

التمكين الإداري وأثره علي صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية

اعداد

د . ميسرة عبدالرءوف علي الوراقى

دكتوراة في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

٢٠١٨/١١/٨

٢٠١٨/١١/١٥

تاريخ استلام البحث

تاريخ قبول البحث

التمكين الإداري وأثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية

د . ميسرة عبدالرؤف علي الوراقى

دكتورة في الإدارة التعليمية والتربية المقارنة

مقدمة

تشهد منظمات الأعمال تغييراً أساسياً وكبيراً في استراتيجياتها نتيجة التغير الكبير في النشاط الاقتصادي و بروز معطيات جديدة مثل العولمة وزيادة درجة التعقيد والتغير التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة، ومن أجل تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع هذه المتغيرات الجديدة والاستجابة لمتطلبات هذا التغير اهتمت الإدارات بمفاهيم منها إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، وإدارة المعرفة، والتمكين الإداري. والتي تعتمد على قدرة الإنسان ومدى كفاءته وطريقة التعامل معه من قبل الإدارة. حيث برزت الحاجة لضرورة الاهتمام بتنمية قدراته وتوجيهه وتحفيزه وتمكينه ومنحه الحرية والثقة والقدرة على العمل دون تدخل مباشر من الإدارة العليا.

وقد زاد الاهتمام بالتمكين الإداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الإدارة متمثلة برأس المال الفكري، والإدارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولاً في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث تغييرات تنظيمية مصاحبة تفضي إلى اعتماده مثل إعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، و بروز دور المنظمة المتعلمة^(١). كما أدى تطبيقه إلى اختفاء المنظمات التقليدية و ظهور اتجاه قوي نحو تبسيط الهيكل التنظيمي للمنظمات " Flattening "، وصاحب هذا الاتجاه نحو اللامركزية واستخدام فرق العمل، وتوسيع نطاق التحكم والرقابة، وتشجيع المشاركة في إتخاذ القرارات، وزيادة المسؤوليات في المستويات الإدارية الدنيا. وبذلك انتقلت العديد من المهام والمسؤوليات من مديري المدرسة إلى فرق العمل والمعلمين فيما يسمى بتمكين المعلمين^(٢).

ويحتاج تطبيق مفهوم التمكين إلى تغييرات وتعديلات متعددة؛ منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكل المؤسسة نفسها. وتثير بعض الدراسات^(٣) شكوكاً وأسئلة حول مدى واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهناك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه، وتجد مردوداً إيجابياً ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك.

(١) يحيى سليم ملحم : التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٦، ص ١٤٢ .

(٢) سيد الهواري: الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١ ، القاهرة، الطبعة الثانية عشر، ٢٠٠٠، ص ٣٧ .

(٣) Argyris, C. Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun), 1998, P. 98-105.

ومن هنا كان الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ، ونشر روح الفريق كمدخلاتٍ نشطةٍ وفعالةٍ في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة وأهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ، وهذا ولا يتأتى في ظل صراعات العمل التي أصبحت جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية فهناك من يعمل بكفاءة، وهناك من يود أن يسلب الآخرين حقهم^(١). وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يُظهر من فعالية فإنه ينعكس على فعالية المنظمة الإدارية التي لا تعمل في فراغ بل تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل "علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم، ومنها ما يخص المصالح الشخصية"^(٢). ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بين الأفراد وما يوجد بينهم من فروق فردية، فإن الديناميكية التي تعمل بها المنظمة قد تُوقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام هؤلاء الأفراد بأدوارهم المختلفة مما يعرّقهم عن تطبيق التمكين الإداري.

ويعود هذا الاهتمام إلي إحساس الإداريين بأن التنظيم المدرسي يتضمن أنواعاً عديدة من الصراعات " التي تستحوذ علي ما يقارب من ٢٥ % من وقتهم في إدارة الصراع "^(٣). وهو ما أكدته دراسة أكاديمية الإدارة بالولايات المتحدة الأمريكية حول التكلفة الحقيقية للصراع. وكشفت أن هناك ٣٠% من وقت المديرين يُستهلك في إدارة الصراع بين الموظفين، وأن الصراعات الممتدة بينهم والتي لم يتم الوصول إلي حل بشأنها مسئولة عن ٦٥ % من عيوب العمل ، كما تعد مسئولة عن حالات ترك العمل علي غير إرادة الموظف مما ينتج عنه تكلفة أخرى وهي إحلال الموظفين المهرة المديرين بموظفين جدد^(٤). هذا علي صعيد المنظمات الإدارية العامة، أما علي صعيد الإدارات في المؤسسات التعليمية فنجد أن هذه النسبة قد تصل إلي ٥٠ % من أوقات الإداريين فيها نظراً لطبيعة التجمعات بداخلها. كما أن هذا الوقت المنفق على إدارة الصراع يختلف حسب نوع وحجم الصراع، حسبما أظهرت نتائج دراسة زنر (Zehner) في ولاية بنسلفانيا الأمريكية^(٥). كما كشفت دراسة أبوت (Abbott) في ولاية أنديانا الأمريكية أن هناك حاجة ماسة إلى تدريب مديري المدارس الحكومية على إدارة الصراع، والحاجة إلي استخدام أساليب أخرى لعلاجها كالإدارة بالتمكين

(١) أحمد ماهر: كيف تسيطر علي صراعات العمل، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦، ص ٥ .

(٢) سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي - عوامله وطرق إدارته.

Available at (www. Persons Bab. Com) accessed at 5|2009.

(٣) Lippitt, G.L.: Managing Conflict in today's Organization Training and Development Journal, 36, 1982, PP.67-74.

(7) Greg Hessel :The Cost of Organizational Conflict, Available at (http://www.cheshirmediation.org) accessed at 6|2013.

(٥) Zehner, M. E. D.: Principal / Teacher Perceptions About time as Related to Conflict in Secondary Schools. Unpublished ED. D thesis, Pennsylvania state University, 1991, P.87.

وتدريب المديرين عليها في إدارة صراعات العمل^(١). بينما أوضحت نتائج دراسة ميروى والبرتوس (Merwe & Albertus)^(٢) في الولايات المتحدة الأمريكية أن معرفة مدير المدرسة بأساليب إدارة الصراع وميوله الإيجابية تجاه التعامل مع هذه الصراعات واستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالتمكين له أهمية كبيرة في التعامل معها بنجاح. ومن جانب آخر فإن الصراع ينطوي على تكلفة أخرى غير مرئية ويصعب توثيقها حيث يسهم في زيادة الوقت الضائع، كما يضعف من كفاءة عملية اتخاذ القرار، بل قد يدفع إلي أعمال السرقة والتخريب^(٣).

مشكلة البحث

إن الكثير من المنظمات العربية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة لبقائها لعقود طويلة أسيرة المركزية الشديدة، وهرمية المستويات الإدارية، وتعددتها، وطول خطوط الاتصال الرسمية، وسرية المعلومات التي تمنح للموظفين، والذي أصبح اليوم عائقاً أمام الطموحات التنموية والإصلاحية، بل إنه بات عبئاً لم يعد بالإمكان تحمل تكاليفه. وقد أصبح التمكين جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة إدارية، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى التمكين حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل الصراعات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل.

وعليه تنحصر مشكلة البحث في تحديد مدى تأثير التمكين في صراعات العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية حيث من المتوقع أن يكون واقع هذا التأثير ضعيفاً بالمقارنة مع ما يجب أن يكون عليه، خاصة لما تملكه مؤسسات التعليم الأخرى من عناصر منافسة كثيرة.

ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

" ما أثر التمكين الإداري علي مستوى صراعات العاملين داخل المؤسسة التعليمية؟ "

وينبثق عن هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية كما يلي:

١. ما طبيعة التمكين الإداري، وما هي مراحل تطوره؟

(١) Abbott, J. H. :The Need for Conflict Resolution Training for Public School Superintendents and High School Principals .Unpublished PH.D thesis ,University of Indiana ,1994, P.234.

(٢) Merwe, V. D. & Albertus: The handling of Conflict as Task of the School Principal ED. M. Dissertation, University of Pretoria. Dissertation Abstracts International, 1993, P.254.

(٣) إيمان سليمان عبد ربه محمد: الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ .

٢. ما الأسباب التي تدعو إلي تطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسات التعليمية؟

٣. ما عناصر التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية؟

٤. ما العلاقة بين التمكين الإداري وصراعات العمل؟

أهداف البحث:

- تقديم إطار مفاهيمي يوضح مفهوم التمكين الإداري في المؤسسات التعليمية.
- التعرف علي أثر التمكين الإداري علي مستوى صراعات العمل داخل المؤسسة التعليمية.
- التعرف علي معوقات تطبيق التمكين الإداري وعناصره في المؤسسات التعليمية.
- تقديم مجموعة من التوصيات لأصحاب القرار تهدف إلي توضيح مفهوم التمكين الإداري وإزالة المخاوف من تطبيقه كمارسة إدارية في المؤسسات التعليمية.

أهمية البحث:

- أن موضوع التمكين من الموضوعات التي تعاني قلة البحوث والدراسات وكذلك الحال في الممارسة و التطبيق، ولم يلق هذا الموضوع في بلادنا اهتمام من جانب الباحثين و الممارسين للإدارة.
- أهمية موضوع التمكين في واقعنا المؤسسي لاسيما وإن كان حلاً لمعاجة الصراعات التعليمية.
- الضرورة الملحة لمعرفة هذا الأسلوب الإداري المعاصر وأهمية تطبيقه في واقعنا.
- أهمية تناول مثل هذه المواضيع الجديدة من خلال تقديمها لحلول استراتيجية جديدة.
- الوقوف على الأهمية البالغة لتطبيق هذا الأسلوب من أجل مواكبة العصرية الإدارية.
- دراسة أثر التمكين في معالجة وإدارة صراعات العمل داخل المؤسسة التعليمية.
- التعرف على مستوى تمكين العاملين في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على معوقات تطبيق تمكين العاملين، وتقديم توصيات واقتراحات لأصحاب القرار تهدف إلى توضيح مفهوم التمكين و إزالة المخاوف من تطبيقه كمارسة إدارية في المؤسسات التعليمية.

منهج البحث

يتبع البحث الحالي مجموعة من القواعد والإجراءات المنهجية التي تحدد مسلك الدراسة المنهجي المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لإبراز جوانب التمكين الإداري وكيفية الاستفادة منه في معالجة صراعات العمل داخل المؤسسة التعليمية.

مصطلحات البحث

التمكين

هو حالة ذهنية يعيشها الفرد من خلال اطلاق سراحه لإبداعه، وقدراته التي يمتلكها من أجل تحقيقه لأهدافه من خلال ممارسته للحرية والاستقلالية مع توظيفه لمهارته ومعارفه مما يعزز لديه دافعية الانجاز وإيجابيته مع تحمل كل تبعاتها.

التمكين الإداري

هو عملية اعطاء الحرية في التصرف، وتفويض جزء من السلطة للموظف داخل المؤسسة مع تبني توزيع عادل للسلطة والمسئولية، وتمكينه من خلال منحه فرصة المشاركة في إتخاذ القرار وهذه الحرية والاستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص الذهني والمادي للموظف داخل المؤسسة، والتوازن العام بين الموظف والإدارة العليا من خلال المشاركة في المعلومات بتفعيل العملية الاتصالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

صراعات العمل

يعرف الصراع لغة: بأنه الصرَعُ أو الطَّرْحُ أرضاً، صارَعَه فصرَعَه يَصْرَعُه صرَعاً وصرِعاً، فهو مصروعٌ وصرِيعٌ والجمع صرَعَى^(١)، والمُصارَعَة والصراع: مُعَالَجَتُهُمَا أَيُّهُمَا يَصْرَعُ صَاحِبَهُ^(٢).

أما الصراع في اللغة الإنجليزية فتقابله كلمة Conflict وهي من أصل لاتيني Conflictus ومعناها عملية التطاحن باستخدام القوة، ويعرفها المورد في اللغة الإنجليزية "بأنها اختلاف في الاتجاهات الفكرية والاهتمامات، وأنها القتال، والمعركة، والنزاع"^(٣). أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه " حالة سببها تعارض حقيقي أو متخيل للاحتياجات والقيم والمصالح. ويمكن أن يكون هذا الصراع داخلياً في المعلم نفسه أو خارجياً بين اثنين أو أكثر

(١) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر، الطبعة ٣، ١٩٩٤، ص ١٩٧.

(٢) جمهورية مصر العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، المطابع الأميرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٣، ص ٣٦٣.

(٣) منير البعلبكي: المورد - انجليزي - عربي، بيروت، دار العلم للملايين، الطبعة ٣٥، ٢٠٠١، ص ٢٠٥.

من المعلمين^(١). كما يعرفه قاموس ويبستر بأنه " تصور معلمان أو أكثر بتعارض الأهداف فيسعيان إلى اضعاف قدرات الآخر للوصول للهدف "^(٢).

خطة البحث

وفي ضوء ذلك فإن دراستنا في هذا الموضوع سوف نتناولها وفقاً لخطة الدراسة التالية:
مبحث أول : ونتناول فيه ماهية التمكين الإداري والعلاقة بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى, والأسباب التي تدعو إلي تطبيقه, وأهم عناصره.
مبحث ثاني: ونتناول فيه تمكين المعلمين داخل المؤسسات التعليمية ومدى تأثيره علي مستوى الصراع التنظيمي.
خاتمة: ونتناول فيها تلخيص لأهم النقاط الواردة في موضوع البحث ومحاولة الاستفادة منها في إدارة المؤسسات التعليمية.

الاطار النظري

المبحث الأول: الأسس النظرية لإدارة التمكين

ماهية التمكين

يعتبر تمكين المعلمين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة, فقد تبين بما لا يدع مجالاً للشك أن الأفراد هم الأساس وأنهم أهم من العمليات الإدارية, وهذا هو الإكتشاف الذي عاد إليه مديري المدارس مؤخراً. فبعد رحلات مضمّنة وممارسات إدارية متباينة من: الإدارة بالأهداف, وإدارة الجودة الشاملة, والهندرة, والإنتاج اللحظي والتحسين المستمر. لم يجدوا بدأً من العودة إلي المبدأ الأول وهو البشر أنفسهم, لأنهم تأكدوا أن باستطاعتهم تأجير سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات الإدارية لكنهم لم يستطيعوا امتلاك مشاعرهم.

ويحظي تمكين المعلمين باهتمام واسع في العلوم الإدارية لما له من أهمية تعود لعدة أسباب أهمها أن التمكين يعتبر من العناصر الأساسية المؤثرة علي الفعالية الإدارية والتنظيمية, وهذه الفعالية تزداد عندما تتم مشاركة المعلمين في القيادة والسلطة, كما أن التمكين يُسهل الإستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب مثل تلبية مطالب الطلاب وأولياء الأمور في الوقت المحدد وزيادة رضاهم, بالإضافة إلي أن التمكين يجعل المعلمين

(١) Edmund Weiner & John Simpson: A New English Dictionary on Historical Principles, United Kingdom, Oxford University Press, 1989, P. 1456.

(٢) David B. Gralnik: Webster New World Dictionary, Second call: Audition, New York, 1984, P.1543.

مصدر هام للأفكار الجديدة وعنصر أساسي لحل المشكلات والصراعات والوقاية منها، كما أنه يزيد من ولاء المعلمين للمؤسسة التعليمية^(١).

ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري في استخراج أقصى طاقات المعلمين وأفضل إبداعاتهم. ولتمكين المعلمين معاني كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسئولية لهم لزيادة سيطرتهم علي عملهم. أو بمعنى آخر مشاركة المعلمين في حل مشاكل وصراعات العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصوراً في السابق علي مديري المدارس، وهذا يعني أن المعلمين أصبح لهم دور أكبر في سياسات وقرارات العمل التي تؤثر عليهم، كما يعني أيضاً إنصات مديري المدارس أكثر لما يقوله معلمهم^(٢).

وبالرغم من الدور الحيوي للتمكين في نظرية الإدارة والتطبيق، فإن فهمنا للمصطلح لا زال محدوداً وبه لبس. لأن معظم كُتّاب الإدارة تعاملوا معه علي أنه مجموعة من الأساليب الإدارية، ولم يعطوا اهتماماً كافياً لطبيعته أو للعملية المندرجه تحته، بل وأعتبره البعض مرادفاً لعملية تفويض أو مشاركة السلطة مع المعلمين.

ويشير التمكين إلي الدرجة التي يتقاسم فيها المعلمون: المعلومات، والمعرفة، والمكافآت، والسلطة في المؤسسة التعليمية. وبالتالي يشارك المعلمون في مثل هذه الحالة في عمليات صنع القرار بشكل أوسع مما كانوا يفعلونه سابقاً. وتتسع عملية تمكين المعلمين إلي أكبر من مجرد سيطرة المعلم علي الموارد في وظيفته. فهي تشمل سلطة التأثير علي القرارات في وحدة العمل والمؤسسة التعليمية. وكلما إزداد مستوي عملية التمكين عظمت السلطة التي يتمتع بها المعلمون فيما يتعلق بعملية صنع القرارات والمحصلات^(٣).

ومن ثمّ فتمكين المعلمين هو نتيجة أو بناء ذو توجه خدمي يحدث عندما ينجح في المزج السليم بين عوامل البيئة، ومؤهلات المعلمين، والقيادة. وهو يعد علاقة قوية بين: الطلاب، والمعلمين، والمؤسسات التعليمية التي من شأنها أن تحرص وتوجه مسارات الطاقات والمواهب في اتجاه بلوغ نتائج خدمية تعليمية ذو جودة عالية^(٤).

ويعد اتجاه تمكين المعلمين من الاتجاهات التي ظهرت حديثاً في عالم الإدارة الحديثة لما له من أهمية علي جعل المعلمين يعملون كفريق عمل ذو توجه ذاتي، ومحاولاتهم المستمرة للتوصل إلي أفضل الحلول لما يعترضهم من مشكلات أو صراعات. فضلاً من

(١) Metin, Selin, Et at.: Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Journal of Business Research, Vol.60,2007, P. 41.

(٢) بسبوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لـ زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٢٠٥

(٣) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، إريد، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ١١٥.

(٤) Thomas J. Mcog.: Greeting an Open Book Organization were Employees Think & Act Business Partners, American Management, Washington, 1996, P.97.

أنهم يقومون بطرح أفضل الأفكار ويتحلون بالمبادرة والحماس والفخر بالإنتماء للمؤسسة التعليمية. ولكي يتسنى خلق تلك البيئة يجب أن يشهد دور الإدارة في المؤسسة التعليمية نقلة نوعية من عقلية القيادة المسيطرة التي أدمنتها الإدارة إلي تفويض المسؤولية، وتقديم الصلاحيات وإتاحة الفرصة لجميع المعلمين لبذل أقصى ما لديهم.

تطور مفهوم التمكين:-

يعد اتجاه تمكين المعلمين من الاتجاهات التي ظهرت مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization إلي ما يسمي الآن بالمنظمة الممكنة Empowered Organization، وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي متعدد المستويات إلي التنظيم المفلطح Flat قليل المستويات⁽¹⁾، كما تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للمعلمين باعتبار تواجدهم في الخطوط الأولى واحتكاكهم المباشر بالطلاب، مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور الحيوية أو التي تمثل فرصاً جوهرية للمؤسسة التعليمية، وبكيفية تشابه تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون القرار في المؤسسة التعليمية. وبات واضحاً أنه لم يعد كافياً أن تحشد المعلمين بالمؤسسة التعليمية في كل يوم وتشحنهم وتجعلهم مستعدين ومرحبين بخوض صراع يوم جديد، وإنما أصبح ضرورياً أن يوجد لديهم الدافع وهذا هو ما يتطلبه التمكين. فالقيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، ولذلك هي تركز علي ثلاثة عمليات رئيسة:

– تحديد رؤية المؤسسة التعليمية وصياغة الرسالة التي تتبناها.

– حشد قوي المعلمين تحت هذه الرؤية لتحقيق تلك الرسالة.

– التحفيز وشحنهم جميع العاملين بالمؤسسة التعليمية وطاقتهم.

ويعد تمكين المعلمين من الموضوعات التي برزت علي الساحة في أواخر الثمانينيات ولاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينيات من الناحية النظرية والتطبيقية⁽²⁾. ويقوم هذا المدخل علي فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز مدير المدرسة علي التنظيمات التنافسية أو الصراعية، وإنما علي تعاون المعلمين لديه في المقام الأول الذين يشكلون التهديد الأعظم علي إمكان نجاح المؤسسة التعليمية، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلي فشل المؤسسة التعليمية أو خلق منافسة جديدة بالعمل لدي مؤسسات تعليمية أخرى. وبالتالي

(1) JAY A. Conger, Rabindar N. Kanungo,: The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol. 13, No.3,1998, P.471.

(2) سامر عبدالمجيد البشاشة: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدي العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة،

المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد ٢، مايو ٢٠٠٨، ص ٢١٥ .

تعد العلاقة بين الإداريين والمعلمين في المؤسسة التعليمية هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات الإدارية.

وتشير كثير من الأدبيات إلي أن فعالية مديري المدارس في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية^(١). ويرجع الاهتمام المتزايد بمفهوم التمكين والسياسات الإدارية المرتبطة به من جانب الباحثين في مجال الإدارة والممارسين لها للأسباب التالية^(٢):

- أن الدراسات في مجال القيادة والمهارات الإدارية تؤكد أن سياسة تمكين المعلمين هي مكون هام في الفعالية التنظيمية والإدارية.
- أن تحليل السلطة والرقابة في المنظمات يشير إلي أن الأشكال الكلية من السلطة والفعالية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة المعلمين في السلطة والرقابة.
- أن الخبرات في مجال بناء الفرق داخل المنظمات تري أن تمكين المعلمين يلعب دوراً حيوياً في تطور الجماعة والحفاظ عليها.

مفهوم التمكين الإداري:-

لا يوجد اتفاق عام علي مفهوم التمكين الإداري فالبعض نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع علي تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلي المستويات الإدارية الدنيا كلما أمكن ذلك، كما رأي كُتاب آخرون أن التمكين عبارة عن النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلي المعلمين في المؤسسة التعليمية ككل علي المدى الطويل، وكذلك هناك من اعتبره دالة رياضية، ولا بد من توافر جميع عناصرها ودمجها معاً وإلا كان التمكين لا وجود له. أما أهم تعريفات التمكين فيمكن اجمالها كما يلي:

فيربي الاتجاه الذي ينظر لمفهوم التمكين من خلال المدلول اللغوي للكلمة، أن كلمة تمكين في اللغة العربية ترجع إلي الفعل (مَكَّن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً، و (أمكّنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهّل ويسّر عليه^(٣). كما يعرف بأنه يعني القدرة والإستطاعة^(٤). وأن (مَكَّن) الشيء أي قوّي ومثّن ورسّخ، واستمكن من الأمر أي قدر واستطاع عليه^(٥)، وقد اتضح ذلك المعني بالقرآن الكريم في أكثر من آية، فقال تعالي "

(١) عطية حسين أفندي: تمكين العاملين - مدخل للتأمين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣، ص ٩ ، ١٠ .

(٢) خولة خميس عبيد البند: أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين - دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة

الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣، ص ٨٧ .

(٣) المعجم الوسيط، بيروت، لبنان، الجزء ٢، الطبعة الثانية، ٢٠٠١، مادة (مكن) .

(٤) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، الجزء الثالث عشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٥ .

(٥) المعلم بطرس البستاني: محيط المحيط، قاموس مطول للغة العربية، لبنان، مكتبة لبنان، ١٩٩٧ .

إنا مكّنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً^(١)، وقوله "وكذلك مكّنا ليوسف في الأرض"^(٢).

أما معناها في اللغات الأجنبية فيصف قاموس (Merriam) الفعل مكن (Empower) علي أنه "اعطاء أو تفويض السلطة الرسمية لشخص آخر"^(٣)، أما قاموس (Oxford) فيعرفه علي أنه يُخول (To enable)^(٤)، وهنا نلاحظ الاختلاف بين التعريفين، فالأول يعتبر التمكين مجرد تفويض السلطة ومشاركة الموارد، أما الثاني فيري أن التمكين هو التحويل بمعنى الدافعية من خلال تدعيم أو تعزيز الكفاءة الذاتية. كما عرفه قاموس (Webster's) بأنه "عملية منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة إلي شخص ما، أو هو إتاحة الفرصة للفرد للقيام بعمل ما"^(٥). وبذلك يمكن تعريف التمكين بأنه عملية تعزيز مشاركة الكفاءة الذاتية لدي العاملين من خلال تحديد الظروف الملائمة لذلك سواء أكانت سياسات تنظيمية رسمية أم غير رسمية.

كما عرف التمكين بأنه "طريقة جديدة للتفكير في كثير من الذين يتم استخدامهم في البناء الهيكلي للإدارة، أو هو التفكير في العاملين بطريقة مختلفة من حيث السلطات والمسئوليات المفوضة إليهم"^(٦). ويتفق هذا مع التعريف الذي يري أن التمكين هو "تفويض السلطات والاختصاصات والنفوذ للعاملين في المؤسسات"^(٧). أو بمعنى آخر "إعادة توزيع السلطة بواسطة من يتقلدون المناصب العليا ومنحها لأولئك الموجودين في المناصب الدنيا"^(٨).

كما يعني التمكين الإداري " أن يقوم المديرين باشعار العاملين بالتقدير من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وعملية التخطيط، مما يشجعهم علي بذل مجهود أكبر في العمل وقيامهم بإظهار كفاءتهم"^(٩).

(١) سورة الكهف، آية (٨٤) .

(٢) سورة يوسف، آية (٥٦) .

(٣) JAY A. Conger, Rabindar N. Kanungo,: The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Op. Cit, P.471.

(٤) Ibid. P.473.

(٥) عالية عبدالحاميد مرسي عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٢ ، ١٣ .

(٦) Tonya, Vinas,: Viewpoint Don't Skimp On Employee Empowerment, Free Industry Week. 2001, by Potion Media.

(٧) Bill, Guillory & Linda,: Empowerment For High Per for ming Organization, by Aron Marcum.2001, Pp. 30 – 36.

(٨) Greasley, Kay & Et Al,: Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations, Vol. 27, No, 4, 2005, Pp. 354: 368.

(٩) Lawson, Karen Build Your Business From The Inside Out., Four Keys To Employee Embowerment That Will Holp Yoyr Business Grow " Business Credit ", Vol. 103. 2001, P. 8 : 10 .

ويري (Spreitzer) أن مفهوم التمكين يقوم علي افتراضين أساسيين هما⁽¹⁾:

- أن التمكين ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة, بل هو مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية.
- أن التمكين متغير متصل, بمعنى أنه يمكن النظر إلي العاملين علي أنهم أكثر أو أقل تمكيناً.

كما يري كلا من (Conger & Kanungo) أن هناك العديد من الباحثين والمديرين الذين خلطوا بين تعريف تمكين العاملين ومشاركة العاملين " Employee Participation", فوصفوه بأنه " العملية التي يشارك فيها العاملون المديرين في نفوذهم وقوتهم"⁽²⁾, ولذلك حاول (Conger) أن يصحح هذا المفهوم فعرفه بأنه " عملية تدعيم إحساس العامل بفاعليته الذاتية في العمل, وذلك من خلال التعرف علي العوامل التي تزيد من شعوره بإنعدام القوة ومحاولة تلافئها, سواء بطريقة مباشرة عن طريق: تغيير التنظيم, والأساليب القيادية, وتحسين بيئة العمل. أو بطريقة غير مباشرة عن طريق: تغذية العاملين بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم علي الإنجاز, وبالتالي تدعم إحساسهم بفاعليتهم الذاتية"⁽³⁾. ويدراسة هذا التعريف نجد أن هناك أدواراً يجب أن يقوم المديرين بها في المؤسسات التي تطبق مفهوم التمكين وهي:

- التغذية المرتدة بالمعلومات.
- التعرف علي العوامل التي تؤدي إلي الشعور بإنعدام القوة, وبالتالي تؤدي إلي ظاهرة الإغتراب الوظيفي, والعمل علي إزالة تلك العوامل.
- تقديم المساندة والنصح والإرشاد والإبتعاد عن أسلوب الرقابة اللصيقة.

في حين يعرفه (Bullet, Arend) بأنه يعني أن " المؤسسة ذكية للتخلي عن الممارسات الإدارية القديمة والعتيقة لإطلاق العنان للعاملين للإبداع والإبتكار ودفعهم لتحمل المسئوليات "⁽⁴⁾. وبالتالي نجد أن هذا التعريف يدعو المؤسسة التعليمية للتخلي عن السياسات القديمة من المركزية وتملك القرار إلي التمكين للإبداع والإبتكار. ويتفق معه في هذا الرأي التعريف الذي يري أن التمكين الإداري هو " المشاركة الفعلية من جانب العاملين

(1) Gretchen M. Spreitzer, : Psychological Empowerment in the Work Place: Dimension Management and Validation, Academy of Management journal, Vol. 38, No.5, 1995, Pp.1442:1465.

(2) Jan A. Conger, & R.N.Kanungo: The Empowerment Process: Integration Theory and Practice. Academy of Management Review. Vol.3, No.1, 1998, Pp. 471: 482.

(3) Jan A. Conger, : Leader Ship The Art of Empowerment , The Academy of Management Executive, O.p.Cit, Pp.17:24.

(4) G. Sewell & B.W. Wilkinson,: Empowerment or Emancipation? Shop Flora Surveillance in A total Quality Organization. Reassessing Human resource Management age. London, 1994, P.57.

في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات, وحل المشكلات, والتفكير الإبداعي, والتصرف في المواقف, وتحمل المسؤولية والرقابة علي النتائج^(١). ويتضح من هذا التعريف أن العاملين بدلاً من أن يكونوا مراقبين من مديريهم ينفذون فقط ما يتلقونه من أوامر, يصبح لديهم درجة من الإستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات, والأهم من هذا أنه يصبح لديهم الرغبة في تحمل مسؤولية قراراتهم ونتائج هذه القرارات.

وبذلك يتضح مما سبق أن العلماء والباحثين قد تناولوا مفهوم تمكين الإداري من ثلاثة اتجاهات حيث ركز الاتجاه الأول: علي العلاقات المرتبطة بتفويض السلطة ودفع سلطة اتخاذ القرار من أعلي إلي أسفل التنظيم ويطلق عليه مدخل العلاقات " Approach The Relational " أو المدخل التفاعلي حيث يعتقد أصحاب هذا المدخل أن التمكين يمكن أن يؤدي إلي تحسين الأداء من خلال تفويض السلطة أو مشاركة العاملين في سلطة اتخاذ القرار. بينما يتعامل الاتجاه الثاني مع التمكين: علي أنه عملية مرتبطة بدافعية العاملين نحو العمل ويطلق عليه مدخل الدافعية " The Motivational Approach " أو المدخل العاطفي حيث يركز هذا المدخل علي تحسين مدركات العاملين بشأن قدراتهم علي أداء وظائفهم وتزويدهم بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط والتوترات في بيئة العمل المدرسي. أما الاتجاه الثالث: فيري أن المفهوم الشامل للتمكين يجب أن يأخذ في الإعتبار كلا المدخلين (مدخل العلاقات- والمدخل الدافعي).

وتميل الباحثة إلي الأخذ بالاتجاه الثالث لمفهوم التمكين, والذي يشمل كلاً من مدخل العلاقات والمدخل الدافعي. حيث تري أنه لا يكفي أن تقوم الإدارة بتوسيع سلطات المعلمين في المؤسسات التعليمية, أو زيادة درجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات, لزيادة مستوي شعورهم بالتمكين. بل يجب أيضاً بالإضافة لما سبق زيادة مستوي مدركات المعلمين في معني وقيمة عملهم, وقدراتهم علي أداء الأعمال وتمتعهم بحرية اختيار طرق تنفيذ مهام عملهم, فضلاً عن قدرتهم علي التأثير في مختلف الجوانب المتصلة بعملهم, مع إجراء تعديلات في تصميم الوظائف ونظم المكافآت, بطريقة تمكن المعلمين من توظيف مهاراتهم وتشجعهم علي السلوك المرغوب فيه, وتوفير مناخ تسوده الثقة والمعلومات اللازمة.

كما تري الباحثة أن التمكين هو: أحد الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية لاستغلال الطاقات الكامنة لدي المعلمين وتحفيزهم ذاتياً بتوفير عناصر أو مدركات معينة في وظيفة المعلم كالمعني, والقدرة, والتأثير. وهذه المدركات (الحوافز الذاتية للوظيفة) تؤدي

(١) علي عبدالوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية, القاهرة, دار الحريري للطباعة, ٢٠٠٤, ص ٣٩٩.

إلى إشباع الحاجات الأساسية لدى الفرد مثل: تحقيق وإثبات الذات مما يحفز على الابتكار والإبداع وتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وتطويرها مادياً ومعنوياً.

العلاقة بين التمكين والمفاهيم الإدارية الأخرى:-

حظي موضوع تمكين المعلمين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام ١٩٩٠، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين)، إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم التمكين، والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: السلطة، والنفوذ، والتفويض، والمشاركة نظراً لوجود تشابه وإرتباط بينهم. لذا تحاول الباحثة تعريف كل مفهوم منهم علي حدة:

- **السلطة:-** وهي حق إصدار الأوامر للآخرين وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذي يعتقد من يملك السلطة أنه لصالح أهداف المؤسسة التعليمية^(١).
- **النفوذ:-** هو القدرة علي التأثير في الآخرين ليتصرفوا بطرق معينة، وهذه القوة يستمدتها المعلم من قدرته علي توقيع الثواب أو العقاب أو القوة الفنية والتي يستمدتها من خبرته في مجال معين أو القوة الشخصية التي يستمدتها من تميز واضح في شخصيته يجعل الآخرين يرغبون في طاعته وتحقيق الأهداف التي يضعها لهم^(٢).
- ويجب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم الوظيفية، والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات عديدة: كالذكاء، والخبرة، والقدرة علي القيادة، والتأثير في الآخرين، وما أداه الشخص من خدمات سابقة لتحقيق الأهداف التي توضع للمعلمين^(٣). وليس بالضروري أن يملك الفرد سلطة رسمية حتي يكون لديه القدرة علي القيادة والتأثير^(٤).
- **التفويض:-** هو "عملية المشاركة في السلطة يقوم خلالها مدير المدرسة بنقل جزء من سلطاته إلي المعلمين وأعضاء الفريق، ولكن بدون نقل المسؤولية النهائية عن إنجاز العمل كله الذي خول إليه من رؤسائه"^(٥)، وبالتالي فالتفويض عملية مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة، وهو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية لهذا التفويض^(٦). ويتفق التمكين مع التفويض في بعض العناصر منها:

(١) كمال محمد أبو الخير: مبادئ الإدارة والبناء التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦، ص ٣٦٩.

(٢) Robert Kreitner, and Anglo Kincki,: Organizational Behavior, IRWIN, Second Edition, 1992, P.41.

(٣) كمال محمد أبو الخير: العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦، ص ٣٧٩.

(٤) محمود أحمد موسى الخطيب: إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مرجعي مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني

"الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، القاهرة، ٦، ٧، إبريل ٢٠٠٠، ص ٤.

(٥) Cole, G. A.: Management Theory and Practice, London, D. Publication, 1996, P. 187.

(٦) Kenith. W. Thomas , & Betty A .Velthouse,: Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review . Vol. 15. No. 4,1990 , Pp. 666: 681.

- أن المعلمين هم الأقرب للمشكلة ومن ثم فإنهم الأقدر علي حلها, وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المؤسسة التعليمية في المستوى الإداري الأعلى.
- سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقية الابتكارية للمعلمين, وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي لهم, والحد من تكلفة التنفيذ من خلال الحد من المستويات الإدارية غير الضرورية والوظائف الاستشارية ورقابة الجودة ومراجعة التنفيذ.
- استمرار تحمل المديرين لمسئولية تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد للمعلمين ومساعدتهم علي تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- وإن كان يختلف عنه في أن التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض, فهو أكثر من مجرد تفويض وهو أساس وجوه الدافعية والابتكار والذاتية حيث أن^(١):
- التفويض وسيلة لتحقيق التمكين داخل المؤسسة التعليمية.
- التمكين يرتبط بمشاعر المعلمين وتقديراتهم أكثر من إرتباطه بأسلوب الإدارة واستراتيجيتها.
- التمكين يتطلب خلق وتهيئة ظروف بيئة العمل, لزيادة الحوافز ولإنجاز العمل, من خلال تنمية شعور قوي بالمقدرة الشخصية.
- **المشاركة:** - يري البعض أن المشاركة وأن كانت تتشابه مع تمكين المعلمين في اتخاذ القرارات من زاوية أن كلا المفهومين يرتبط مع مدخل الإدارة الديمقراطية القائم علي دمج المعلمين في المهام بحيث لا يقتصر دورهم علي الأعمال الروتينية اليومية, فإن التمكين يعتبر أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرار. فالتمكين لا يتوقف عند مجرد مشاركة السلطة, ولكنه عملية توزيع السلطة مع زيادة الكفاءة الذاتية والدافعية للمعلمين بما يمكنه من الاستخدام الأمثل للسلطة^(٢). اعتماداً علي ما سبق نلاحظ أن هناك خلط بين مفهوم التمكين وغيره من المفاهيم الإدارية الأخرى مما يدفعنا إلي تحديد أكثر لمفهوم تمكين المعلمين.

أسباب التمكين الإداري

يعتبر الهدف الرئيس لتمكين المعلمين هو إيجاد قوي عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج وتقديم خدمات تعليمية تلبى توقعات الطلاب وأولياء الأمور أو تزيد عليها, كما يهدف التمكين إلي إيقاف محاولات حفز المعلمين بحوافز خارجية المنشأ, والإستعاضة عنها ببناء

(^١) Jan A. Conger, & R.N.Kanungo: The Empowerment Process: Integration Theory and Practice. Academy of Management Review. Op. Cit, Pp. 471- 482.

(^٢) علي المبيض, عمرو عواد: محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, كلية التجارة, جامعة عين شمس, العدد ٢, إبريل ٢٠٠٢, ص ٦.

بيئة للعمل تحفزهم داخلياً كالإنتماء والإعتراز بممارسة العمل في المؤسسة التعليمية^(١). فتؤكد نتائج الدراسات^(٢) والممارسات الميدانية أن التمكين ليس خياراً واهياً، لأنه لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية دون مشاركة المعلمين بها، فهي بحاجة ماسة إلي كل معلوماتهم وخبراتهم ومهارتهم وجهدهم المشترك مع المديرين من أجل تحقيق الأهداف. ولتحقيق ذلك لابد من التعرف علي الأسباب التي تدعو مديري المدارس إلي تطبيق الإدارة بالتمكين والشروط والمباديء اللازمة لهذه العملية.

أصبح تمكين المعلمين عملية مهمة في ظل التقدم التكنولوجي نظراً لأن المنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل. ولذلك فهي في حاجة إلي تسهيل الفرص لكل عضو من أعضائها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق الأهداف المدرسية. وعلي الرغم من اهتمام هذه المؤسسات التعليمية بتحقيق الجودة التعليمية، والحصول علي الاعتماد وتخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضاً علي أهمية إطلاق الطاقات لدي المعلمين بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة الطلاب علي أنهم أصل قيم ينبغي استثماره، ويرى البعض الآخر أن هناك أسباباً تدفع المؤسسة التعليمية إلي تبني التمكين، نذكر من أهمها ما يلي^(٣):

- حاجة المؤسسة التعليمية إلي أن تكون أكثر استجابة للسوق الخارجية، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلي عدم انشغال الإدارة العليا بالصراعات اليومية والأمور الروتينية وتركيزها علي القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
- حاجة المؤسسة التعليمية إلي الإستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة لديها، خاصة الموارد البشرية للحفاظ علي تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للمعلمين.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتماء للمؤسسة التعليمية.
- الحد من النفقات بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف المعلمين.

(١) محمد محمود الطعامة: الإدارة الحكومية في الأردن الواقع ومتطلبات التغيير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤، ص ٥٦.

(٢) بنية زياد العبيدين: العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركات الأسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأردن، جامعة مؤتة، ٢٠٠٤.

(٣) انظر:

- رامي جمال اندروس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، مرجع سابق، ص ١٤٥، ١٤٦
- فؤاد فايد فؤاد الرشيد: تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية علي تخفيض حجم العمالة بقطاع الإستثمار العقاري بدولة الكويت، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ٧٨، ٧٩.
- أمير محمد عبدالحميد بدرالدين: علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لإتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان، مرجع سابق، ص ٧٢.

– إعطاء المعلمين مسئولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم. والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المؤسسات التعليمية وتحويلها من مؤسسات تعليمية خاسرة إلى ناجحة وفعالة^(١). ومن ناحية أخرى فالتمكن يسهم في رفع معنويات ورضاء المعلمين، إذ يشعرون بآتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، فضلاً عن أنه يؤدي لسرعة ورشاقة معالجة مشكلات وصراعات المعلمين والعملاء الداخليين والخارجيين، وهو عامل أساسي لنجاح المؤسسات التعليمية واستمرارها فاعلة ناجحة لاسيما وقد أصبحت المؤسسات التعليمية تعيش في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت^(٢).

عناصر التمكين الإداري:-

اختلف الكتاب في تحديد عناصر التمكين، فالبعض يشير إليها بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المؤسسة التعليمية، حيث تترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمؤسسة التعليمية، وقد أشار (Ivancevich et at) إلى أن هناك ثلاث عناصر هي: مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع المعلمين، وهيكل يوضح مجاميع العمل والمعلمين ضمن إدارة ذاتية، وأخيراً إحلال فرق العمل بدلاً من التسلسل الهرمي للسلطة^(٣).

كما أشار (Daft) إلى أن هناك أربعة عناصر تمكن المعلمين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم وهي: المعلومات، والمعرفة، والقوة، والمكافآت^(٤). في حين حدد (Blanchard) ثلاثة عناصر رئيسة للتمكين تختلف عما جاء به (Ivancevich) وزملاءه، كما أنها تعد أكثر حصرًا للأبعاد التي يتطلبها تطبيق استراتيجية التمكين في المؤسسة التعليمية وهي^(٥):

– **المشاركة في المعلومات:** والتي تلعب دوراً هاماً في بناء الثقة بين المعلمين في مستويات الإدارة العليا والخطوط الإشرافية الأولى، ولاشك في أن تكنولوجيا المعلومات قد أسهمت بقدر كبير في دعم المشاركة بالمعلومات إلا أن المشاركة في المعلومات تشمل نطاقاً أوسع بكثير مما تتيحه شبكة المعلومات المصممة لأغراض فنية محضة.

(١) عطية حسن أفندي: تمكين العاملين – مدخل للتحسين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص ٢٧.

(٢) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، مرجع سابق، ص ١٤٥ .

(٣) Ivancevich. J.: Human Resource Management. New York, 1998, P.488.

(٤) Daft, Richard, L. : Organaization Theory and Design, South Western College Publishing ohio, 2001, P. 504.

(٥) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أخبار الإدارة، القاهرة، العدد ١٤، ١٩٩٦، ص ٦٠٥.

– **تحدي المعلمين:** بهدف إرشادهم ورسم أدوارهم والتوجيه السليم لطاقتهم وتحقيق تأثير مباشر في المواقف العديدة التي قد تواجههم مثل: أهداف وقيم وأغراض المؤسسة التعليمية، والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة التعليمية، والأدوار المسندة للمعلمين، والهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية وما يحكمه من نظم وارتباطات.

– **دور الفريق:** إذ يختلف دور الفريق في هذا الإطار عن دوره في المنظمة التقليدية. ففي الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين. أما في المنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمؤسسة التعليمية بحيث لا ينتهي بإنهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل كافة الأنشطة المدرسية. والخاصية الأخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار هذه المنظمة هو أنه يدير نفسه، فأعضاء الفريق جميعاً يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها، وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكن هنا ينصب علي وحدة تنظيمية لها كيائها المستقل وليس علي مجموعة من المعلمين الذين لا تربطهم روابط واضحة. والغاية من التمكين في هذا الإطار هو إرشاد فريق المعلمين بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتماداً علي الإدارة العليا في إدارة نشاطهم.

مما سبق نلاحظ أن جميع العناصر تشترك في ضرورة توافر شفافية في تناول المعلومات بين المعلمين وسهولة الحصول عليها، مع إعطاء المعلمين سلطة حقيقة ومحاولة مساعداتهم لتطوير شخصيتهم المهنية والعلمية والقيادية، فضلاً عن ضرورة العمل بروح الفريق حتى تستطيع المؤسسة التعليمية أن تحقق أهدافها. وقد لخصه الإسلام في مبدأ الشوري قال تعالي " وشاورهم في الأمر ". فإذا كان الاختلاف بشكل عام من الأمور التي لا يرتضيها الطبع السليم لما فيه من تشتيت للقوي وتضعيف لها، ومن صراع وقتال يذهب بالأمن والشعور بالطمأنينة داخل الفرد، إلا أن نوعاً من هذا الاختلاف لا مناص منه، وهو الاختلاف الناتج عن اختلاف الطبائع البشرية والذي يُنتج اختلاف في الاستعدادات البدنية والروحية والمقاصد والأعمال، قال تعالي " وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ * إِلَّا مَنْ رَجِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ ^(١) "، وهذا يعني أن الله خلق الناس مختلفين اجتماعياً وثقافياً ولغوياً، ولكنهم في الأساس " أمة واحدة " ومن ثم نلاحظ أن الإنسان يميل بطبعه إلى مخالطة الناس والتعامل معهم، وهو بحاجة لذلك بحكم المصالح المشتركة، وحاجة كل إنسان لأخيه الإنسان. وهذه حقيقة أقرها القرآن الكريم وبين أبعادها، فتنبّه إليها عددٌ من العلماء وعلى رأسهم ابن خلدون في القرن الثامن الهجري^(٢)، وهذا ما أكدته بعض الدراسات

(١) آية " ١١٨ " سورة هود.

(٢) عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون: مقدمة ابن خلدون، بيروت، دار القلم، الطبعة ٥، ١٩٨٤، ص ٤١.

حينما أشارت " أن الاختلاف في البشر شيء طبيعي ناتج عن تركيبات مختلفة في الأفراد "^(١)، كما ورد في التفسير أن الله تعالى لم يخلق البشر للاختلاف وإنما لعبادته سبحانه وتعالى " وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ "^(٢). فعندما يتفاعل الناس في علاقاتهم ومعاملاتهم، فإنه من الضروري أن تتعارض مصالحهم واتجاهاتهم، وهنا يظهر جانبان: الأول: - ايجابي لتوجيه الطاقات لما فيه خير وصلاح الناس وإشباع حاجاتهم. والثاني: - سلبي للتناحر والتباغض وضياع المصالح والحقوق. وهنا يصبح الصراع ضروري للوقوف أمام الباطل ومنع انتشاره^(٣)، قال تعالى " وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَلَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ "^(٤)، كما قال تعالى " وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَهَدَمَتِ صَوَامِعُ وَبِيَعٌ وَصَلَوَاتٌ وَمَسَاجِدُ يُذْكَرُ فِيهَا اسْمُ اللَّهِ كَثِيرًا وَلَيَنْصُرَنَّ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ إِنَّ اللَّهَ لَقَوِيٌّ عَزِيزٌ "^(٥).

ويري البعض أن الصراع الذي نشهده اليوم في منظماتنا لا نجد فيه صراع بين حقين، وذلك لأن الحق واحد، ومن ثم فإن الصراع يكون بين حق وباطل أو بين باطل وباطل، فينصر الله الحق على الباطل ويزهق الباطل^(٦)، قال تعالى " وَبُرِيدُ اللَّهِ أَنْ يُحِقَّ الْحَقَّ بِكَلِمَاتِهِ وَيَقْطَعَ دَابِرَ الْكَافِرِينَ لِيُحِقَّ الْحَقَّ وَيُبْطِلَ الْبَاطِلَ وَلَوْ كَرِهَ الْمُجْرِمُونَ "^(٧). كما أن هناك حقيقة وضعها الإسلام لعلاج هذه الصراعات وجمع شتات الأفراد تحت مظلة وغاية واحدة وهي " فَأَمَّا مَنْ أَعْطَى وَاتَّقَى وَصَدَّقَ بِالْحُسْنَى فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْيُسْرَى وَأَمَّا مَنْ بَخِلَ وَاسْتَغْنَى وَكَذَّبَ بِالْحُسْنَى فَسَنُيَسِّرُهُ لِلْعُسْرَى "^(٨)

لذا يأمرنا الله تعالى بالإخلاص في العمل وجودته وإتقانه ومحاولة تمكين المؤمنين، قال تعالى " وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتُضِعُوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ * وَنُؤَمِّنَنَّ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ "^(٩). ومن ثم يجب على المؤمنين أن تكون أهدافهم واحدة ولا يتنازعون لاسيما أثناء المواجهة، لأنها مدعاة إلي ضياع القوة والعجز في الوقت قال تعالى " وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ "^(١٠)،

(١) زينب عطية محمد: أصول العلوم الإنسانية من القرآن، المنصورة، دار الوفاء للطباعة، د.ت، ص ٢٢٥ .

(٢) آية " ٥٦ " سورة الذريات .

(٣) خالد محمد حنفي: تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية - دراسة تطبيقية علي البنوك الإسلامية في مصر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧، ص ٦٤ .

(٤) آية " ٢٥١ " سورة البقرة.

(٥) آية " ٤٠ " سورة الحج.

(٦) محمد متولي الشعراوي: تفسير الشعراوي، القاهرة، أخبار اليوم، الجزء ١٤، ص ١٠٧٦ .

(٧) آية " ٨ " سورة الأنفال.

(٨) آية " ٥ : ٨ " سورة الليل.

(٩) آية " ٥ ، ٦ " سورة القصص.

(١٠) آية " ٤٦ " سورة الأنفال.

فحذرنا الله سبحانه وتعالى من التنازع فيما بيننا والصراع فيكون ذلك سبباً في تخاذلنا وفشلنا^(١). كما اعتبر الصراع الذي يسبب الافتراق والتمزق ابتعاداً عن أي هدي للنبوة أو انتساب لرسولها حين قال تعالى " قُلْ أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ فَإِن تَوَلَّوْا فَإِنَّمَا عَلَيْهِ مَا حُمِّلَ وَعَلَيْكُمْ مَا حُمِّلْتُمْ وَإِن تُطِيعُوهُ تَهْتَدُوا وَمَا عَلَى الرَّسُولِ إِلَّا الْبَلَاغُ الْمُبِينُ * وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ"^(٢)

وبالتالي فإن الغاية التي جعل الله الناس لأجلها شعوباً وقبائل ليست التناحر والتنازع، ولكنها التعارف والوئام قال تعالى " وَلَوْ شَاءَ رَبِّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَرَالُونَ مُخْتَلِفِينَ * إِلَّا مَن رَّجِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ"^(٣). وقد وضع لنا ديننا الحنيف أفضل منهج لعلاج الاختلاف والصراع بين الأفراد وهو منهج الشورى والتمكين قال تعالى " وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ"^(٤). فعندما يجد كل فرد أن رأيه محترم وأنه شارك في اتخاذ القرار فإنه يلتزم بعقد الجماعة، أما إذا كان رأي الفرد لا قيمة له وأنه مجرد صورة، فإن هذا يزيد من الصراع ويشجع على الانفراط خاصة عندما يدعي بعض أفراد الجماعة أو الحركة أنهم أقدر على فهم واتخاذ القرار^(٥). فالشورى بتطبيقها واقعياً تفتح المجال لتفاهم الأفراد وتقبلهم لبعضهم وتمكينهم في المناصب التي يستحقونها قال تعالى " الَّذِينَ إِن مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُور"^(٦). كما قال تعالى " أَلَمْ يَرَوْا كَمْ أَهْلَكْنَا مِن قَبْلِهِمْ مِنْ قَرْنٍ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ مَا لَمْ نُمَكِّنْ لَكُمْ وَأَرْسَلْنَا السَّمَاءَ عَلَيْهِمْ مِدْرَارًا وَجَعَلْنَا الْأَنْهَارَ تَجْرِي مِن تَحْتِهِمْ فَأَهْلَكْنَا هُم بِذُنُوبِهِمْ وَأَنشَأْنَا مِنْ بَعْدِهِمْ قَرْنًا آخَرِينَ"^(٧).

ومن ثم نلاحظ أن الإسلام قام ونما على ركائز أساسية وبنى ذاتية تُعتبر المحور الأساسي لقوته الداخلية حيث أن الإسلام لم يقم على قوى الإكراه والإجبار، فالتماسك

(١) ابن كثير: تفسير القرآن العظيم، الدمام، السعودية، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، ١٤٣١ هـ / ٢٠٠٩، ص ٢١٥.

(٢) آية " ٥٤ ، ٥٥ " سورة النور.

(٣) آية " ١١٨ " سورة هود.

(٤) آية " ٥٥ " سورة النور.

(٥) مرتضى معاش: لكي نحل خلافتنا، مجلة النبأ، العدد ١٦، جمادى الثانية ١٤١٨ هـ .

(٦) آية " ٤١ " سورة الحج.

(٧) آية " ٦ " سورة الانعام.

الداخلي المبني على أواصر وعلاقات اجتماعية قويّة هي التي تعطي الروح المحركة والمبدعة والمتقدمة للمجتمع الإسلامي، لذلك قام الإسلام على مباني الأخوة والتعاون والمحبة والإيثار والعفو والتضحية من أجل الآخرين. ولكن عندما تسيطر على المجتمع الإسلامي مفاهيم القطيعة والشقاق والتناحر وتضمحل تدريجياً في إطارها المفاهيم الإيجابية يبدأ المجتمع الإسلامي مرحلة الذوبان والتحلل ويحل التفكك والتمزق بدل التماسك وعندها ينتقل إلى مرحلة الانفصال عن أخلاقيات الإسلام ومبادئه ويفتقد روحه التي تغدّيه بالحيوية والأمل.

لذا يتضح مما سبق أن هناك صراعات مثمرة وصراعات مدمرة. فالصراعات المثمرة هي التي تقود إلى الابتكار والإبداع، وزيادة إنتاجية المؤسسة التعليمية، ومواجهة التحديات، وتحسين طرق العمل، وتمكين المعلمين. أما الصراعات المدمرة فهي التي تقود إلى استهلاك وقت وموارد المؤسسة التعليمية، والأفراد سواء كانوا معلمين أو إداريين، وتولد روح العداء والبغضاء، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، وتدهور الروح المعنوية للمعلمين. وبالتالي فإنه يجب على مدير المدرسة أن يكون لديه خلفية واضحة لمختلف أنواع الصراع، وكيف يمكن علاجها بالأساليب الإدارية الحديثة وبأسلوب علمي واضح.

المبحث الثاني: الإدارة بالتمكين وتأثيرها على صراعات العمل

ينبغي على المؤسسات التعليمية التي تسعى لادخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات إدارية تطلق قدرات وإمكانيات المعلمين، ويمكن للمؤسسة التعليمية أن تحقق ذلك من خلال إحداث تحول في فكر واستراتيجية الإدارة عن طريق:

- التركيز على السلوك المرغوب فيه من قبل المؤسسة التعليمية.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب فيه.
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والمعلمين في المؤسسة التعليمية.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- تشجيع المعلمين على التعلم والتطوير الذاتي.
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة المعلمين في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة كلا من المعلمين والإدارة بالمؤسسة التعليمية لتحقيق النجاح. فالإلتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة

للتمكن. وتمكين المعلمين لا يعني بحال من الأحوال سحب البساط من مديري المدارس ولكنه يعني التركيز على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل.

كما يتأثر التمكين بطرفي معادلة الطرف الأول: وهو العنصر الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم وسيادة المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم، والذي يوصف بالمرونة والوضوح في الأهداف وسهولة إنسياب المعلومات. أما الطرف الثاني: فهو العنصر المهاري للمعلم بما يمثله من مهارات أداءية وقدرة علي العمل الجماعي والإستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة الصراعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات⁽¹⁾.

ويري (Thomes & Velthouse) أن التمكين الإداري يتكون من أربعة أبعاد هي⁽²⁾:

- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها المعلم في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة المعلم علي إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلي خبراته ومهارته ومعرفته.
- معنى العمل: ويعني إدراك المعلم أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة التعليمية.
- التأثير: ويعني اعتقاد المعلم بأن له تأثيراً علي القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة التعليمية خاصة المتعلقة بعمله.

وقد حدد (Lashely & McGoldrick) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين الإدارية المستخدم في أي منظمة تعليمية، وهذه الأبعاد هي⁽³⁾: المهمة، القوة، الالتزام، الثقافة.

والإفتراض الرئيس في فكرة التمكين ترجع إلي أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم منحها للمعلمين في الصفوف الأمامية، لكي يتمكنوا من الاستجابة السريعة والمباشرة لحاجات الطلاب ومشاكلهم وصراعاتهم. وتتطلب ذلك تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور. وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين مدير المدرسة والمعلمين. فبالنسبة لدور المدير يتطلب

(1) B. Sector, Taking Change & Letting go, New York: The Free Press, 1995, Pp.20:23.

(2) Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse,; Congnitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review, Op. Cit,Pp.666:680.

(3) C. Lashley, & J., McGoldrick,; The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organization, Vol.2, No.3,1994, Pp.25-38.

التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المعلمين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.

وعلى الرغم من أن تعريفات تمكين المعلمين جاءت من عالم الإدارة، فإن مفهوم تمكين المعلم يوازي ذلك الذي للموظف في عالم الأعمال، فيعرف بولين (Bolin) التمكين على أنه " منح المعلمين حق المشاركة في تحديد أهداف وسياسات المؤسسة التعليمية، وإصدار الأحكام المهنية حول المواد التي يُدرسونها وكيف يقومون بذلك" ⁽¹⁾. وأما لوكاس، براون، وماركوس (Lucas, Brown & Markus) فيعرفون تمكين المعلم على أنه " محصلة لاستعداد الإداريين في المؤسسة التعليمية لاقتسام السلطة مع أولئك الذين يكون إلتزامهم ضرورياً لجعل البرنامج التعليمي يمارس وظيفته على أعلى درجة من الكفاءة" ⁽²⁾.

ويدعم (Lee) وجهة النظر هذه في تعريفه لتمكين المعلمين على أنه " تطوير بيئة يمارس فيها المعلمون دورهم كمتخصصين مهنيين ويتم التعامل معهم وفقاً لهذا المبدأ، ويشير إلي أن التمكين يعني أن تمنح السلطات المدرسية المعلمين سلطة صنع القرارات التي كانت في النظم التقليدية تصدر من قبل آخرين سواهم، وأن تمنح لهم فرصة العمل والتخطيط معاً خلال اليوم الدراسي وأن يكون لهم رأي في الجهود الرامية إلي توسيع معرفتهم وتحسين تدريسهم" ⁽³⁾.

وقد برز مفهوم تمكين المعلمين كنتاج لجهود الإصلاح التعليمي الذي بدأ في مطلع الثمانينيات، حيث تمتد جذوره في الدراسات المتعلقة بالاستقلالية، والتخصصية المهنية أو الاحترافية، وصنع القرارات المشتركة، والشعور بالإستياء لدي المعلمين ⁽⁴⁾. وكان ينظر إلي التمكين في هذه الدراسات على أنه وضع المعلمين في مركز حركة الإصلاح والإحتفاظ بالمعلمين الأكفاء في التعليم، وإجتذاب معلمين جدد إلي المهنة، وقلب الإتجاه السائد المتمحور حول معاملة المعلمين لأنفسهم على أنهم موظفين يؤدون مهاماً محددة يتم التخطيط لها بشكل تفصيلي من قبل أفراد آخرين.

وهناك عدة متغيرات تؤثر على تطبيق ونجاح التمكين، تشتمل على: احترافية دور المعلم، وعناصر وتصورات الكادر التدريسي، وشخصية مدير المدرسة وطباعه، والتوقعات الإدارية لإدارة المنطقة التعليمية. فكلأ من هذه المتغيرات تتفاعل وتلعب دوراً في نجاح التمكين. ولابد من التعامل مع كل متغير بدقة قبل وخلال التحول نحو تمكين المعلمين. وهو

⁽¹⁾ F. S.Bolin, Empowering, Teachers College Record, Vol.91,1989, Pp. 81: 96.

⁽²⁾ S.Lucas, G.C. Brown, & F. W. Markus, Principals Perceptions of Site – Based Management And Teacher Empowerment. NASSP Bulletin, Vol. 75, No. 537, 1991, Pp. 56: 62.

⁽³⁾ W. Lee, Empowering Music Teagcers: A Catalyst for Change, Music Educators Journal, Vol. 78, No. 1, 1991, Pp. 36: 39.

⁽⁴⁾ D. A. Erlanson, & S. L. Bifano, Teacher Empowerment: What Research Says to The Principal. NASSP Bullentin, Vol. 71, No. 503, 1987, Pp. 31: 36.

ما أكده كيربي وآخرون (Kirby & Wimpelberg & Keaster) حيثوا أشاروا إلي أن التمكين سوف يتراجع إذا لم يخضع لعملية تطبيق دقيقة، وحذرة، وصبورة من قبل المؤسسة التعليمية في سياق وعي كامل للعوائق المرتبطة بالمنطقة التعليمية، والمدرسة، والأفراد^(١).

كما قدمت دراسة لـ بيل ووكر (Peel & Walker) أربع سمات للمديرين الذين نجحوا في تبني مفهوم صنع القرار المشترك، وأشارت أن المديرين الذين يقدمون الدعم الأعلى لتمكين المعلمين يحملون السمات الأربع التالية^(٢): الإلتزام القوي، والإستعداد للإقدام علي المجازفات، والإستعداد للتواصل، وإدراك الصراعات المحتملة. وتشير الدراسة إلي أن التغيير عملية معقدة تظهر مع مرور الزمن وتواجه العقبات وتتطلب الصبر والإلتزام. ويعمل الإلتزام الإيجابي من جانب مدير المدرسة علي دفع هذه العملية نحو الأمام. فالمدير هو الذي يجسد نموذج الإقدام علي المخاطر ويشجع عليه، وعندما يري المعلمون ذلك فإنهم يندفعون نحو تجريب أفكار جديدة ومبتكرة. كما يولد الاتصال بيئة من المعلومات المشتركة والتعاون المستند إلي قوانين أساسية متفق عليها، والقدرة علي الاتفاق والاختلاف. ذلك أن هذه البيئة تدعم وبشكل كبير إحساس المعلمين بالتمكين واستعدادهم للتعامل مع القرارات الصعبة.

ويقدم كوفي (Covey) صورة آخري متعمقة عن سمات وأوضاع القيادة التي تدعم التمكين، تتمثل في الاتفاق المستند إلي حالة الكسب المتكافئ للطرفين، وهو اتفاق نفسي يتم بين مدير المدرسة والمعلم، ويعد إلتزاماً واضحاً بينهم فيما يتعلق بالتوقعات المرتبطة بالنطاقات الخمسة التي تشتمل علي: النتائج، والإرشادات والتوجهات، والمصادر، والمساءلة، والعواقب. وفي مجال التعليم يرتبط ذلك بدخول المدير في اتقاات ونقاشات مشتركة تتعلق بتحصيل الطالب، والمناهج الدراسية، والميزانية، والنتائج. وهذا الاتفاق يمكن أن يشمل فردين أو مجموعة أو فريق. كما يوصي كوفي (Covey) بإتباع الإشراف الذاتي حيث يقوم الأفراد المشاركون في الاتفاق بتقييم أنفسهم، ويعمل مدير المدرسة في هذا السياق كميسر Facilitator أو مصدر لمساعدة المعلمين، أو الفريق علي تقييم نفسه^(٣). ويشير كوفي (Covey) إلي أن هناك مجموعة من السمات الشخصية التي تعد شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح في اتفاق الكسب المتكافئ ومناخ التمكين، وتتمثل هذه السمات في: النزاهة، والنضج، والوفرة الذهنية. كما أن هناك ثلاث مهارات أساسية ترتبط بهذه السمات وهي: الاتصال، والتخطيط والتنظيم، والحل المتناسق للمشكلات. وهنا يبدو أن مخطط كوفي (Covey) يلائم تطبيقات الإدارة وعالم الأعمال بقدر ما هو ملائم لمجال التعليم.

(١) P.C. Kirby, R. Wimpelberg & R. Keaster, : Teacher Empowerment Depends on Need, Expectations of principals, Schools, Districts. NASSP Bulletin, Vol. 76, No. 540, 1992, Pp. 89: 95.

(٢) H. Peel & B. Walker, : What It Takes To Be An Empowerment Principal, Principal, Vol. 73, No. 4, 1994, Pp. 41: 42.

(٣) S.Covey, : Principle – Centered Leadership, New York: Simon And Schuster, 1990.

مراحل تمكين المعلمين:-

أوضح عدد من الكتاب أن تمكين المعلمين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وقد حدد (Bowen and Lawler) ثلاث مستويات من التمكين في المؤسسات التعليمية تتراوح من: التوجه للتحكم إلى التوجه للإندماج⁽¹⁾، وأوضح (Caudron) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل من المعلمين، فمسئوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تُعهد للمعلمين بعد التأكد من حسن إعدادهم⁽²⁾، كما أوصى أيضا (Ford and Fottler) بضرورة التنفيذ التدريجي لتمكين المعلمين، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، ومن ثم يتم لاحقاً إشراك المعلمين المُمكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة وظيفتهم، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم المعلمين لتقييم استعدادهم ومستوى إرتياح مديري المدارس للتخلي عن سلطاتهم⁽³⁾.

كما وصف (Gotesch & Davis) مراحل تطبيق الإدارة بالتمكين بما يلي⁽⁴⁾: تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تعترض سبيله، إلي جانب وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمني، وتوفير التسهيلات المادية في بيئة العمل، بالإضافة إلي اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير.

ومن وجهة نظر (Daft) فإن تطبيق استراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية من أدنى مستوي من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلي النحو التالي: نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للمعلمين، وإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم، تشجيع مقترحات المعلمين، منح المعلمين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسئولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم، تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها: حلقات الجودة، وفرق المهام الخاصة، وفرق حل الصراعات، وفرق الوظيفة المتقاطعة، وفرق العمل الذاتية، القيادة وفرق المشاريع الخاصة. لتمكين المعلمين علي نحو تام.

وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين المعلمين في التالي :

- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** أول خطوة يجب أن يقرر مدير المدرسة لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين المعلمين، فقد يكون راجعاً إلي عدة أسباب منها: تحسين خدمة

(1) D.E., Bowen and E., Lawler,: Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review, Summer, 1995, Pp. 73.

(2) S., Caudron,: Create an Empowerment Environment, Personnel journal, 1995, p. 74.

(3) R. C., ford, and M. d., Fottler, Empowerment: A matter of degree, Academy of Management Executives, Vol.9, No.3,1995, p. 21.

(4) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن، اليازوري، الطبعة العربية،

الطلاب, رفع مستوى الجودة, زيادة الإنتاجية, تنمية قدرات ومهارات المعلمين, وأخيراً تخفيف عبء العمل عنه (المدير), أو لضعف الاتصالات ونظم الإدارة.

لذا يجب علي مديري المدارس شرح هيئة وشكل التمكين الذي سيكون عليه, وتقديم أمثلة واضحة ومحددة للمعلمين لما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات, حيث لا بد أن يحدد مدير المدرسة بشكل دقيق المسئوليات التي ستعهد للمعلمين من جراء التمكين. مما يساعد في الحد من درجة الغموض والصراع وعدم التأكد لدي المعلمين, فيبدأون في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم, وما المتوقع منهم. ولاشك أن مثل هذا السلوك يخفف من صراع الدور لدي المعلمين ويساعدهم علي جودة عملهم.

- **التغيير في سلوك المديرين:** أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة, فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على إلتزام ودعم المديرين.

فقد أشار (Kizilos) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة, وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها⁽¹⁾, وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمعلمين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المعلمين:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمعلمين, تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والمعلمين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم, فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة, ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلمين بشكل تدريجي, ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي, حتى يمكن للمديرين والمعلمين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المعلمين بشكل مباشر.

- **تكوين فرق العمل:** تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق, وحتى يكون للمعلمين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من المعلمين والمؤسسة التعليمية ككل, وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المعلمون بشكل مباشر مع معلمين آخرين, فالمعلمون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من المعلم الذي يعمل منفرداً, وبما أن فرق

(1) P., kizilos, Crazy about Empowerment, Training, Vol.27, No.12,1990, p.47.

- العمل جزء أساسي من عملية تمكين المعلمين فإنه يجب علي المؤسسة التعليمية أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي^(١).
- **المشاركة في المعلومات:** لكي يتمكن المعلمون من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التعليمية ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة التعليمية ككل، كما يجب أن يتوفر لديهم فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المؤسسة التعليمية ، فكلما توفرت المعلومات لهم عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.
 - **اختيار المعلمين المناسبين:** يجب على المديرين اختيار المعلمين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمؤسسة التعليمية معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار المعلمين المتقدمين للعمل.
 - **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين المعلمين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة التعليمية توفير برامج تدريبية لحل الصراعات، الاتصال، العمل مع فريق، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للمعلمين^(٢).
 - **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء المعلمين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للمعلمين، حيث يحدد المديرين للمعلمين أهداف يجب تحقيقها خلال فترة دراسية محددة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير^(٣).
 - **وضع برنامج للمكافآت والتقدير:** لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها المعلمين بأهداف المؤسسة التعليمية ، فنقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهها نحو تفضيل أداء العمل، كما يمكن أن يحصل المعلمون الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.
 - **عدم استعجال النتائج:** لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير. لأن المعلمون سيقاومون أي محاولة لإيجاد برنامج يضيف على عاتقهم

(١) مرفت إبراهيم راشد: أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية علي العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧، ص ٥٤ .

(٢) ماري ثابت ماركو: أثر تمكين العاملين علي الانتماء التنظيمي بالتطبيق علي الهيئة المصرية العامة للمساحة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠١١، ص ٩٣ : ٩٥ .

(٣) سعد بن مرزوق العتيبي: جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي، الرياض، المؤتمر السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر ١٧ - ١٨ إبريل ٢٠٠٥.

مسؤوليات جديدة، وبالتالي فإنه يجب علي الإدارة والمعلمين أخذ الوقت لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين^(١).

وترى الباحثة أنه حتى يمكن أن تتم عملية التمكين بنجاح يجب أن يقوم مدير المدرسة أولاً بمعالجة الصراع بين المعلمين، وتهيئة مناخ منفتح داعم للمعلومات، واطاحة الفرصة لابتداء الآراء حول أهم المشاكل والصراعات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية وكيفية التوصل إلي حل لها.

أساليب تمكين المعلمين:-

يمكن تحقيق عملية تمكين المعلمين من خلال الأساليب التالية:

▪ الأساليب الهيكلية (التمكين الهيكلي)

- وهو أن يكون للمؤسسة التعليمية هيكل مناسب وواضح مع أقل عدد من المستويات الإدارية، لأن تعدد المستويات الإدارية يؤثر علي إنسياب وتدفق المعلومات وصنع القرار^(٢).
- لذا فإن التمكين يمكن تطبيقه علي مستوي فرق العمل من خلال تطبيق المباديء التالية^(٣):
 - أن يكون العمل حول عمليات أساسية لتشكيل الأعمال كاملة.
 - أن تكون الوحدة التنظيمية الأساسية لجماعة العمل الأولية (٤ - ٢٠) فرداً.
 - أن يكون لكل جماعة قائد مختار.
 - أن تقوم كل وحدة أساسية وقائدها بتنظيم وتخطيط عملهم.
 - أن تكون لدي الوحدة الأساسية القدرة الكاملة علي تقييم أدائها في إطار معايير متفق عليها، ويجب تنظيم الوظائف حتي يتمكن أعضاء الفريق من التخطيط والتنفيذ والتقييم علي الأقل في بعض جوانب العمل.
 - أن تتوفر الفرصة للفريق في المشاركة في التخطيط وحل الصراعات والتقييم لعمليات الفريق.

▪ الأساليب الإدارية أو النمط الإداري

وهو أن يقوم مدير المدرسة بتمكين المعلمين عن طريق تغيير النمط الإداري والرقابة وتفويض السلطة، وأن يسمح للمعلمين بالتخطيط والتنفيذ وتقييم أدائهم علي نطاق واسع، كما

(١) نبيلة الشال وآخرون: مهارات التفويض والتمكين الفعال، القاهرة، المركز العربي للتطوير الإداري، ٢٠٠٩، ص ٩٢ .

(٢) حامد جودت حامد أصرف: أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية علي تمكين العاملين بالتطبيق علي العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩، ص ٧٦ ، ٧٧ .

(٣) فؤاد فايد فؤاد الرشيد: تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية علي تخفيض حجم العمالة بقطاع الاستثمار العقاري بدولة الكويت، مرجع سابق، ص

يتم عن طريق تقديم التوجيه والإرشاد والدعم للمعلمين من جانب المديرين كلما طلبوا ذلك^(١).

▪ أسلوب المشاركة في القضايا

إن تمكين المعلمين يمكن تحقيقه بإنخراطهم في تطوير حلولهم الخاصة بالنسبة لقضايا محددة، ويتم ذلك بأن يقوم أعضاء الفريق بتقديم الحلول المقترحة لحل المشكلات والصراعات، وذلك في إطار إدارتهم ووفقاً للموارد المتاحة والعقبات والقيود التي تواجههم^(٢). نستخلص مما سبق أن إدارة تمكين المعلمين تتم من خلال ثلاثة محاور رئيسية: **الأولي:** عن طريق تغيير الهيكل التنظيمي المعقد عن طريق تفتيته إلى عدة فرق إدارية يكون علي رأس كل فرقة قائد يتم اختياره بالانتخاب ويكون هناك تنسيق بين عمل هذه الفرق. **الثانية:** عن طريق تغيير الهيكل التنظيمي بأكمله والسماح للمعلمين بالتواجد في مجلس الإدارة والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات. **أم الثالثة والأخيرة:** فيكون عن طريق قيام كل أسرة تعليمية بحصر الصراعات داخلها وإيجاد حل لها وتقديم هذه الحلول للإدارة وهو أضعف الإيمان.

وترى الباحثة أنه يمكن لإدارة المعهد تنفيذ هذه المحاور الثلاثة جنباً إلى جنب. حيث يمكن أن تقوم إدارة المعهد بتحديد عدة فرق من المعلمين لإنجاز مهام محددة، وليس هناك مانع بأن تبدأ بفرقة أو اثنتين علي سبيل التجربة. كما يمكن أن تقوم بتقريب بعض المعلمين ممن تشعر لديهم بمهاراتهم الإدارية للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الإدارية فإن ثبتت كفاءتهم تم تفويض هذه النواحي الإدارية لهم بشكل نهائي. كما أنها يمكن أن تترك لكل أسرة تعليمية حرية حل الصراعات بها دون تدخل منها في ذلك مع إلزامها بكافة التدعيات التي يمكن أن تحدث في المستقبل.

علاقة تمكين المعلمين بإدارة الصراع التنظيمي

من الصعب النهوض بالمؤسسة التعليمية وتطويرها بشكل نوعي دون طرفي المعادلة الرئيسيين وهما مدير المدرسة والمعلم. وتتطلب هذه العلاقة إطاراً من الثقة والإحترام والفهم المتبادل لخلق بيئة تعليمية ممكنة مناسبة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة التعليمية. ومن ثم يحقق تمكين المعلمين العديد من المزايا للمؤسسة التعليمية من بينها: إرتفاع إنتاجيتها، إنخفاض نسبة الغياب ودوران العمل، تحسين جودة الخدمات المقدمة للطلاب، تحقيق مكانة متميزة للمؤسسة التعليمية، وزيادة قدرتها التنافسية، والتعاون علي حل المشكلات والصراعات المدرسية، وإرتفاع القدرات الابتكارية والإبداعية لدي المعلمين.

(١) مرفت إبراهيم راشد: أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية علي العاملين في وزارة الداخلية، مرجع سابق، ص

(٢) Armstrong, Michael, : A hand Book of Personnel Management Practices, London, Kogan, 1995, P.299.

كما يحقق تمكين المعلمين للفرد العديد من المزايا التي منها: إشباع حاجات المعلم من تقدير وإثبات الذات، وإرتفاع مقاومة المعلم لضغوط العمل، إلي جانب إرتفاع ولائه للمؤسسة التعليمية، وإرتفاع الدافعية الذاتية له، فضلاً عن إحساس المعلم بالرضا عن وظيفته ورؤسائه، وتمتية شعوره بالمسئولية، بالإضافة إلي ربط مصالحه الفردية مع مصالح المؤسسة التعليمية. وبالتالي فإن تمكين المعلمين يساهم في مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات، واعطائهم المزيد من الحرية في العمل، والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم. ومن ثم فإن تمكين المعلمين يوفر الخصائص الآتية^(١):

- زيادة النفوذ الفعّال وفرق العمل المدرسية باعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- التركيز علي القدرات الفعلية للمعلمين في حل مشاكل وصراعات العمل وأزماته.
- استغلال الكفاءات التي تكمن داخل المعلمين استغلالاً كاملاً .
- التقليل من اعتماد المعلمين علي الإدارة في إدارة نشاطهم واعطائهم السلطات الكافية في مجال خدمة الطلاب.
- جعل المعلمين مسئولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم^(٢).

كما يتميز التمكين بمجموعة من الخصائص من أهمها:

- أنه حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين.
- أنه يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها: تفويض السلطات، تحفيز وتصميم الوظائف بطريقة تُمكن المعلمين من توظيف إبداعهم، توفير مناخ تسوده الثقة، توفير الموارد اللازمة وأهمها المعلومات، إلي جانب التركيز علي العلاقات الأفقية.
- يقوم التمكين علي تكوين فرق عمل فعّالة يطلق عليها (مجموعات العمل المستقلة)، والتي تعطي صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرارات، وهي ضرورية لأداء متميز، وهذه الفرق تقوم علي شعار (أنه لا يوجد أحد كامل ولكن الفرق تتمتع بالكمال)^(٣).
- يقوم تمكين المعلمين علي اعتبار أن المداخل الإدارية الآخري قد حققت تحسينات في الأداء الإداري، ولكنها لم تنتج العدد الكافي من المعلمين المحفزين اللازمين لضمان مؤسسات تعليمية ذات أداء عالٍ وهذا ما يوفره التمكين.

(١) بسبوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لـ زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، مرجع سابق، ص ٢٠٦ ، ٢٠٧ .

(٢) عبدالوهاب محمد: إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، القاهرة، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرين ، ١٩٩٧ ، ص ١٠ .

(٣) أمير محمد عبد الحميد بدرالدين: علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ ، ص ٨٩ ، ٩٠ .

- يرتكز مضمون تمكين المعلمين علي فكرة الإلتزام الداخلي، والذي يعني توليد الطاقة البشرية وإعمال العقل البشري، فكلما قلت القوة التي يتمتع بها المعلمون كلما كانوا أقل إلتزاماً، وزادات عليهم أساليب السيطرة والرقابة اللصيقة والتبعية والحوافز التقليدية مما يخلق نوعاً من الصراع والإلتزام الخارجي ذو التأثير المحدود، ولكن الإلتزام الداخلي الذي يدعم التمكين يعبر عن علاقة تعاقدية طوعية من جانب المعلمين^(١).
- إرتباط تمكين المعلمين بعنصر الثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين مما ينعكس علي الطلاب ويحقق جودة العملية التعليمية والإدارية ويخفض التكاليف، حيث توجد علاقة عكسية بين قونين العمل ومستوي الثقة، فكلما زاد الاعتماد علي القوانين لتنظيم العلاقات دل ذلك علي انخفاض مستوي الثقة وزيادة معدلات الصراع والعكس صحيح.
- تقترن برامج تمكين المعلمين الناجحة بالمؤسسات التعليمية المرنة سريعة الاستجابة، والتكيف مع المتغيرات التي تتبني هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلي الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض وتشجيع الابتكار والاعتماد علي المعلمين وليس القوانين والإجراءات^(٢).

وبالتالي يهدف تمكين المعلمين إلي بناء القدرات الذاتية لهم لكي يصبحوا أكثر قدرة علي إشباع احتياجاتهم وحل مشاكلهم وصراعاتهم بالاعتماد علي أنفسهم. كما يهدف إلي تنمية قدرات المعلمين ومساعدتهم علي اتخاذ القرارات واختيار البدائل المتاحة. ويفترض التمكين وجود معلمين يتولون الإمساك بزمام أمورهم ويتحكمون في حياتهم ضمن إطار بيئتهم الاجتماعية والسياسية، ومن ثم جعل المعلمون يستخدمون قدراتهم المكثفة للعمل مع الآخرين لإحداث التغيير، أو بتعبير آخر النضال من أجل المساندة والتكافل والإعتماد المتبادل والوعي بحقوقهم ومسئولياتهم الجماعية لكي يصبحوا ناشطين ضمن المجتمع. وعلي ذلك فإن تمكين المعلمين هو بناء الوعي والقدرة بما يؤدي إلي زيادة المساهمة في عمليات صنع واتخاذ القرار^(٣). وهناك عدة شروط لا بد من توافرها لتحقيق تمكين المعلمين منها^(٤):

- وجود علاقة وثيقة بين مدير المدرسة والمعلمين أثناء عملية التمكين.
- يجب أن يقاس التمكين من خلال قياس تصورات المعلمين. وهذا لا يعني تجاهل الجانب السلوكي المتعلق بالمشرفين.

(١) خولة خميس عبيد البند: أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين - دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، مرجع سابق، ص ١١٣ ، ١١٤ .

(٢) محمود أحمد موسي الخطيب: إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، مرجع سابق، ص ٨.

(٣) نيفين عبدالمنعم محمد، إيمان محمد محمود عطا الله: تمكين المرأة بمحافظة القليوبية - دراسة ميدانية مطبقة بمركزي طوخ وبنها " دراسة بحثية بدعم من مبادرة المرأة الوحدة بواشنطن"، القاهرة، الجمعية المصرية للتنمية البشرية والبيئية، ٢٠٠٩، ص ١٩ .

(٤) Lee, Mushin and Koh, Joon,: Is Empowerment Really A New Concept? International Journal of Human Resource Management, Vol 12, No. 4, 2001, Pp. 684: 694.

– أن تمكين المعلمين ليس بنية عامة شمولية تغطي جميع الحالات, وإنما يختص بسياق العمل في المؤسسات التعليمية.

– أن تمكين المعلمين متغير متواصل وليس بنية ثنائية الأجزاء, إذ يتوقع ظهور مستويات متفاوتة للتمكين وليس حالة حدية لوجود التمكين أو عدم وجوده.

وعلي الرغم من أن كل حالة أو موقف تمكيني يتصف بفرديته فإن هناك مجموعة من الشروط المشتركة في جميع الحالات, ففي دراسة لمدارس نيفادا وجد أن البيئات المدرسية التي تدعم تمكين المعلمين تشتمل علي⁽¹⁾: تمتع المعلم بدرجة عالية من الضبط التدريسي, مناخ مفتوح وتعاوني, بالإضافة إلي موقف إداري إيجابي تجاه الطرق التعليمية الجديدة, وتحرر المعلم من المهام الخارجية, فضلاً عن رؤية واضحة لأهداف المؤسسة التعليمية, وشيوع معايير تعليمية واضحة, وأخيراً نظرة المجتمع إلي المعلمين كأفراد يعملون بمهنة تخصصية. مما يدل علي أهمية التمكين في معالجة الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلي صراعات العمل.

ووفقاً لـ (Lee) فإن تحقيق التمكين يقتضي أن يكون المعلمون مستعدين لإقامة علاقات مع إداريين ومعلمين في تخصصات آخري مختلفة, ومساعدة المعلمين الآخريين في صياغة السياسات والإجراءات, ومناقشة الغايات الأوسع للتعليم في المجتمع مع الآخريين, ومواضيعها وطبيعتها التتابعية, والتغيير والتكيف مع تغير المؤسسات التعليمية والمجتمعات⁽²⁾.

أما (Gandz) فيحدد ستة شروط لا بد من توافرها حتي يشعر المعلمون بالتمكين وهي⁽³⁾:

– **تدريب المعلمين بشكل مناسب:** فقبل أن نمكن المعلمين من أداء بعض المهام والإشتراك في صنع القرار واتخاذ إجراءات معينة, يجب تدريبهم تدريباً مناسباً في هذا المجال.

– **توافر رؤية مشتركة بين المديرين والمعلمين في المؤسسة التعليمية:** حيث يجب أن يتوافر لدي الطرفين السعي إلي بلوغ نفس الهدف وهو تقديم خدمة تعليمية جيدة بدون أي أخطاء والوصول إلي أعلى مراتب الابتكار في تطوير الطلاب.

– **وجود القيم المشتركة:** التي تساعد المديرين والمعلمين علي توجيه السلوك المناسب ونقل من مخاطر أن يُقدم المعلمون علي قرارات تضر بالمؤسسة التعليمية أو أعضائها.

(¹) رامي جمال اندراوس, عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات, مرجع سابق, ص ١٢٢ .

(²) Lee, Mushin and Koh, Joon,,: Is Empowerment Really A New Concept? International Journal of Human Resource Management, Op. Cit, Pp. 684: 694.

(³) Gandoz, Jeffrey,,: The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, Autumn, Vol. 55, No. 2, 1990, Pp.1:7.

- **وجود فوائد يمكن اقتسامها:** فعندما يتمكن المعلمون من: تقليل التكاليف، ورفع الجودة، والتخلص من الأعمال الإضافية، وتحمل المزيد من المسؤولية، وتطوير مهاراتهم، وعقد المزيد من الصفقات أو جلب المزيد من الفوائد للمؤسسة التعليمية. فإن مثل هذه الفوائد يجب اقتسامها حتى يدفع ذلك الآخرين إلى بلوغ نفس مكانة التمكين.
- **ثقة المديرين بمعلميهم:** فالمديرون الذين يخافون من منح التمكين لمعلميهم الذين يمكن أن يثقوا بهم لن يستطيعوا تمكين عدد كاف من المعلمين لتحقيق اختلاف في الحالة القائمة بالمؤسسة التعليمية. إذ يجب علي المديرين أن يكون مستعدين وقادرين علي تغيير أدوارهم من مجرد مشرفين ومديري عمل إلي مدربين وأصحاب رؤية، وأن يكون لديهم إيمان عام بقدرة المعلمين علي السعي نحو تحقيق رؤية المؤسسة التعليمية والإلتزام بهذه القيم الجديدة.
- **تدعيم المؤسسة التعليمية لثقافة الإقدام علي المجازفة:** فعندما يعاقب المعلمون علي أخطائهم فإنهم لن يتمكنوا من الإقدام أو المجازفة مرة ثانية.

ومن ثم يجب علي مدير المدرسة أن ينظر إلي هذه الأخطاء علي أنها تجارب للتعلم، وأنهم بحاجة إلي المزيد من التدريب أو تجديد الرؤية أو تفسير للقيم المطلوبة. وذلك لن يتحقق إلا إذا قام المديرون بتمكين الهيئة التدريسية، فمن الضروري أن يوجد مدير المدرسة بيئة لتدعيم التمكين وأن يصبح مثلاً لهذا التمكين، وأن يشجع جميع محاولات التمكين ويثني علي جميع النجاحات.

لذا يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم وهي صدمة الفجوة المعرفية الناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعده⁽¹⁾. وهو صراع إداري يكمن في الاستمرار على إدارة الموظفين بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية وعلى أسس تقليدية تتجاهل الثورة المعلوماتية وتتجاهل التغيير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد فتحدث أشكال متعددة من الصراع. ما زال المدير يوجه المرؤوس على أساس تقليدي بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المباشرة والمستمرة، على الرغم من أن الموظف يعرف متطلبات عمله بشكل يفوق تلك المراقبة ولا يستدعي ذلك الأشراف المباشر، فيحدث نوع من الصراع بين الطرفين يفضي إلى قبول المرؤوس لسياسة الأمر الواقع، وهذا ينعكس سلباً على أداءه وإنتاجيته لأنه يحاول أن يوائم بين قدراته ويقلل من مستوى تلك القدرات لتتناسب مع الممارسات الإدارية التقليدية غير الملائمة أصلاً.

(1)Harvey, D. and Brown, D.: An Experiential Approach to Organization Development, Sixth edition, Prentice-Hall, 2001.

ومن ناحية أخرى فإن إدارة المدرسة تعمل علي مقاومة التغيير وتدرك في داخلها عدم قدرتها علي مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة، فتحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب^(١). ومثال ذلك: صراع مشرف المادة أو مدير المدرسة مع المعلم الذي يعلم في قرارة نفسه تفوقه وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة. ومن ثم يشعر كلاهما بصراع داخلي. فمدير المدرسة يشعر بصراع نظراً لضعفه الإداري وعدم قدرته علي مواكبة التطورات الإدارية الحديثة مما يدافعه إلي الحفاظ علي مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي. والمعلم يشعر بصراع نظراً لتكبيله بالعديد من المهام والواجبات اليومية دون مراعاة لاحتياجاته وقدراته ورغباته.

وبالتالي فمدير المدرسة يواجه كل يوم تحديات وصراعات تتجسد في تلك الفجوة بينه وبين المعلم. وتأتي في مقدمة الأسباب التي تؤدي إلي زيادة ملامح هذه الفجوة الهرمية والمركزية والبيروقراطية الجامدة التي توفر البيئة المناسبة للخوف والصراع الذي يساهم في توفير سيطرة وتحكم الإدارة والمدير، ولكنه لا يوفر الإلتزام المطلوب للمؤسسة التعليمية وخاصة علي المدى الطويل. أيضاً من أهم الأسباب التي تساهم في زيادة الفجوة بين المعلم والمدير الأمن الوظيفي لدي المعلمين، فالمعلم الذي يخاف علي وظيفته تتدني قدرته علي التركيز وتتناقص إنتاجيته. وهنا تظهر الإدارة بالخوف أو بالترهيب باعتبارها من أخطر المشاكل التي تعمل علي تعطيل بلوغ الطاقة القصوي والكامنة لدي المعلمين في المؤسسة التعليمية، وتهدد ما قد يتشكل لديهم من مبادرات إبداعية وابتكارية.

والإدارة بالخوف أو بالترهيب تكون في العادة علي طرفي نقيض من الإدارة بالتمكين، حيث يعد الخوف نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون، وبأخذ أشكالاً متعددة^(٢): كحجب المعلومات، وعدم الثقة في تدولها، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، ونقد المعلم أمام الآخرين، وزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة والمسؤولين، مما يؤدي إلي انخفاض مستويات الإنتاجية، وتدني مستويات الأداء والنوعية والابتكار والإبداع.

ومن ثم فإن الإدارة التي تعتمد علي الخوف والترهيب وإثارة الصراعات يكون لها العديد من الآثار السلبية التي لا تقتصر على نفوس العاملين وطباعهم الشخصية فحسب، بل تؤثر على مجمل توجهاتهم الخاصة والعامة، والتي منها ما يلي:

(١) يحيي ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ٨٦، ٨٧.

- الشعور السلبي تجاه المؤسسة التعليمية

وذلك بفقدان الثقة وعدم الافتخار بالمؤسسة أو بالعمل بها واللجوء إلى التحايل والترقب ضد مصالحها، ويتحول الانتماء إلى الحقد وحب الانتقام والتفكير في الكسب بأشكال متعددة على حساب المؤسسة التعليمية باعتبارها عدواً وليست بصديق، ويظل الموظف يفكر باللحظة المناسبة لترك المؤسسة ولا يخشى تسريب معلومات سرية وغير سرية للمنافسين إن أُتيحت الفرصة لذلك.

- التأثير السلبي على الجودة والتنوع:

لا يقتصر التأثير السلبي هنا من خلال تخفيض مستويات الإنتاج بشكل كمي بل أيضا بشكل نوعي، وخاصة في مجال الخدمات عندما يتمثل تخفيض الجودة والتنوع بالتعامل مع العملاء أو أولياء الأمور بطرق غير ملائمة كعدم التعاون والبطء في تقديم الخدمة والفضاضة في التعامل وعدم احترام أولياء الأمور وعدم حل مشاكلهم وصراحتهم وعدم اللباقة وسوء التعامل وعدم الاستجابة لشكاويهم. وهذه الأشكال من أشكال التعامل مع العملاء قد تؤدي إلى تدهور المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة نحو الجودة والتنوع.

- التأثير سلبي على معنويات العاملين في المؤسسة:

وهنا يشعر العاملون بالإهانة و الدونية وتثور بداخلهم مشاعر الغضب والاكتئاب والتوتر وخيبة الأمل والإجهاد، وهذه أعراض تؤدي إلى انعدام الثقة بالذات وضعف مستويات التمكين والقدرة على التفكير الخلاق والمشاركة الفاعلة وحرية التفكير وعدم الجرأة على إبداء الرأي وانعدام الشجاعة على التصرف بحرية واستقلالية.

ومن ثم فإن للصراع علاقة قوية ومباشرة بتمكين المعلمين، نتيجة لما يثيره من جدل ومناقشات تحفز المعلمون وتزيد من فهمهم للموضوع المثار، مما يدفعهم إلى التحدي والابتكار والإبداع في اتخاذ القرارات، وهو ما يرجع بالنفع على المؤسسة التعليمية ككل. ومما لا شك فيه أن المؤسسات التعليمية في حاجة ماسة إلى مثل هذا التفكير المبدع للإبقاء على تطورها ورياديتها، فهو بمثابة أدواتها على التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المحيطة بها^(١). كما أنه يساعدها في مواجهة المشكلات المعاصرة والتحديات المستقبلية، وما كان لهذا أن يتم بدون الصراع التنظيمي " الذي يخلق الحفز والجرأة في إبداء الرأي اللذين لهما صلة مباشرة بالإبداع"^(٢). كما يعتبر تمكين المعلمين من العناصر الأساسية المؤثرة على الفعالية الإدارية والتنظيمية، وهذه الفعالية تزداد عندما تتم مشاركة المعلمين في القيادة والسلطة مما يُسهل الإستجابة للتغيرات البيئية في الوقت المناسب مثل تلبية مطالب الطلاب وأولياء الأمور في الوقت المحدد وزيادة رضاهم، بالإضافة إلى أن التمكين يجعل المعلمين مصدر هام

(١) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، ١٩٩٦، ص ١٤: ١٦.

(٢) تميم نجيب عبينة : أساليب إدارة الصراع - دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٥، ص ٢٧ .

للأفكار الجديدة وعنصر أساسي لحل المشكلات والصراعات والوقاية منها مما يزيد من ولاء المعلمين للمؤسسة التعليمية^(١).

ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري في استخراج أقصى طاقات المعلمين وأفضل إبداعاتهم ومنح الثقة والسلطة والمسئولية لهم لزيادة سيطرتهم علي عملهم. أو بمعنى آخر مشاركة المعلمين في حل مشاكل وصراعات العمل وتطويره, وهو الدور الذي كان مقصوداً في السابق علي مديري المدارس, وهذا يعني أن المعلمين أصبح لهم دور أكبر في سياسات وقرارات العمل التي تؤثر عليهم, كما يعني أيضاً إنصات مديري المدارس أكثر لما يقوله معلمهم^(٢).

كما يشير التمكين إلي الدرجة التي يتقاسم فيها المعلمون: المعلومات, والمعرفة, والمكافآت, والسلطة في المؤسسة التعليمية. وبالتالي يشارك المعلمون في مثل هذه الحالة في عمليات صنع القرار بشكل أوسع مما كانوا يفعلونه سابقاً. وتتسع عملية تمكين المعلمين إلي أكبر من مجرد سيطرة المعلم علي الموارد في وظيفته. فهي تشمل سلطة التأثير علي القرارات في وحدة العمل والمؤسسة التعليمية. وكلما إزداد مستوي عملية التمكين عظمت السلطة التي يتمتع بها المعلمون فيما يتعلق بعملية صنع القرارات والمحصلات^(٣).

الخاتمة

أولاً: ملخص لأهم الأفكار

تناولنا في بحثنا التمكين الإداري وأثره علي صراعات العمل وانعكاس ذلك داخل المؤسسات التعليمية, وقمنا بتقسيمه إلي مبحثين هما:-

المبحث الأول: وتناولنا فيه ماهية التمكين الإداري, ومراحل تطوره, وأسباب ظهوره, وأهم عناصره المستخدمة في إدارته.

المبحث الثاني: وتناولنا فيه علاقة التمكين الإداري بصراعات العمل, وأثره علي الأداء الوظيفي ونتائجه الإيجابية والسلبية.

(١) Metin, Selin, Et at,: Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers, Op.Cit.P. 41.

(٢) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لـ زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين, مرجع سابق, ص ٢٠٥ .

(٣) رامي جمال اندراوس, عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات, مرجع سابق, ص ١١٥ .

ثانياً: نتائج البحث

- من واقع دراستنا لموضوع البحث استخلصنا مجموعة من النتائج الهامة نوجزها فيما يلي:
- هناك اتجاهًا إيجابيًا لتمكين الإداري من خلال توافر القوة وتوفير المعلومات لدى المبحوثين فضلاً عن تبادل المعرفة فيما بين أطراف العمل وتعزيز ذلك بمنحهم المكافآت.
 - يوجد علاقة بين التمكين الإداري وإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
 - هناك آراء مختلفة حول التمكين الإداري تتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.
 - ينظر إلي التمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع.
 - تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع التمكين والإبداع.
 - تهيئة بيئة العمل بوسائل الاتصالات الحديثة بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات، وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.
 - العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - ضرورة اهتمام إدارات المجموعة بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.
 - العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين، وأن تتناسب الحوافز المعطاة مع الجهد المبذول وترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وتقدم في وقتها المناسب.
 - عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
 - إنشاء إدارة حاضنة للتمكين قائمة على الإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) لتكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

- العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية.
- عدم وضوح الهدف من النشاط التدريبي وضعف الخبرة الإدارية والفنية في تنظيمه.
- عدم توفر دراسات جادة اقتصادية وتربوية واجتماعية لتحديث الأنشطة التدريبية العملية المطلوب التدرب عليها، والنقص في التشريعات الممكنة للتدريب، وعدم وجود تصور وإدراك لدى بعض الجهات لأهمية التدريب، ونقص الاعتمادات المالية والتجهيزات وغيرها، إلي جانب ندرة المؤهلين من القائمين على التدريب فضلاً عن ضعف وغياب التنسيق بين الجهات التي تتول التدريب.
- بينت الدراسات أن البرامج التدريبية تؤثر إيجابياً على المشاركين في مجالي التدريب والبحث العلمي رغم عدم كفايتها، كما كشفت عن نقص كبير في البرامج التدريبية وضعف في مشاركة أعضاء هيئة التدريس.

التوصيات

- ضرورة ادراك المستويات الإشرافية المختلفة بأهمية التمكين وفوائده للمؤسسة التعليمية، وذلك يتحقق بآليات متعددة والتدريب المستمر للمشرفين.
- ايجاد مناخ تنظيمي يشجع علي تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- حث القيادات الإدارية في المؤسسة التعليمية علي دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل الصراعات التي تواجه العمل.
- يجب علي المؤسسة التعليمية وضع سياسات تحفيزية مناسبة من أجل رفع مستوى ولاء العاملين للمؤسسة.
- السعي نحو منح العاملين المزيد من تفويض السلطة فيما يخص مهام أعمالهم وذلك من خلال القدرة علي اختيار أسلوب أداء أعمالهم.
- تعزيز التمكين النفسي لدي العاملين من خلال المحافظة علي البيئة الإدارية المناسبة حيث تسود اللامركزية والعدالة التنظيمية والمؤسسية.
- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل اقامة الندوات التدريبية لغرس قيم التمكين وسلوك المواطنة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

■ القرآن الكريم

- (١) سورة البقرة.
- (٢) سورة الأنعام.
- (٣) سورة الأنفال.
- (٤) سورة هود.
- (٥) سورة يوسف.
- (٦) سورة الكهف.
- (٧) سورة الحج.
- (٨) سورة النور.
- (٩) سورة القصص.
- (١٠) سورة الذاريات.
- (١١) سورة الليل.

■ التفاسير

- (١٢) ابن كثير: تفسير القرآن العظيم، الدمام، السعودية، دار ابن الجوزي للنشر والتوزيع، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، ١٤٣١ هـ / ٢٠٠٩ م.
- (١٣) محمد علي الصابوني: صفة التفاسير، القاهرة، دار الصابوني، المجلد الأول، الطبعة التاسعة، ١٣٩٩ هـ.
- (١٤) محمد متولي الشعراوي: تفسير الشعراوي، القاهرة، أخبار اليوم، الجزء ١٤.
- (١٥) مرتضي معاش: لكي نحل خلافتنا، مجلة النبأ، العدد ١٦، جمادى الثانية ١٤١٨ هـ .

■ المعاجم والقوانين

- (١٦) ابن منظور: لسان العرب، بيروت، دار صادر، الطبعة ٣، ١٩٩٤ م.
- (١٧) _____: لسان العرب، بيروت، الجزء الثالث عشر، الطبعة الأولى، ١٩٩٥ م.
- (١٨) المعجم الوسيط، بيروت، الجزء ٢، الطبعة الثانية، ٢٠٠١، مادة (مكن).
- (١٩) المعلم بطرس البستاني: محيط المحيط، قاموس مطول للغة العربية، لبنان، مكتبة لبنان، ١٩٩٧ .

(٢٠) جمهورية مصر العربية: المعجم الوجيز، القاهرة، المطابع الأميرية، الطبعة الثانية، ١٩٩٣.

(٢١) منير البعلبكي: المورد- انجليزي- عربي، بيروت، دار العلم للملايين، الطبعة ٣٥، ٢٠٠١.

■ الكتب

(٢٢) أحمد ماهر: كيف تسيطر علي صراعات العمل، الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

(٢٣) المنظمة العربية للتنمية الإدارية: أخبار الإدارة، القاهرة، العدد ١٤، ١٩٩٦.

(٢٤) بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لـ زيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، القاهرة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩.

(٢٥) رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات، الأردن، إريد، عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨.

(٢٦) زينب عطية محمد: أصول العلوم الإنسانية من القرآن، المنصورة، دار الوفاء للطباعة، د.ت.

(٢٧) زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن، اليازوري، الطبعة العربية، ٢٠٠٩.

(٢٨) سيد الهواري: الإدارة والأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، القاهرة، الطبعة الثانية عشر، ٢٠٠٠.

(٢٩) سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي - عوامله وطرق إدارته.

(٣٠) Available at (www. Persons Bab. Com) accessed at 5/2009.

(٣١) عطية حسين أفندي: تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣.

(٣٢) علي عبدالوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الحريري للطباعة، ٢٠٠٤.

(٣٣) عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون: مقدمة ابن خلدون، بيروت، دار القلم، الطبعة ٥، ١٩٨٤.

(٣٤) كمال محمد أبو الخير: مبادئ الإدارة والبناء التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.

(٣٥) _____: العملية التنظيمية والبناء التنظيمي، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.

(٣٦) محمد عبد الغني هلال: مهارات إدارة الأزمات: الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها، القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، الطبعة الثانية، ١٩٩٦.

(٣٧) محمد محمود الطعامنة: الإدارة الحكومية في الأردن الواقع ومتطلبات التغيير، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٤ .

(٣٨) نبيلة الشال وآخرون: مهارات التفويض والتمكين الفعال، القاهرة، المركز العربي للتطوير الإداري، ٢٠٠٩ .

(٣٩) يحيى ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٦، ص ٨٦، ٨٧ .

■ الرسائل والدراسات العلمية

(٤٠) أمير محمد عبد الحميد بدرالدين: علاقة تمكين العاملين بتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة بشركات النسيج الخاضعة لاتفاقية الكويز بالعاشر من رمضان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ .

(٤١) إيمان سليمان عبد ربه محمد: الصراع التنظيمي والأنماط القيادية لدي مديري مدارس التعليم الثانوى العام بجمهورية مصر العربية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ .

(٤٢) بثينة زياد العبيدين: العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركات الأسمنت الأردنية ومؤسسة المواني الأردنية - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الأردن، جامعة مؤته، ٢٠٠٤ .

(٤٣) تميم نجيب عبابنة : أساليب إدارة الصراع - دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٩٥ .

(٤٤) حامد جودت حامد أصرف: أثر تطبيق برنامج الحكومة الإلكترونية علي تمكين العاملين بالتطبيق علي العاملين في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٩ .

(٤٥) خولة خميس عبيد البند: أثر الثقافة التنظيمية علي تمكين العاملين - دراسة تحليلية بين المصارف التجارية الوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣ .

(٤٦) خالد محمد حنفي: تقييم استراتيجيات مواجهة الصراعات التنظيمية - دراسة تطبيقية علي البنوك الإسلامية في مصر، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٧ .

- (٤٧) سعد بن مرزوق العتيبي: جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي, الرياض, المؤتمر السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة, الخُبر ١٧ - ١٨ إبريل ٢٠٠٥.
- (٤٨) سامر عبدالمجيد البشاشة: أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدي العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة, المجلة العربية للعلوم الإدارية, جامعة الكويت, العدد ٢, مايو ٢٠٠٨.
- (٤٩) عالية عبدالحمد مرسي عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات المصرية, رسالة دكتوراه (غير منشورة), كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, جامعة القاهرة, ٢٠٠٣.
- (٥٠) علي المبيض, عمرو عواد: محددات ونتائج تمكين العاملين بالوظائف الإدارية بمستشفيات جامعة عين شمس, المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة, كلية التجارة, جامعة عين شمس, العدد ٢, إبريل ٢٠٠٢.
- (٥١) عبدالهواب محمد: إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين, القاهرة, المؤتمر السنوي السابع, إدارة القرن الحادي والعشرين, ١٩٩٧.
- (٥٢) فؤاد فايد فؤاد الرشيد: تأثير الأزمة الاقتصادية العالمية علي تخفيض حجم العمالة بقطاع الإستثمار العقاري بدولة الكويت, رسالة دكتوراه (غير منشورة), كلية التجارة, جامعة عين شمس, ٢٠١١.
- (٥٣) محمود أحمد موسي الخطيب: إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية, بحث مرجعي مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثاني "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال", القاهرة, ٦, ٧ إبريل ٢٠٠٠.
- (٥٤) مرفت إبراهيم راشد: أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية علي العاملين في وزارة الداخلية, رسالة ماجستير (غير منشورة), كلية التجارة, جامعة عين شمس, ٢٠٠٧.
- (٥٥) ماري ثابت ماركو: أثر تمكين العاملين علي الانتماء التنظيمي بالتطبيق علي الهيئة المصرية العامة للمساحة, رسالة ماجستير (غير منشورة), كلية التجارة, جامعة عين شمس, ٢٠١١.
- (٥٦) نيفين عبدالمنعم محمد, إيمان محمد محمود عطا الله: تمكين المرأة بمحافظة القليوبية - دراسة ميدانية مطبقة بمركزي طوخ وبنها " دراسة بحثية بدعم من مبادرة المرأة الوحده بواشنطن ", القاهرة, الجمعية المصرية للتنمية البشرية والبيئية, ٢٠٠٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- (1) Abbott, J. H. :The Need for Conflict Resolution Training for Public School Superintendents and High School Principals .Unpublished PH.D thesis ,University of Indiana ,1994.
- (2) Argyris, C. Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May–Jun),1998
- (3) Armstrong, Michael,: A hand Book of Personnel Management Practices, London, Kogan, 1995.
- (4) B. Sector, Taking Change & Letting go, New York: The Free Press, 1995.
- (5) Bill, Guillory & Linda,: Empowerment For High Per for ming Organization, by Aron Marcum.2001.
- (6)
- (7) C. Lashley, & J., McGoldrick,: The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations, Empowerment in Organiztion, Vol.2, No.3,1994.
- (8) Cole, G. A.: Management Theory and Practice, London, D. Publication, 1996..
- (9) D. A. Erlanson, & S. L. Bifano,: Teacher Empowerment: What Research Says to The Principal. NASSP Bullentin, Vol. 71, No. 503, 1987.
- (10) D.E., Bowen and E., Lawler,: Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review, Summer, 1995.
- (11) Daft, Richard, L. : Organaization Theory and Design, South Western College Publishing ohio, 2001.
- (12) David B. Gralnik: Webster New World Dictionary, Second call: Audition, New York, 1984.

- (13) Edmund Weiner & John Simpson: A New English Dictionary on Historical Principles, United Kingdom, Oxford University Press, 1989.
- (14) F. S. Bolin, : Empowering, Teachers College Record, Vol. 91, 1989.
- (15) Gandoz, Jeffrey, : The Employee Empowerment Era, Business Quarterly, Autumn, Vol. 55, No. 2, 1990.
- (16) Greg Hessel : The Cost of Organizational Conflict, Available at (<http://www.cheshirmediation.org>) accessed at 6/2013.
- (17) G. Sewell & B.W. Wilkinson, : Empowerment or Emancipation? Shop Floor Surveillance in A total Quality Organization. Reassessing Human resource Management age. London, 1994.
- (18) Greasley, Kay & Et Al, : Employee Perceptions of Empowerment, Employee Relations, Vol. 27, No, 4, 2005.
- (19) Gretchen M. Spreitzer, : Psychological Empowerment in the Work Place: Dimension Management and Validation, Academy of Management journal, Vol. 38, No.5, 1995.
- (20) Harvey, D. and Brown, D, : An Experiential Approach to Organization Development, Sixth edition, Prentice– Hall, 2001.
- (21) H. Peel & B. Walker, : What It Takes To Be An Empowerment Principal, Principal, Vol. 73, No. 4, 1994.
- (22) Ivancevich. J.: Human Resource Management. New York , 1998.
- (23) JAY A. Conger, Rabindar N. Kanungo, : The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol. 13, No.3, 1998.

- (24) Kenith. W. Thomas , & , Betty A .Velthouse,: Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review* . Vol. 15. No. 4,1990 .
- (25) Lee, Mushin and Koh, Joon,: Is Empowerment Really A New Concept? *International Journal of Human Resource Management*, Vol 12, No. 4, 2001.
- (26) Lippitt, G.L.: *Managing Conflict in today's Organization Training and Development Journal*, 36, 1982.
- (27) Lawson, Karen *Build Your Business From The Inside Out., Four Keys To Employee Embowerment That Will Holp Yoyr Business Grow " Business Credit "*, Vol. 103. 2001.
- (28) Merwe, V. D. & Albertus: *The handling of Conflict as Task of the School Principal* ED. M. Dissertation, University of Pretoria. *Dissertation Abstracts International*, 1993.
- (29) Metin, Selin, Et at,: *Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers*, *Journal of Business Research*, Vol.60,2007.
- (30) Thomas J. Mcog,: *Greating an Open Book Organization were Employees Think & Act Business Partners*, *American Management*, Washington, 1996.
- (31) P., kizilos, *Crazy about Empowerment*, *Training*, Vol.27, No.12,1990.
- (32) P.C. Kirby, R. Wimpellerg & R. Keaster,: *Teacher Empowerment Depends on Need, Experctations of principals, Schools, Districts*. *NASSP Bulletin*, Vol. 76, No. 540, 1992.
- (33) R. C., ford, and M. d., Fottler, *Empowerment: A matter of degree*, *Academy of Management Executives*, Vol.9, No.3,1995.

- (34) Robert Kreitner, and Angelo Kinicki,: Organizational Behavior, IRWIN, Second Edition, 1992.
- (35) S.Lucas, G.C. Brown, & F. W. Markus,: Principals Perceptions of Site – Based Management And Teacher Empowerment. NASSP Bulletin, Vol. 75, No. 537, 1991.
- (36) S.Covey,: Principle – Centered Leadership, New York: Simon And Schuster, 1990.
- (37) S., Caudron,: Create an Empowerment Environment, Personnel journal, 1995.
- (38) Tonya, Vinas,: Viewpoint Don't Skimp On Employee Empowerment, Free Industry Week. 2001, by Potion Media.
- (39) W. Lee,: Empowering Music Teacgers: A Catalyst for Change, Music Educators Journal, Vol. 78, No. 1, 1991.
- (40) Zehner, M. E. D.: Principal / Teacher Perceptions About time as Related to Conflict in Secondary Schools. Unpublished ED. D thesis, Pennsylvania state University, 1991.