

مكونات التمكين الجامعي كما يدركها الطلاب

اعداد

محمد ظاهر احمد

ملخص:

إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستخدم أنظمة إدارية متعددة لخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والمسؤولين. ذلك التفكير الاستراتيجي الذي لا يرتبط بالوظائف فحسب بل بها وبالمؤسسة على حد سواء، مع تبني مبدأ تحمل المسؤولية في إتقان وجودة الأداء. أي أن يصبح مبدأ الإتقان في العمل وجودة الأداء مسؤولية الجميع وليست مسؤولية جهة محددة.

ويعتبر التمكين الجامعي من اهم المداخل المستخدمة لتطوير العملية التعليمية التي هي في امس الحاجة للتطوير في ظل الازمات التي التمر بها دول العالم وكان لابد من الوقوف علي ادراك الطلاب لعملية التدخل المقصود للتمكين.
الكلمات المفتاحية: التمكين ، الاستراتيجية ، المؤسسات.

Abstrat

Successful institutions are those that use multiple management systems to create an encouraging and supportive work environment for strategic thinking at the level of individuals and officials. That strategic thinking that is not only related to jobs, but also to them and to the institution alike, while adopting the principle of taking responsibility for mastery and quality of performance. That is, the principle of mastery in work and the quality of performance becomes the responsibility of everyone and not the responsibility of a specific party. University empowerment is considered one of the most important entrances used to develop the educational process, which is in dire need of development in light of the crises that the countries of the world are going through, and it was necessary to stand on students' awareness of the intended intervention process for empowerment

Keywords: empowerment, strategy, institutions.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستخدم أنظمة إدارية متعددة لخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والمسؤولين. ذلك التفكير الاستراتيجي الذي لا يرتبط بالوظائف فحسب بل بها وبالمؤسسة على حد سواء، مع تبني مبدأ تحمل المسؤولية في إتقان وجودة الأداء. أي أن يصبح مبدأ الإتقان في العمل وجودة الأداء مسؤولية الجميع وليست مسؤولية جهة محددة

ويُبدى بعض العلماء تحفظاً تجاه تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات. فيؤكد البعض من أمثال¹ Eccles (1993) أن التمكين يتطلب جهوداً جبارة من حيث إعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لبناء جو من التمكين إن أردنا تحقيق نتائج ملموسة من ناحية الأرباح والإيرادات وغيرها من النتائج.

إن فشل الإدارات في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين ومتطلباته الأساسية، مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة والتعاون بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة، وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة. ويجادل Deming (1982) المؤسس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في دور المديرين في إزالة كل العوائق التي تمنع الموظف من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية. فيجب إعادة النظر في دور المديرين، وإعادة تشكيل أدوارهم، واتجاهاتهم، وصياغتها، وبرمجتها من جديد من أجل التخلي عن تلك الممارسات، التي تمنع العامل من القيام بكل ما يمكن القيام به للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع. وإن التعاون البناء لا بد من توافر رؤية لدى الفريق المكون للمؤسسة سواء من مقدم الخدمة أو متلقيها والعمل على بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة. إن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية وروح الفكاهة والمرح من أهم

الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة. التمكين في العالم العربي.

يؤكد القريوتي على تزايد الاهتمام في الدول النامية بتحسين كفاية الإدارة لتحقيق أهداف تنموية طموحة، ومن هنا يحاول المعنيون بمواضيع التنمية الإدارية، التعرف إلى مختلف العوامل التي من شأنها أن تساهم ببلوغ هذا الهدف. كما يؤكد القريوتي من خلال دراسته التي شملت ٣٣٢ مديرا من مؤسسات مختلفة على عدم قدرة كثير من المنظمات على اختلاف مسمياتها على الوصول بالعاملين إلى تطبيق مفهوم التمكين. ومن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق هذا المفهوم حسب هذه الدراسات هو في أساليب الإشراف والإدارة التقليدية البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين فكثيرا ما تسمع من المديرين قولهم: "أنا أعلم بأن هذا الأمر أو الرأي هو الصحيح ولكن لا يمكنني مخالفة التعليمات، أو التعليمات تنص على كذا وكذا، وهذا مخالف للتعليمات، على الرغم من أنه صحيح. وبما أنه مخالف للتعليمات، فالتعليمات هي الأصح". هذه اللغة في الإدارة العربية شائعة، وتتردد في كل وقت وهي اللغة الشائعة والمسيطرة في كثير من المنظمات سواء أكان ذلك في القطاع العام أم في منظمات الأعمال (القريوتي، ٢٠٠٤).

ففي منظمات الدول الغربية، نجد أن الاهتمام منذ زمن بعيد قد بدأ يظهر في منح العاملين نوعا من التمكين، والتمكين من خلال برامج مختلفة، مثل برامج المشاركة، وتقديم الاقتراحات، والإدارة بالأهداف (**Management by Objectives**) ، ودوائر الجودة (**Quality Circles**) ، وتدرج الأمر حتى وصل إلى موضوع التمكين إلى ما هو عليه، كما تم الإشارة إليه في فصول أخرى من هذا الكتاب.

طرح هذا الموضوع، أي موضوع التمكين، قد يساهم في تكريس أهمية التمكين والقيام بدراسات ممتدة ومتصلة لمعرفة أبعاده المختلفة، مما قد يساهم في تحسين مستويات الأداء، الأمر الذي قد يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

وقد توصلت الدراسة التي قام بها القريوتي إلى وجود اتجاه سلبي في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ويدل على ذلك عدم وجود معززات من قبل المديرين لتمكين العاملين. وبينت الدراسة أيضا أهمية التعليم في التمكين، أي أن الأفراد الأكثر تعليما يهتمهم التمكين بمستويات أكثر لأنهم يشعرون بأهمية أكبر للأدوار التي يقومون بها من الأفراد غير المتعلمين. ويوصي الباحث، القريوتي، في دراسته بزيادة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتمكين، من خلال إيلاء هذا الموضوع الأهمية اللازمة، من خلال برامج التطوير الإداري، وتنمية المنظمات في القطاع العام وفي القطاع الخاص.

كما أكدت دراسة القريوتي أهمية اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة بصفقتها متطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية، وتأهيل المديرين والموظفين الحاليين، وذلك للعلاقة الواضحة بين العوامل المعززة للشعور بالتمكين ومستوى التأهيل العلمي، إضافة إلى تأكيد الباحث على أهمية إجراء دراسات تتناول بشكل واضح العلاقة بين إنتاجية الموظف، والتمكين أو دراسة العلاقة بين التمكين، والإبداع.

إن نقص الوعي في موضوع التمكين في البلاد العربية قد يعود لأسباب مختلفة، منها: عدم جدية الأنظمة السائدة في تطبيق مفهوم التمكين على المستوى العام للأنظمة العربية، فالعلاقة بين الشعوب والحكومات تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من الحكم الرشيد أو الحكمانية الحقة (الكايد، ٢٠٠٣). لا يستطيع المواطن العربي أن يقر ويقتنع بأن الدولة العربية هي دولة القانون التي يتساوى أمامه مواطنوها، أو أنها الدولة التي تسودها المساواة الاجتماعية وتوفر الفرص المتساوية لجميع مواطنيها وتوسع خياراتهم وتفتح آفاقهم وتمنحهم فرص للتنمية والتطوير.

فالتمكين في الدول المتقدمة ربما هو نهج بدأت مقدماته وبوادره في العلاقة بين الدول وشعوبها، فلم يكن مستهجنا أن ينعكس ذلك على المؤسسات المدنية والعامّة والخاصة وجميع المؤسسات الاجتماعية في أشكال من التمكين وحرية الاختيار. أما في دولنا العربية فنجد عدم ثقة في مبادرات التمكين حتى لو وجدت، بسبب عدم وجود مقدمات حقيقية وبوادر سابقة للاستناد عليها. فالدولة الديمقراطية في بلادنا أصبحت حتمية وملحة أكثر من أي وقت سبق

نتيجة للتحويلات العالمية والتغيرات المختلفة التي تتطلب من حكوماتنا ممارسة الشفافية والمحاسبة والمشاركة والثقة في الشعوب، من أجل أن تنطلق عمليات التنمية والتطوير وتنطلق مؤسسات المجتمع المدني، والمنظمات الخاصة والعامة في الاستفادة من تجارب الحكومات ومحاولة محاكاتها في تفعيل دور المشاركة وحرية الرأي والتفكير وتقديم رؤى إبداعية خلاقة في طريق التنمية والتقدم.

كما يؤكد الكايد (٢٠٠٣)^١ ثانية على ضعف مستوى المشاركة السياسية الشعبية في الوطن العربي، مع تفاوت في حجم المشاركة السياسية من دولة عربية إلى دولة أخرى، فبينما تجرى انتخابات للمجالس التشريعية، أو البرلمانية في بعض الدول، لا توجد أي مشاركة ديمقراطية في دول أخرى، فيما تمارس دول عربية درجة أكبر من الحرية في التعبير ووجود تعددية سياسية. وعلى الرغم من توافر هذه الحرية، إلا أنها أقل منها في دول أمريكا اللاتينية، وشرق وجنوب شرق آسيا وكثير من دول جنوب صحراء أفريقيا حيث يتقلص دور الأنظمة المركزية فيها لحساب المستويات المحلية (الكايد، ٢١٧).

وكثيراً ما تلجأ بعض الدول العربية إلى فرض حالة الطوارئ التي تحد من ممارسة المواطن لحقوقه السياسية، الأمر الذي يجعل المواطنون لا يثقون في مبادرات الدول التي تنادي بالحرية المدنية والمشاركة السياسية^١.

كما يعاني المواطن في بعض الدول العربية من تحديات أساسية وظروف حياتية ومعيشية قاسية بسبب الفقر والبطالة التي تتراوح بين ١٥-٢٥% من حجم القوى العاملة وهذه المشاكل بطبيعة الحال لها آثار كبيرة على قدرة المواطن العربي على المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فضلاً عن المشاركة في الحياة السياسية والعملية الديمقراطية^١.

هذه الحالة العامة على مستوى ممارسات الدول والحكومات وضعف الثقة بين الحكومات والشعوب وبالعكس، تساهم في خلق ثقافة اليأس والإحباط التي قد تنتقل عدواها إلى كافة الأنظمة على مبدأ نظرية النظم التي تنظر إلى العلاقة بين النظام الفرعي والنظام الكلي حيث إن النظام الفرعي الكشف عن وجود مظاهر الخوف بين الطلاب.

وهذا الأمر يحتاج إلى استطلاع واستقصاء من نوع خاص للكشف عن مظاهر الخوف والشعور بعدم الثقة من ممارسات الإدارة والاطمئنان لممارساتها اتجاه الطلاب وغياب الاتصال والتواصل قد يكون من الأسباب التي قد تؤدي إلى الخوف من الإدارة، والتواصل المستمر والشفافية الحقة قد تكون من الأمور التي قد تؤدي إلى التخلص من أسباب الخوف والشعور بعدم الأمان. إن الفجوة في الاتصال بين البشر دوماً تؤدي إلى حالة من الشك والجفاء والشعور بعدم الثقة بين الأطراف المختلفة، وهذا بدوره قد يقف حجر عثرة أمام برامج التمكين التي تتطلب ثقة الطلاب بنوايا الإدارة ولا بد من الحصول على رؤية تمكننا من فهم ادراك الطلاب للتمكين الجامعي حتي نستطيع العمل على تمكين المؤسسات الجامعية.

دخل التعليم الجامعي حقبة أصبحت فيه إدارة القيادة للكليات والجامعات أمراً مطلوباً أكثر من ذي قبل ، لتحقيق المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في مصاف الجامعات المتقدمة ، وهذه القيادة لا بد أن تعمل على إشراك العاملين في الجامعة في حل المشكلات ، وإيجاد الفرص لمواجهة التحديات المتغيرة ، والتغلب على المعوقات التي تحد من تعلم الطالب ، وهذا لن يحدث إلا من خلال تمكين كافة أفرادها ، ونعرض فيما يلي التمكين في التعليم الجامعي من خلال :

- بعض عناصر التمكين المؤسسي في الجامعات .
- خصائص الجامعات الممكنة .
- مزايا تمكين المؤسسات الجامعية .
- ١- مكونات وعناصر التمكين المؤسسي في الجامعات : (قاسم ، شحاته ، ٢٠١٤)
- أ- تمكين أعضاء هيئة التدريس :

وهي منح أعضاء هيئة التدريس كافة الصلاحيات لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم وتعلم الطلاب ، وتحقيق الاستقلالية في العمل ، والقدرة على التأثير في نواتج العمل المؤسسي ، حيث زيادة الشعور بالتقدير ، والمكانة المهنية ، والفعالية الذاتية ، والنمو المهني ، ويساعد على ذلك دعم المؤسسة الجامعية لعضو هيئة التدريس معنوياً ، والعمل على زيادة

مهارته في استخدام التكنولوجيا المعلوماتية ، واعطاؤه الحرية في اجراء البحوث وفقا للخطة البحثية للجامعات والدولة ، ومساعدته في نشر انتاجه العلمي محليا ودوليا ، والاهتمام بالتأليف الجماعي في التخصصات الأكاديمية ، ومساعدته علي ربط المحتوي الدراسي بقضايا المجتمع الداخلي ، والخارجي ، ودقته في اختيار تلك المقررات وربطها بالمعارف والمهارات التي يتطلبها سوق العمل .

ب- تمكين الطلاب :

وهي منح الطلاب المهارات والمعارف والقيم المختلفة لبناء الثقة والرؤية وتنمية - الحياتية والمهنية والتعامل في ضوء تلك المهارات بطريقة فعالة وجودة عالية ، هذا إلي جانب الأخذ برأيهم في تطوير مؤسساتهم حيث أنهم الفئة المستهدفة التي تسعى المؤسسة لتحقيق متطلباتهم.

ج- تمكين القيادات الجامعية :

وتعني تدريبهم علي مهارات القيادة والتغيير كافة ، مما يؤهلهم لتوجيه واقتراح عمليات التطوير والتحسين في المؤسسة التي يمكن تطبيقها ، مع علمهم بأن هذا التطوير يتطلب تأييد ومشاركة للجميع حتي يمكن إحداثه وتطبيقه ، وبالتالي يتم تمكينهم لإتاحة فرص المشاركة لجميع الأطراف داخل وخارج المؤسسة في التخطيط له وتنفيذه ، ويساعد علي ذلك تمتع القيادة الجامعية - لإدارة تدعيم التمكين المؤسسي ، وتوفيرها للعاملين بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار ، وال- مشاركة وتمكين العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ، وكذلك العمل علي - التقارير السنوية الشكلية لترقية الجهاز الإداري .

د- تمكين الإداريين والموظفين في المؤسسات الجامعية :

هو إحداث تحسينات إدارية من خلال تدريب الإداريين والموظفين علي المعارف والمهارات والقيم المتعلقة بأعمالهم ، حيث يقع علي كاهلهم مسئولية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بشأن ، المؤسسة ، ونموها ، وعلاقتها الداخلية والخارجية ، مع ضرورة معرفتهم فلسفة التغيير الجديدة - يكون التغيير مقترحا في نطاق تنظيمي وإداري وقانوني يحقق الصالح العام للمؤسسة الجامعية - تمييز ، ويساعد علي ذلك أن تحدد المؤسسة الجامعية شروطها

الخاصة من مؤهلات علمية وخبرات لتوظيف العاملين بها ، وأن تعمل المؤسسة الجامعية علي زيادة ولاء العاملين والموظفين ، من خلال نظام حوافز منصف وعادل ، وأن تعمل علي رفع كفاءة العاملين والموظفين بها من خلال التدريب الدائم الفعال ، وأن تشجع العاملين والموظفين علي التعلم الذاتي المستمر ، وكذلك تشجيعهم علي الحصول علي مؤهلات علمية مرتبطة بفنون الإدارة وعلومها .

٢- خصائص الجامعات الممكنة :

إن الجامعة الممكنة لها العديد من الخصائص التي تميزها عن الجامعات غير الممكنة، ولكي يمكن الحكم بصورة حيادية واقعية علي أي جامعة من حيث كونها ممكنة أو غير ممكنة، لابد من وضع خصائص محددة يمكن قياسها والحكم من خلالها موضوعيا، وتتمثل تلك الخصائص في : (اندرأوس ، معاينة ، ٢٠٠٨)

- أ- وجود مستوي عالي من الثقة بين أعضاء هيئة التدريس ، والقيادات الجامعية .
- ب- وجود تركيز مكثف علي الطلبة ، كقوة رئيسية موجهة لصنع جميع القرارات .
- ج- التعامل الناجح مع المشكلات الصعبة التي تعيق تعلم الطلبة .
- د- وجود اعتقاد قوي أن أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بقدرات عالية، ويعملون بجد نحو تطوير هذه المؤسسات من خلال الدراسة، التأمل، وفرص النمو الأخرى.
- هـ- وجود بيئة جامعية تقيم وتدعم تمكين الطلبة .
- و- مدي قدرة الجامعة علي خدمة المجتمع.

ز- الاستقلالية ، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتقاسم السلطة بين أفراد المؤسسة وأضاف (البناء ، الخفاجي ، ٢٠١٤) إلى أن المؤسسة الممكنة تؤسس للثقافة التنظيمية التي تقوم على احترام الفرد ، والثقة في قدرات الموظفين ، وأهمية العمل الجماعي، وأنها تضع الأشخاص الأكثر تمكينا في الصفوف الأمامية، بالإضافة إلى أهمية التعلم التنظيمي كنهج وسياسة ، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات، مع التأكيد أن التمكين يجب أن يكون على كافة مستويات المؤسسة الإدارية وموظفيها.

٣- مزايا تمكين المؤسسات الجامعية :

إن انتهاج الجامعة للتمكين يهدف إلى تهيئة الظروف ، التي تخلق البيئة المحفزة والدافعة بقوة للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وأهم ما تهدف إليه الجامعات هو تحقيق المعرفة العليا، وهو ما يسمح لها بتحقيق مزايا عديدة، أهمها : (رزق الله ، ٢٠١٠)

أ- إكساب قيادة الجامعة حرية الحركة والتصرف ، بعيدا عن جمود القوانين واللوائح التي تثقل حركتها وتفقد حيويتها (التعامل بروح القانون) ، وفقا لدورها المستقبلي فى بيئة سمعتها الغالبة المنافسة .

ب- إطلاق ممارسات الشفافية والنزاهة فى اتخاذ القرارات، بشرط أن تتسم المساءلة ذاتها بالنزاهة والشفافية.

ج- إكساب الأنشطة الأكاديمية بعدا جديدا ، يتماشى مع حاجتها إلى الاستقلالية والحرية ، وهذا يعد من أبرز متطلبات الإبداع.

د- الانتقال من انتهاج الأساليب البيروقراطية فى العمل ، إلى أسلوب المشاركة والعمل بالفرق، وهذا ينسجم تطبيقه فى العمل الأكاديمي والعلمي ، سواء فى تنفيذ المحاضرات والبرامج الدراسية وإجراء البحوث ، أو المشروعات والتأليف ، وغيرها من الأعمال العلمية، الأمر الذي يكسبها النضج والرصانة.

هـ- انتقال الجامعة إلى مرحلة تمكين الطلبة ، ومضمون ذلك إتاحة فرص مشاركتهم فى تقرير طبيعة الاستفادة من إمكانات الجامعة عند اختيار المعارف والمهارات ، والتي يجدون فيها ما يناسب رغباتهم ويرضى توجهاتهم ، إلى جانب توفير فرص المشاركة ، والإسهام فى القرارات التى تخصهم تخطيطا وتنفيذا ويوضح جدول (١) مزايا التمكين بالنسبة للفرد وللمؤسسة : (غازي ، ٢٠١٨)

جدول (١)

مزايا التمكين بالنسبة للفرد وللمؤسسة

مزايا التمكين للفرد	مزايا التمكين للمؤسسة
إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات	زيادة معدلات الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة
ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل	انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
ارتفاع ولاء الفرد للمؤسسة	ارتفاع الإنتاجية ، وتخفيض تكلفة الرقابة على الأداء
إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه	تحسين جودة الانتاج أو الخدمات

ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد	زيادة القدرة التنافسية
ربط المصالح الفردية مع مصالح المؤسسة	زيادة التعاون على حل المشكلات
تنمية الشعور بالمسئولية	ارتفاع القدرات الابتكارية
زيادة الثقة في المستقبل الوظيفي	انخفاض المنازعات بين الأفراد وبين رؤسائهم

ويتضح من خلال الجدول السابق أهمية التعاون بين الافراد والمؤسسات التي تعمل

علي تعليم الخدمة الاجتماعية وذلك من اجل تطوير الأداء المهني للطلاب

رابعا: التمكين المؤسسي وتطويره للجامعات :

التمكين مدخل إداري حديث يكسب المؤسسة الجامعية قدرا كبيرا من المرونة تساعد

في تطوير المستفيدين الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم, والكشف عن الطاقات المكنونة

لدى اعضائها لاستثمارها في خدمة المؤسسة, وبذلك يحقق التمكين بمفهومه الإيجابي العديد

من النتائج أو المهمة-علي مستوى الفرد العامل أو المؤسسة أو المستفيدين , أكبر وتركز

بشكل أكبر على المصلحة العامة. هذا وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية

الأخيرة بأن حرية العمل وحرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو (Bennis and

Townsend وسنعرض بشيء من التفصيل

القيمة المضافة من التمكين المؤسسي للجامعات من خلال:

- القيمة المضافة للمؤسسة ذاتها.

- القيمة المضافة لأعضاء المؤسسة الجامعية الممكنة .

- القيمة المضافة من المؤسسة الجامعية الممكنة.

- القيمة المضافة للمؤسسة ذاتها :

إن تمكين المؤسسة يكسبها العديد من القيم المضافة التي تؤهلها إلى المنافسة محليا

وعالميا , من تلك النتائج الإيجابية والتي تنعكس على المؤسسة ذاتها وتتمثل فيما يلي :

(منصور وآخرون ، ٢٠١٤)

• زيادة ولاء العاملين للمؤسسة , حيث العامل الذي يشعر بالتمكين وبحرية التصرف في

عمله يشعر بعلاقة إيجابية مع الإدارة تمكنه من إتقان عمله.

- تحسين مستوى إنتاجية العامل من حيث الكم والكيف, فالكم وحده دون جودة الكيف غير مقيد علي المدى البعيد.
 - زيادة فرصة الإبداع والابتكار , فالتمكين يشجع على روح المبادرة والتفكير الخلاق والأفكار الجديدة.
 - مساعدة المؤسسة فى برامج التطوير والتجديد , فالأفراد الممكنون هم أكثر الناس دراية بكل ما يفيد مؤسساتهم ويطورها لتواكب تغيرات العصر.
 - تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء , حيث ترتفع سمعة المؤسسة وتحقق مؤشرات أفضل بشكل عام.
 - تحسين العلاقة بين العاملين , من خلال مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing) , الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء المؤسسة.
 - أو بين العاملين فيما بينهم , مما يساعد الافراد على المرونة فى التعامل مع بعضهم البعض , ومع مؤسساتهم بشكل أكثر جودة.
 - وهذا ما يتفق مع ما جاءت به دراسة (جمال الدين وآخرون ، ٢٠١٥) تؤكد على أن هناك العديد من النتائج الإيجابية للتمكين تنعكس علي المؤسسة تكمن فى تعزيز الولاء والانتماء لها, وزيادة فعالية الإبداع الإداري , وتحسين وزيادة إنتاجية العامل كما وكيفا, وزيادة فاعلية الاتصالات , وتحسن العلاقات بين العاملين بعضهم البعض , وزيادة التعاون فى حل المشكلات , وزيادة قدرات الأفراد لتحقيق الشخصية الفاعلة. وأشارت إحدى الدراسات (جاد الله ، ٢٠١٥) إلى أن التمكين يجلب العديد من المنافع التي تعود على المؤسسة, فهي تركز فى زيادة إدراك العاملين لحاجات المؤسسة , وتخفيض الكلفة نتيجة قلة الهدر ومبادرة العاملين وإبداعهم , وتحسين (الجودة- الربحية- الإنتاجية) , وزيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في سوق العمل ,تعزيز الولاء والالتزام, وتقليص الأوقات من خلال تخفيض دورات العمل, وزيادة فاعلية الاتصالات.
- بالإضافة إلى ما يلي: (قويدر ٢٠١٧)

- يعد التمكين الأداة الأساسية لوجود مؤسسات التعلم التي تقوم على دعم المعرفة لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين.
- يعد التمكين أفضل طريقة لتوزيع القوة بين الإدارة والعاملين.
- التمكين هو إحدى وسائل تحسين أداء المؤسسة، وتطوير مركزها التنافسي بين المؤسسات المختلفة وفق معياري الكفاءة والفاعلية.
- يعزز التمكين قيم العمل الجماعي، وثقافة الإتقان .
- التمكين يساعد على مكافأة القدرات، والإبداعات، والمهارات الفردية والجماعية، بدلا من مكافأة الهرم الإداري الفردي فقط.
- التمكين يضمن وجود كوادر قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية، والمناصب المتوسطة والعليا.

ويري الباحث ان كل ما جاء سابقا من نتائج إيجابية تنعكس على المؤسسة ذاتها، وتضيف إلى أن التمكين المؤسسي يحقق قيما مضافة لمؤسسات التعليم الجامعي ذاتها تكمن في الاستثمار الأمثل في مواردها المتاحة، وبالأخص ثروة رأس المال البشري التي تساعدها على المنافسة محليا وإقليميا ودوليا، وتطوير ثروة رأس المال المعرفي، وهو الأداة التي من خلالها تستطيع المؤسسة مواكبة المستجدات العالمية المتلاحقة، كما يساعد التمكين المؤسسي على تقليل الضغوط الملقاة على الإدارات العليا من خلال اللامركزية، وكل هذا سيؤدي بدوره إلى الحصول على أفضل مخرجات تعليمية، وتحقيق أفضل دور للجامعة تمكنها من الوصول للميزة التنافسية العالمية.

٢- القيمة المضافة لأعضاء المؤسسة الجامعية الممكنة : (صلاح، ٢٠١١)

يحقق التمكين لأعضاء المؤسسة إشباعا لحاجاتهم من تقدير وإثبات للذات، ويرفع من ولائهم للمؤسسة، ويزيد من مقاومتهم لضغوط العمل، ويرفع مستوى دافعيتهم الذاتية، ويجعلهم يشعرون بالرضا عن وظيفتهم ورؤسائهم، وينمى لديهم الشعور بالمسؤولية، ويمكنهم من ربط مصالحهم الفردية مع مصالح مؤسساتهم، ويشعر الفرد بالملكية في العمل، ويزيد من

سيطرته على المهام اليومية، ويزيد من ثقته فى نفسه ، ويخلق فرصا للعمل ، كما يساعدهم على الحصول على معارف ومهارات جديدة.

وأضاف (جمال الدين وآخرون ، ٢٠١٥) فإنه يسهم في زيادة الانتماء الداخلي للأفراد، ويزيد من المشاركة الفاعلة والايجابية للعاملين التى تتبع من شعورهم بالمسئولية تجاه أهداف المؤسسة ، ويحسن من مستوى أدائهم ، ويكسبهم العديد من المعارف والمهارات الجديدة، ويجعله يشعر بالتمسك به من قبل المؤسسة ، فالمؤسسة الناجحة لا تفرط فى موظفيها الممكنين بسهولة ، ويشعر الفرد فيها بقيمتة، ومعنى الوظيفة، فالموظف الممكن ، يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، فيحقق له أيضا الكثير من التمكين النفسى كزيادة تحمله للمسئولية، وزيادة دافعية للعمل ، وزيادة ثقته بنفسه، وشعوره بالرضا الوظيفي، كما يرفع من قدرته على مقاومة ضغوط عمله.

وأضاف (قويدر ، ٢٠١٧) أن التمكين فرصة للتعبير عن الذات ، والقدرات ، والمهارات، ويدعم الاحساس بالأمان الوظيفي، ويساعد العاملين على الاندماج فى العمل ويجعلهم يشاركون بقوة فى حل المشكلات المؤسسية، ويجعلهم قادرين على شرح رسالة وأهداف المؤسسة، ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسئولياتهم، ويجعلهم قادرين على تحديد اللحظات الحرجة والحاسمة لوحدهم، وتشكيل أهداف مستقبلية تتعلق بتلك النتائج للمناصب الأعلى فى مساهمهم الوظيفي.

كذلك يؤدي التمكين إلى زيادة التعاون فى حل المشكلات من خلال السماح للعمال بالتواصل مع رؤسائهم فى العمل ، ويؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين ، ودوران العمل (تقليص الوقت) وتنمية قدراتهم الإبداعية ، وبالتالي يزيد من القدرات الابتكارية للمؤسسة، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين والتجارب لايجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم . (كشاد ، شوقي ، ٢٠١٢)

وهناك العديد من الآراء التي ترى اثر التمكين لأعضاء المؤسسة الجامعية الممكنة

في النقاط التالية :

- التمكين يحقق انتماء الأعضاء للمؤسسة الجامعية والذي ينتج عنه تحسين في جودة المخرجات التعليمية وقلّة الغياب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل وهذا بدوره يطور الميزة التنافسية للجامعات .

- يسهم تمكين الأعضاء في رفع مستوى مشاركتهم المشاركة التي تتميز بمستوى عال من الفاعلية والجودة والإلتقان الناتجة من شعور الأعضاء بالمسئولية تجاه أهداف المؤسسات الجامعية ورؤيتها.

- رفع مستوى الرضا الوظيفي، فعوض المؤسسة الجامعية هو أول المستفيدين من التمكين المؤسسي لأن المؤسسة الممكنة هي تلك التي تحاول منح ثقتها، سلطتها، صلاحيتها، مكافآتها وسهولة التصرف لأعضائها مما ينعكس علي جودة أدائهم.

- يتوقف نجاح المؤسسة الممكنة علي مدي توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدي أعضائها، وهذا يتطلب تدريب أعضائها علي المتغيرات المستحدثة سواء كانت (في مجال تخصصه أو المستجدات التكنولوجية) من خلال الدورات التدريبية، حضور الندوات، ورش العمل، والمؤتمرات، كل هذا يكسبه ما يعرف باسم رأس المال المعرفي، والذي ينعكس بدوره علي المؤسسة ليحقق أعلى ميزة تنافسية للجامعة، وتمكين المؤسسات الجامعية ينمي كذلك المهارات المهنية والحياتية والوجدانية بجانب الجوانب المعرفية لأفرادها، حيث يغلب علي المؤسسات الممكنة الأنشطة اليدوية والعملية التي يمارسها أعضاؤها والتي من شأنها تجعلهم دائمي البحث والعمل والتطوير .

- تمسك المؤسسة بأعضائها الممكنين (فهي يصعب عليها التخلي عن عضو ممكن بالطريقة السالف ذكرها لمنظمة أخرى منافسة)، وينعكس هذا بالإيجاب علي أعضائها لأنهم يدركون قيمة العمل وقيمة المؤسسة أكثر من غيرهم، فيتحقق بذلك تميزهم في العمل، وإشباع حاجاتهم المعنوية بجانب حاجاتهم المادية .

- المؤسسة الممكنة تمنح أعضاءها حرية ممارسة العصف الذهني الفعال حيث الاختيار الأمثل بين البدائل، فكل عضو في المؤسسة يعمل علي إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهه وفق ما يراه مناسباً، ولكن عليه في النهاية تحمل مسؤولية قراراته .

- زيادة القدرة الإبداعية لأعضاء المؤسسة الجامعية الممكنة ، حيث حرية التصرف ، واتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤولية ، يؤدي إلي ظهور العديد من الأفكار الإبداعية والابتكارية تعود بالنفع علي المؤسسة ككل وعلي أعضائها .

٣- القيمة المضافة للمستفيدين من المؤسسة الجامعية الممكنة :

إن المستفيدين من تمكين المؤسسة الجامعية هم عديد من الأشخاص والجهات ، ولكن سيقصر الاستفادة هنا علي أهم عنصر من عناصر العملية التعليمية داخل المؤسسة الجامعية الممكنة الطالب ، محور العملية التعليمية ، وأهم مخرج من مخرجاتها .

أكدت العديد من الدراسات أن هنالك علاقة طردية قوية بين المستفيدين والتمكين لدي وأعضائها ، فالمؤسسة الممكنة تساعد أعضائها علي التعامل بمستويات عالية من المرونة والتكيف والاستجابة لمستجدات العصر ، وهذا يؤدي إلي سرعة الأداء وجودته وإنجازه ، بالطبع سيؤثر ذلك علي مستوى رضا المستفيدين والذي سينعكس بالتالي علي مدي انتمائهم للمؤسسة وحسن سمعتها ، وهو- من خلاله المؤسسة تحقيق مبرزتها التنافسية المستدامة .

ثانيا : مفاهيم الدراسة :

التمكين الجامعي:

التمكين مدخل إداري حديث يكسب المؤسسة الجامعية قدرا كبيرا من المرونة تساعد في تطوير المستفيدين الداخليين والخارجيين وحل مشاكلهم، والكشف عن الطاقات المكنونة لدى اعضائها لاستثمارها في خدمة المؤسسة ويعرف اجرائيا وفق هذه الدراسة من خلال المؤشرات الاتية ١:تمكين أعضاء هيئة التدريس ٢:تمكين الطلاب

٣:الاجتماعات المشتركة ٤:أنظمة التقييم

ثالثاً: أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: تحديد مدي ادراك الطلاب للتمكين الجامعي

رابعا : تساؤلات الدراسة :

التساؤل الرئيس :

- ما مدي ادراك الطلاب للتمكين الجامعي ؟

خامسا : الإجراءات المنهجية :

١- نوع الدراسة : تنتمي هذه الدراسة إلي نمط الدراسات الوصفية حيث تعتبر اكثر الدراسات المناسبة لطبيعة الدراسة الراهنة

٢- المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي بشقيه هو أنسب انواع المناهج للدراسة والذي يستخدم علي طلاب الفرقة الرابعة بكلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم

٣- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة علي الأدوات الآتية:

١- واستمارة استبيان مطبقة علي عينه من الطلاب بالفرقة الرابعة بكل من كليه الخدمة الاجتماعية بالفيوم بعد ان تم تحكيمها من عدد خمسة من أساتذة الخدمة الاجتماعية نتائج الدراسة.

المحور الأول : مكونات التمكين الجامعي										
ن = ١٣٦										
م	العبارات	موافق		الي حد ما		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	نتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة مباشرة	129	94.9	7	5.1	-	-	2.95	0.22	1
٢	يستمر أعضاء هيئة التدريس في تعديل خطط التعليم باستمرار	55	40.4	77	56.6	4	2.9	2.38	0.54	10
٣	يعمل أعضاء هيئة التدريس علي توعيتنا بالقضايا الحديثة	108	79.4	27	19.9	1	0.7	2.79	0.43	2
٤	تعمل أعضاء هيئة التدريس علي متابعة نواتج عملية التعليم باستمرار	106	77.9	30	22.1	-	-	2.78	0.42	3
٥	يزودنا أعضاء هيئة التدريس بمؤتمرات تخص	82	60.3	54	39.7	-	-	2.6	0.49	9

									سوق العمل	
6	0.48	2.74	1.5	2	23.5	32	75	102	تعمل المؤسسة علي تعليمنا المهارات المهنية	٦
5	0.43	2.75	-	-	25	34	75	102	تعمل المؤسسة علي تزويدنا بالقيم الحياتية	٧
4	0.45	2.76	0.7	1	22.8	31	76.5	104	تعمل المؤسسة علي بناء الثقة بالنفس لدينا	٨
8	0.48	2.68	0.7	1	30.1	41	69.1	94	تعمل المؤسسة علي توضيح التعامل مع الاحتياجات	٩
7	0.47	2.71	0.7	1	27.2	37	72.1	98	تسعي المؤسسة إلي تنمية قدراتنا الشخصية	١٠
	0.17	2.71							اجمالي الاتجاه والبعده	مستوي عالي

ومن خلال الجدول السابق يتضح الاتي:

- نتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة مباشرة قد جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي ٢,٩٥
- بينما جاء يعمل أعضاء هيئة التدريس علي توعيتنا بالقضايا الحديثة ترتيباً الثاني بمتوسط حسابي ٢,٧٩
- كما جاء تعمل أعضاء هيئة التدريس علي متابعة نواتج عملية التعليم باستمرار في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي ٢,٧٨ كما جاء في الترتيب الرابع تعمل المؤسسة علي بناء الثقة بالنفس لدينا وذلك بمتوسط حسابي بمقدار ٢,٧٦ وفي الترتيب الخامس تعمل المؤسسة علي تزويدنا بالقيم الحياتية بمتوسط حسابي ٢,٧٥
- كما جاء في الترتيب السادس تعمل المؤسسة علي تعليمنا المهارات المهنية بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٧٤
- بينما في الترتيب السابع تسعي المؤسسة إلي تنمية قدراتنا الشخصية وذلك بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٧١

- وفي الترتيب الثامن تعمل المؤسسة علي توضيح التعامل مع الاحتياجات بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٦٨
- وفي الترتيب التاسع نجد ان يزودنا أعضاء هيئة التدريس بمؤتمرات تخص سوق العمل وذلك بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٦
- اما في الترتيب العاشر فنجد يستمر أعضاء هيئة التدريس في تعديل خطط التعليم باستمرار بمتوسط حسابي وقدرة ٢,٣٨
- ويتضح من الجدول السابق ان النتائج تتشابه مع الدراسات السابقة التي تم توضيحها وان هناك ادراك من تجاة الطلاب نحو التمكين الجامعي ويتضح ذلك في معاملة أعضاء هيئة التدريس وأسلوب التواصل معهم

المراجع:

- ١- العثمان ، أشواق و العريفي ، حصة (٢٠١٩) ، واقع التمكين الإداري لدي مديرات المدارس الابتدائية في شمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات ، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، ع (٦) ، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، يناير .
- ٢- حسن ، منيرة (٢٠١٥) ، تاريخ تطور الفكر الإداري ، مجلة الآداب ، ع (١١٢) ، جامعة بغداد ، كلية الآداب .
- ٣- الزعبي ، ميسون (٢٠١٠) ، تطور النظرية في الإدارة التربوية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، ع (٣٤) ، ديسمبر .
- ٤- جاد الله ، باسم (٢٠١٥) ، التمكين الإداري للقيادة الجامعية وعلاقته بتحقيق السلوك التنظيمي بكليات التربية ، دراسة ميدانية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مج (٢٢) ، ع (٩٩) ، مصر ، ديسمبر .
- ٥- ابن برطال ، عبدالقادر وآخرون (٢٠١٧) ، تطور العلاقة بين الثقافة والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري ، دراسة نظرية ، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير ، مج(١) ، ع(١) ، ديسمبر .
- ٦- القوافنة ، عمر (٢٠٠٧) ، إدراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين ، دراسة ميدانية - جامعة البلقاء التطبيقية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة اليرموك ، الأردن ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .
- ٧- الخولاني ، مروة (٢٠١٦) ، استراتيجية مقترحة لتطوير المهارات الإدارية للقيادات الجامعية المصرية في ضوء اتجاهات الفكر الإداري المعاصر ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة دمياط ، كلية التربية
- ٨- ملحم ، يحي (٢٠٠٦) ، التمكين كمفهوم إداري معاصر ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .

- ٩- - رزق الله ، حنان (٢٠١٠) ، أثر التمكين علي جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر .
- ١٠- - غازي ، علي (٢٠١٨) ، الدور الاستراتيجي في تمكين الموارد البشرية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي ، إدارة الأعمال ، جمعية إدارة الأعمال العربية ، ع (١٦٠) ، مارس .
- 11- Eccles, T (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, *Long Range Planning*, 26 (6), 13- 21.
- 12- Schermerhorn, J (2002), *Management*, 7th ed. John Willey.
- 13- Kanter, R (1979) Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 65-75.
- 14- Schermerhorn, Op cit.
- 15- DePree, Max (1989), An Old Pro's Wisdom: It Begins with Belief in people, *New York Times*, September, 10, p. F2.
- 16- Kouzes, J., and Posner, B (1988), *The Leadership Challenge , Success*, April, p. ٦٨^١ : Schermerhorn, J (2002), *Management*, 7th ed. John Willey.
- 17- Kanter, R (1979) Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 65-75.
- 18- DePree, Max (1989), An Old Pro's Wisdom: It Begins with Belief in people, *New York Times*, September, 10, p. F2.
- 19- Kouzes, J., and Posner, B (1988), *The Leadership Challenge , Success*, April, p. 68