإدارى، ومن ثم يمكن من خلالها الاستفادة فى تطوير الأداء الإدارى للقيادات الجامعية .
- (٧) يعطى التمكين الإدارى الفرصة لتبادل الخبرات والآراء الجديدة بين الجامعات بعضها البعض .
- (٨) يتطلب تنمية التمكين الإدارى للقيادات الجامعية الأخذ بمفهوم مؤسسة التعلم، ومن ثم الحرص على تعليم الأعضاء، واكتشاف خبراتهم الجديدة، وخصائصهم الإبداعية وميولهم وقدراتهم العقلية.
- (٩) يفيد التمكين الإدارى فى تعزيز ارتباط الأعضاء بأقسامهم وكياناتهم، وزيادة انتمائهم وولائهم والتزامهم من خلال طرح الأفكار الجديدة والمشاركة فى التغيير المطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة .
- (١٠) يمكن تفعيل أدوار القيادات الجامعية وتمكينهم من خلال مجموعة من العوامل، والتى تتمثل فيما يلى:-

- ❖ تدعيم القيادة الجماعية .
- ❖ توفير أسلوب التنظيم المناسب .
- ❖ تعزيز المشاركة الفعالة .
- ❖ الإدارة على المكشوف.

❖ توفير أساليب التحفيز.

(١١) يعتبر تدعيم القيادة الجماعية فى تحقيق الأداء الفعال، فضلا عن أنها مصدرا رئيسيا لتوليد الأفكار الجديدة، كما أنه يساعد على التطوير والتحسين والتجديد.

(١٢) توفير المناخ التنظيمى الفعال فى مؤسسات التعليم الجامعى مطلبا أساسيا وضرورة ملحة لتمكين القيادات .

(١٣) تسهم المكافآت والحوافز التشجيعية فى تهيئة مناخ ملائم للتمكين.

(١٤) تعتبر الإدارة على المكشوف، والإفصاح والعلانية والشفافية لما يتم فى الأقسام وإتاحة المعلومات لجميع الأعضاء من الأمور الهامة لتحقيق تمكين القيادات.

ثانيا: ملامح التصور المقترح

باستخدام التمكين كمدخل بأساليبه المختلفة التى سبق الإشارة إليها بالتفصيل فيما يلى عرض لعناصر التصور المقترح للارتقاء بدورالقيادات الجامعية النسائية، وذلك باستخدام التمكين كمدخل وفقاً لأساليبه المحددة سلفا والتي تتبلور فى النقاط التالية :-

١- النمط القيادى (أسلوب القيادة)

أ. تدعيم القيادة الجماعية وقد يتحقق ذلك من خلال :-

أ. إيمان القائد الجامعى (رئيس جامعة - عميد كلية - رئيس قسم) بأهمية العمل الجماعى كفريق .

ب. التزام العدالة فى توزيع المهام.

ج. إدراك القيادات الجامعية النسائية لقدرات وامكانيات الأعضاء والاستفادة من ذلك فى توزيع المهام .

د. تنمية الشعور بالمسئولية داخل كل عضو من أعضاء الفريق وأن الجميع مسئول عن إنجاز العمل وتحقيق الأهداف.

هـ. تشجيع الأعضاء وحثهم على تبني فكرة القيادة الجماعية، والعمل الجماعى كفريق ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:-

❖ توضيح النتائج الإيجابية المترتبة على العمل الجماعى .

❖ إيجاد نوع من التفاعل الإيجابي ودرجة عالية من الثقة بين القيادات الجامعية النسائية والمرؤوسين من أعضاء الفريق .

و. تقييم الأداء باستمرار وقد يتحقق ذلك من خلال :-

❖ وضع معايير محددة وواضحة لتقييم أداء الفريق وقدرته على تحقيق الأهداف.

❖ استخدام نظام الحوافز المبنى على فعالية المشاركة.

❖ تحديد المشكلات وتشخيصها ومن ثم علاجها والاعتراف بالأخطاء كمدخل لخلق فرص تعلم أفضل.

❖ المتابعة المستمرة لأعمال الفريق وتحديد نقاط القوة والتأكيد عليها ونقاط الضعف ومحاولة علاجها.

ز. إتاحة الفرصة للأعضاء للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات والأنشطة المختلفة وذلك عن طريق:-

❖ الاهتمام بعقد لقاءات دورية وتحديد جدول أعمال لها.

❖ مناقشة القضايا المطروحة في الاجتماعات وإبداء الرأي بحرية .

❖ تخصيص مساحة مناسبة أسبوعياً لمناقشة الأعضاء فيما يقدمونه من اقتراحات من أجل تحسين الأداء احترام الآراء والمقترحات ووضعها في الاعتبار .

❖ تشجيع تبادل الخبرات في حل المشكلات.

ب. تدعيم قيادة التغيير ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:

أ. إيمان القائد الجامعي بأهمية قيادة التغيير.

ب. تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

ج. إدراك القادة الجامعيين أن التغيير يبدأ أولاً من أنفسهم ثم يطلبوه من الآخرين، وهذا هو التغيير الصحيح الذي يبدأ من الداخل.

د. تشجيع القائد الجامعي للعاملين وإقناعهم بقبول التغيير وقد يتحقق ذلك:-

هـ. أن يلتزم القائد الجامعي بأقواله والتخلي عن البيروقراطية ومنح المرؤوسين حرية وصلاحيات أكبر.

- و. الإيمان العميق لدى القادة الجامعيين أن العاملين سيندفعون للتغيير برغبتهم إذا غير القادة الطريقة التي يتعاملون بها معهم .
- ز. أن يخرج القادة عن إطار التفكير التقليدي المتمسّم بالقرارات الجاهزة والمتكررة وتشجيع العاملين أيضا على ذلك .
- ج. تدعيم القيادة الإبداعية ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال :-
- أ. أن يعلن القائد الجامعي ويتحمل مسؤولية الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
- ب. يبحث عن سبل جديدة لتشجيع العاملين على الابتكار وتقدير جهود المبتكرين.
- ج. يصمم أهداف واضحة مع السماح بقدر من الحرية للموظفين في تهيئة سبل بلوغها
- د. توفير الموارد (الوقت، الأموال، ...) الكافية للابتكار لنفسه ولمرؤوسين .
- هـ. يهيئ حيزا للسماح بإزاء الأخطاء، طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير ويساعد القائد الجامعي أيضا على النظر للمشكلات باعتبارها تحديات وبالتالي يجعلهم أكثر تفاؤلا وميلا للتغلب عليها .

٢- الإدارة على المكشوف

وتتمثل ممارسات القائد الجامعي في هذا الصدد بما يلي :-

- ❖ الكشف عن جميع الأمور المتعلقة بنشاط الجامعة وقضاياها واهتماماتها ومشاكلها وآخر التطورات بها للموظفين وعلى رأسهم أعضاء هيئة التدريس .
- ❖ تبسيط إجراءات العمل، ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة لجميع الأعضاء.
- ❖ توضيح التشريعات والقوانين واللوائح التي تعمل في ظلها الجامعات للعاملين وشرحها من أجل فهمها من قبل الجميع .
- ❖ إزالة العوائق البيروقراطية والروتينية في الأنظمة والقوانين التي تعوق الأعضاء العاملين عن تجربة أفكارهم الجديدة .

- ❖ العمل على توعية وزيادة إدراك الأعضاء بطبيعة المهام والواجبات التي ينبغي القيام بها وتحديدتها بشكل واضح .
- ❖ إيضاح الإجراءات لكافة الأعضاء من خلال العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات.
- ❖ توفير الآليات الواضحة والسهلة للأعضاء للشكوى أو التظلم .
- ❖ توفير قدر من المصداقية والصراحة والشفافية فى اللقاءات والاجتماعات المنعقدة بصورة مستمرة ومنتظمة .
- ❖ التوصيف الدقيق لوظائف كل عضو عامل وإتاحة قدر من حرية التصرف والاستقلالية لأداء المهام .

٣- تعزيز المشاركة الفعالة:

وتتمثل ممارسات القائد الجامعى فيما يلى:

- ❖ الاهتمام بمشاركة كافة الأعضاء العاملين فى صنع القرارات.
- ❖ إقناع الأعضاء بأهمية دورهم فى المشاركة فى صنع القرارات.
- ❖ توفير الثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية فى إنجاز الأعمال.
- ❖ إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة فى المعلومات وتجربة أفكارهم الجديدة .
- ❖ دعوة الأفراد العاملين للمشاركة فى الأنشطة العلمية والخدمية والإدارية بالكلية .

٤- توفير نظام فعال للتحفيز

وتتمثل ممارسات القائد الجامعى فى هذا الصدد فى ما يلى:

- ❖ تحديد الهدف من تقديم الحوافز للأعضاء.
- ❖ اتباع سياسة واضحة للتحفيز من خلال مشاركة الأعضاء فى وضعها وعلمهم بها .
- ❖ تقديم الحوافز سواء كانت مادية (سياسة الأجور المرتفعة - هيكلة نظم المكافآت - برامج المشاركة فى المكاسب والأرباح) أو المعنوية (توفير الأمان الوظيفى - التدريب وتطوير المهارات - المساواة الاجتماعية - إتاحة فرص للترقية).

- ❖ تعزيز انتمائهم وولائهم وزيادة إبداعهم .
- ❖ المساهمة فى إشباع حاجات الأعضاء ورفع روحهم المعنوية .
- ❖ الدعم الاجتماعى للأفكار الإبداعية من قبل القائد الجامعى وماله من تأثير إيجابى
- ❖ اختيار الحافز المناسب لطبيعة إنجازالأعضاء مع مراعاة ألا يكون الحافز المقرر أكثر أو أقل من قيمة النتائج التى حققها الأفراد المراد تحفيزهم .
- ❖ التنوع قدر الإمكان فى الحوافز المقدمة .
- ❖ تطوير نظام الحوافز بما يضمن تحفيز الأفراد العاملين لبذل الجهد.
- ❖ تصميم نظام حوافز قوى قادر على تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين .

٥- تبنى أسلوب التنظيم المناسب:

تتمثل ممارسات القائد الجامعى فيما يلى :-

أ. توفير المناخ التنظيمى الداعم وذلك من خلال :-

- ❖ توفير البيئة المادية الداعمة باستثمار الموارد المادية من مبانى ومعامل ومنشآت جامعية بصورة جيدة.
- ❖ توفير الأدوات التكنولوجية لتخزين المعلومات والوصول إليها بحرية فى أوقات.
- ❖ التزويد بقواعد ومراكز للبيانات والمعلومات عن طريق إيصاله بالشبكة الدولية والمحلية للمعلومات.
- ب. تهيئة الهيكل التنظيمى الملائم الداعم للتمكين (الهيكل التنظيمى المقلوب - أو الهيكل التنظيمى المنبسط الأفقى - أو الشكل الدائرى) .
- ج. الاتجاه نحو اللامركزية من خلال تفويض بعض سلطات صنع القرار وتنفيذه للأعضاء العاملين.
- د. تفادى تداخل المهام والاندواجية بين المهام والأدوار وتحديد تفاصيل المهام والأدوار.

- هـ. تأمين احساس الأفراد العاملين بالأمنالوظيفي والشعور بالثقة المتبادلة بين جميع العاملين .
- و. يمكن المزج بين المركزية واللامركزية بحيث تتخذ بعض القرارات بشكل مركزي ويتم تفويض القرارات للمستويات الإدارية المختلفة .
- ز. صدق وشفافية المعلومات وتدققها وانتقالها بشكل متناسق ومتوازي بين مختلف الأفراد.
- ح. سرعة المعلومات المرتدة بحيث يمكن التكيف بسرعة وتعديل الخطأ بشكل لحظي .
- ط. توفير مناخ يتسم بالأمن والأمان ويحترم شخصية الإنسان ويصون حقوقه عبر أطر من المساواة والعدالة في توزيع المهام والأدوار.
- ي. تذليل الصعوبات الإدارية التي تواجه الأفراد العاملين .
- ك. توضيح الأسباب من وراء تبني مدخل التمكين الإداري للأعضاء حيث أن ذلك يساعد على الحد من الغموض .
- ل. تحديد المسؤوليات والمهام التي ستعهد للأعضاء العاملين من جراء التمكين بشكل دقيق.
- م. توسيع نطاق السلطة، ودعم الأعضاء بالسلطات الاضافية التي تمكنهم من إصدارالوامر والقرارات وقد يتحقق ذلك من خلال :-
- ❖ تحفيز الأعضاء على قبول السلطة المفوضة لهم لإنجاز مهام معينة .
 - ❖ مراعاة قدرات الأعضاء وإمكاناتهم والفروق الفردية بينهم عند تفويض السلطة لهم .
 - ❖ معالجة المشكلات المعوقة لعملية تفويض السلطة .
 - ❖ منح الصلاحيات التي تتناسب مع ما يسند للأفراد العاملين من مسؤوليات في العمل
 - ❖ غرس الثقة في نفوس العاملين في قدرتهم على الاستفادة من تفويض بعض السلطات لهم لصالح الأداء.
 - ❖ الاعتراف بإنجازات العاملين عند نجاحهم في استخدام السلطة المفوضة لهم.

رابعاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح

يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات للارتقاء بدور القيادات الجامعية النسائية عن طريق تبني مدخل التمكين، ويمكن إجمال هذه المتطلبات في ما يلي:-

- (١) أن تتيح التشريعات الجديدة قدراً من الحرية والاستقلالية للقيادة الجامعية في إدارة شئون الجامعات من خلال المشاركة في صنع القرار الجامعي، بالإضافة إلى إعطاء المزيد من الصلاحيات والسلطات بحيث يتوافر لها حرية التسيير الذاتي بمعرفة مجالسها التي تختار أسلوب عملها لتحقيق أهدافها.
- (٢) تشجيع القيادات بمختلف مستوياتها على التمكين الإداري، وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات والندوات التي يحضرونها مع القيادات العليا على مستوى الجامعة .
- (٣) العمل على تمكين رؤساء الأقسام من خلال تخلي المجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي عن جزء كبير من سلطاتهم، بما يتيح للكليات والأقسام العلمية قدراً من الحرية والإدارة الذاتية، ومن ثم يتحقق إبداع الأعضاء دون أي قيود أو إجراءات روتينية معقدة.
- (٤) توفير بيئة تنظيمية تحث على التمكين الإداري داخل الأقسام وتعمل على نموه، من خلال تعيين فرد أو فريق عمل تكون مهمته تسيير طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها، وتبادل الخبرات.
- (٥) بناء ثقافة تنظيمية مدعمة للتمكين من خلال المشاركة في وضع الاستراتيجيات ورسالة الكلية من قبل الجميع لإحداث التغيير المطلوب.
- (٦) وجود قنوات اتصال فعالة تسمح بالاتصال بين جميع الأقسام والأعضاء داخل الكليات وخارجها مع الكليات من خلال تشكيل ورش عمل لبحث ودراسة طرق ووسائل تطوير الأداء الإداري بالكليات.
- (٧) الاعتماد على نظم فعالة لتقويم الأداء الإداري الأكاديمي بالكليات والأقسام وذلك من خلال إنشاء مجلس أو لجنة لتقييم الأداء الإداري والوقوف على المستوى الفعلي له وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات والأعضاء في الجانب الإداري، واعتماد البرامج التدريبية المناسبة.
- (٨) توفير نظام جيد للمعلومات يساعد الأعضاء في الحصول على أية معلومة في أي وقت بصراحة ومصداقية، مما يساعد على تمكينهم إدارياً وذلك من خلال إنشاء شبكة معلومات حديثة على مستوى الكلية والأقسام.

٩) تدعيم العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين الأعضاء بالكلية وذلك من خلال الاهتمام باللقاءات والحفلات والاجتماعات والندوات داخل الكلية، وتيسير فرص الحوار والمناقشات التي تتم بين الزملاء.

١٠) التغلب على مقاومة تنفيذ التغييرات التي قد تطرأ على الكلية من خلال مشاركة الأعضاء في التخطيط لها وتنفيذها .

١١) الاهتمام بالإعداد الإداري للأعضاء والقيادات بالكلية والأقسام ويمكن تحقيق ذلك من خلال :-

❖ إقامة دورات تدريبية تجديدية بهدف تزويد أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالكفايات الإدارية اللازمة لأداء المهام الأكاديمية.

❖ جعل الإعداد الإداري شرطاً في لوائح وقوانين تنظيم الجامعات للالتحاق بأى منصب قيادي.

❖ إنشاء وحدات أو مراكز تدريبية ملحقه بالكلية يكون هدفها رفع القدرات الإدارية للأعضاء والعاملين بالكلية .

❖ الأخذ في الاعتبار بنتيجة نشاط التمكين الإداري في نظم الحوافز والترقيات مثله مثل نشاط البحوث .

❖ العمل على إيجاد موارد تمويلية من أجل المكافآت .

خامساً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها :-

تتوقع الباحثة وجود بعض المعوقات التي تقف حائلاً أمام تنفيذ التصور المقترح سالف الذكر، وقد ترتبط بعض المعوقات بالسمات الشخصية للأفراد العاملين والقدرات العقلية لهم أو بالموارد المالية أو بعض الجوانب التشريعية أو التنظيمية أو الإدارية أو بعض ممارسات القيادات الجامعية ويمكن تحديد أهم المعوقات في النقاط التالية :-

١) تؤثر الأعباء التدريسية والبحث العلمي بغرض الترقية فقط لدى أعضاء هيئة التدريس وتضعف الدافع لديهم للقيام بأية أعمال إدارية .

ويمكن التغلب على ذلك إذا تم اعتبار مشاركة أعضاء التدريس في إدارة القسم وكذلك الكلية متطلباً للحصول على الترقية .

٢) ضعف كفايات القيادات الجامعية في الجوانب الإدارية والمهارات القيادية حيث أن اختيارهم يعتمد على القدرة الأكاديمية فقط.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال تدريب القيادات الجامعية على هذه المهارات لإكتسابها، وأن يوضع فى الاعتبار عند اختيار هذه القيادات مدى اكتسابهم هذه المهارات وكفاعتهم فيها .

(٣) ابتعاد القيادات الجامعية عن استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، والاعتماد على الأسلوب التقليدى فى إدارة هذه الجامعات وعدم رغبتهم فى التغيير أو التجديد .

ويمكن التغلب على ذلك من خلال التدريب الفعلى على تلك الأساليب الحديثة، وتبنى أساليب تدريبية متنوعة تقوم على التدريب على استخدام بعض الأساليب الحديثة مثل الإدارة على المكشوف، والتمكين الإدارى.

(٤) اتباع النمط المركزى فى إدارة الجامعات المصرية وكلياتها، وكثرة الأنظمة والإجراءات الصارمة مما يقلل من فرصة الاستقلالية والحرية فى إدارة شئونها، ولا يشجع على المبادرة والإبداع.

ويمكن التغلب على ذلك بتبنى مفهوم الإدارة الذاتية، وتمكين الأعضاء ومنحهم مزيد من حرية التصرف.

(٥) ضعف نظام التحفيز، وعدم ملائمة نظام المكافآت المعمول به.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة النظر فى نظام المكافآت، وتخصيص جزء منها للمبدعين والمتميزين فقط دون غيرهم .

(٦) ضعف وسائل التنمية المهنية وبصفة خاصة برامج التدريب التى يتلقونها .

ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بالبعثات التعليمية للخارج فى التخصصات الهامة مثل الإدارة الجامعية والقيادة الجامعية.

(٧) غياب مفهوم التفويض الفعلى للسلطة لدى الكثير من القيادات الجامعية.

ويمكن التغلب على ذلك من خلال التوعية والتدريب على تفويض بعض الصلاحيات للأعضاء كلاً حسب مجال تخصصه أو ميدان اهتمامه وبذلك يتم إعداد جيل ثان من القيادات الشابة المبدعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. إبراهيم، يحيى عبد الحميد، وآخرون (٢٠٠١) ، الإدارة العصرية وجامعة المستقبل، جامعة أسيوط.
٢. أبو بكر، فاتن (٢٠٠١) ، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
٣. أبو خضير، إيمان سعود (١٤٣٣) ، التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية.
٤. اتحاد الخبراء الاستشاريون الدوليون (٢٠٠٤)، عائد الاستثمار فى رأس المال البشرى، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة .
٥. إدريس، ثابت عبد الرحمان، (٢٠٠٣) . المدخل الحديث فى الإدارة العامة، الدار الجامعية، جامعة المنوفية.
٦. اندراوس، رامى جمال، وآخرون (٢٠٠٨) الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، إربد.
٧. بدوى، أحمد زكى (١٩٩٤) ، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، ط٢، دارالكتاب المصرى ، القاهرة.
٨. بكر، الرازي محمد(١٩٩٢)، مختار الصحاح، دار الفكر، بيروت.
٩. بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٥) المبادئ والإتجاهات الحديثة فى إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت.
١٠. بن عراب، عبد الكريم (٢٠٠٣ / ٢٠٠٤)، تسيير المنشأة، مطبعة جامعة منتورى، قسنطينة.
١١. جمال الدين، بن منظور أبو الفضل(٢٠٠٠)، لسان العرب، ط ، ٤، دار احياء التراث العربي، بيروت.

١٢. حسين ، راوية (٢٠١١)، إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط ٣، دار ابن حزم، بيروت.
١٣. حسين أفندي، عطية، (٢٠٠٣) تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنطقة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
١٤. خضير، الكبيسي عامر (٢٠٠٤)، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
١٥. داود، عزيز (٢٠٠٦)، مناهج البحث العلمي، دار أسامة، عمان .
١٦. رفاعي، رفاعي محمد ، وآخرون (٢٠٠٤)، إدارة السلوك فى المؤسسات، دار المريخ، الرياض.
١٧. الرقب، أحمد صادق محمد (٢٠١٠) ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
١٨. السامرائي، مهدي صالح(٢٠٠٧)، إدارة الجودة الشاملة فى القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير، بغداد.
١٩. السباعي، احمد سيد محمد (٢٠٠٥)، تقييم فرص تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة كمرتكز لتحسين جودة أداء العملية التعليمية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة فى إدارة الاعمال، جامعة أسيوط.
٢٠. السعودية، المجلة السعودية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، العدد ٧، ص ص ٨٧-١٢٣.
٢١. سليم ملحم، يحيى(٢٠٠٦)، التمكين كمفهوم ادارى معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
٢٢. شاويش، مصطفى نجيب (٢٠٠٥)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان.
٢٣. الطائي، يوسف حجيم، وآخرون (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان .
٢٤. الطراونة، إخلاص إبراهيم، و النهدي، سميرة محمد مبارك (٢٠١٧) ، التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية: مديرات مدارس

- منطقة خميس مشيط، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، ، المجلد، ٣ العدد
١، ص ص٣٥-٥٦ ، ص ص ٣٩-٤٠.
٢٥. عبد العزيز المبارك، خالد(ابريل ٢٠٠٨)، التدريب، ملتقى مدراء التدريب
السادس، جامعة الإمام محمد بن سعود .
٢٦. العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٤)، تمكين العاملين :كإستراتيجية للتطوير
الإدارى، الإجتماع الإقليمي الثانى عشر للشبكة لإدارة وتنمية الموارد البشرية،
عمان.
٢٧. العتيبي، صيحي جبر (٢٠٠٤) ، تطور الفكر والأساليب فى الإدارة، دار
حامد، عمان.
٢٨. العساف، احمد بن عبد المحسن، مهارات القيادة وصفات القائد، الموقع net
/vb/showthread.php?t=22650-178k WWW.bramg
٢٩. عفيفى، صديق محمد، (٢٠٠٤)، اتجاهات تطوير الثقافة العربية لدعم التميز فى
الإدارة، مؤتمر دور المدير العربى فى الإبداع والتميز، ٢٧-٢٩ نوفمبر ، ٢٠٠٤
شرم الشيخ.
٣٠. الكفانى، محمد جمال، (٢٠٠٧)الاستثمار فى الموارد البشرية للمنافسة العالمية،
الدار الثقافية، القاهرة.
٣١. محمد، كامليا حلمى (٢٠١٢)، فى منشأ مفهوم مصطلح تمكين المرأة
(Women Empowerment) ، ورقة عمل مقدمة إلى ورشة عمل " دور
المرأة فى العمل الخيرى والتطوعى" ، ١٥-١٨ سبتمبر، الكويت، تاريخ الدخول
٢٢/١٠/٢٠١٦متاح على
http://iicwc.org/lagna_I0I/iicwc/iicwc.php?id=1038
٣٢. المرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٣)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية،
الدارالجامعية، القاهرة .
٣٣. المغربى ، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠١)، تمكين العاملين فى المصالح
الحكومية ومنظمات القطاع الخاص ، المجلة العلمية التجارة والتمويل، جامعة
طنطا، كلية التجارة، الملحق الثانى، العدد الأول، تاريخ الدخول ٣-١٢-٢٠١٥ ،
متاح على:
٣٤. <http://elmaghrby.com/researches/s doc>
٣٥. الهيتى، صلاح الدين والحراشنة (٢٠٠٦)، أثر التمكين الإدارى والدعم
التنظيمى فى السلوك الإبداعى كما يراه العاملون فى شركة الاتصالات الأردنية،
مجلة كلية التجارة، العدد٢، الأردن.

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

36. Biber ,Douglas and al. (1995),**Dictionary of Contemporary English**,Third Edition.Harlow.
37. Brown, D. R. and Harvery, D (2006), **An External Approach to Organizational Development**·New Jersey: Prentice Hall.
38. Carter, V.Good(1973) (Ed) ,**Dictionary of Education**,New York:Mc Graw-Hill Book Company.
39. Dejonzka, E.L. (1983),**Educational Administration Glossary**, U.S.A:GreenWood Press .
40. Fox ,John(1998), **Employee Empowerment: An Apprenticeship model**, Barney school of Business Available at : <http://members.tripod.com/j-fox/thesis.html>
41. Jan ,Elizabeth Philamon (2003),**Influences on Employee Empowerment,Commitment an Well-Being in a Gambling Industry**,School of Applied Psychology,Griffth University.
42. Sahoo, Chandan ,Kumar, Behera, Neeraja, Tripathy, Santosh Kumar (2010), EmployeeEmpowerment and Individual Commitment; an Analysis from Integrative Review of Research, **Employment Relations Record**, Volume 10 ,No 1, pp.40-56.
43. Stone, Sandra J. (1995),**Empowering Teachers Empowering Children**,University of Hartford Press.