

القيادة الإدارية والتمكين الإداري

عنوان الكتاب : القيادة الإدارية والتمكين الإداري
اسم المؤلف : طارق عبد الرؤوف علي ود. إيهاب عيسى المصري
تصميم الغلاف : عمرو حمدي

جميع حقوق الطبع والنشر
محفوظة للناشر

الناشر
المكتب العربي للمعارف

٢٦ شارع حسين خضر من شارع عبد العزيز فهمي
ميدان هليوبوليس - مصر الجديدة - القاهرة
تليفون/ فاكس: ٠١٢٨٢٢٢٢٢٧٣-٢٦٤٢٣١١٠
بريد إلكتروني : Malghaly@yahoo.com

الطبعة الأولى ٢٠١٨

رقم الإيداع : ٢٠١٧/ ٢٦٦١٧
الترقيم الدولي : I.S.B.N.978-977-812-192-6

جميع حقوق الطبع والتوزيع مملوكة للناشر ويحظر
النقل أو الترجمة أو الاقتباس من هذا الكتاب في أي
شكل كان جزئيا كان أو كليا بدون إذن خطي من
الناشر، وهذه الحقوق محفوظة بالنسبة إلى كل الدول
العربية . وقد اتخذت كافة إجراءات التسجيل
والحماية في العالم العربي بموجب الاتفاقيات الدولية
لحماية الحقوق الفنية والأدبية .

القيادة الإدارية والتمكين الإداري

دكتور / طارق عبد الرؤوف عاوي
مستشار البعثة العلمية بالأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات

دكتور / إيهاب عيسى المصري
رئيس مجلس إدارة الأكاديمية المتحدة للتدريب والاستشارات

الناشر

المكتب العربي للمعارف

إهداء

إلى روح ابنتي الغالية (ميّار)
تغمدها الله بواسع رحمته وأدخلها فسيح جناته
إلى أعز وأغلي ما عندي في الدنيا إلى إبنائي
(عبد الرؤوف - محمد)

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وعلي
آله والصحابة أجمعين.

أما بعد،،،

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات
القديمة قد أولت اهتماما بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة
من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك
مصالحها وتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغيرات الذي يحبط بها وهو ما
يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة على التأثير في سلوكه المجموعة وتوجيه هذا السلوك
بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويمكن النظر إلى القيادة على أنها فن التأثير في الآخرين وأنها العملية التي يتم
بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأن القيادة عملية
تنطوي على عدد من الخطوات والإجراءات والأساليب والمهارات المركبة والمتشابهة
التي تعضد بعضها بعضا كما أن القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوي أدائه
إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية.

كما تعد القيادة الإبداعية إحدى الركائز الأساسية لنجاح ويتمنى أي منظمة
مهما كان مجال عملها وهي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة
في تحقيق أهدافها وللقيادة دور كبير في بناء الجماعات المختلفة فالقائد يلعب دور
بالغ الأهمية في تماسك الجماعة وقد لا يستخدم القائد أسلوبا واحدا ولا يجيد عنه بل
قد يكون للقائد عدة أساليب ومع ذلك لا بد أن يكون هناك أسلوبا تغلب على سلوكه
معظم الوقت وهو الذي يتحدد على أساسه نمطه القيادي.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

ويأتي التمكين للعاملين كأحد العوامل الداخلية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي علي أن مصطلح التمكين يعد مصطلحا من المصطلحات حديث النشأة في أدبيات الإدارة كما يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أملوب يهدف إلي إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسؤولية بالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

وقد اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية علي إدارة الموارد البشرية إذ يمثل التمكين الإداري أهمية العمليات الإدارية المعاصرة في ظل تلك التطورات الاقتصادية والسياسية.

كما أن التمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي علي إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين.

كما يشكل الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين عنصرا أساسيا للمؤسسات والمنظمات خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة كما أن الإدارات العليا وخاصة في الدول النامية مازالت تعتقد بأن التمكين الإداري للعاملين سيكون علي حساب نفوذها وسلطتها.

الفصل الأول

القيادة

(مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

مقدمة

أولاً: مفهوم القيادة

ثانياً: عناصر القيادة

ثالثاً: أنواع القيادة

رابعاً: أسلوب القيادة

خامساً: نظريات القيادة

سادساً: مهارات القيادة

مقدمة

تعتبر القيادة من أكثر العمليات الخارجية ذات تأثير عالي إذ تعد محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فهي تتفاعل مع دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل ولذلك تحتاج المنظمات علي اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطاتها إلي قيادات إدارية يتحملون المسؤولية الرئيسية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وبدون تلك القيادات الفعالة فإنه يتعذر عليها استغلال مواردها البشرية الاستغلال الأمثل بل وتتخبط في سعيها نحو تحقيق أهدافها وطموحها.

وقد تغيرت نظرة القيادة الإدارية إلي المورد البشري مع تطور البحوث التنظيمية وتزايد التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية إلي النظر إلي العنصر البشري كرأس مال فكري ينبغي تحفيزه وتنميته والمحافظة عليه لأنه عنصر حاسم في تحديد الفعالية فالنظرة إلي العامل كمورد غير محدود ويمكن تحفيزه بوسائل مادية أو اقتصادية نظرة ساذجة.

وفي هذا السياق يجب علي القادة الاهتمام بمشاعر اتباعهم وحاجاتهم الداخلية أكثر مما يهتمون بتوفير التجهيزات والمعدات المادية لأن في ذلك الضمان الأكيد لتحريك سلوك هؤلاء الاتباع نحو تحقيق الأهداف المسيطرة بأقل تكلفة وأقل جهد وأقل وقت ممكن ولعل أحد أهم هذه المشاعر الداخلية التي لها تأثيرها علي سلوك الأفراد ومردودهم والتي ينبغي أن تلاقي اهتماما كبيرا من طرف الرؤساء والمشرفين.

؛وقد أنصبت الأدبيات بشكل متزايد في محاولات لتحديد خصائص وسمات القائد الفعال الذي يعتبر الأساس في التأثير علي دافعية العاملين واختلافات الرؤي باختلاف زاوية النظر والمتتبع لأدب القيادة الإدارية في الآونة الأخيرة لابد وأن يلحظ أن الأبحاث التي تمت في هذه المجال قد انتقلت من نماذج القيادة التقليدية التبادلية إلي التركيز علي ضرب جديد من نظريات القيادة عرفت بالقيادة التحويلية والتي

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

حظيت بكم هائل من الدراسات يفوق ما حظيت به أية نظرية أخرى من نظريات القيادة.

أولاً: مفهوم القيادة

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماما بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتسم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتتوعد التحديات التي تواجهها وسرعة التغير الذي يحيط بها وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة على التأثير في سلوك المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة.

ومع الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها فقد تباينت التعريفات التي قدمها العلماء والرواد تبعاً للمنظور أو المدخل الذي تأثر به كل منهم فمنهم من عرف القيادة اعتماداً على مواصفات القائد ومنهم من عرفها بناء على سلوك القائد ومنهم من عرفها بناء على النتائج.

ويمكن النظر إلى القيادة على أنها فن التأثير في الآخرين.

وفي هذا السياق يعرف فرانك وزملاؤه (Franketal) القيادة بأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمتاز هذا التعريف بالانجاز ويتأكد أن القيادة عملية تتطوي على عدد من الخطوات والإجراءات والأساليب والمهارات المركبة والمتشابهة التي تعضد بعضها بعضاً كما يتصف هذا التعريف بأنه لا يحصر القيادة على أولئك الذين يشغلون وظائف عليا في التنظيم بمعنى أنه تعريف واسع يشمل القادة غير الرسميين في المنظمة فمن المسلم به أن هناك أفراداً من كل تنظيم تقريباً قادرين على التأثير في سلوك الآخرين وأن لم تستد إليهم وظائف مهمة في التنظيم.

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

ثانياً: عناصر القيادة

ومن خلال التعريف السابق يمكن استخلاص عناصر القيادة الثلاثة وهي:

١- القائد وهو الشخص الذي يعول عليه في توجيه سلوك الآخرين.

٢- مجموعة من التابعين.

٣- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

وتعد العناصر الثلاثة السابقة عناصر ضرورية ولا يمكن تصور قيادة في ظل

افتقاد عنصر أو أكثر منها.

كما تعرف القيادة بأنها هي القدرة علي التزئير في الآخرين لتحقيق أهداف

المنشأة من خلال سيطرة القائد علي أنشطة العاملين وذلك لتحقيق هدف معين وفي

ظل ظروف محددة.

ولا يكفي أن يمتلك الإنسان المال أو القوة ليصبح قائدا فالقادة الحقيقيون هم

الذين يشعر نحوهم العاملين بالامتنان نظرا لأنهم يملكون الشجاعة لخدمة الآخرين

في الظروف التي يتجنيها بعض الناس أو التي لا يستطيعون التعامل معها.

كما يعرف تيد (Tead) القيادة بأنها القدرة علي التزئير الشخصي في الجماعة

كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه.

كما يعرف كوينر وأونيل القيادة بأنها (القدرة علي إحداث تأثير في الأشخاص

عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم لتحقيق أحد الأهداف).

كما يعرف (هايمان وهيجرت) القيادة بأنها (القدرة التي يمتلكها أحدهم في

التأثير علي أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم).

ويقول بيتر دركر (أن القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوي أدائه إلي

مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية).

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

ويعرف أيضا (كيلي ولازر) القيادة بأنها (عملية التأثير علي نشاط الأفراد في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها).

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

ثانياً: أنواع القيادة

تتمثل أنواع القيادة في الأنواع التالية:

أ- القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطانه ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

ب- القيادة غير الرسمية

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبة القيادة وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والاقناع يجعل منه قائداً ناجحاً فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

ويشكل عام فإن كلا هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة ولما أن اجتماعان في شخص واحد.

رابعاً: أسلوب القيادة

يرى فيدلر (Fiedler) أنه يمكن تقسيم أسلوب القيادة إلى نوعين هما:

١- القيادة التي تهتم بالإنتاج في علاقتها بالعاملين.

٢- القيادة التي تهتم بالعلاقات الشخصية في علاقتها بالعاملين.

كما يرى أن أسلوب القيادة يعد خاصية ثابتة في شخصية القائد ويمكن تحديد

كل أسلوب منها فيما يلي:

أ- القادة الذين تندفعون نحو الواجب وإنجازه:

وهؤلاء يهتمون بالعمل في المقام الأول ويشعرون بالسرور عندما يكون العمل وظروفه تحت سيطرته ويستخدمون العقاب عندما يقل تحكيمهم في مواقف العمل ويحصلون على إثناع أكبر عندما ينجزون العمل فيشعرون بتقديرهم بذواتهم من الانجاز الملموس وليس من رأي الآخرين فيهم.

ب- القادة الذين تندفعون نحو العلاقات مع الآخرين:

وهؤلاء يتمون في المقام الأول بالعلاقات الشخصية مع الاتباع أو العاملين ويحصلون على إثناع أكبر من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين وليس من العمل. ويرى رايس أن المسح الحديث لبحوث القيادة يشير إلى أن نموذج فيدلر لأسلوب القيادة يعد من أبرز النماذج المعاصرة لدراسة القيادة في التنظيم. وأن هناك الاعتبارات التي تحدد أسلوب القيادة.

هناك بعض الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في اختيار نوع الأسلوب القيادي

الذي يمكن اتباعه ومن هذه الاعتبارات:

أ- عامل السن:

فقد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الترسلي الذي يقوم على حرية العمل مع

الشخص البالغ بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أو السنتطي أنسب لصغار السن.

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

ب- عامل الجنس:

تميل النساء عادة باستثناء بعض الحالات إلى الأسلوب الأوتوقراطي بينما يكون الأسلوب الديمقراطي أو الترسلي أجدى مع الرجال.

ج- عامل الخبرة:

من الأفضل أن يتيح القائد أسلوب القيادة الديمقراطية أو الترسلية مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة في مجال العمل في حين أن الأسلوب الأوتوقراطي قد يكون أفضل مع الأفراد حديثي العهد بالعمل.

د- عامل الشخصية:

يتفاوت الناس في شخصيتهم فمن الناس من يجدي معه الأسلوب الديمقراطي كالشخص المتعاون نوي التفكير الجماعي وآخر لا يصلحه إلا الأسلوب الأوتوقراطي كالشخص العدوانى والمغرور.

وقد يكون الأسلوب الترسلي أفضل من الشخصيات ذات النزعة الفردية الذين يحبون العمل بمفردهم ويكونون منتجين إذا تركت لهم الحرية في العمل ويقبل إنتاجهم أو يتلاشى إذا أرغموا على العمل وسط فريق جماعة ومن هذه الشخصيات أيضا الميالون إلى العزلة الاجتماعية أو الإنطوائيون والذين يكرهون الاتصال بالغير.

خامساً: نظريات القيادة

إن وصول القوة للمركز القيادي في أي جماعة لا يعزو للصدفة في غالب الأحيان بل يعود لأشياء متعلقة بالقائد ذاته وبالمواقف المساعدة وبالجماعة أيضاً فالشخص الذي تكون مشاركته إيجابية في جماعته من المرجح أن يصبح قائداً أكثر من غيره كذلك فالشخص الذي يتمتع بقدر عالٍ من المعرفة والذكاء والمهارة يكون مؤهلاً أكثر من غيره لشكل مركز القيادة كذلك تسهم الطلاقة اللفظية التي فيمتع بها قوة الفرد في زيادة احتمالية بروزه كقائد.

دارت الأفكار الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إحراز القيادة فتم ربط القيادة بإمكانيات وقوي وقدرات خاصة للقائد لا تتوفر في أفراد الجماعة الآخرين مثل الفراسة أو الحدس والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وغير ذلك من الصفات المميزة إلا أن بعد ذلك قد ظهرت تفسيرات وروى أكثر منطقية.

ومن أهم تلك النظريات التي تناولت القيادة ما يلي:

١- نظرية السمات

تقوم هذه النظرية على افتراض أن هناك خصائص وسمات شخصية معينة يجب أن تتوفر لدى الشخص ويتميز بها في حياته حتى يصبح قائداً.

هذا وقد أجريت بعض الدراسات لمعرفة خصائص وسمات الشخصية التي تميز القائد غير أن هذه الدراسات لم تستطع تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين وغير الناجحين لأن مجموعة السمات قد تشخص من هو القائد ولكنها لا تحدد النمط السلوكي الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك التابعين له.

وتعتمد نظرية السمات في دراسة القيادة على فكرة أساسية تتمثل في أن القادة لديهم خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم في ذات الوقت لأن يكونوا من القادة فالفرد يصبح قائداً عندما يريد ومتى كانت لديه القدرة والمثابرة وهكذا

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

فإن القادة يصبحون قادة لأن لديهم القدرة علي ذلك ولديهم خصائصهم الشخصية المرتبطة بمتطلبات القيادة.

وكان من أهم تلك الخصائص والمتطلبات ما يلي:

أ- الذكاء

حيث إن السلوك الفردي والجماعي هو في غالبية الأمر حل للمشكلات ونظرا لأن وجود مشكلة اجتماعية تتطلب الحل هو أفضل العوامل اللازمة لقيام القيادة فليس من الغريب إذن يكون الذكاء أحد العوامل المهمة في القيادة علي ألا تكون الفجوة واسعة بين ذكاء القائد وذكاء أفراد الجماعة لأن تلك الفجوة قد تقلل من احتمال توضيح وتوحيد الهدف بين القائد من جهة وأفراد جماعته من جهة أخرى.

ب- السمات الاجتماعية:

فالقادة في الغالب يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميل للانبساطية وبث روح الفكاهة والمرح بين أفراد الجماعة وأقدر علي مراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم والقائد هو أكثر أعضاء الجماعة ميلا للإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي وهو الأقدر علي خلق روح معنوية عالية في جماعته والإبداع في لم شملها والإبقاء عليها.

ج- السمات الجسمية

نري تلك النظرة القائد كفرد أطول قامة وأثقل وزنا من أفراد الجماعة وأميل إلي أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطا منهم.

د- السمات الانفعالية

ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة علي ضبطها لأن الشخص الذي يثق بنفسه يعطي الآخرين الانطباع بأنه قوي وماهر قادر وغير ذلك من السمات والصفات التي تمكنه من الإسهام في حل مشكلات جماعته.

هـ- السمات العقلية المعرفية

علاوة على ارتفاع نكاه القائد بصورة متميزة أيضا لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة يكون متميزا ثقافيا ومعرفة عن الاتباع علاوة على تميزه بسعة الأفق وبعد النظر ونباهة البصيرة والقدرة على التنبؤ بالمفاجآت والاستعداد بها وحسن التصرف في مواجهتها.

وهذه النظرية تركز على الخصائص الشخصية للقائد والقيم والطباع التي تميزه

عن غيره وهي:

١- النزاهة.

٢- النضوج الاجتماعي وسعة الأفق.

٣- ذاتية الدوافع والاهتمام والانجاز.

٤- الاتجاهات التي تراعي العلاقات الإنسانية.

٥- نظرية الرجل العظيم

وهي من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتي كان من أهم دعائها فرانسيس جالتون حيث قدم كثير من البيانات الوراثية والإحصائية التي تؤيد نظريته وبسبب تصادف صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات فقد سادت تلك النظرية غير المتخصصين لفترة من الزمن إلا أن تلك النظرية قد وجمت إليها بعض النقد لأن القائد الذي ينجح في جماعة معينة يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق ببناء ونظام كل جماعة على حدة والقائد لا يستطيع أن يغير في جماعة معينة إذا لم يكن لديها قبولا أو استعدادا لهذه التغييرات.

الرجال يظهرون في المجتمع لما يملكونه من قدرات ومواهب عظيمة ونادرة تجعل منهم قادة فكل قائد عنده صفات معينة وهذه الصفات يطلق عليها الصفات القيادية وهي تتأثر بسلوك معين نتيجة نشاط الفرد حيث يولد الفرد وعنده نوعان من السلوك.

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

أ- سلوك ذاتي:

بمعني اعتماد الفرد علي الأخذ فقط.

ب- سلوك اجتماعي

بمعني اعتماد الفرد علي الأخذ والعطاء.

١- صفات الرجل العظيم:

الذكاء وهو موروث ولا يقصد به الذكاء الخارق ولكن لديه القدرة علي التصرف والاستفادة من الخبرات السابقة واتخاذ القرار السليم للمستقبل.

٢- والذكاء القيادي له شقين هما:

أ- قدرة الشخص علي التفكير السليم حيث يستفيد من تجربته السابقة فهو يتأمل المواقف المختلفة والحلول لهذه المواقف ثم اختياره للحل السليم إذ أن القدرة علي التخيل والدراسة ضرورية.

ب- روح المرح وهي ضرورية للقائد وهو من الصفات الموروثة وتمتعه بنشاط وقوة أعصاب ويمكن تنمية ذلك بممارسة الرياضة والتدريب.

ومن هنا نجد أن القائد شخص موهوب ذو قدرات قيادية متميزة أنعم بها الخالق سبحانه وتعالى عليه.

ت- أما ما يؤخذ علي هذه النظرية فهو:

١- هناك صفات قيادية يمكن اكتسابها بالتمرين والتدريب والممارسة.

٢- إن قيادة شخص معين لجماعة لا تتوقف علي شخصية القائد فقط بل أيضا تتوقف علي قبول أفراد الجماعة لهذا القائد.

٣- إن الموقف نفسه له دور في صنع القادة وفي صفتهم وفي تنمية خبراتهم ومواهبهم.

٣- النظرية الوظيفية:

القيادة هنا وظيفة أي أنها ممارسة الوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها وينظر هنا للقيادة علي أنها وظيفة تنظيمية.

وفي ضوء تلك النظرية فإن القيادة هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة علي تحقيق أهدافها وهي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة وحفظ تماسكها. فالقيادة إذن قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى.

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلي:

- ١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى والتي تنشأ الجماعة تحقيقها.
- ٢- وضع السياسة فالقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من مصادر ثلاثة: أ-مصادر فوقيّة من السلطات العليا كما في الجماعات العسكرية. ب-مصادر تحتيّة تتبع من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث تفوقه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد بوضع السياسة.
- ٣- الأيديولوجية حيث ينظر القائد علي أنه أيديولوجي عقائدي فهو يعمل في كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة.
- ٤- الخبرة حيث ينظر القائد كخبير وكمصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.
- ٥- الإدارة والتنفيذ من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة علاوة علي مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلي الوظائف التالية فالقائد من وجهة النظر الوظيفية يمثل الحكم والوساطة فيما ينشأ من صراعات داخل الجماعة وأيضاً القائد هو مصدر للثواب

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

والعقاب داخل الجماعة بهدف الحفاظ على النظام والضبط والربط داخلها علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمزا للجماعة.

٤- النظرية التفاعلية

تبني تلك النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

أ- القائد وشخصية ونشاطه في الجماعة.

ب- الاتباع واتجاهاتهم ومشكلاتهم وحاجاتهم.

ج- الجماعة نفسها من حيث البناء والعلاقات والتفاعلات بين أعضائها وخصائصها وأهدافها ودينامياتها وغير ذلك.

د- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتعتمد تلك النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الاتباع له وإدراته لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والاتباع لكل من الجماعة والموقف.

وهكذا تقوم النظرية التفاعلية على النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي فالقائد هو عضو أصيل في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي.

وتغير هذه النظرية خليطا مركبا من النظريات السابقة حيث إنها تقوم على التفاعل بين القائد وبين التابعين في ظل مواقف قيادية علمية محددة وتتميز بالشمول لمفهوم القيادة والعوامل المحدد لها.

ونظرية التفاعل تربي القيادة على أنها خلاصة ونتيجة التفاعل بين كل من:

١- خصائص القائد.

٢- خصائص التابعين وحاجاتهم.

٣- المواقف التي تمارس فيها القيادة.

٤- طبيعة العمل والمناخ السائد في المنشأة.

٥- نظرية ليكرت والأنظمة الأربعة.

ليكرت (Likert) هو عالم نفسي اجتماعي هدفت دراساته إلى وجود علاقة قوية بين الأداء والأنماط القيادية المتبعة في المنظمة أي أن الأداء المتدني في المنظمة يرجع إلى نوع الإشراف والقيادة فالمنظمات ذات الإنتاج الضعيف دائماً تكن تحت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة ويهتمون بالوظيفة دون غيرها إذ أنهم يفرقون على رؤوسهم إتباع إجراءات وأساليب مقننة للأداء ثم يحددون مستويات الإنتاج ومعدلات الإنتاجية على الطريقة التيلورية فهم يهتمون بتقسيم الوظيفة أو العملية إلى أجزاء صغيرة ثم يختارون مستخدمين لأدائها ويدربونهم عليها ثم يمارسون عليهم شتى الضغوط لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.

وأشارت دراساته أيضاً إلى أن المشرفين الناجحين هم الذين يركزون على الجانب الإنساني أي الذين يمارسون إشرافاً عاماً بعيداً عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالاً رحباً للابداع والابتكار.

لقد درس ليكرت (Likert) سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمؤسسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال.

وتوصيل ليكرت (Likert) من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية لقد أوضح ليكرت

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

(Likert) أن القيادة تمثل محور العملية الإدارية وأن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الإداريون في قيادة مرؤوسيه في قيادة مرؤوسيه.

٥- النظريات السلوكية

يعتقد العلماء والباحثون أنه نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث نظرية السمات في القيادة الإدارية وما تلاها من تركيز على سمات القائد وخصائصه الشخصية أصبح التوجه نحو دراسة السلوك القائد الإداري والاهتمام بالجانب الإداري بالجانب السلوكي في دراسات علماء النفس.

٦- نظرية الخط المستمر في القيادة

وضع هذه النظرية تمبيوم سميدت (Tamebun & Schmidt) ١٩٨٥ إذ قاما بتصنيف أنماط السلوك الإداري بالاعتماد على عاملين أساسيين هما:

١- مدى استخدام السلطة من قبل القائد.

٢- مدى الحرية المسموح لها في عملية صنع القرار.

٣- وأنه توجد هناك بدائل كثيرة للقائد تتدرج على خط ممتد حسب السلطة التي يمارسها القائد ومدى الحرية التي يتيحها لمرؤوسيه.

قام هاوس (House) بتطوير نموذج طريق الهدف في القيادات الإدارية وذلك اعتماداً على نموذج فروم في الدوافع إن تربط هذه النظرية بين دوافع الأفراد للإنتاج وبين إدراكهم أن العمل يشبع حاجاتهم إذ أن السلوك القيادي هو الذي يربط بين أنواع المكافآت وبين الدوافع والأداء والرضا عن العمل.

٧- النظرية الموقفية

أدى عدم اتفاق النتائج البحثية في نظرية السمات ببعض الباحثين إلى دراسة تأثير العوامل الموقفية على تشكيل وظهور القادة حيث يرى هؤلاء أن وظائف القيادة والسلوك المعبر عنها والتي يقوم بها الفرد في موقف معين على أنها هي القيادة حيث تشير تلك النظرية إلى أن عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

القيام بالوظائف ومن المعروف أن الشخص الذي يكون قائدا في موقف قد لا يصلح بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر فقد يصلح الفرد لقيادة جماعة ما في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم.

ونرى تلك النظرية الموقفية أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية فالقادة في مجال الفكر والمخترعين الأوائل لو كانوا قد ظهر في القرن السابع عشر حيث لم يكن التقدم العلمي مناسباً ويمهد الطريق بظهور عبقرياتهم من أمثال إيسون مخترع الفوتوغراف وفررد مخترع السيارة لما تيسر لهما تبوء المكان الذي اختلاه حين مهد التقدم العلمي لظهور هذه العبقرية.

٨- نظرية حاجات التابعين

تقوم هذه النظرية علي فكرة أن فاعلية القائد في التثيير علي متغيرات الرضا والأداء تتوقف علي المحتوى التدعيمي الذي يتضمنه سلوك القائد تجاه مرؤوسيه.

سادساً: مهارات القيادة

تدرك المؤسسات اليوم أهمية المهارات القيادية باعتبارها الركيزة الأساسية في تحسين خدماتها وبالتالي فهي تسعى لتمتلك أكبر قدر من المهارات العصرية من خلال تدريب أفرادها ليسهل عليهم التعامل مع متغيرات العصر وبهذا يتحقق هدفها لتصبح من المؤسسات الزائدة في جميع المجالات.

إن نجاح القائد يتوقف كلية على المهارات التي يمتلكها هذه الأخيرة تعتبر إحدى أهم مقومات الأساسية لممارسة مهنة معينة.

وتعرف المهارات القيادية بأنها تلك الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الشخص والتي تجعله مؤهلاً للقيام بعمل ما يتم الحصول عليها والتي تجعله مؤهلاً للقيام بعمل ما يتم الحصول عليها عن طريق عوامل وراثية أي موجودة بالأساس أو عن طريق عوامل مكتسبة تؤدي إلى خلق المهارات أو تنميتها بالتعلم والتدريب.

في حين تعرف المهارات القيادية بأنها قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين إذا أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم.

مصدر المهارة القيادية قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم يبقى تأثيرها أقل في تكوين القائد الناجح وقد يكون مصدرها البيئة مكتسبة وما توفره من تعليم وتدريب ولكن لكي يكسب القائد تلك المهارات اللازمة لنجاحه فلا بد أن يكون لديه الحد المعقول من المهارات الفطرية التي تسمح له باكتساب المهارات اللازمة لقيادة مجموعة العمل.

هذا وتتاسب تشكيلة المزيج الملائم المهارات اللازمة للقائد مع طبيعة العمل الذي يقوم به ومستواه التنظيمي والظروف التي يعمل فيها.

ولقد شهدت الإدارة التربوية اتجاهات جديدة في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين فقلد أصبح محور العمل في الإدارة التكامل والتصور وتحسين العملية التربوية لتحقيق النمو المتكامل ولكن ينهض القائد التربوي بالأعمال المنوطة به علي الوجه الأكمل يحتاج إلي مجموعة من المهارات الأساسية وهي:

(المهارات الفكرية - المهارات الفنية - المهارات الإنسانية - المهارات الإدراكية - المهارات الفكرية) والتي تشكل إطار مرجعي لازماً لنجاح تفاعل القائد.

المقصود بالمهارة بأنها الوصول بالعمل إلي درجة من الاتقان تيسر علي صاحبه أداءه في أقل ما يمكن من الوقت بأقل ما يمكن من الجهد مع تحقيق الأمان وتلافي الأضرار والأخطار.

ويعني آخر تعرف المهارة بأنها أداء العمل باتقان مع الاقتصاد في الوقت والجهد والتكاليف ومع مراعاة عوامل الأمان والسلامة.

وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية أي أن الإنسان يكتسبها من خلال خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل علي تنمية المهارة باستمرار إلي أن تصل إلي حد معين ثم تتوقف عن النمو وتستمر علي ذلك فترة قد تقصر أو تطول وتختلف باختلاف الأشخاص ثم تبدأ في الانحدار بسبب عوامل ومتغيرات عدة.

١- المهارات الذاتية:

تشمل بعصر السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصيات الأفراد ليصبحوا قادة

مثل:

١- السمات الشخصية.

٢- القدرات العقلية.

٣- المبادأة.

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

٤- الابتكار .

٥- ضبط النفس .

فالسماة الجسدية تمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية لأنها تمكن القائد من أن يشبع الحيوية والنشاط في مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والقوة البدنية والعصبية ترتبط بالصحة الجيدة وتوافرها ضروري لذي القائد لأن طبيعة عمله الشاق تتطلب جهدا ومركزا شاقا كذلك يتطلب عمله اتخاذ قرارات وهذا يتطلب صحة نفسية جيدة لاستخدام هذه الطاقة بحكمة وريية.

وكذلك القدرات العقلية فهي مهمة حيث إنها تمثل مجموعة الاستعدادات الفكرية والذهنية والاعتقادات الأساسية لذي الفرد فالذكاء من أهم القرارات العقلية اللازمة للإدارة وقد أثبتت الدراسات أن هناك صلة بين سمة الذكاء والنجاح في القيادة.

وهناك سمتان مميزتان للذكاء هما:

١- القدرة على التصوير .

٢- التمتع بروح المرح والدعابة.

التي يجعل من القائد بعيدا عن التزمت والتي تساعد على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه بحيث تمكنه من التأثير فيهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به وتخلق لديهم الاحساس بعدم وجود اجتماعي بينهم.

وفيما يتعلق بالمبادأة والابتكار فتعني الميل الذي يدفع الفرد إلى المبادرة بتقديم مقترحات والعمل قبل الغير .

وترتبط بالمبادأة والابتكار سمات رئيسية أخرى مثل الشجاعة والقدرة على الحسم وسرعة التصرف والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.

أما فيما يختص بالقدرة على ضبط النفس فتعني الاتزان وضبط الانفعالات ومنعها من إحافة القدرات الجسمية والنفسية وتعني أيضا القدرة على إدارة الفرد لنفسه

قبل إدارة الآخرين ويتطلب ضبط النفس مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بالهدوء والسيطرة علي الأعصاب.

٢- المهارات الفنية:

تتضمن المهارات الفنية معرفة متخصصة ومقدرة تحليلية ضمن مجال هذه المعرفة تمكن من استخدام الكفايات المهنية كافة والوسائل والأساليب في المجال المتخصص ويتم تمكين القادة والإداريين التربويين من هذه المهارة عبر برامج مخصصة خصيصا لتأهيلهم وتهيئتهم من خلال نشاطات أكاديمية مدروسة وعناية تشمل تعريفهم كمسافات وخبرات من نتائجها تطوير هذه المهارات الفنية وتعميق كفاياتهم فيها.

ويتضح من ذلك أن هناك ترابط بين المهارات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة والحقائق والمفاهيم العلمية ولا بد من رجل الإدارة العمل باستمرار علي تنمية المهارات الفنية لديه بعميق الجانب العلمي للعملية الإدارية وتعلمه الذاتي المستمر ويلتزم بالبرامج التدريبية التي يذهب إليها والتي تفرض عليه من قبل جهات عليا يتبع لها حتى يمتلك المهارة في التخطيط للعملية التربوية ورسم السياسات إعداد الميزانية التقديرية والفعلية تنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير وعمل الخطط التطويرية بما فيها من تحسين نوعية ما يحدث في المؤسسة ربط المؤسسة وربط وتفعل دور المؤسسة مع المجتمع المحلي:

وهناك سمات مرتبطة بالمهارات الفنية مثل:

١- الحزم.

٢- الإيمان بالهدف وتحقيقه.

٣- الفهم العميق والشامل للأمور.

٤- القدرة علي تحمل المسؤولية.

٣- المهارات الإنسانية:

المقصود بالمهارات الإنسانية قدرة القائد علي أن يعمل بنجاح كعضو في مجموعة وأن يبث روح التعاون في الفريق الذي يقوده وكما أن المهارات الفنية تتعلق

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

أولاً بالأشياء فإن المهارات الإنسانية تتعلق بالتعامل مع الناس وتتجلى هذه المهارات في الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه وفي الطريقة التي يكيف بها سلوكه وفقاً لتلك النظرة.

وكذلك تعرف هذه المهارة بأنها مقدرة المسئول التربوي على التعامل الفعال في تنمية الجهود التشاركية ضمن الفريق الذي يتولى قيادته.

وكذلك تمثل المهارات الإنسانية في قدرة مدير المؤسسة على العمل بنجاح وبث روح التعاون في نفوس العاملين معه وجعلهم ينهضون بالمسئولية الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام فهي تتصل بالفهم الجيد الذات والآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم.

ومما يزيد من تنمية المهارات الإنسانية لدى القائد التربوي زيادة وعيه بالعلاقات التي تربط المؤسسة بالمجتمع وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد لا في الذكاء فحسب بل وفي القيم والاتجاهات والميول وفي تصورهم وإدراكهم للأشياء.. وتتطلب المهارة الإنسانية أن يكون القائد قادراً على:

- ١- بناء علاقات طيبة مع العاملين.
- ٢- إدراكه الواعي لميول واتجاهات العاملين.
- ٣- فهمه لمشاعر العاملين ووقته بهم.
- ٤- تقبله لاقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة.
- ٥- إفساح المجال للعاملين لإظهار أفكارهم وابتكاراتهم.
- ٦- بث روح الاطمئنان وتلبية طلبات العاملين وحاجاتهم.

٤- المهارات التصورية

تتمثل المهارات التصورية في القدرة على إدراك الموقف أو الموضوع ككل وتحليله إلى عناصره الأساسية وتحديد ما بينها من علاقات والتفكير في المستقبل

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

والاستعداد له فهي تتعلق بمدى كفاءة القائد في ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات والتفطن في ايجاد حلول لها وجمع صياغة الآراء حولها وتعلق أيضا بقدرة القائد التربوي على رؤية التربية في إطارها العام وليس النظر إليها من زاوية ضيقة أو على مستوى نطاق المؤسسة كما تتعلق بقدرته على إدراك شبكة العلاقات التي تربط بين وظائف مؤسسته ومكوناته الفرعية.

وبالإضافة إلى هذه المهارات يحتاج القائد الإداري المبدع إلى جملة مهارات بجملها فيما يلي:

٨- المهارات النفسية: وتتفرع إلى:

١- الشخصية:

إذ يجب دراسة الشخصية كتتظيم كلي عام وتقم مكونات الشخصية النواحي الجسمية والعقلية والمزاجية والخلفية والبيئية.

الفن الإداري يولون اهتمامهم للنواحي العقلية والمعرفية كالذكاء والقدرات التحصيلية والنواحي الجسمية والانفعالية والمزاجية بالإضافة إلى الخلقية والاجتماعية.

فتجهد الشخصية السوية في الاستفادة من تأثير العوامل الحضارية ومنجزات العلم والتقنيات والرغبة في التطوير الذاتي والتنمية النفسية وصولا إلى خلق وإبراز شخصية نموذجية للقائد المبدع.

٢- الصفات: وتضم:

أ- الصفات الإنسانية

وهي القدرة على الاقتناع والتعبير عن الرأي وإدارة النقاش والحوار والمفاوضات ودقة الملاحظة.

وبعبارة أخرى يجب أن تكون لدى الإداري المبدع صفات شخصية هي:

١- الصبر.

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

٢- اللياقة.

٣- الثقة بالنفس وبقدرة الموظفين.

٤- التواضع.

ب- الصفات الفكرية:

التي تبين قدرة القائد المبدع علي التحليل والتفكير البناء والمرن.

أ- الصفات الفنية:

وهي القدرة علي التعبير السليم والواضح والاطلاع المستمر والقراءة الواعية والقدرة علي توضيح الأفكار واستخدام الوسائل العلمية الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري والتقنيات الحاسوبية والقدرة علي الاخفاء.

٥- الثقة بالنفس:

لعل هذا العصر من المؤهلات الأساسية في شخصية القائد المبدع الناجح

فالثقة تعني:

١- دعماً للمبادئ الإدارية والعمل الإداري.

٢- الحيطة من الأزمات التي يضعف إزاءها بعض الإداريين بفعل اعتقاده أن طريق العمل الإداري مفروش بالورد.

٣- الثقة بالآخرين

تعني الثقة بالآخرين تشييد جسور الامتداد معهم وعدم الشك في مبادراتهم

والالتزام باحترام أفكارهم وإبداعهم.

٦- الرعاية النفسية للعاملين

يتعين الاهتمام بكل فرد أو موظف وخلق علاقات مودة ومحبة بين الأطراف

ويجسد التعاون فالتعاون مطلب علي عاتق المجموعة إلا أن القائد المبدع وحده من يستطيع توفير أسسه وإبراز ذلك التعاون الجماعي الفعال.

٧- تنمية الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية:

يسهم القائد المبدع في غرس الاحساس بالمسؤولية الاجتماعية في المنظمة

بداية بإحساسه هو بالمسؤولية الاجتماعية تعني تأثير بعيد المدى في بيئة الشخصية

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

ويحمل أفكاره وجميع أهدافه وأهداف مسؤوليته مما يرفع الشعور بالانتماء للمجتمع وضرورة احترام المسؤولية الاجتماعية.

٨- المهارات الأخلاقية:

تضم مجموعة من السلوكيات هي:

- ١- الالتزام بالسلوك السوي.
- ٢- التخلق بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة.
- ٣- التحلي بأخلاقيات المروءة الإنسانية.
- ٤- ضرورة التعامل وفق معايير موضوعية محددة.
- ٥- الحفاظ على أسرار العاملين.

٩- المهارات الثقافية:

يحتاج القائد المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية وبنية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة.

إذن القائد كي يصبح مبدعا عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيد في عمله ذات العلاقة بعلم الإدارة ويتعين عليه التعود على التنقيف الذاتي المنهجي.

١٠- المهارات القيادية:

يسعى القائد المبدع اكتشاف مواهب وطاقات الفنية والإبداعية للعاملين والعمل على تيسير استغلالها ففي معظم الأحيان لا يكتشف العامل نفسه طبيعة المواهب والمهارات الكامنة في أعماقه ولكن القائد المبدع يحكم احتكاكه اليومي والمستمر والعاملين وخبرته يستطيع اكتشاف طاقاتهم الكامنة وقدراتهم غير المكتشفة.

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

١١ - المهارات الإدارية:

١ - إدارة الاجتماعات

يدير القائد الإداري اجتماعا أو لقاء أو ندوة مع الذين يقودهم وذلك لبحث موضوع واحد أو جملة موضوعات تستدعي التداول في شأنها والتوصل إلي فهم مشترك ومن ثم اتخاذ القرار اللازم وثمة ضرورة الالتزام بموعد الاجتماع.

٢ - إدارة الوقت:

الوقت عنصر من عناصر الإنتاج غير أنه عنصر غير قابل للخصن فما متاح عندنا منه لا يستطيع الاحتفاظ كما أن ما معني منه لا يمكن استرجاعه ومن هنا أهمية الوقت وخصوصا للموظف إذ أنه معيار الأجر أو الراتب أما القائد المبدع فالوقت من جوهر عمله المهني.

تبين لنا أن القيادة الإدارية لها معني واسع وشامل لتشابه في مفهومها الآراء والنظريات إلا أن الصفات والمهارات القيادية الإدارية الناجحة يكاد يجمع عليها المنظرون الإداريين وهي فيما يلي:

١ - قوة الشخصية المؤثرة على الآخرين ايجابيا.

٢ - العناية بالمظهر الشخصي والمظهر العام للمؤسسة.

٣ - التمتع بفلسفة تربوية عميقة مع فهم واضح لطبيعة العمل التربوي.

٤ - التحصيل العلمي العالي.

٥ - التدريب المهني.

٦ - الصحة الجسمية والعقلية والنفسية.

٧ - النظرة المتفائلة.

٨ - الاستقرار العاطفي.

٩ - الحق العظيم والاستقامة والنزاهة والأمانة.

١٠ - الروح العلمية.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

- ١١- الشعور بالرسالة.
- ١٢- التقويم الذاتي.
- ١٣- القدرة الفكرية الفائقة.
- ١٤- النزاهة الاجتماعي.
- ١٥- سعة الاطلاع.
- ١٦- الحس المرهف بالآخرين.
- ١٧- سرعة البداهة.
- ١٨- حسن التصرف في المواقف المختلفة.
- ١٩- روح التعاون والرغبة في تطور ما لدي الآخرين أكثر من ممارسة السلطة معهم.
- ٢٠- الجاذبية الشخصية.
- ٢١- القدرة علي العمل الشاق والصبر لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٢٢- الحكم السديد علي الأمور العامة.
- ٢٣- مهارة القيادة في تنمية البرنامج التدريبي.
- ٢٤- مهارة العلاقات الإنسانية.
- ٢٥- مهارة تنظيم العمل الجماعي.
- ٢٦- مهارة التعامل مع التقنيات الحديثة.
- ٢٧- مهارة تهيئة الظروف الملائمة للعمل.
- ٢٨- مهارة التقويم.
- ٢٩- القدرة علي التجرد عند تقويم الأداء.
- ٣٠- مهارة التنظيم والتسيق والجدولة.
- ٣١- مهارة ترتيب الأولويات.
- ٣٢- مهارة تقدير مستوي كفاءة العاملين.

القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)

- ٣٣- مهارة العمل كفريق.
- ٣٤- مهارة التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليه بين العاملين.
- ٣٥- مهارة التشويق وتحفيز الآخرين للعمل.
- ٣٦- مهارة الابتكار والاحساس بالمشكلات والتفنن في الحلول.
- ٣٧- مهارة الائتاء التربوي الإداري والفني بالنقاش الجماعي والمؤتمرات والندوات والحوار المفتوح والحلقات الدراسية والزيارات الميدانية.
- ٣٨- مهارة معالجة المعلومات المالية.
- ٣٩- مهارة الآلية الإدارية.
- ٤٠- الحكمة والهدوء والبعد عن الانفعالية مهما كانت الظروف صعبة.
- ٤١- القدرة على التعرف على الفروق الفردية في الميول والقدرات والحاجات والاستعدادات.
- ٤٢- القدرة على التخطيط.
- ٤٣- القدرة على اتخاذ القرار المناسب والحزم والجدية في تنفيذه.
- ٤٤- حزم من غير شدة ويسر ومن غير عنف.
- ٤٥- مشاركة العاملين في الميدان عند اتخاذ القرار.
- ٤٦- حسن التوقيت في اتخاذ القرار.
- ٤٧- معقولية القرارات وعدم تناقضها.
- ٤٨- حسن استخدام السلطة.
- ٤٩- القدرة على المتابعة والتقويم والتوجيه والإشراف.
- ٥٠- الموازنة بين العلاقات الإنسانية وتنفيذ الأنظمة واللوائح.
- ٥١- العدالة في تطبيق النظام.
- ٥٢- مهارة تبادل المعلومات والاتصال.

- ٥٣- المناقشة والسماع لمقترحات الآخرين.
 ٥٤- تحليل المواقف وعدم التسرع في الحكم.
 ٥٥- الحرص على البشاشة في وجوه العاملين.
 ٥٦- مبدأ الثواب للمحسن والعقاب للمسيء
 ٥٧- التطلع الدائم إلى مستقبل المؤسسة التربوية.
 ٥٨- تشجيع البحوث والدراسات العلمية.

تبين لنا عمق وشمولية المفهوم القيادي للعمل الإداري والذي يتضمن عناصر كثيرة متشابكة ومتداخلة مبني فعاليتها القرار السديد الذي يتطلب تنظيماً سديداً ورشيداً ومعقولاً في اختيار أحسن الاحتمالات الممكنة في تحقيق الأهداف المنشودة وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق والدراسات لا على التحيز أو التعصب أو الانفعالية أو الرأي الشخصي.

ولهذا بات من الضروري جداً استمرارية تزويد القائد الإداري بالمعلومات والبيانات والآراء المختلفة من أهل الاختصاص والمنظرين ومن الممارسين للعمل الإداري في الميدان وقد أشار سيمون إلى أهمية الاتصال في عملية اتخاذ القرار بقوله ليست عملية الاتصال بالغة الأهمية للمؤسسة الإدارية فحسب بل إن توافر أساليب مساعدة لهذا الاتصال يحدد إلى درجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها وظائف العمل أو اتخاذ القرار داخل المؤسسة التربوية.

إن إمكانية السماح لشخص ما يعمل قرار معين يعتمد غالباً على مدى وصول المعلومات التي يحتاجها من أجل اتخاذ قرار حسيب ويعتمد كذلك على مدى وصول هذا القرار بصورة واضحة وصحيحة إلى الأفراد الذين يتأثرون به كي يحقق العناصر المستهدفة من صدوره أما القرارات التربوية الضخمة والمعقدة بدرجة كبيرة يجعل معقوليتها عملية محدودة ومن ثم تحتاج إلى متخصصين تربويين لتفسير هذه القرارات وتبسيطها للعاملين حتى لا تأول بصورة خاطئة عند محاولة فهمها.

الفصل الثاني

مؤهلات مقومات القيادة

مقدمة

أولاً: اختيار القيادة

ثانياً: مؤهلات القيادة

ثالثاً: أهمية المهارات القيادية

رابعاً: مناهج البحث في القيادة

خامساً: مقومات القيادة

سادساً: التدريب علي القيادة

سابعاً: العلاقة بين القيادة والابداع

ثامناً: أمراض القيادة

مقدمة

تعمل المنظمات الأعمال بالنظام من أجل تحقيق أهدافها في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والغموض فترى بمشكلات لم تطرأ علي البال كما أن اشتداد المنافسة تجعل من المنظمة تفكر في كيفية مواصلة سيرها في ظل هذا التعقد والغموض في ضوء هذا الإنراك فإن أكثر تحدي للمنظمات عامة كانت أم خاصة يتمثل في ايجاد قيادات مبدعة تكشف أفكار جديدة أو أنماط غير مسبوقه من الأداء.

فالقيادة باختلاف ميادينها ومجال ممارستها فن إنساني بحاجة إلي مراجعة دائمة وتطوير مستمر من أجل تقديمها في صورة أكثر قدرة في انجاز المهمات الإبداعية في المنظمة فالبحث في مسألة الارتقاء القيادي إلي مستويات الإبداع وما يترتب عنه من ممارسات تتعكس مباشرة علي توفير بيئة تنظيمية محفزة علي الإبداع يتطلب تحديد سمات الانتقال من القيادة الإدارية الروتينية إلي القيادة الإبداعية.

وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها ونشعب أعمالها وتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية مبدعة وواعية تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوي من الانتجاز وغالبا ما يعزى تقدم أية منظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها إلي كفاءة وإبداع قيادتها حيث يعد القادة المبدعين سلعة نادرة نظرا لكونها تعمل علي خلق التفاعل الايجابي والتفوق والتطور للمنظمات.

إن تعد القيادة الإبداعية إحدى الركائز الأساسية لنجاح وتميز أي منظمة مهما كان مجال عملها وهي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وهي ليست حكرا للفرد الذي يتربع علي قمة هرم المنظمة ولكنها كامنة في أي فرد ليمتلك المهارات القيادية مهما يكن موقع الشخص في المنظمة فالمؤسسة

تحتاج إلى قيادة مبدعة بدل من القيادة التقليدية والتي بدورها تحث النمو المؤسسي والتفوق الذي يسمح للمنظمة من مواكبة كل المتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال.

أولاً: اختيار القيادة

ينبغي الاعتماد علي أساليب علمية موضوعية لاختيار القادة من بين المتمتعين بالكفاءة من الأفراد لتبوء هذا الدور كما يفضل أن يتم الاختيار من بين الأفراد المتمتعين بالاتجاهات والميول الديمقراطية.

ويتم اختيار القائد بطريقة الاختبارات الموقفية حيث يوضع عدد من الأفراد في موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعي معين كمناقشة موضوع ما أدخل لمشكلة معينة دون توزيع للأدوار بينهم ثم يتم ملاحظة الأفراد الأكثر مبادأة والأنشطة فكراً والأكثر تأثيراً في سلوك الآخرين فيتم اختياره كقائد وتلك الطريقة وجد أنها أفضل من اللجوء لاختبارات الشخصية وتقدير السمات.

وخلال الحرب العالمية الثانية تم استخدام تلك الطريقة عند اختيار القادة للمهام الحربية الكبيرة مثل أعمال المخابرات حيث عاش المرشحون معا في جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة ومستمرة من رجال مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكي وقد تم تطبيق بعض الاختبارات الأخرى علي الأفراد كاختبارات الاستعدادات الخاصة والمقابلات الشخصية وغير ذلك.

ثانياً: مؤهلات القيادة

للقيام بالقيادة على أكمل وجه يستلزم تلك ضرورة توافر عدد من المؤهلات تنطوي على ما يلي:

١- الاستقرار والثبات:

تتطلب القيادة عدم الانفعال والغضب عند التعامل مع المرؤوسين والتحرر من التحيز وبذلك تغلب على القائد صفة الثبات والاستقرار والثقة في النفس.

٢- الطاقة الجسمية والعقلية:

يعمل القائد في المنظمة لفترات طويلة وتحت ظروف ليست بالسهلة بالإضافة إلى أن القيادة تتطلب تركيز الاهتمام على بعض جوانب العمل إلى جانب قدرة القائد على اتخاذ القرار الفعال ولعل هذا يستدعي توافر الطاقة الجسمية للقائد للقيام بتلك الأعباء.

٣- الموضوعية:

يجب أن يكون القائد في علاقاته مع الآخرين موضوعياً حتى يتمكن من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصاً موضوعياً وبالتالي تؤثر الموضوعية في إنجاح القيادة أو تعويقها.

٤- المهارة في الاتصال:

يستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة منها:

١- تكوين اتجاهات فكرية في الأفراد يراها المجتمع صالحة ومحقة لأهدافه.

٢- تزويد الأفراد بعناصر معرفية جديدة.

٣- زيادة فرص التعارف الاجتماعي بينهم.

هذا ويستخدم القائد الاتصال في أغراض أخرى مثل:

١- الإقناع.

٢- التشجيع.

٣- التحفيز للعاملين.

١- المهارة الاجتماعية:

يعمل القائد مع منظمة بها أفراد لها أمانهم وطموحهم وآمالهم وألمهم ولعل هذا يستدعي تفهم القائد لتابعيه والتعرف علي نواحي القوة والضعف فيهم والتعامل معهم والوصول بهم إلي أفضل حالات الرضا والتكيف لاكتساب ثقتهم وولائهم.

٢- المهارة الفنية:

عناصر العملية الإدارية عناصر متداخلة والظروف المحيطة بالعمل هي التي تفرض علي القادة أسلوب العمل والقدرة علي التعامل مع عناصر العملية الإدارية تستلزم استخدام قدرات هامة تكون الامتياز الفني للقيادة.

٣- المهارة التطعيمية:

يقال إن القائد الجيد مدرس جيد فالقائد الذي يستخدم مهاراته التعليمية فيشرح للمرؤوسين نقاط الأخطاء في مجالات عملهم ويقدم المقترحات التي تساهم في التغلب علي هذه النقاط بدلا من إصدار الأوامر ويعتبر التدريس من أحسن الطرق لتنمية المرؤوسين فهو قائد جيد.

٤- العلاقات الإنسانية:

ينبغي علي القائد أن يعرف الكثير عن أحوال المرؤوسين وأن ينظر إلي المنظمة لمجتمع بشري له أمانيه وطموحه ولذلك يجب أن يكون ملما بالسلوك الإنساني في الإدارة حتي يتسني له إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية وعلي القائد أيضا أن يعرف ماذا يستطيع الآخريين عمله وما لا يستطيعون القيام به.

٥- الدافع الشخصي:

يجب أن تأتي الرغبة في القيادة والدافع له من داخل الشخص نفسه ولعل هذا يتضح في استخدام القائد للعمل لساعات طويلة ومثابرتة علي العمل.

وتوافر هذه الصفات والمؤهلات في قائد لا تكفي لأن تجعل منه قائد فالكثير من القادة لا تتوافر فيهم كل الصفات ومع ذلك فهم قادة ناجحين وعلي الجانب الآخر قد تتوافر في قائد ما كل الصفات ومع هذا لا يكون ناجحا وإنما هناك عوامل أخرى قد تتداخل في الأمر منها:

١- الظروف المحيطة بالمنظمة.

٢- نوعية أفرادها.

ثالثاً: أهمية المهارات القيادية:

تساهم المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي ويتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية هذا بالإضافة إلى عدة أسباب أخرى:

١- بدون المهارات القيادية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه

إلى نتائج.

٢- بدون المهارات القيادية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية

والتأثير.

٣- بدون المهارات القيادية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم

التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

٤- بدون المهارات القيادية يصعب على المؤسسة التعامل المتغيرات البيئية

الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها

المرسومة.

٥- بدون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق

أهداف.

رابعاً: مناهج البحث في القيادة

ثمة منهجان للبحث في موضوع القيادة وهما:

١- منهج تحليل السمات:

ويحاول ذلك المنهج التصول إلى تحليل سمات اللذين عرفوا بأنهم قادة في الماضي أو في الحاضر وذلك باستخدام الأساليب العلمية كاختيارات الشخصية ومقاييس الذكاء للكشف عن هذه السمات وتحليلها وأيضاً يعتمد ذلك المنهج على آراء الناس المحيطين بالقيادة في تحديد سمات قيادتهم.

٢- منهج اختيار الأعضاء للقيادة:

وفيه يتم الطلب من أفراد الجماعة لكن يختاروا أحد الأعضاء من بينهم كقيادة الجماعة ثم يتم تطبيق المنهج الأول عليهم بتحليل سماتهم لمعرفة ما يتميزون به.

خامساً: مقومات القيادة الفعالة

تواجه معظم المنظمات الحديثة كثيراً من الصعوبات والمشكلات الخاصة بالقيادة كضعف خبرتهم الإدارية وانخفاض مستوى كفاءاتهم أو تسلطهم في اتخاذ القرارات أو ضعف ولائهم أو إنتمائهم للمنظمة ولذلك فهناك محاولات للتأكد من مدى توافر مقومات للقيادة الفعالة في القادة الذين ينتج عن سلوكياتهم المشكلات السابقة.

ولعل أبرز تلك المقومات والسمات الواجب توافرها في القائد الفعال ما يلي:

أ- السمات الشخصية:

من الضروري أن يتوافر في القائد الفعال بعض الخصائص الذهنية كالذكاء والحكمة والالتزان الانفعالي والثقة في النفس والتفكير الابتكاري والقدرة علي التحليل والنقد الذاتي والرؤية الشاملة فضلا عن المهارات الاجتماعية كالاتصالات والود والقدرة علي التغيير.

ب- المرونة:

علي القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر بالميل إلي الاستفادة من خبرات الآخرين مع عدم الازعاج لضغوط بعض الأفراد ذوي النفوذ في نفس الوقت.

ج- الموضوعية:

يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية في علاقاته بالآخرين مع المهارة في تشخيص المواقف وتحليلها بعيدا عن التحيز الشخصي أو الرؤية المؤيدة للمصلحة الشخصية.

د- المهارة في فهم السلوك الإنساني:

علي القائد الناجح أن يكون ملما بالسلوك الإنساني وبمبادئ دراسة السلوك حتي يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه وبحاجاتهم وميولهم المختلفة.

ولاشك أن براعة القائد الفعال تتمثل في تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكي يقرر أي نوع من القيادة تكون أكثر مناسبة لذلك الموقف ففي كل موقف إداري تتفاعل ثلاث متغيرات رئيسية تؤثر في اختيار نمط القيادة الملانم وهي:

١- المتغير الأول: القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقوماته سيكولوجيته واتجاهاته.

٢- المتغير الثاني: يتمثل في المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم علاوة على الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التي تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها وفي كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومعتمدا أيضا على مهاراته ومعرفته الفنية.

سادساً: التدريب علي القيادة

أثبتت الدراسات أن معظم سمات الشخصية تكتسب وأيضا فإن القيادة كنوز اجتماعي يتحدد في إطار معايير اجتماعية مكتسبة أيضا وبالتالي فالقائد يتم صنعة ولا يولد قائدا ويتم تدريب القادة في ضوء بعض العوامل التي تسهم في ذلك التدريب.

١- توافر المدرب الكفاء الدارس ذو العلم والخبرة والقدوة الحسنة.

٢- بناء جماعة التدريب بحيث تكون قابلة للتغير داخلها وقابلة للنمو أيضاً.

٣- التدريب العملي علي القيادة في جماعات حيث تتم مناقشة أهداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها وإدراك أسس العمل الجماعي.

٤- تبادل الآراء ومناقشة المشكلات والحلول بين المدربين والمتدربين في حرية ووضوح.

٥- التدريب علي وضوح التفكير واتخاذ القرارات وسرعة البت في الأمور وخاصة الطارئة والمفاجأة.

٦- التدريب في ظل مناخ ديمقراطي وملاحظة المدرب في قيادته للجماعة وملاحظة نمو أعضاء الجماعة المتدربة.

٧- التدريب علي النقد الذاتي والنقد البناء وتقبله بما يضمن تعديل السلوك إلي الأفضل.

٨- المشاركة الايجابية العملية من جانب المتدربين والتحمس لعملية التدريب.

٩- الإلمام بعلوم النفس وبصفة خاصة علم النفس الاجتماعي للإحاطة بسلوكيات القيادة ودوافع السلوك الاجتماعي.

١٠- المرونة من برامج التدريب بحيث يناسب البرنامج التدريب طبيعة الموقف ومتطلباته.

ويجب ألا يفتر تدريب القادة على فئة الإدارة العليا بل يجب أن يطال التدريب المستويات الأخرى من القادة كتدريب المشرفين في المناهج ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية المختلفة في الشركات والمرافق المتعددة على أن تشمل برامج التدريب هؤلاء على برامج العلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف رفع قدرة المتدرب على قيادة المرؤوسين وأيضاً تنظيم العمل بهدف الوصول إلى أبسط الطرق لتنفيذ العمل وبرامج للسلامة والأمن الصناعي يهدف نشر الوعي الوقائي لدى المشرفين.

وبعد إتمام التدريب تأتي مرحلة التقييم لبرامج التدريب لأن أي منظمة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه حيث يتم قياس مستوى المتدرب بعد انتهاء البرامج وهذا يمثل مؤشراً لفاعلية أسلوب التدريب وكفاءته وأيضاً يتم قياس مستوى المدربين أنفسهم وهو مؤشر لفاعلية البرنامج علاوة على قياس متوي الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها المتدرب مما يمثل مؤشراً على مدى التحسن الحاصل في الكفاءة الإنتاجية والقدرة على العمل التي حصلت بعد إنتهاء عملية التدريب وبالتالي يتم قياس مدى تحقق الأهداف من خلال التقدم العام في كفاءة وأنشطة المنظمة وبالتالي إنتاجيتها.

سابعاً: العلاقة بين القيادة والإبداع

إن للربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح واستمرار للعمليات الإبداعية داخل المنظمة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي فالقادة المبدعين لا يرضون فقط بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة ولكن يحفزهم السعي المستمر من أجل ايجاد الطريقة الأفضل إن نمط القيادة الإبداعية هو الاكتشاف هو الاكتشاف وتحديد النفس وتأثيرها يساهم في رفع مستوى الإبداع للقائد والمؤوسين والمنظمة ككل.

فماذا يقدم الإبداع للقيادة وماذا تقدم القيادة للإبداع؟

إن الإجابة على هذا التساؤل يوضح العلاقة التبادلية بينهما فيما يلي:

١- الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة الإدارية وأحد الوسائل الهادفة لقيادة المؤوسين.

٢- أهم ما يميز القائد هو الإبداع في اختيار السلوك المناسب لتحفيز المؤوسين وخلق بيئة تنظيمية تشجع المبادرة وطرح الأفكار ويعد النمط الإداري الديمقراطي الأكثر تحفيزاً على الإبداع.

٣- القيادة عملية تتجج بالتزام الجميع والإبداع وهو بدورة عملية جماعية تتطلب التعاون حتي ولو كانت بدايته مبادرة فردية. وتظهر أهمية القيادة الإدارية في إحداث الاتسجام والتناغم في العمل الجماعي المبدع في المنظمة.

٤- يتوجه الإبداع إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي ونجد هنا أيضاً أن القيادة أيضاً لها نظرة مستقبلية للأحداث.

٥- الإبداع يساهم في قيام القائد المبدع بابتكار الآليات الجديدة للعمل من خلال الاستغلال الأمثل للموارد وتحقيق الفعالية.

٦- التءءى الأءبر للقفاة الإءارة قءرءءا على مواءة الأزماء وءءءاء بءلك إلى ءول إءاءعة من ءلال اسءءمار الطاقاء البءرئة المساهمة بالفكر والعمل لابءكار ءول لهءه الأزماء.

فمءصلة العلاءة بءن القفاة والإءاءع هى:

- ١- ءلق قفاة مباءة.
- ٢- اءءاء رؤئة أو فكرة ءءبءة (مسألة) مءمبزة (ءءفكر الإءاءع)
- ٣- إءراء بءء وءقصى ءولها لمعرفة فاءءها (ءل الإءاءع للمءءلاء)
- ٤- اءءاء قراءاء ءءفببئة وءطبببها (بءاء نظام للإءارة بالإءاءع)

ثامناً: أمراض القيادة

إن أمراض القيادة كثيرة وأن أهم أنواعها هي كالتالي:

أ- أمراض متصلة باتخاذ القرار

الرئيس مضطر دوماً لاختيار بديل من عدة بدائل مطروحة أمامه وعليه أن يتوقع الآثار المترتبة على ذلك الاختيار سواء أكانت عواقب سلبية أو إيجابية فضلاً عن إمكانية وضع القرار موضع التنفيذ وهذا هو لب عملية اتخاذ القرار.

فالقرار الإداري هو:

اختيار تصرف من بين عدة تصرفات أو طرق مطروحة أمام الرئيس وعليه

تحديد متى وكيف يتخذ القرار؟

وعملية اتخاذ القرار تتكون من:

١- التعرف على المشكلة وتحديد مظاهرها.

٢- تحديد البدائل الممكنة.

٣- اختيار الحل ومدى ملائمتها.

٤- متابعة التنفيذ.

والأمراض التي تتعلق باتخاذ القرار هي:

أ- التردد:

درجة كفاءة القرار تتوقف إلى درجة كبيرة على توقيت صدوره ومدى ملاءمة

الفترة الزمنية له بحيث لا تتغير الظروف الداعية لصدوره.

وتردد المدير في اتخاذ القرار في الوقت المناسب يعتبر من الأمراض التي تهدد

عملية مترددة وكثير الاستفسار والاستشارة.

والمدير المتردد دائماً يخشى التسرع وهو متأنى بطبيعة الحال وهذا يساعد

المروسين محاولة سلب صلاحياته وقد يؤدي إلى التسيب.

ومن أسباب التردد عدم تعرض المدير لحالات مماثلة في السابق أو انخفاض درايته في اتخاذ القرار .

ويتمثل التردد في المدير الذي لا يسعى إلي مشاركة مروضيه أو العمل علي تدريبهم ومنحهم قدرا من السلطة والتي يدورها تسمح لهم بممارسة عملية اتخاذ القرار .

ب-العجز في اتخاذ القرار عند الأزمات:

فطبائع الأشياء لا تسير في اتجاه أو وتيرة واحدة.

لذا من المفترض أن يواجه المدير بعض الأحداث والأزمات الطارئة التي يجب عليه أن يتخذ بعض التدابير للتصدي لها ويطلق علي هذه العملية القدرة علي إدارة الأزمات .

فهناك بعض المديرين يعترضهم في الأزمات ما يشبه الاثييار أو عدم التركيز ويعجزون عن التفكير المنظم الذي بدوره يسهم في التصدي لهذه الأزمات وتخطيها وكذا التصدي لما قد ينشأ عنها من آثار أو خسائر .

ولتقادي هذا العجز يجب:

- 1- اعتياد المدير علي مواجهة الأزمات .
- 2- التماسك النفسي والقدرة علي التحمل .
- 3- التدريب علي كيفية التصرف في مثل هذا الموقف .

ج- الأخذ بالأحواط وليس الأفضل:

وهي قاعدة ذهبية تعمل علي السلامة ومن المساءلات مع الضمان لأطول فترة ممكنة في الموقع القيادي فبدلاً من اتخاذ القرار والبحث عن المشاكل وتقديم الحلول يتجنب المدير في اتخاذ القرار .

وهناك أسباب قد تدفع بعض المديرين لتبني هذه السياسة أمثلة:

- 1- عدم القدرة علي المواجهة .
- 2- التعرض للمتاعب والخوف من العواقب .

٣- الحصول علي بعض المزايا نتيجة الالتزام بسياسة الأحرط وليس الأفضل.

ت- أمراض خاصة بإدارة العلاقات الإنسانية

يتعامل المدير مع الأفراد والجماعات في ظل نظم فنية وإدارية معينة لتحقيق أهداف المنشأة.

ومن هنا في الجوانب الإنسانية المباشرة والمؤثرة في العلاقات بين الأفراد أو غير المباشرة والتي تتمثل في علاقات هؤلاء الأفراد بالنظم تشغل حيزا هاما في ممارسته.

ويتوقف مدي نجاحه في العلاقات الإنسانية علي الكفاءة والفعالية لتلك العلاقات.

ومن أهم الأمراض التي تعيق ذلك الجانب:

١- العجز في تحديد المسافات النفسية والشخصية:

فلا بد من تحديد مسافة فاصلة بين المدير والمرووس فلا يرفع الكلفة ولا يحتجب.

٢- رفع الكلفة

حين تضيق المسافات وتوشك علي التلاشي فإن هيبة المدير وقدرته علي اتخاذ القرار أو إصدار التعليمات وتحديد الأوامر وتوزيع المسؤوليات تتهدد حيث ينمو لدي المرووسين اعتقاد قوامه أن المدير فرد عادي مثله مثلهم ومن ثم يصعب الثمار بأمره أو تقبل توجيهاته وبطبيعة الحال فإن هذا الموقف يؤدي إلي مناخ من التسبب فيصبح من الصعب التوجيه من قبل المدير للمرووسين للوصول إلي تحقيق أهداف المنشأة المرجوة.

وحتى يستطيع المدير أن يمارس دورة بكفاءة لابد من وضع الحدود الفاصلة بين الانضباط والانفلات وبين الالتزام والفوضى والمحافظة علي التوازن فيما بين العلاقات الرسمية والعلاقات الإنسانية بحيث لا تهدر في ذات الوقت حقوق المنشأة.

بل يجب توظيف العلاقات الرسمية والإنسانية لخدمة أهداف المنشأة وإنتاجية الفرد والجماعة تزيد في ظل الاحتفاظ بالمسافة النفسية بين المدير والمرووسين.
ومن الأسباب الحقيقية والمسئولة عن رفع الكلفة هي:

- ١- انخفاض القدرة على تأكيد الذات الذي بدوره يشجع بالتالي على تحديد طبيعة العلاقة بين المدير والمسئولين.
- ٢- الميل البالغ فيه لدوافع شخصية كإقامة صداقات بدلا من شيوع النمط الرسمي للعلاقات الرسمية.
- ٣- الاحتجاب

مرض تنظيمي يقع على الطرف المقابل لرفع الكلفة.
والذي يتجسد في المدير الذي يقود مرووسيه من بعد ويعمل على تكريس وتعميق الفجوة بينه وبين مرووسيه وذلك بالبعد عنهم ومخاطبتهم ومن وراء حجاب.
ومما يؤخذ على الاحتجاب تراكم القدرات وحدث الاختناقات وإعاقة نقل المعلومات وظهور مراكز تحكم تحد من حرية المدير وقدراته في إدارة المنشأة.



الفصل الثالث

القائد

(سماته وكيفية تأثيره)

مقدمة

أولاً: سمات وصفات القائد

ثانياً: تأثير القائد علي معاونيه

ثالثاً: القائد واتخاذ القرار

رابعاً: خصائص السلوك القيادي

خامساً: الفرق بين الرئيس والقائد

سادساً: الفرق بين القائد والمدير

مقدمة

عرف الإنسان عبر العصور أن الفرق بين النجاح والفشل في أي ميدان من ميادين الحياة المختلفة يرجع في جانب كبير منه إلى مدى توفيق القيادة وعرف الإنسان أيضا أن كل جماعة تعمل معا لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة تحتاج إلى شخص منها أو من خارج الجماعة أحيانا وتكون مهمته الأولى هي توجيه تسيق العمل وتسيق خطاه نحو أهدافه المنشودة وهذا الشخص هو ما اصطلح على تسميته بالقائد.

غير أن الإنسان وقف دائما في حيرة أمام عدة تساؤلات منها:

١- ما الذي يميز القائد عن غيره من أفراد الجماعة؟

٢- ما الذي يميز القائد الناجح من القائد غير الناجح؟

وفي محاولة الاجابة عن مثل هذه التساؤلات لجأ بعض الأفراد قديما إلى أساليب بدائية وغريبة فهناك من حاول استكشاف شخصية القادة عن طريق تحليل خط يدهم في الكتابة ومنهم من لجأ إلى دراسة أشكال جمجمة الرأس لمعرفة القوي الذهنية للقادة وغيرها.

وتزايد الاهتمام بالأنماط القيادية نتيجة لتزايد طموحات إدارة التعليم في النمو والتقدم فعملية الأنماط القيادية وممارستها ترتبط ارتباطا وثيقا بالعملية التعليمية وحتى يتحقق المرجو من العملية التعليمية التي تهدف إلى التحسين والتطوير لا بد من الكشف عن الأنماط القيادية السائدة ومدى ممارستها في الميدان التربوي وتحديدًا في إدارات المدارس بصفتها الإدارة الإجرائية للهرم التعليمي.

وتعد الإدارة في المنظور الحديث وظيفة إنسانية يعتمد نجاحها إلى حد كبير على روح التعاون والمشاركة بين العاملين في المؤسسة وعلى قدرة الإداريين في توظيف طاقاتهم وقدراتهم بشكل يضمن الحصول على أكبر قدر من الإنتاج في

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

أقصر وقت ممكن لأقل جهد وتكلفة ومن هنا تكمن أهمية الإداري في كل قطاع من قطاعات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتي يوجه غيرها.

أولاً: سمات صفات القائد

الاعتقاد السائد أن القادة الجيدين مولودون وليسوا مصنوعين وهذا الاعتقاد ربما يكون صحيحاً وفي الواقع قد يصبح بعض الناس قادة فعالين لأسباب كثيرة لا نعرفها جيداً ولهذا نقول أن القادة مولودون غير أن التحليل العميق يكشف لنا عادة عن أسباب ظهور القادة الفعالين ويرجع هذا إلى عاملين أساسيين هما الموقف والشخصية.

أ-الموقف:

إن القادة المولودون هم فعالون في مواقف معينة فمثلاً يمكن أن يقال إن (تشرشل) قائد بالفطرة لأن قدرته القيادية تميزت أبان الحرب العالمية الثانية غير أنه عندما انتهت الحرب لم يتم انتخابه في مجلس النواب الإنجليزي لأن مهارته القيادية كانت وليدة الموقف.

ب-الشخصية:

هي ظاهرة مجردة وغير مفهومة وذلك فيما يتعلق بأسبابها وبدون شك تتجسّد القادة بسبب شخصيتهم وطبيعتهم الخاصة وذلك لعدم فهم الشخصية تماماً. والعلاقة بين الشخصية القيادية الفعالة غير واضحة تماماً بالرغم من أن يعطى القادة الجيدين يمكن أن تكون شخصياتهم بارزة إلا أننا غير متأكدين من أن أحدها بسبب الآخر.

وأن الصفات القيادية مستمدة من نظرية أن القائد مولود مصنوع فمن المعتقد أن صفات معينة تتميز بها الفاعلية القيادية وإذا استطعنا تحديد هذه الصفات فيمكننا أن نقوم بعمل جيد في اختيار الناس للمراكز الإشرافية والإدارية وكذا نستطيع تدريبهم على اكتساب الصفات القيادية الفعالة يكونوا قادة أكثر فاعلية.

وهذه الصفات هي:

١- الرغبة:

هي المفتاح الأساسي والدافع عند الفرد في القيام فعليا بالإدارة.

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

٢- النكاه:

نكاه القائد يجب أن يكون فوق نكاه المجموعة ولكن هذا لا يعني أنه كلما كان الفرد ذكياً كلما كان قائداً أفضل.

٣- مهارات الاتصال:

لابد من اتصال القائد بمجموعته بصفة مستمرة.

٤- الثقة:

وينبغي هذا عدم التعالي لأن الثقة بالنفس تؤثر على المرؤسين التابعين للقائد الواصل بنفسه.

ونستنتج من الصفات القيادية أنه يوجد لكل فرد تقريبا أمل حيث لا يوجد ما يسمى بأفضل مشرف ولا توجد مميزات نفسية أو بدنية محددة ينبغي أن يحملها القادة الفعالون وهناك صفات أخرى لقائد تعبر عن عظمة القائد في التفكير وهي:

١- الرؤية:

فالقائد ذو الرؤية هو الذي ينظر للأمور نظرة واسعة وجديدة ومستقبلية.

٢- الواقعية:

والقائد الواقعي دائما يتعامل مع الحقائق الواقعية تعني التحرر من الوهم.

٣- الأخلاقيات:

القائد الذي يتمتع بالأخلاق الحميدة يكون دائما حساساً تجاه مرؤوسيه.

٤- الشجاعة:

القائد الشجاع لديه القدرة والقوة لبدأ الشيء الجديد ويستطيع التصرف والمخاطرة فالشجاعة تعني المبادرة الفعالة.

وبالإضافة إلى هذه الصفات فقد حدد دافيس أربع سمات رئيسية تميز القائد

الناجح هي:

١- النكاه:

فالقائد أكثر نكاه إلى حد ما من الفرد المتوسط من أتباعهم بصفة عامة.

٢- النضج الاجتماعي وسعة الأفق:

فالقادة ناضجون عاطفيا وقادرون علي التعامل مع المواقف المتناقضة وهم قادرون أيضا علي تكوين العلاقات الاجتماعية الطيبة مع الآخرين ولديهم قدر معقول من الاعتزاز بالنفس واحترام الذات.

٣- ذات الدافع والاهتمام بالانجاز:

فدوافع القادة نابعة من داخلهم وتسيطر عليهم الرغبة في الانجاز.

٤- اتجاهات تراعي العلاقات الإنسانية

حيث يدرك القادة أنهم يعتمدون علي الأفراد في تنفيذ الأعمال ولهذا يحاولون تنمية الاعتبارات الاجتماعية ورعاية العاملين.

ولكي يقوم القائد بدوره بنجاح ضمن الضروري توفر مجموعة من الصفات فيه

وأهم تلك الصفات:

- ١- القدرة علي تفهم الأفراد والعامل معهم.
- ٢- القدرة علي توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.
- ٣- المهارة في إدراك المناقشات الفردية والجماعية.
- ٤- القدرة علي اتخاذ قرارات منطقية سليمة.
- ٥- القدرة علي تنمية روح الجماعة مع مرؤوسيه.
- ٦- المبادأة والابتكار.
- ٧- القدرة علي استخدام سلطته الاستخدام السليم.
- ٨- القدرة علي التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له.
- ٩- القدرة علي تقويم جهود المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءه وعلي تشجيعهم علي النمو الفني الوظيفي.

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

وبالإضافة إلى هذه السمات والصفات للقائد فإنه نظرا لطبيعة المؤسسات والعمل بها ينبغي توافر مجموعة من السمات والصفات والخصائص للقائد يمكن ايضاحها فيما يلي:

١- الاتزان الانفعالي:

يتطلب الأمر أن يكون القائد متزن انفعاليا حتى تكون قراراته أكثر موضوعية وأيسر وأدق وهذا بعكس القائد حاد الطباع والذي تميل قراراته إلى السطحية والبعد عن الموضوعية ولذلك فالانزلال الانفعالي يجعل القائد أكثر استجابة للمثيرات المختلفة في اتزان ونضج.

٢- النكاه:

يساعد القائد علي إدراك عناصر الموقف وتحديد الأهداف في كافة المواقف القيادية والإشرافية كما يساهم في انجاز القادة والمشرفين علي القيام برسالتهم.

٣- السلامة النفسية:

وهي أن يتوافر لدي القادة والمشرفين قدر كاف من الصحة النفسية والخلو من الاضطرابات الوجدانية الأمر الذي يؤدي إلي علاقات عمل هادئة مع المرؤوسين.

٤- المهارات في التعامل مع الغير:

يجب أن تتوافر في قادة المؤسسات قدر كبير من مهارة التعامل مع الغير نظرا لأن هذه المؤسسات بحكم طبيعتها تتعامل مع عملاء متباين المستوي التعليمي والاتجاهات ولا نتوقع نجاح هؤلاء القادة في رسالتهم الا عندما تتوافر فيهم مهارة التعامل مع الغير.

٥- قوة التأثير علي الغير:

ينبغي أن تتوافر لدي القائد مهارة قوة التأثير علي الغير وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه.

ويمكن تحديد الصفات الشخصية والقيادية علي النحو التالي:

أ- الصفات الشخصية

تتمثل الصفات الشخصية للقائد في الصفات التالية:

- ١- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- ٢- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- ٣- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- ٤- المرونة وسعة الأفق.
- ٥- القدرة علي ضبط النفس عند اللزوم.
- ٦- المظهر الحسن.
- ٧- احترام نفسه واحترام الغير.
- ٨- الإيجابية في العمل.
- ٩- القدرة علي الابتكار وحسن التصرف.

ب- الصفات القيادية

كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تسميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- ١- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- ٢- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- ٣- القدرة علي اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- ٤- القدرة علي اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- ٥- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- ٦- الديمقراطية في القيادة ويجنب الاستشارة بالرأي أو السلطة.
- ٧- المواظبة والانتظام حتي يكون قدوة حسنة لمؤوسيه.
- ٨- سعة الصدر والقدرة علي التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- ٩- توفر العدالة في مواجهة مؤوسيه.

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

ثانياً: تأثير القائد على معاونيه

يعتبر التأثير والنفوذ أحد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القائد الناجح ويعتبر القائد ناجحاً من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على اتباعه مرؤوسيه.

ويجب التعرف على كيفية تأثير القائد على معاونيه وذلك من خلال اتباعه لأساليب التأثير التي تضيف إلى مهاراته القيادية رصيماً كبيراً في التأثير على معاونيه وفيما يلي أسباب التأثير القيادي:

١- استخدام المدعمات والعقبات (المنع واللامنع)

ويقصد منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية أو لفت النظر - الإنذار - اللوم - الخصم - النقل.

وإذا كانت في مقدرة سلطة القائد هذا النوع من المدعمات وصلاحيتها زادت من قدرته ونفوذه.

١- تحديد الأهداف

القائد الذي يحدد الأهداف بلاشك قائداً ناجحاً ولتحديد الأهداف يشترط أن تكون:

١- محددة.

٢- قابلة للقياس.

٣- موضوعية.

وعلى القائد أن يربط بين تحقيق الأهداف والطموحات والأهداف الشخصية لمعاونيه ومرؤوسيه.

٢- مصادر القوة والنفوذ القيادي:

أساليب التأثير القيادي لها مصادرها أشهر تلك التقاسيم هي:

أ- قوة الحوافز

وهي النفوذ وتلك القوة التي يستند القائد على استخدامها.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

ب- قوة العقاب

وهي قوة مستمدة من استخدام القائد لأساليب العقاب.

ت- القوة الشرعية

وهي المستندة على سند قانوني وسلطة رسمية والتي تفوض للقائد من التنظيم

الرسمي.

ب- قوة الخبرة والمعرفة

وهي مستندة على معرفة وخبرة علمية وعملية ومهارة القائد وتشير البحوث

والدراسات إلى تمتع القوة الشرعية والسلطة الرسمية القانونية بجاذبية عالية حيث إن

السلطة الرسمية جزء هام من أعمال وإصدار التوجيهات والأوامر وهي جزء مقبول

من المرؤوسين وأيضاً من الرؤساء.

د- قوة الإعجاب:

وهي جاذبية وإعجاب المرؤوسين للقائد.

ثالثاً: القائد واتخاذ القرار

عند اتخاذ القرار فإن القائد غالباً ما يتبع أحد الأنماط الآتية:

١- يتخذ القائد القرار ويعتبه:

بحيث لا يتيح لمعاونيه الفرصة المباشرة في اتخاذ ذلك القرار ويحدد بنفسه المشكلة وما يتخذ بشأنها من إجراءات ويخطر معاونيه بالتنفيذ والسلطة تتركز في يده.

٢- يتخذ القائد القرار ثم يفتح مرووسيه:

نبعد اتخاذ القرار يحاول القائد اقناع معاونيه حيث يعلم مسبقاً أن بعض معاونيه قد لا يرغب في هذا القرار ويحاول مقاومته وعليه إيضاح مزايا اتخاذ القرار وما يعود بالفائدة لهم.

٣- يقدم القائد الأفكار والأسئلة وبعد لمناقشتها:

حيث يطلب مشاركة المرؤوسين في مناقشته ويبدل القائد قصاري جهده في طرح فكرة بحيث يوجه المجموعة إلى الحل الذي سبق التوصل إليه حتى يصبح القرار معه بمعنى إقناع معاونيه بطريق غير مباشر بأن القرار نابع منهم حتى يتكاتفوا معه لتنفيذه.

٤- يقدم القائد المشروع بقرار قابل للتغيير أو التعديل:

بحيث يسمح لمعاونيه ببعض التأثير في اتخاذ القرار حيث يبرز المشكلة ويقدم المقترحات ويسأل عن وجهات النظر وإبداء الرأي ولكن يحتفظ بحقه في حسم المشكلة وفق ما يراه مناسباً.

وهنا تتعادل سلطة القائد مع سلطة معاونيه وهو ما يطلق عليه أنماط التعادل.

يضع القائد تصوره لحدود المشكلة ويطلب من معاونيه اتخاذ القرار بحيث يفوض معاونيه سلطة اتخاذ القرار ويضع القواعد والضوابط التي من شأنها اتخاذ القرار.

٥- يقدم القائد المشكلة ويحصل على الاقتراحات ويتخذ القرار.

حيث يباشر القائد بنفسه إعداد القرار ويأخذ بالمقترحات وأوجه النظر وتقدير المعلومات المقدمة من معاونيه ويختار ما يراه أحسن وأفضل الطول وحجم السلطة المفوضة لمعاونيه هنا بدأ يتزايد.

٦- يسمح القائد لمعاونيه اتخاذ القرار المناسب.

حيث يمنحهم السلطة في اتخاذ القرار فهي سلطة غير محددة ودورهم ليس قاصر على تحديد المشكلة بل إلى اتخاذ القرار. ويلزم القائد نفسه بما ينتهي معاونيه من قرارات بحيث تتوافق تلك القرارات مع الأهداف والسياسات الموضوعية.

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

رابعاً: خصائص السلوك القيادي:

يتميز السلوك القيادي بصورة عامة ببعض الخصائص من أهمها:

١- التخطيط والتنظيم:

يضطلع القائد بالاشتراك مع أعضاء جماعته بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز علي تحقيق الأهداف.

٢- السيطرة:

لدي القائد الرغبة الدائمة أكثر من أي فرد في الجماعة في إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة في يده.

٣- المبادرة أو الابتكار:

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة علي الابتكار في المواقف الاجتماعية وأعلامه قدرة علي المبادرة بالعمل والتصرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال في مواجهة المواقف المختلفة.

٤- التفاعل الاجتماعي:

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطا وفاعلية وإيجابية ونكاء اجتماعيا وثباتا في استجاباته الانفعالية.

٥- التكامل:

ويقصد به قدرة القائد علي تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة في جماعته وفهمها.

٦- التمثيل الخارجي للجماعة:

يعتبر القائد ممثلاً رسمياً للجماعة وسفير لها لدى الجماعات الأخرى.

٧- الإعلام:

يمثل القائد الشخصية الإعلامية في جماعته فهو المسئول عن إطلاع جماعته علي حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التي تهتم أفراد جماعته.

٨- العلاقات العامة:

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم وبعض ويعمل كحارس ورقيب علي سلامة التماسك الاجتماعي.

٩- التوافق النفسي والاجتماعي:

علي القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينه وبين أعضاء وجماعته ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعالي وتقبله لبث روح عالية والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلي إصلاحها.

وعلاوة علي ما سبق لابد أن يتحلي القائد ببعض السلوك الأخلاقي مما يزيد من قدرته علي القيادة مثل:

١- المساواة.

٢- العدالة بين أعضاء جماعته بصرف النظر عن الجنس أو الدين أو غير ذلك.

٣- البعد عن التعصب والتسلط.

٤- الموضوعية في الحكم علي انجازات الأعضاء.

٥- تقبل الآراء الأخرى وتفهمها والبعد عن التسلط.

٦- التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه.

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

خامساً: الفرق بين الرئيس والقائد

إن القيادة تختلف من وقت لآخر ومن شخص لآخر ومن جهة لأخرى ولكنها في النهاية تكون مرتبطة بشخصية القائد وتصرفه ويكون أساسها المهارة وتصقلها الخبرة.

وتختلف القيادة باختلاف الرؤية التي ينظر إليها من خلالها حيث يرى أوردوينيد (Ordmeveted) القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.

أما هاشم زكي ١٩٨٥ فيرى القيادة بأنها توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين.

ويري ملائكة ١٤٠٩ وأن القيادة بأنها القدرة على التأثير في تصرفات الآخرين بما في ذلك القدرة على توظيف الأفراد النافعين وإعطاء الزيادة والعلاوات والمكافآت والإلمام اللازم بمهارات العاملين كالمهارات الآلية والإدارية والتخطيط والقدرة على التأثير في التنظيم.

وتتضمن عملية القيادة قدرة التأثير في الآخرين للعمل على تحقيق أهداف معينة وهذا يعني أن القيادة تتطلب دائما وجود شخص في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير في مجموعة من الأفراد في أي موقف معين وحتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير في الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة مميزة عن غيره من الأفراد.

ويختلف مفهوم القيادة عن مفهوم الرئاسة لأن كلا منهما له خصائصه التي تميزه عن الآخر على الرغم من اتفاقهما في بعض الصفات العامة المشتركة بينهما ويختلط الأمر في كثير من الأحيان فلا يفرق بين القيادة والرئاسة على الرغم من تباينهما وتميز كل منهما عن الآخر.

ومرد ذلك الخلط إلى أن المناصب القيادية والرئاسية تشترك في بعض الخواص المهمة فكلاهما يتطلب مركزا أعلى من مجرد عضوية الجماعة وهما يعنيان بالنسب للأشخاص الذين يشغلون مناصب القيادة أو الرئاسة سلطة أبعد من سلطة باقي أعضاء الجماعة باعتبار أنهما يقترنان عادة بدخل مادي أكبر.

ويمكن إيضاح الفرق بين القيادة والرئاسة في أن الرئاسة عادة ما تعتمد في ممارستها لوظائفها علي ما تملكه من سلطة منحها إياها القانون في حين تعتمد القيادة عادة علي اقتناع أفراد التنظيم بالقائد وتقتهم الكبيرة به كما أن الرئاسة لا تركز علي قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة أما القيادة فتركز علي قدرات واستعدادات طبيعية وفطرية كامنة لدي الفرد تؤهله لإحداث تأثير وتغيير في أفراد الجماعة وكذا الرئاسة يعتمد الرئيس من خلالها علي تنفيذ أوامره وفقا للوائح والقوانين وعلي سلطة أوامر والنهي والجزاء والعقاب وفي اقياة يعتمد القائد خلالها علي طريق الاقناع والتفاهم والمشاركة والتقبل للآخرين.

ويتضح من ذلك أن كل قائد رئيس وليس كل رئيس قائد ومن ثم فالقيادة أشمل في مفهومها من الرئاسة ويمكن للشخص الجمع بين القيادة والرئاسة حيث يستمد سلطته من القدرة علي التأثير في الآخرين والاعتماد كذلك علي اللوائح والقوانين والأنظمة التي تخول له السلطة عليهم.

وقد لخص دروين وتكلا ١٩٨٠ الفرق بين الرئاسة والقيادة في أنه يتم تقلد موضع الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو اسهامات الفرد في أنشطتها كما في حالة القيادة كما نجد أهداف الجماعة في موقف الرئاسة يحددها الرئيس تبعا لاهتماماته وليس لأفراد الجماعة دور في تلك العملية وأنه لا يوجد في حالة الرئاسة مشاعر مشتركة أو احساس بالتضامن بين أفراد الجماعة ويوجد فجوة اجتماعية واسعة في حالة الرئاسة بين اعضاء الجماعة والرئيس الذي يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة ليساعده علي إحكام السيطرة

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

عليهم وكذا اختلاف مصدر السلطة حيث أن سلطة القائد تتبع من أفراد الجماعة أما سلطة الرئيس فتستمد من قوِي خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المؤسسة التي يعمل في إطارها الرئيس ومروسيه وكذا درجة الاستبداد التي يمارسها الرئيس مقابل القائد حيث إن الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة الاستبداد بحكم السلطات الموكلة إليه في حين أن القائد مقيد داخل تعاقد الاجتماع مع الجماعة.

وتتضمن القيادة قيام القائد بحفز وتحمس العاملين لانجاز أعمالهم بصورة جيدة مهمة كانت من المهام الموكلة إليهم وحتى يمكن أداء ذلك بكفاءة يجب أن يكون القائد مدركا لجميع العوامل المؤثرة في الموقف ومن ثم اختيار نمط القيادة المناسب لذلك الموقف ويمكن القول أن هناك عددا من الأنماط القيادية التي تختلف من شخص إلى آخر ومن قائد إلى قائد آخر وتختلف باختلاف وجهات النظر حول مفهوم القيادة.

وبالإضافة إلى هذه الفروق فإن ثمة فروق واضحة بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة يكمن فيما يلي:

- ١- تأتي القيادة نتيجة اعتراف تلقائي من أفراد الجماعة بفرد منهم أسهم في تحقيق أهدافها علي عكس الرئاسة التي تنشأ في إطار نظام ومن تحت عبايته.
- ٢- تحدد الجماعة أهداف القائد في حين يحدد الرئيس أهدافه بنفسه وفق مصالحه الشخصية في غالب الأمر.

٣- مصدر السلطة في القيادة هي أفراد الجماعة التي تقع علي قائدها تلك السلطة علي العكس في الرئاسة والتي فيها يستمد الرئيس سلطاته من خلال لوائح وقوانين ونظم.

٤- وتتميز القيادة بوجود تقارب اجتماعي بين القائد وتابعيه في حين يوجد تباعد اجتماعي كبير في الغالب بين الرئيس وأعضاء جماعته ويسعي الرئيس بدوره إلى زيادة تلك الفجوة والتباعد في معظم الأحيان.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

٥- يوجد كثير من المشاعر والأعمال المشتركة بين القائد وتابعيه داخل الجماعة بينما يقل وجود ذلك بين الرئيس وأفراد جماعته.

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

سادساً: الفرق بين القائد والمدير

إن التفريق بين المدير والقائد كان ولا يزال موضوعاً مثيراً للجدل فهناك من يؤمن بعدم وجود مسوغات للتفريق بينها من منطلق أن القيادة هي إحدى وظائف الإدارة ويرى أنصار هذا الاتجاه أن الاختلاف لا يجاوز المسمي علي اعتبار أن المدير والقائد يمارسان دوراً واحداً.

ومن جانب آخر هناك من يؤمن بوجود فروق بين المدير والقائد فيشير بعضهم إلي أن دور المدير يقتصر علي الجوانب التنفيذية وبذلك فهو يهتم بالوضع الحالي بينما يمتد دور القائد ليشمل الجوانب الاستراتيجية وبذلك فهو يضع نصب عينيه التطوير ومواجهة التحديات.

ويشير آخرون إلي أن الفرق بين القائد والمدير ينبع من اختلافهم في مصادر القوة فالمدير يمارس دوره معتمداً علي السلطة الرسمية التي استمدها من موقعة في التنظيم الرسمي أما القائد فيستمد سلطته ونفوذه من خلال شخصيته وقناعة الآخرين به.

وفي هذا السياق قدم بينيس (Pennis) الفرق بين القائد والمدير علي نحو أكثر تفصيلاً كما في الجدول التالي:

خصائص القائد	خصائص المدير
يركز علي الأشخاص	يركز علي التنظيم الهيكلي
يجدد ويطور	يحافظ علي الوضع الحالي
يسأل ماذا؟ وماذا؟	يسأل كيف؟ ومتى؟
يهتم بالتخطيط طويل المدى	يهتم بالتخطيط قصير المدى
يتحدى الوضع الحالي	يقبل الوضع الحالي
يعمل الأشياء الصحيحة	يعمل الأشياء بطريقة صحيحة
شخصية متنقلة	جندى مطيع
ينظر إلي الألق	ينظر إلي الأسفل أول العاملين في المستوي الوظيفي
يتسم بالأصالة	ينحو منحني التقليد
يعتمد علي الثقة	يعتمد علي السيطرة

وبالإضافة إلى ما أورد بينيس فإن دور المدير يتسم بأنه رد فعل بينما يتسم دور القائد بأنه استباق للأحداث فالأول ينتظر للمشكلة حتى تقع ثم يبحث عن حلول لمواجهتها بينما يهتم الثاني بقراءة المستقبل وتوقع الأحداث والمشكلات المحتملة تمهيدا لوضع الحلول الاستباقية التي تحول دون وقوعها.

ومن جانب آخر يميل المدير إلى أوسط الحلول عند اتخاذ القرارات ذات الصلة بالمشكلات بينما ينضب اهتمام القائد على دراسة المشكلات وتحديد أسبابها تمهيدا لصنع حلول جذرية تكفل عدم تكرار تلك المشكلات مستقبلا.

وأن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن بتطبيق النظام واللوائح فهو عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار أما القائد فيحدث تغييرا في البناء التنظيمي للعمل التربوي مما يشكل عاملا مقلقا للوضع الراهن في عمله وعامل الاستقرار والاتزان من مرتكزات العمل التربوي لذلك أضاف التربويون إلى صفات القائد الناجح القدرة على تهيئة العاملين في الحقل التربوي للتجديد بما يشيع جو الاستقرار النفسي كي يسير العمل في إطاره الطبيعي.

كما أن الإدارة تعني التعامل مع الأشياء المادية بينما القيادة تعني التعامل مع العنصر البشري.

وبالإضافة إلى هذه الفروق فإن القائد يعمل الأشياء الصحيحة (مؤثر - يبدع - يغير ويطور - يركز على الإنسان - يعتمد على الثقة - يتعامل بحكمة ويشرك الآخرين في الإدارة - يخطط للمستقبل - يغير في الوضع بما يناسب المتغيرات - يسأل ماذا ولماذا - يركز على النظرة والخطط الاستراتيجية - يبحث عن التغيير - يتحمل الأخطاء والمشاكل - يحفز الآخرين للتغيير - يستخدم أسلوب زميل إلى الزميل - يؤثر من خلال المشاركة - يعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات.

أما المدير يحافظ على عمل الأشياء بالطريقة نفسها (يركز على النظام والقوانين - يعتمد على الرقابة - يتعامل مع نظام جامد - تخطيطه قصير المدى

والوقت الحاضر - يقبل الوضع القائم كما هو - يسأل كيف ومتى - يركز علي الخطوات والجدول الزمنية - يبحث عن التوقعات والتمكهنات - يبتعد عن المشاكل والأخطاء - يحث الآخرين للالتزام بالقوانين - يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس - يؤثر من خلال الالتزام المطلق - يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات وإجراءات.

وقد قام رالف ستوجديل بتحليل (١٢٤) دراسة سابقة محية في موضوع القيادة اتبعت أساليب مختلفة في دراسة القيادة وكان من أهم ما توصل إليه:

١- أن من يقوم بدور القيادة يتفوق علي مجموعته من حيث الذكاء والقدرة العلمية والاستقلال في تولي المسؤولية والنشاط الاجتماعي والمكانة الاقتصادية والاجتماعية.

٢- أن الصفات والمهارات المطلوبة في القائد تتوقف إلي درجة كبيرة علي متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة.

وبالإضافة إلي هذه الفروق إن القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف علي وحدة أو جماعة عمل وعليه أن يقوم بوظائف العملية الإدارية.

وهناك من يرى أن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير فالمدير يقوم بدوره القيادي من خلال توجيه الأفراد وارشادهم لتحقيق أهداف المنظمة ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة.

وليس لكل مدير أو شخص يحتل مركزا قياديا أن يكون قائدا بالضرورة فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يفقدون مقومات القيادة ولكن الاثنان (القيادة والإدارة) مطلوبتان لأي منظمة لأنها تتضمنان أنشطة ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلي تندي الأداء والانتاجية

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

والفاعلية وننقل ما ذكره (كوتلر) ١٩٩٠ (Kotter) عن الفرق بين القيادة والإدارة

علي الوجهة التالي:

المقارنة بين القيادة والإدارة	الإدارة	القيادة
نقاط الاهتمام	١- التخطيط والموازنات؛ وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك	١- تحديد الاتجاه: تنمية رؤية مستقبلية رغالها ما يكون المستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية.
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	٢- تنظيم وهيئة القوي البشرية؛ وضع هيكل تنظيمي لتنفيذ المهام ووضع الأشخاص في مناصبهم وتحديد المسؤوليات وتفويض السلطات ووضع السياسات والإجراءات لتوجيه الأفراد وبناء النظام لمتابعة التنفيذ	٢- توجيه البشر: الاتصال بالأشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من أجل التزوير علي خلق روح الفريق بين الأفراد والمجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها
التقلية	٣- الرقابة وحل المشكلات: متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء	٣- التحفيز والالهام: تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب علي المعوقات المتعلقة بالتغيير من خلال إشباع حاجاتهم الإنسانية
المخرجات	٤- أن يحقق قادرا من النظام وإمكانية التنبؤ والإنسان اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها أصحاب الأموال والمتعاملين	٤- يحقق تغييرات أحيانا تغييرات جوهرية ومفيدة مثل منع أو خدمات جديدة يريدها المستهلك علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر علي المنافسة
	٥- تركز علي السلطة الرسمية وعلي إن عان وامتثال الأفراد لهذه السلطة	٥- تركز علي النفوذ والتأثير وعلي قبول الأفراد لهذا النفوذ
	٦- التنظيم الرسمي مصدر السلطة	٦- الجماعة هي مصدر السلطة
	٧- السلطة رسمية ومقننة	٧- السلطة غير رسمية
	٨- مفهوم أشمل من القيادة	٩- وظيفة من وظائف المدير
	٩- الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية	٩- التفاعل بين الأفراد وجوهر لقيادة

القائد (سماته وكيفية تأثيره)

الإدارة والقيادة وعن الفرق بين المدير والقائد ومن أهم الفروق بين المدير والقائد

في الآتي:

جدول يوضح الفروق بين المدير والقائد

القائد	المدير
١- القائد يفعل الأشياء الصواب	١- المدير يفعل الأشياء بطريقة صواب
٢- القائد يضع رؤية	٢- المدير يخطط
٣- القائد يعين الطاقات ويبني روح الفريق	٣- المدير ينظم ويحدد اختصاصات
٤- المدير يحفز معنويا	٤- المدير يكافئ
٥- القائد يتعامل مع البشر	٥- المدير يتعامل مع النظم والأشياء
٦- القائد يفكر	٦- المدير ينفذ
٧- القائد يدير بالمعاني والآمال	٧- المدير يدير باللوائح
٨- القائد يبحث عن الجديد	٨- المدير يد بالسوابق والمألوف
٩- القائد انفعالي مليئ بالمشاعر	٩- المدير موضوعي منضبط
١٠- القائد ايجابي نحو الأهداف	١٠- المدير سلبي نحو الأهداف
١١- القائد يطلب مشاركة التابعين في القرارات	١١- المدير يتخذ القرارات وربما يشرحها
١٢- القائد يستخدم الجانب الأيمن من المخ	١٢- المدير يستخدم الجانب الأيسر من المخ
١٣- القائد محفز ذاتيا	١٣- المدير محفز من خارجه

الفصل الرابع

القيادة الإدارية

(مفهومها - أهميتها - مبادئها)

مقدمة

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

ثالثاً: مبادئ القيادة الإدارية

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية

خامساً: مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها

سادساً: أنماط القيادة الإدارية

سابعاً: أدوار القيادة الإدارية

ثامناً: نظريات القيادة الإدارية

تاسعاً: معوقات القيادة الإدارية

عاشراً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغييرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات التي تتميز بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والزيادة في السكان والخصخصة والعولمة ودخول بعض الدول النامية في مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير والتطلع نحو مستقبل أفضل ويتم ذلك من خلال وجود قادة في كل المستويات منركين الحاجة إلى التغيير والتطوير والإبداع والابتكار.

إن القائد الإداري الفعال هو الذي يمتلك القدرة على إحداث التغيير ورفع مستوى كفاءة المنظمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة كما أن العاملين في المنظمة يلعبون أدواراً مهمة وبارزة في تحقيق أهدافها ولهذا فإن معظم القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم يحاولون دائماً انتقاء القوي البشرية الكفوءة ذات الخبرة المناسبة إذ أن القوي البشرية الجيدة هي أفضل موارد المنظمة ومن دولهم تفقد المنظمة قدرتها على مواصلة نشاطاتها الاقتصادية واستمرارها ودخولها لأسواق المنافسة المحلية والعالمية.

وللقيادة دور كبير في بناء الجماعات المختلفة فالقائد يلعب دور بالغ الأهمية في تماسك الجماعة وقد لا يستخدم القائد أسلوباً واحداً ولا يحيد عنه بل قد يكون للقائد عدة أساليب ومع ذلك لا بد أن يكون هناك أسلوب تغلب على سلوكه معظم الوقت وهو الذي يتحدد على أساسه نمطه القيادي.

وترتبط القيادة بالفرد في إطار الجماعة والمواقف والأهداف المراد تحقيقها فإذا اختلفت فإن هذا يتطلب اختلاف في أساليب القيادة واختلاف الجماعات له تأثير في أسلوب القيادة وفاعلية القائد في تحقيق أهداف العمل ورضا أفراد الجماعة يتوقف على نمط القيادة المتبع أو أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته بأفراد

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

جماعته والملوك القيادي هو سلوك القائد تجاه جميع أفراد الموقف وهو محصلة التفاعل الذي يحدث بين جميع مكونات القيادة.

وأن القيادة نوع خاص من العلاقة بين فرد قائد وجماعة تتيح له القدرة على دفع الجماعة إلى العمل كفريق متعاون منسجم نحو تحقيق هدف مرغوب وتعني القيادة الإدارية بأنها القدرة على التأثير في الناس أفراد وجماعات لكي يتعاونوا في سبيل تحقيق هدف مرغوب فيه.

ويستمد القائد الإداري سلطته عادة من رضا الجماعة التابع من الاحساس بقدرته على قيادة الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويتطلب ذلك صفات معينة أما الرئيس فيستمد سلطته من خارج الجماعة التي يرأسها أي التشريعات والقوانين واللوائح التي تحكم حياة المنظمات مما يؤدي إلى إطاعة الأفراد للرئيس وتنفيذ تعليماته وأوامره.

وتمثل القيادة الإدارية نوعا خاصا من العلاقة بين القائد وأفراد الجماعة في إطار تنظيم رسم وعادة ما تعتبر هذه العلاقة تفاعلا بين الطرفين والملاحظ أن طبيعة المؤسسة عادة ما تؤثر في نوعية هذه القيادة.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال الإدارة كعملية فهي من أهم الوظائف التي يتم ممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ وذلك بتوجيه الجماعة والتنسيق فيما بينها كما تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثيرة لتفسير ومعرفة أساليب التمكين من مهارات ومصادر قوتها ضمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

لقد تعددت الدراسات حول القيادة الإدارية لما لها من أهمية في سير نشاط المؤسسات وتحقيق النتائج المطلوبة بالشكل المرغوب فيه وتفعيل التعاون والتناسق بين الجماعة وهي القادرة على التأثير والتحفيز في المورد البشري على الرغم من الاهتمام الواسع بالقيادة الإدارية من قبل علماء الإدارة إلا أن التعاريف قد اختلفت ولم يتم الاتفاق على مفهوم واحد حيث سوف نقوم بإعطاء بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الإدارية وذلك على النحو التالي:

تعرف القيادة الإدارية بأنها هي العملية التي يؤثر من خلالها شخص على جماعة للوصول إلى الهدف المشترك.

كما تعرف بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين ويحقق التعاون فيما بينهم وتعرف القيادة الإدارية بأنها نشاط إيجابي بشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف مشتركة.

ويمكن تعريفها أيضا على أنها القدرة على جلب الأشخاص الأكفاء وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرف أيضا القيادة الإدارية بأنها هي عملية التأثير التي تربط القائد بمروسيه أي يؤثر ويتأثر وكلاهما يسعى لتحقيق أهداف مشتركة يتم من خلالها استخدام الخصائص القيادية للترثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة أي هي

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومروسيه للتأثير بالشكل المباشر أو غير مباشر لتحقيق هدف مشترك وبالتالي مفهومها معتمد من مفهوم القيادة التي كانت لهذه الأخيرة مفهوم تقليدي القائم علي أن القيادة هي عملية التأثير باستخدام السلطة. كما تعرف القيادة الإدارية بأنها هي القدرة علي التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة فهي علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزي معين.

وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الطرف الأول في المدير الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهو المرووس بفرض تحقيق أهداف معينة.

وأهم عنصر في القيادة هو القدرة علي التأثير علي الآخرين لتوجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه الهدف وهذا التأثير يجب أن يتسم بالإيجابية وقد يأخذ شكلا تعريزا في صورة المكافأة والحافز أو شكلا عقابيا في صورة حوافز سلبية (منح التعزيز والتشجيع) وإن كان الشكل الأخير قد تم رفضه معظم فقهاء الإدارة وممارستها.

وتتعدد معاني القيادة من منظور إداري وهذه المعاني تتمثل في:

١- القيادة كأسلوب:

هي التأثير في الآخرين لحثهم علي السعي وراء الأهداف العامة.

٢- القيادة والموقف:

القيادة عملية التأثير في نشاط فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف في

موقف معين.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري علي الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والامتثال أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.

٣- القائد والسلطة

تعرف السلطة بأنها لها الحق في اتخاذ القرارات وإعداد الأوامر كلما أمكن ذلك وذلك بوضعها في صيغة تعميمات وليست بصيغة المتكلم كما أن القائد لا يهتم باستعراض سلطته وفرض سيطرته بقدر اهتمامه بانجاز العمل وتحقيق الأهداف.

٤- السلطة والقوة:

تعرف القوة بأنها مقدرة الشخص في التأثير علي شخص آخر لتنفيذ أوامره أو أنها قدرة شخص ما لجعل شخص آخر يقوم بعمل ما لا يقوم به لولا تأثير الشخص الأول.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع وحفظهم والحصول علي كعادتهم والتأثير فيهم من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة علي قلة عدد القادة القادرة نسبياً فالقدرة علي القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع.

كما تكمن أهميتها في:

١- تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

٢- توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

٣- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

٤- بدون القيادة يصعب علي المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

٥- أن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلي تحقيق أهداف معينة.

وبالإضافة إلى هذه الأهمية تتجلى أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

١- حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.

٢- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة.

فالقيادة الإدارية تقوم علي مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة علي انجاز الأشياء إذا تحققت لهم بعض المنافع من انجاز هذه الأشياء لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدي الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.

٣- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.

٤- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.

٥- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات.

٦- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد

يؤثر على المرؤوسين ويتأثر بهم وبذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم.

ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً أو انطباعاً كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث إن عمل القائد ضمناً أو علانية يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المنظمة وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

ثالثاً: مبادئ القيادة الإدارية

تتمثل مبادئ القيادة الإدارية في المبادئ التالية:

- ١- مبدأ تقسيم العمل.
- ٢- مبدأ السلطة.
- ٣- مبدأ النظام.
- ٤- مبدأ وحدة الأمر تلقي الموظف الأمر من رئيس واحد فقط.
- ٥- مبدأ وحدة الاتجاه تعني رئيساً واحداً وخطة واحدة تجاه هدف واحد.
- ٦- تلاشي المصالح الفردية أمام المصلحة العامة.
- ٧- مبدأ تكافؤ الفرص.
- ٨- درجة المركزية واللامركزية تتوقف على حجم العمل ومدى الإشراف والمنظور الزمني والبعد المكاني.
- ٩- مبدأ الترتيب والتنظيم: يخصص لكل شيء مكانه ويوضع كل شيء في مكانه ويخصص لكل فرد مكانه ويوضع كل شخص في مكانه حتى تتسق الأمور.
- ١٠- مبدأ تسلسل الرئاسة.
- ١١- مبدأ المساواة.
- ١٢- مبدأ استقرار العاملين.
- ١٣- مبدأ التحفيز للعمل.
- ١٤- مبدأ العمل كفريق والمحاذة على روح الجماعة.

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية

تتمثل العناصر الجوهرية اللازمة للقيادة الإدارية فيما يلي:

١- عملية التأثير التي يمارسها المدير علي مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم علي العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل:

١- المكافأة.

٢- الإكراه.

٣- الخبرة الشخصية للمدير .

٢- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.

٣- تحقيق الهدف الوظيفي وهو الهدف المشترك الذي يسعى جميع العاملين نحو تحقيق بلوغه أهداف المؤسسة.

وبالإضافة إلي هذه العناصر تتمثل عناصر القيادة التي تتمثل في العناصر

الثلاثة التالية:

١- القائد: وهو الشخص الذي يعول عليه في توجيه سلوك الآخرين.

٢- مجموعة من التابعين

هدف مشترك تسعى الجماعة إلي تحقيقه.

وتعد هذه العناصر الثلاثة عناصر ضرورية ولا يمكن تصور قيادة في ظل

افتقاد عنصر أو أكثر منها.

خامساً: مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها

من أهم مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها هي كالتالي:

- ١- العمل على تحقيق التوازن بين المتطلبات الرسمية والأهداف الشخصية للعاملين وذلك عن طريق ابتكار الأساليب المناسبة في تحفيز العاملين وحثهم على بذل الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف.
- ٢- تنمية روح الفريق بين العاملين عن طريق مشاورتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.
- ٣- تحريج جوانب الحياد والموضوعية في الحكم على العاملين وعلى الأحداث التي تحيط ببيئة العمل.
- ٤- تزويد العاملين معه بالمعلومات.
- ٥- توضيح أدوارهم.
- ٦- مساعدتهم على تطوير أنفسهم.
- ٧- تشجيعهم على التعاون وحل النزاعات فيما بينهم.

سادساً: أنماط القيادة الإدارية

لقد درجت كثير من البحوث والدراسات التي تناولت الأنماط القيادية للأفراد حتى عهد قريب بإرجاعها إلى الأنماط القيادية التقليدية الثلاثة التي سادت في الثلاثينيات متمثلة في النمط الديمقراطي والنمط الاستبدادي والنمط الترسلّي ومع تطور الفكر الإداري وما صاحبه من نظريات أصبحت معرفة النمط القيادي للعناصر الإدارية أمر بالغ الأهمية لاسيما في المؤسسات التربوية فطبيعة النمط القيادي قد يساعد علي إنجاز سير العملية التعليمية وربما يؤدي إلي تعثرها إذا لم يحسن توظيفه.

وقد توصلت الأبحاث والدراسات حول الأنماط القيادية وأبعاد السلوك القيادي وذلك بغية الوصول إلي أفضل نمط قيادي ومن بين النظريات التي اهتمت بهذا المجال نظرية المسار والهدف لهاوس ١٩٧٣ (House) حيث ركزت علي مدي قدرة القائد علي التثيير في مرؤوسيه وفي التميز بين هدف المنظمة والأهداف الشخصية والسييل التي تؤدي إلي تحقيقها كما أشارت النظرية الموقفية لفيدرل ١٩٧٦ (Fiedler) أن هناك نوعين من الأنماط القيادية وهما:

١- الأول: يهتم بالعلاقات الاجتماعية.

٢- الثاني: يهتم بكيفية إنجاز العمل.

فكل نظرية لها مدلولها وقائدتها التي تستند عليها مدير المدرسة في تحديد وتقييم سلوكياته الإدارية والعمل علي اختيار نظرية قيادية يسير عليها تتناسب معه ومع الموقف الذي يقابله في العمل المدرسي فهذه الفئة من القيادات التربوية وما تتم به من أنماط قيادية تؤثر علي سير دقة مصنع الأجيال المتمثل بالمدرسة في مختلف مراحل التعليم العام فالنمط القيادي يكاد يشمل المراكز القيادية في مختلف

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

التخصصات وفي جميع مناحي حياتنا اليومية وعلى مستوى المدرسة والجامعة والوزارة والمصلحة والمصنع وكذلك الدولة.

هناك العديد من الدراسات التي قامت بمحاولة تصنيف أنماط القيادة من خلال تأثير الفرد (القائد) على الجماعة حيث توصلت إلى ثلاثة أنماط مختلفة ومن خلال التقسيمات المختلفة تم التوصل إلى الأنماط الأكثر شيوعا وهي:

١ - القيادة الديمقراطية

تعني أن القائد الإداري يثق في رؤوسيين والموظفين ويعتق الرأي القائل بأن اشتراكهم معه في المسائل المتعلقة بالوظائف الإدارية تؤدي إلى أحسن النتائج كما أنه يفوض العديد من سلطاته ويكون القرار نتاج المناقشات.

ونجد في ذلك النمط من القيادة يتيح الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار واستشارتهم لإبداء آرائهم في الموضوعات المرتبطة بالعمل وفي ما يتم دراسته من مشكلات وكذلك يسهم ذلك النمط من القيادة في تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم ويرتكز على مبدأ آخر أم شخصية الفرد والعلاقات الإنسانية.

وينقسم هذا النوع إلى نوعين هما كالتالي:

أ- النمط الديمقراطي الشورى

يقوم هذا النمط على أساس الاحترام المتبادل بين القائد ومجموعته واعتبار أنهما عنصران مهمان يكمل كل منهما الآخر ومن ثم نتاج الفرص للجميع للإبداع والابتكار واتخاذ القرار وتنفيذ التعليمات والأوامر.

ويشير إلى أن القائد الديمقراطي يلجأ بصفة دائمة إلى مشاوره رؤوسيه وإشراكهم معه ليس في دراسة المشكلات فحسب وإنما في اتخاذ القرارات أيضا وهو بالإضافة إلى ذلك يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلعة وبذلك يعين رؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويعتمد كذلك على قدرتهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بأيديهم في

طريق النمو الإداري فالقائد الديمقراطي يركز علي العلاقات الإنسانية بينه وبين العاملين معه وتكوين مناخ ايجابي في المنظمة ورفع الروح المعنوية فيها. وفي هذا النمط الإداري تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل مع رؤوسائهم كما يسعى الرؤساء دائما للاستفادة من آراء ومقترحات مرؤوسيهم ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه وتتوافر الثقة بين المستويات المختلفة في المنظمة وينجز العمل عن طريق أسلوب إدارة الفريق والمشاركة فيتخذ القرار من خلال الاتصال مع المرؤوسين وتكون الرقابة ذاتية وفي هذا النظام تكون الثقة بين الإدارة والمرؤوسين كبيرة جدا ويكون هناك قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بينهم بالإضافة إلي تفويض بعض الصلاحيات لهم.

ب- النمط التشاركي الديمقراطي:

وفي هذا النمط من الإدارة التشاركية الديمقراطية توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين بيد أن الرئيس يحتفظ بحق السيطرة علي اتخاذ القرار ويمارس الرؤساء بعض الحرية في مناقشة شؤون العمل مع مرؤوسيهم كما يتبادل الرئيس والمرؤوسين الآراء والاقتراحات حول شؤون العمل ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه وتتخذ القرارات الهامة علي مستوي القمة كما أن القرارات التخصصية ذات الصبغة التخصصية تتخذ علي مستوي القاعدة ويستخدم الرئيس الأسلوب الإشرافي مع التركيز علي الثواب وأحيانا العقاب كما يستخدم أسلوب التوجيه الشخصي والتيسير الذاتي وفي هذا النظام يحصل المرؤوسون علي كامل الحرية في المشاركة وفي اتخاذ القرارات ويشجع القائد الاتصال المتبادل معهم وتكون الثقة عالية بينهم ويشعر المرؤوسون بروح الفريق ويسعون لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

٢- النمط الاستبدادي (الأوتوقراطية السلطوية)

أسلوب القيادة الأوتوقراطي تابع من اعتقاد القائد وعقيدته بأنه يجب أن يمارس سلطته كاملة بحيث تشمل كافة تصرفات الموظفين فهو لا يثق في قدراتهم علي

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

اتخاذ القرارات بمفرده ويؤدي هذا الأسلوب إلى عدم تحفيز المرؤوسين وعدم احساسهم بالرضا إلا أنهم يستمرون في أداء عملهم خوفا من العقاب.

وأن نمط القيادة الاستبدادية يعتمد على الاستبداد بالرأي واستخدام القرض والتخويف والتدخل في نطاق مجال عمل الآخرين واختصاصاتهم وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى الغير إذ يبقى اتخاذ القرار حقا للقائد وحده ويؤدي ذلك النمط من القيادة إلى عدم تحفيز المرؤوسين وعدم احساسهم بالرضا عن العمل نتيجة لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار وعدم منحهم فرص للنمو والتقدم والرقى.

ويتبع هذا النمط أسلوب الاستبداد بالرأي والتعصب وإصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل أعمال المرؤوسين وفرض السيطرة عليهم.

ويشير مصطفى والناية ١٩٨٦ إلى أن هذا النمط القيادي يركز كافة السلطات والصلاحيات في يد القائد بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية ويحجم عند تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه ويفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال ويتدخل في أعمالهم ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد وتقوم هذه القيادة على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى والغموض في التعليمات والأوامر وتستخدم أساليب القرض والارغام والإرهاب والتخويف ويشغل القائد نفسه بكل كبيرة وصغيرة في المنظمة ومن البديهي أن وقته لا يتيح له ذلك فيتسبب في تعطيل العمل.

وفي ظل هذا النمط من القيادة يسعى أفراد الجماعة إلى التقرب من القائد والتمسك به أكثر مما يسعون للتقارب مع بعضهم ولذلك تتعدم الروح المعنوية في هذا النمط وينحصر دور الأفراد في اتباع الأوامر والتوجيهات الصادرة من القائد دون وجود التعاون والتشاور بينهم.

وينقسم هذا النمط إلى النوعين التاليين:

أ- نظام النمط الاستبدادي التسلسلي:

وفي هذا النمط الإداري لا يثق القائد بمرؤوسيه كما أن المرؤوسين لا يملكون حرية مناقشة اختصاصات الوظيفة مع الرئيس ولا يهتم القائد أو المشرف بأخذ آراء المرؤوسين في حل المشكلات الوظيفية كما لا يهتم بمشاعرهم ولا توجد علاقة أو اتصال قوي بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة وتتخذ معظم القرارات علي مستوي القمة وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلة لتنفيذ القرارات.

وفي هذا النظام الإداري تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل دون مشاركة المرؤوسين مما يؤدي إلي غلبة طابع الخوف وعدم الثقة في العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين ويكون هناك غياب وانعدام حرية المناقشة بينهم.

ب- نظام النمط الاستبدادي الخير

وفي هذا النظام من القيادة الإدارية تكون القيادة غائبة ولا تؤدي أي دور فعلي المرؤوسين في المنظمة أحرار في أداء العمل كما يشاؤون وهذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين والأنظمة إذ أن القائد لا يتدخل في إجراءات العمل ولا يعطي أي توجيهات إلا إذا طلب منه ذلك.

وهذا النوع من القيادة يعد الأقل فاعلية إذ يترك القائد المرؤوسين يتصرفون كما يشاعون ويعتقد هنا القائد الإداري أنه يعطيهم الفرصة لتنمية تطوير خبراتهم.

٣- النمط الترسلّي (التسيبي)

تترك القيادة الترسلية الدور القيادي المطلوب منها وتجعل مسار العمل يسير حسب رغبات وتوجهات وأهواء العاملين دون التدخل في ضبط العمل.

ويري دهيش والشاش ورضوان ١٤٢٧ أن القيادة الترسلية هي قيادة متحررة من سلطة القائد وقد تكون فوضوية لكونها تقوم علي ترك الفرد يعمل ما يشاء حيث تبدو

وكانها غير موجودة كما يترك المسئوليات كاملة لمؤوسيه ويعتمد عليهم اعتمادا كليا في تحقيق تلك المسئوليات.

ويقوم القائد الترملي عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون تدخل منه وينفرد هذا النوع بعدم وجود تخطيط أو تنظيم للأعمال إلى جانب اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين ومن ثم نقل إنتاجيتهم نتيجة لانعدام روح العمل الجماعي المشترك.

٤- القيادة غير الموجهة

وهو أسلوب غير عملي للقيادة إذ يؤدي إلى تهرب القائد من المسئولية بحيث يفرض إصدار القرار إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية. يعد نمط القيادة غير الموجهة أسلوب غير عملي للقيادة إذ يؤدي إلى تهرب القادة من المسئولية ويقوم القائد بتفويض سلطة القرار إلى المرؤوسين ويصبح كمستشار لتلك العملية القيادية.

وعلى الرغم من تعدد تلك الأنماط إلا أنه يجب أن يتحلى القائد بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن لأنه ذلك الشخص الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل ويوفر فيه الاتسجام والمناخ الصحي للعاملين ولأنه ينبغي أن يتحلى ويتصف بعدة صفات جسمية وشخصية اجتماعية تميزه عن غيره فالقائد لا بد أن يكون علم ودراية بشبكة العلاقات التي تربط بالعاملين وترطه العاملين بعضهم ببعض كما أن نجاحه في علاج مشكلات العمل يتوقف على تفهمه لما ينبغي أن يعامل به الآخرين سواء كانوا أفرادا أم مجموعات كذلك يجب أن يفهم ويعي أن مؤوسيه دائما يهتمهم توجيه طاقاتهم وتحقيق رضاهم عن العمل وتوفير مجالات الترقية والتقدم.

سابعاً: أدوار القيادة الإدارية

أن القيادة تتضمن القيام بدورين رئيسيين أحدهما تعليمي والآخر إداري.

١- الدور التعليمي في القيادة

يتضمن الدور التعليمي في القيادة ثلاثة جوانب أساسية هي:

١- العمل على أن يكتسب العاملين المعرفة بالحقائق الأساسية المرتبطة ببناء المؤسسة وتطورها وأغراضها وتنظيمها وفلسفة إدارتها وأساليبها وبرامجها وأنشطتها.

٢- العمل على أن يكتسب العاملين مجموعة المهارات الضرورية لكي يقوموا بالأعمال التي توكل إليهم بكفاءة وفي سهولة.

٣- اكتساب العاملين مجموعة الاتجاهات النفسية المواتية للعمل مع الآخرين والتعاون معهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة والقيام بالأعمال التي تستند إليهم بإخلاص.

٢- الدور الإداري في القيادة

يتضمن الدور الإداري في القيادة القيام بالأعمال الآتية:

١- تقسيم وتوزيع العمل على المرؤوسين.

٢- تدريب المرؤوسين على القيام بأعباء ووظائفهم.

٣- إصدار الأوامر والتوجيهات الكفيلة بتحقيق حسن سير العمل.

٤- وضع نظام الحوافز لتشجيع العاملين على تحسين مستوى أدائهم.

٥- تنسيق الجهود بين العاملين حرصاً على عدم ضياعها أو تشتيتها.

٦- توفير وسائل الاتصال المهيأة الفعالة بينه وبين مرؤوسيه وبينهم وبين

بعضهم.

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

٧- الرقابة على أعمال العاملين لضمان سيرها على الوجه المرسوم بمهارة

وكفاءة.

٨- تقييم أعمال العاملين على أساس علمي موضوعي وبصفة دورية مستمرة.

ولكي يقوم القائد بدوره بنجاح فمن الضروري توافر مجموعة من الصفات فيه

وأهم تلك الصفات ما يلي:

١- القدرة على تفهم الأفراد والعامل معهم.

٢- القدرة على توجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم.

٣- المهارة في إدارة المناقشات الفردية والجماعية.

٤- القدرة على اتخاذ قرارات منطقية سليمة.

٥- القدرة على تنمية روح الجماعة مع مرؤوسيه.

٦- المبادرة والابتكار.

٧- القدرة على استخدام سلطاته الاستخدام السليم.

٨- القدرة على التنبؤ باحتمالات المستقبل والتخطيط له.

٩- القدرة على تقويم جهود المرؤوسين بطريقة موضوعية بناءة وعلى

تشجيعهم على النمو الفني الوظيفي.

ثامناً: نظريات القيادة الإدارية

زاد الاهتمام بالقيادة الإدارية منذ مطلع التسعينيات من القرن الماضي ولا يزال بعد أن كان مقصوراً على الإدارة فقط حتى نهاية الثمانينات من نفس القرن. فالقيادة هي فن التعامل مع الناس على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم ومشاريهم والقدرة على كسب احترامهم وطاعتهم وثقتهم وتعاونهم كما أن القيادة علم يتطلب الإلمام بعلم الإدارة بشكل خاص وقدر كبير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها والقدرة على تسخيرها وتوظيفها لفهم الآخرين المرؤوسين وغيرهم وتوجيه سلوكهم أو تعديله لما فيه الصالح العام.

ومن أهم النظريات المتعلقة بالقيادة الإدارية ما يلي:

أ- نظرية الوراثة

تترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد الذي كان سائداً في التاريخ الأغرقي والروماني القديم من أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقيادة شيء فطري حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائداً من خلال التعليم وقد عرفت لاحقاً بنظرية الرجل الخارق.

ولا يزال البعض يتساءل عما إذا كان القادة مولودين بالفطرة مصنوعين بالخبرة فكثيراً من الناس يعتقدون أن القادة يولدون بالفطرة ويكون دور الخبرة هو صقل المواهب والقدرات القيادية لديهم وفي الواقع قد نجد بعض الأفراد قادة فعالين كون أن تميز بين تكامل شخصية الفرد مع الموقف الذي يمر به في حياته العامة. وهذه هي الأسباب الحتمية التي لا تُلقي لها بالاً في نظرتنا فالقيادة يكونون فعالين حسب المواقف التي تتفق مع طبيعة شخصيتهم وروود أفعالهم ولكن من الصعب التكهن بأي الشخصيات تتوافق بفاعلية مع أي موقف من المواقف وإذا افترضنا أن القادة مولودون بالفطرة عندئذ تصبح عملية التدريب على القيادة أمراً غير مثمر.

ب- نظرية السمات

ومفادها أن القائد يجب أن يتصف بسمات جسمية وعقلية وانفعالية واجتماعية محددة من قوة الشخصية والذكاء والدهاء والحزم وقوة الإرادة والثقة بالنفس ومراعاة مشاعر الجماعة وكسب ثقتهم وصحة الجسم والحيوية إلا أن امتلاك السمات لشخص لا يضمن النجاح لصاحبها بحيث لا توجد سمة واحدة تميز القائد عن غيره والقيادة ليست مجرد سمات يحصل عليها القائد بالوراثة.

ومن أهم السمات التي يتصف بها القائد:

١- الثقة بالنفس.

٢- الاتصاف بروح المبادرة والمبادرة.

٣- التجرد.

٤- عدم التحيز.

وتعتبر هذه النظرية امتدادا طبيعيا للدراسات الخاصة بالقيادة فقد اهتمت هذه النظرية بالسمات والخصائص الشخصية للقائد.

وتنقسم هذه الخصائص إلى أربع مجموعات هي كالتالي:

١- خصائص فسيولوجية:

مثل الجاذبية والطول والعرض والقوة ونبرة الصوت وحجم الجسم والمظهر العام.

٢- خصائص اجتماعية:

كالتعاون والصبر واللياقة والنضج العاطفي والاجتماعي.

٣- خصائص شخصية:

مثل الثقة بالنفس والسيطرة والشجاعة والاحترام والحماس وروح المبادرة.

٤- خصائص ذاتية:

مثل الشعور بالمسئولية والاستعداد للتضحية والذكاء والمهارات اللغوية الخاصة

وغيرها وعلى الرغم من انتشار هذه النظرية إلا أنه لا يوجد اتفاق حول الصفات

القيادة الإدارية والتكوين الإدارية

المحددة التي من خلالها يمكن التمييز بين القائد وغيره بصورة واضحة وخاصة بين تلك الصفات الوراثية والمكتسبة فضلا عن الأسباب الكامنة وراء قدرة القائد علي التأثير في مرؤوسيه في موقف من المواقف دون سواء.

ت- نظرية التدريب:

تفترض هذه النظرية أن بإمكان الفرد أن يصبح قائدا إداريا إذا تلقى نوعا من التدريب وفقا للمزايا والصفات الشخصية التي يتمتع بها ويقوم الشخص بتحديد الصفات القيادية التي يشعر أنها تتوافر فيه وذلك من خلال إعطائه قائمة من الصفات القيادية قبل إلحاقه ببرامج التدريب والذي يركز علي جوانب النقص فيه.

ث- نظرية الرجل العظيم:

وتفترض أن التغيرات في الحياة الاجتماعية والجماعة تتحقق عن طريق أشخاص ملهمين ذوي مواهب وقدرات غير عادية يجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها.

ج- نظرية القيادة الوظيفية:

وتبين هذه النظرية كيفية تأثير عوامل الموقف في القيادة ومدى إمكانية القائد التأثير في العاملين معه تحت ظروف مختلفة وتقاس درجة نجاح أو فاعلية القيادة بمستوي أداء العاملين الذين يشرف عليهم القائد.

وهناك ثلاثة عوامل تؤثر في هذا النجاح وهي:

١- علاقة القائد بالعاملين معه.

٢- تنظيم العمل.

٣- قوة منصب القائد.

و- النظرية التفاعلية أو التوفيقية:

وهي عملية تفاعل اجتماعي تركز علي الأبعاد الثلاثة التالية:

١- السمات الشخصية للقائد.

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

٢- عناصر الموقف المراد قيادته.

٣- خصائص الجماعة المراد قيادتها.

ح- النظرية التعويضية:

ونرى هذه النظرية وجود قائنين هما:

٤- القائد الأول: قائد المهمة:

والذي يقوم بتنظيم أعضاء الجماعة وتوجيههم نحو تحقيق أهدافهم بأبر قدر

من الكفاية والفاعلية.

٥- القائد الثاني: القائد الاجتماعي الانفعالي:

الذي يعمل على تقوية الروح المعنوية للجماعة وتخفيف حدة التوتر الناشئ عن

عمل الجماعة وتفاعل أعضائها وإزالته.

تاسعاً: معوقات القيادة الإدارية

تتمثل معوقات القيادة الإدارية في المعوقات التالية:

- ١- عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها وفي هذه الحالة نجد القائد الإداري ينخبط في قراراته مما يربك العاملين ويهدر الوقت والجهد.
- ٢- عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.
- ٣- ميل بعض القيادات الإدارية إلى تركيز السلطات والنفوذ من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيراً في تسبير العمل.
- ٤- الاستئثار بعملية اتخاذ القرارات وعدم اشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية.
- ٥- جمود بعض القيادات الإدارية وتحجرها وعدم مواكبتها لروح التطور.
- ٦- الميل إلى الإثارة من الإجراءات الروتينية المعقدة التي ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمؤسسة.

عاشراً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية هي كالتالي:
أ- القيادة الإجرائية (التبادلية)

يعرف هذا النمط من القيادة على أنه مبني على علاقة التبادل الاقتصادي بين الرئيسى والمرؤوس فالقائد تشجع على الإتساق والتوحد مع المؤسسة بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الايجابية والسلبية.

وتعتمد القيادة الإجرائية على التعزيز غير المشروط فالقائد يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه وضبط الأعمال حتى يتبعوا ما يريده القائد منهم فهو يؤثر على العاملين معه من خلال الجوائز والمكافآت أو العقوبات ويعطيها بشكل عفوي معتمداً على كفاءة الأداء للمرؤوسين.

والقائد الإجرائي يتميز بأن له القدرة على الحوار مع العاملين وهو قادر على إقناعهم وهو يعرف نقاط القوة والضعف لدى العاملين وهو يعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للأخرين من أجل الحصول على تعاونهم ودعمهم.

وتحدد عوامل القيادة الإجرائية بما يلى:

١- المكافأة المشروطة:

وتشمل عمليات التعزيز الإيجابي بين القائد والعاملين.

٢- الإدارة بالاستثناء:

والتي يتدخل فيها القائد عندما تسير الأمور بشكل غير صحيح من خلال

التعزيز السلبي والعقاب.

ب- القيادة المتسامية (المتعالية)

هي القيادة التي يكون فيها علاقة التبادل مبنية على المساهمة.

وفي هذه القيادة بشجع القائد الاتساق والتوحد في المؤسسة بإعطاء مكافآت عرضية مناشدا لدافعيتهم الحقيقية ومطور لدافعيتهم المتنامية. فالقائد يهتم بالنتائج وعملية الاتساق بين دافعية العاملين وحوافزهم ودوافع وحوافز الإدارة وهو يحاول باستمرار تطوير الدافعية العالية لهم ويركز في عمله الإداري على حاجات المشاركين فهو مهتم بالأفراد ويحاول المساهمة في تطويرهم الشخصي.

والقادة في هذا النمط يهتمون بالوصول إلى حاجات العاملين ويعتبر القائد هنا كلاسيكي ويتماشي مع مقولة (القائد الخادم) والتي تبدأ من الشعور الطبيعي بأن الإنسان يريد أن يخدم أولا لأن الأولوية الأولى لاحتياجات العاملين هي أن تلبي تلك الاحتياجات من أجل التطور والنمو ولكي يصبحوا أثناء الخدمة أكثر صحة وحكمة وحرية واستقلال وأكثر استعداد الآن يكونوا ؟؟؟؟.

وبالتالي فإن القائد المتسامي هو قائد ذو شخصية محبوبة لأنه يحب أن يعتني باهتمامات ومصالح العاملين بالدرجة الأولى وهذا الاهتمام يخلق شعور بالتبادل والمسئولية وقد يضحى بمصلحته الشخصية من أجل مصلحة الآخرين ولديه القدرة على الاستقامة لأنه يسمو بنفسه ويرتفع بها من أجل مصلحة العاملين.

أ- القيادة التحويلية

تعددت التعريفات المختلفة للقيادة التحويلية ولكن معظمها يدور حول القدرة على موائمة الوسائل مع الغايات وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية كما لأنها تقوم على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للعاملين والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات العاملين بهدف تحقيق تغيير مقصود.

وتستخدم القيادة التحويلية الإلهام والرؤى المشتركة.

١- القيم لرفع القائد والعاملين إلى أعلى مستويات التفكير.

القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)

٢- التحفيز ورفع الروح المعنوية.

فهي تدفعهم إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن خلال تعريف القيادة التحويلية يمكن للقائد التحويلي ما يلي:

١- القائد التحويلي يرفع مستوى العاملين في الانجاز والتطوير الذاتي.

٢- يروج القائد التحويلي في الوقت نفسه عملية تنمية الجماعات وتطويرها.

٣- القائد التحويلي قادر علي صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي لمؤسسته

التعليمية.

٤- القائد التحويلي يشجع النمو الذاتي للعاملين فهو يشخص حاجات كل

عضو من العاملين ويتعرف علي قدراته.

٥- يشرك القائد التحويلي العاملين في اتخاذ القرارات وتحميل المسؤولية مع

إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.

٦- يستخدم القائد التحويلي استراتيجية خلاقة ومبدعة مع العاملين لتحقيق

الأهداف المراد تحقيقها فهو يشجعهم علي إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف

جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر جديدة.

الفصل الخامس

القائد الإداري

مقدمة

أولاً: مبادئ القائد الإداري

ثانياً: خصائص القائد الإداري

ثالثاً: السلوك الأخلاقي للقائد الإداري

رابعاً: مراحل التفكير الابتكاري لدى القادة الإداريين

خامساً: وظائف القائد الإداري

مقدمة

حظيت القيادة باهتمام المؤرخين والفلاسفة منذ أمد بعيد وإذا كانت المجتمعات القديمة قد أولت اهتماما بالقيادة فإن الحاجة إليها قد تعاظمت في المجتمعات الحديثة من منطلق أن المنظمات المعاصرة تتسم بتنامي أهدافها وتعدد مهامها وتشابك مصالحها وتتنوع التحديات التي تواجهها وسرعة التغيير الذي يحيط بها وهو ما يستلزم وجود قيادة فاعلة قادرة على التأثير في سلوك المجموعة وتوجيه هذا السلوك بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة.

ومع الاهتمام الكبير بمفهوم القيادة إلا أنه لا يوجد تعريف محدد لها فقد تباينت التعريفات التي قدمها العلماء والرواد تبعاً للمنظور أو المدخل الذي تأثر به كل منهم فمنهم من عرف القيادة اعتماداً على مواصفات القائد ومنهم من عرفها بناء على سلوك القائد ومنهم من عرفها بناء على النتائج.

ويمكن النظر إلى القيادة على أنها فن التأثير في الآخرين وفي هذا السياق يعرفها فرانك وزملاؤه (Franketal) بأنها العملية التي يتم بمقتضاها التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويمتاز هذا التعريف بالإيجاز ويتأكد أن القيادة عملية تتطوي على عدد من الخطوات والإجراءات والأساليب والمهارات المركبة والمتشابهة التي تعضد بعضها البعض كما يتصف هذا التعريف بأنه لا يحصر القيادة على أولئك الذين يشغلون وظائف عليا في التنظيم بمعنى أنه تعريف واسع يشمل القادة غير الرسميين في المنظمة فمن المسلم به أن هناك أفراداً في كل تنظيم تقريباً قادرين على التأثير في سلوك الآخرين حتى وإن لم تسند إليهم وظائف مهمة في التنظيم.

وأن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنشأة من خلال سيطرة القائد على أنشطة العاملين وذلك لتحقيق هدف معين وفي ظل ظروف محددة.

ولا يكفي أن يمتلك الإنسان المال أو القوة ليصبح قائدا فالقادة الحقيقيون هم الذين يشعر نحوهم العاملين بالامتنان نظرا لأنهم يملكون الشجاعة لخدمة الآخرين في الظروف التي يتجنبها بعض الناس أو التي لا يستطيعون التعامل معها. وأن القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية فهي نشاط التأثير على الناس لكل يتمكنوا من تقديم أحسن جهودهم ويعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة. ولا يمكن أن تتم الأعمال بمجرد إصدار التعليمات والأوامر والتوجيهات من الرئيس إلى المرؤوسين وإنما من الضروري أن يكون الرئيس قائدا ولعل هذا يدفعنا إلى معرفة القيادة ونظريتها وأنماطها ومهاراتها والصفات الواجب توافرها في القائد.

أولاً: مبادئ القائد الإداري

يقوم القائد الإداري المبدع بالعمل وفق المبادئ القيادية التالية:

١- المحبة:

وتعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في التوجيه نحو الإبداع وتضمن حب القيادة والأهداف الرغبة في التفوق حب المنتج وكل هذا يؤدي إلى بيئة إبداعية.

٢- وضع النفس مكان الآخرين:

أي وضع القائد نفسه مكان الآخرين مما يساعد على إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي ومنه الإبداع ومثل ذلك عائق الاتصال وما ينطوي عليه من حوافز سلبية كالتشدد بالرأي وعدم الإصغاء وغير ذلك.

٣- الاهتمام بالعاملين:

إن اهتمام القائد الإداري بكل العاملين معه بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل السليمة ودافعا للإنجاز والإبداع.

٤- التفاني:

وذلك يترسخ القيم التنظيمية والالتزام بمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي واحترام العاملين والسعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

٥- تحقيق القيم:

إن المؤسسات ذات الأداء العالي والمتميز تعلن فيها القيادة الإدارية عن القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة وذلك لتضع نفسها في محاسبة أمام جميع الأطراف المتعاملة معها من عملاء ومجتمع وغير ذلك.

٦- الإثابة والحقو:

وتعتبر أحد عوامل فاعلية القائد ونجاحه واستفادته من الطاقات الإبداعية لدى العاملين وحصوله على رضاهم واعتزازهم بالانتماء للمؤسسة.

٧- الالتزام:

فتمسك القائد الإداري بخلق المصداقية والتروميم المستمر لبيئة العمل يعني ثبات البنيان التنظيمي واستمرار تماسكه.

٨- التفكير الجماعي:

فجوهر الفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم السلطة والطاعة القائم على الفردية في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفرضها كأمر واقع وهذا فيعارض مع قناعة العامل.

فلابد من الالتزام بمبادئ القيادة القائمة على الإبداع والتي تعزز وتحفز العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية فهي مبادئ قائمة على:

١- المعاملة الحسنة.

٢- القيم.

٣- المحبة.

ثانياً: خصائص القائد الإداري

يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

١- الحساسية للمشكلات:

أن يكون لدى هذا القائد الحساسية الكافية بحيث يلتزم المشكلة قبل وقوعها وذلك من خلال المواقف اليومية أو من خلال مواقف معينة قد تحدث في مؤسسته.

٢- إعادة التنظيم:

وهي القدرة على إعادة تنظيم الأفكار وإعادة تركيبها بسهولة تبعاً لخطة معينة وبحيث تكون له القدرة على حل المشكلات بطرق جديدة ومبتكرة.

٣- القدرة على التحليل:

وهي أن يكون لدى القائد القدرة على تحليل المواقف التي تحدث بشكل متناهي وأن لا يتسرع في اتخاذ القرارات التي قد تتعكس سلباً عليه وعلى المؤسسة.

٤- التقييم:

إن القائد المبدع والمبتكر الذي يريد النجاح لا بد أن يعرف أي مشكلة وأي منهج يختار من بين المشاكل والمناهج المتعددة على ضوء الإمكانيات المتاحة أمامه والمهارات المكتسبة أو التي يستطيع اكتسابها.

وبالإضافة إلى هذه الخصائص توجد خصائص أخرى للقائد الإداري والتي من

أهمها:

يوجه الإبداع إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي ونجد هنا أيضاً أن

القادة أيضاً لها نظرة مستقبلية للأحداث.

ثالثاً: السلوك الأخلاقي للقائد الإداري:

هناك سياسات تحكم السلوك الأخلاقي المهني الذي يفترض أن يلتزم به القائد الإداري في مؤسسته سعياً لضمان تحقيق سلوك نوعي يعكس كرامته وشرف المهنة والتي من أهمها:

١- إن مهنة مدير المؤسسة تفرض عليه الحرص على شرف وكرامة مهنته في إجراءاته وعلاقاته بالمستفيدين والعاملين.

٢- وتعني هذه السياسة تمسك المدير بالموضوعية وعدم التحيز في تطبيقه للأنظمة والتعليمات وضرورة احترامه كرامة كل فرد وأن يعطي كل ذي حق حقه وأن يكو نقاداً على تبصير أسباب سلوكه.

٣- إن مهنة مدير المؤسسة تفرض عليه احترام القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها والتمسك بمعايير أخلاقية رفيعة ومعنوية عالية وابتغاء صادق ومراعاة مبادئ الشورى والديمقراطية.

٤- إن مهنة المدير تفرض عليه الاهتمام بنوّة المهني في مجال تخصصه الأكاديمي وفي مجال مهنة الإدارة بكل ما فيها من مضامين مفاهيمية.

٥- إن مهنة المدير تفرض عليه الحرص على تزويد أفراد مجتمعه في بيئته بأفضل الفرص والخبرات والأفكار والبدائل الممكنة توافرها بمعنى أن مسؤولية المدير الحرص على إعلام أفراد مجتمعه المحلي بالبدائل والآراء المستجدة.

٦- إن مهنته تفرض عليه التسامي بسلوكه عن كل توجه مقصود لتحقيق مكاسب شخصية أو منوية أو مادية يمكن أن يكون لها التأثير على مهنته ممارسته لمسئوليّاته.

إن هذه السياسات سياسات أخلاقية ضرورية عالمية لا بد أن يلتزم بها كل قائد إداري يحب مهنته ويحافظ عليها سعياً لضمان تحقيق سلوك نوعي متميزة وهي لا تتبع من فراغ بل لا بد من وجود أسس أخلاقية تستند عليها وتستتير بها.

رابعاً: مراحل التفكير الابتكاري لدي القادة الإداريين:

يشير شيرمير هورميت وآخرون (Scnermerhormet) إلي أن التفكير الابتكاري يظهر في الأغلب في البيئة الحرة والتي تعج بالمشكلات غير الروتينية وتظهر عندئذ أهمية التعامل مع هذه الظروف من خلال التفكير الابتكاري عند القاءه هذا الأخير يتوفر علي مجموعة مميزات من أهمها ما يلي:

١- الأصالة الفكرية:

تجسد الأصالة عند القيادة التي تملك القدرة علي توجيه القدرات المادية والتنظيمية إلي أفضل صورة تمكنه كونها تتمتع علمية تأبي أن تدع الأشياء علي ما هي عليه في ذات السياق فإذا لم يكن الأسلوب الابتكاري المطبق علي المشكلة يتصدي لها أو يواجهها فإن العلاج والتحليل إما أن يكون ناقصين أو موضع شك.

٢- مرونة التفكير:

تشير هذه الميزة إلي قدرة القائد علي الانتقال من فكرة إلي أخرى أو من مجال إلي آخر مع قدرته علي تعبئة الأفكار لاستنتاج المعطيات الجديدة التي تظهر التناسب بين الوضع الساكن والوضع المتحرك بما تحقق درجة مناسبة من جودة القرارات والحلول الإبداعية.

٣- استنتاج العلاقات بين الأشياء:

إن التفكير القيادي هو تفكير سيئ بالأساس علي هذا الأساس فإن النظر إلي الأشياء علي هذا النحو يميز القائد دون سواه. إذ أن منظوره إلي الظاهرة يأخذ عدة تفسيرات ومما لا شك فيه أن التبادل والتغيير في طبيعة العلاقات لابد من أن ينتج صوراً جديدة مسندة بالعوامل المسببة للوضع الجديد.

٤- الموهبة:

لا شك أن الموهبة تأتي في مقدمة المزايا القيادية والفكر الابتكاري عند القادة إن الفرد الموهوب يصبح أكثر تفاعلاً مع المشكلات والأحداث.

٥ - الاستقلالية:

إن عصر الاستقلالية يؤثر في تميز الشخصية الإبداعية والمبتكر عن غيرها وذلك في حرية اتخاذ القرار وانفراده في تقرير قراراته اليومية قد تشكل هذه الخطوة في المؤسسات التي لا تمتوعب إدارتها معني الاستقلالية مشكلة كبيرة أمام عنصر الإبداع.

إن هذه المزايا وغيرها تشكل نقاطا خارقة بين القائد المبدع والقائد التقليدي فالقائد المبدع هو بالأساس مفكر أكثر من كونه ممارسا لمهام قيادية محددة وبناء على ما سبق يمكن تعريف التفكير الابتكاري لدى القادة بتلك الطاقة الهائلة والكامنة لدي مجموعة القائمين على العمل في المنظمات المختلفة هذه الطاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التمييز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة بما تفرزه هذه الطاقة من أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة.

خامساً: وظائف القائد الإداري:

من أهم وظائف القائد الإداري هي كالتالي:

١- القائد كمخطط:

يقوم القائد باتخاذ موقف المخطط لتقدير أي الأساليب والسبل التي تملكها جماعته وذلك بغرض تحقيق أهدافها وعادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد علي خطة الجماعة فهو وحده العارف بالخطة وتفصيلها أما المرؤوسين فإنهم غالباً قد يعرفون بعض التفاصيل دون الأخرى.

٢- القائد كمحكم:

عند موافقة أعضاء المنظمة علي عمل معين أو فعل ما أو يحدث خلاف بينهم فإن القائد يقوم بحل هذه المشكلة عن طريق التحكيم أو يقوم هو من جانبه باتخاذ قرار معين يحافظ علي استقرار المنشأة.

٣- القائد كمنفذ:

القائد يقوم بمراقبة المنجزات الناتجة عن جهود المرؤوسين وليس بالضرورة أن يقوم القائد بالتنفيذ بنفسه بل يمكنه أن يعهد به إلي أفراد آخرين من جماعته وفي أحيان كثيرة قد يضطر القائد إلي القيام ببعض المسؤوليات بنفسه إلا أن ذلك قد يعطل من وظائف الجماعة وحيويتها إذا تولي القائد تنفيذ معظم المسؤوليات التي من المفروض أن يوكل غيره القيام بها.

٤- القائد كصانع لسياسة الجماعة:

بصفة عامة تتبع أهداف الجماعة وسياستها من السلطة الأعلى في الجماعة كما في الجماعات العسكرية أو شبه العسكرية مع وجود مساحة لاستشارة القائد في المستوي الإداري الأدنى أو قد تتبع من أدنى.

بمعنى أن تتخذ القرارات عن طريق أفراد المنظمة تحت إشراف وتوجيه وترشيد المناقشات بين أفراد الجماعة أو تتبع من القائد نفسه حيث تكون له صلاحيات اتخاذ القرار المناسب.

٥- القائد كقوة دافعة:

تحتاج أي منظمة في بداية إنشائها إلى قوة محركة كما أن زيادة فاعلية أي تنظيم لا بد وأن تستمد منابعها من قوى دافعة وتلك القوى قد يمثلها القادة في منظماتهم فهم الذين يمدون رؤوسهم بالحوافز المثيرة للسلوك وفقا لما تستهدفه المنظمة.

٦- القائد كخبير:

ينظر إلى القائد على أنه موضع الخبراء وعندما يتطلب الأمر تخصصا فنيا أو دقيقا فإن القائد حينئذ سيعتمد على الاستشارة الفنية.

٧- القائد كممثل يحتذى:

القائد في معظم الجماعات يمثل نموذجا أو مثالا للاحتذاء فمثلا القائد العسكري الذي يقود جماعته ويتقدمهم في المعركة هو نموذج مطلوب الاقتداء به وكذلك يمثل رجل الدين مثالا ونموذجا للفضيلة.

٨- القائد رمز للجماعة:

إن أي جماعة تميز نفسها ببعض الشعارات أو الأزياء الموحدة أو الفكر المشترك والقائد يشارك جماعته في ذلك فهو يشارك إذن في وحدة تماسك جماعته.

٩- القائد كمثيب وكمعاقب:

من أبرز وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب كل على من يستحقه فقد يكون الثواب في صورة ترقية عضو الجماعة وتصعيده إلى مركز أعلى في ترتيب الجماعة وقد يكون العقاب بالحرمان ميزة يتمتع بها ذلك العضو.

١٠- القائد كممثل خارجي للجماعة:

لما كان من المستحيل تقريبا أن يتم التعامل مع الجماعات الأخرى عن طريق جميع أفراد الجماعات لذا يلزم أن يقوم شخص معين بتمثيل الجماعة في علاقاتها الخارجية أي أن يكون متحدئا رسميا باسم الجماعة.

١١- القائد حكم ووسط:

عند حدوث نزاع ما أو صراع داخل الجماعة فإنه لابد من وجود فرد واحد يأخذ دوراً للوساطة والحكم بحيث أن يكون ذلك الفرد متفقاً عليه من غالبية أفراد الجماعة للقيام بدور القاضي ذلك من شأنه أن يقلل من الشقاق بين أفراد الجماعة.

١٢- القائد كمصدر عقائد الجماعة:

إذا كان فكر القائد هو المصدر العقائدي للجماعة تستقي منه مثلها العقائدية وتكون عقائد الجماعة نتاجها لفكر القائد وفي نفس الوقت ثمة اتفاق بين أفكار الجماعة وأفكار القائد فإن ذلك يمثل مزيداً من الاتساق والتفاعل والحيوية داخل الجماعة.

١٣- القائد كصورة أبوية:

من خلال الأدوار المتعددة للقائد فإنه يمثل دور الأب بالنسبة لأعضاء الجماعة فهو يمثل فكرة التوحد والتقمص داخل الجماعة. وبالإضافة إلى هذه الوظائف تتلخص وظائف القائد الإداري في الوظائف التالية:

١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى والتي تتشد الجماعة تحقيقها.

٢- بضع السياسة: فالقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من مصادر

ثلاثة هي كالتالي:

أ- مصادر فوقيّة من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعات العسكرية.

ب- مصادر تحتية تتبع من قرار أعضاء الجماعة ككل ومن القائد نفسه حيث

تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها في حالة الثقة الكاملة فيه فينفرد

بوضع السياسة.

٣- الإيديولوجية حيث ينظر إلى القائد على أنه أيديولوجي عقائدي فهو يعمل

في كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم أعضاء الجماعة.

- ٤- الخبرة حيث ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.
- ٥- الإدارة والتنفيذ من حيث يتحرك التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة وتعميق سياسات وأهداف الجماعة علاوة على مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.
- وبالإضافة إلى الوظائف التالية فالقائد من وجهة النظر الوظيفية يمثل الحكم والوساطة فيما ينشأ من صراعات داخل الجماعة وأيضا القائد هو مصدر الثواب والعقاب داخل الجماعة بهدف الحفاظ على النظام والضبط والربط داخلها علاوة على كونه صورة للأب ونموذج للاحتذاء ورمز للجماعة.

الفصل السادس

التمكين

(مفهومه - أهميته - خصائصه)

مقدمة

أولاً: مفهوم التمكين

ثانياً: أهمية التمكين

ثالثاً: خصائص التمكين

رابعاً: اتجاهات التمكين

خامساً: أبعاد التمكين

سادساً: نظريات التمكين

سابعاً: متطلبات التمكين

ثامناً: إيجابيات التمكين

تاسعاً: معوقات التمكين

عاشراً: مميزات التمكين

الحادي عشر: صعوبات التمكين

مقدمة

تواجه مؤسسات التعليم العالي كثيرا من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية المختلفة جعلتها مطالبة بإتاحة الفرصة لتهيئة بيئة العمل المناسب لنمو العاملين بها مهنيا مما يجعلهم قادرين علي تجديد ذواتهم وتلبية طموحاتهم وحاجتهم إلي كثيرا ما تكون متعددة ومتغيرات مستقبليا مما يساعد علي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

وترصد أدبيات الإدارة بعض العوامل المسؤولة عن الرضا الوظيفي منها ما هو داخل يتعلق بالبيئة التنظيمية للمؤسسة ومنها ما هو خارجي يخص البيئة الخارجية للمؤسسة.

ويأتي تمكين العاملين كأحد العوامل الداخلية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي علي أن مصطلح التمكين بعد مصطلحا من المصطلحات حديث النشأة في أدبيات الإدارة.

وقد عرفه المهدي ٢٠٠٧ بأنه مشاركة العاملين في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر علي أداء واتجاه المنظمة وفي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة وفي المعرفة التي تساعد العاملين علي فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة وفي المكافآت التي تحدد علي أساس الأداء.

كما يعرف القوافة ٢٠٠٧ أيضا التمكين بأنه عملية إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة من خلال فالإدارة تقدم الحرية والدعم والثقة والتدريب اللازم يقابلها شعور متبادل من الموظفين ورغبة في تحمل المسؤولية وحل المشكلات وتبني الاقتراحات البناءة والنتيجة تحسين الخدمة وتوفير الوقت والمال وتقليل المشاكل والصراعات.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

كما يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسؤولية وبالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك. كما يشكل الاهتمام بالتمكين الإداري للعاملين عنصرا أساسيا للمؤسسات والمنظمات التربوية خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة كما أن الإدارات العليا وخاصة في الدول النامية مازالت تعتقد بأن التمكين الإداري للعاملين سيكون على حساب نفوذها وسلطتها.

أولاً: مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات ولاقى رواجاً في التسعينيات نتج عنه زيادة التركيز علي العنصر البشري داخل المؤسسات التربوية وقد تبلور المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث وتحوله من التحكم والأوامر إلي ما يسمى بالمنظمة الممكنة مما يترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلي تنظيم قليل المستويات وظهرت تعريفات محدودة لمفهوم التمكين من قبل المختصين تبين أهمية المفهوم ودوره في بيئات العمل المختلفة.

كما ظهر مفهوم التمكين في أدبيات وممارسات بعض المؤسسات الغربية بعد منتصف الثمانينات من القرن العشرين خاصة في مجال الإدارة العامة ثم تم تطبيقه وممارسته في مجال الإدارة التربوية بعد ثبوت فعاليته وجدواه وكانت بداية ظهوره في مراحل التعليم العام.

حيث عرف التمكين بأنه منح الأفراد الاستقلالية والحرية والمسئولية والسلطة.

ثم بدأ ظهور التمكين في التعليم العالي بعد الألفية الجديدة.

وعرف العمري التمكين بأنه إعطاء المسئولية والسلطة للأفراد في وضع الأهداف الخاصة بعملهم وصنع القرارات وحل المشكلات في نطاق مسئولياتهم وسلطاتهم أما ليم ٢٠٠١ (Lim) فقد عرف التمكين بأنه منح عضو هيئة التدريس الحق في المشاركة في تصميم أهداف وسياسات الجامعة والحق في ممارسة القرار المهني حول ماذا وكيف يدرس؟

أي أن مفهوم التمكين ينهب إلي كونه بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر علي منح سلطات إضافية والمشاركة في صنع القرارات فقط وإنما تتضمن أيضاً الحرية والاستقلالية في العمل والقدرة علي التأثير في نواتج العمل والاحساس بالتقدير والمكانة المهنية والفعالية الذاتية والنمو المهني.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

وعرف المهدي ٢٠٠٧ التمكين بأنه عملية منح المعلمين السلطة والصلاحية لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم وتعلم الطلاب.

وتطور المفهوم حتى أصبح المفهوم الحديث تمكين المعلم يذهب إلى أن بنية متعددة الأبعاد لا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم ومشاركته في صنع القرارات المدرسية وإنما تتضمن أبعاد أخرى مثل:

١- الاستقلالية في العمل.

٢- القدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي.

٣- الاحساس بالتقدير والمكانة المهنية.

٤- الفعالية الذاتية.

٥- النمو المهني للمعلم.

بينما عرف شكيلتون (Shackleton) ١٩٩٥ التمكين بأنه إعطاء مزيد من

المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بمستوي أكبر للمعلمين في المؤسسات التربوية.

أما الكبيس ٢٠٠٥ عرف التمكين بأنه تفويض للصلاحيات للمعلمين ليتمكنوا

عن القيام بمهامهم دون الرجوع إلى مدراءهم أو لمن هم أعلى منهم.

وتشير أفندي ٢٠٠٣ إلى تعريف التمكين بأنه مشاركة الموظفين في اتخاذ

القرارات وإعطاء المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم

قراراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة

فيهم.

ويستخلص ملحم ٢٠٠٦ إلى أن التمكين هو استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة

تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون

تدخل مباشر من الإدارة وتوفير المواد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ومسلكيا.

ويعرف أبو زيد ٢٠١٠ التمكين النفس بأنه شعور ودافع داخلي ايجابي يتولد

بأهمية عمله وأن لديه الاستقلالية والتزثير والجدارة في انجازه.

كما عرف التمكين بأنه منح أعضاء هيئة التدريس الصلاحيات والقدرة علي اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير مناخ من الثقة فيهم وبيئة العمل المناسبة للإنجاز.

كما عرف أيضا التمكين بأنه إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم علي اتخاذ القرارات.

وعرف تمكين العاملين وهو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم (الهرمي) متعدد المستويات إلى الفلطح قليل المستويات.

وعرف التمكين أيضا بأنه إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

كما عرف فتحي ٢٠٠٣ التمكين بأنه التمكين للمرؤوسين تشجيعهم لينهكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قراراته ونشاطاته تؤثر علي أدائهم للوظيفة.

كما عرف هوارى ٢٠٠٠ التمكين بأنه إعطاء الأفراد ميزانيات وأموال وموارد كما أعطاهم سلطات في حل المشاكل وتنفيذ الحلول التي يضررونها دون الرجوع إلى أعلى.

كما عرف جينودو ١٩٩٧ (ginnode) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين لحل مشاكل كانت تقليديا مقصودة علي المستويات العليا في المنظمة كما عرفت أيضا كل من ميرل ومروث ٢٠٠٠ (Murrel and mereditd) التمكين بأنه عندما يتم التمكين شخص ما ليتولي القيام بمسؤوليات أكثر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

أما بيتر فيلد ١٩٩٩ (Potterfield) فيعرف التمكين بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوافر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك إسهامهم الكامل في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.

ويعرف القوافة ٢٠٠٧ التمكين بأنه عملية إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة من خلال التشجيع للموظفين للمشاركة في وضع الحلول وتحمل المخاطرة وملكية القرار وبالتالي فالإدارة تقدم الحرية والدعم والثقة والتدريب اللازم يقابلها شعور متبادل من الموظفين ورغبة في تحمل المسؤولية وحل المشكلات وتبني الاقتراحات البناءة والنتيجة تحسين الخدمة وتوفير الوقت والمال وتقليل المشاكل والصراعات.

كما يعرف التمكين أيضا بأنه العمليات التي يقوم بها أخصائي تنظيم المجتمع المنشط لمساعدة جماعة أو مجتمع في تحقيق تأثير سياسي أو تأثير على السلطات الرسمية لتحقيق مطالب شرعية لهم.

كما يعرف التمكين بأنه عملية مساعدة الأفراد ليكتسبوا القدرة على اتخاذ القرارات والتصرف في حياتهم ومشكلاتهم كما يريدونه من خلال التأثير على جملة من المواقف الشخصية والاجتماعية التي يمرون بها كما أنه يمثل أطر عامة وأساليب رئيسية وعملية تهدف إلى مساعدة الفئات السكانية الضعيفة وتقويتها اجتماعيا واقتصاديا ومكانيا بحيث تصبح أكثر قدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات المتصلة بإشباع حاجاتهم ومواجهة حل مشكلات مجتمعهم.

كما يعرف التمكين أيضا بأنه عملية تهدف إلى مساعدة الناس على تحقيق استقلالهم الذاتي وزيادة ثقتهم بأنفسهم من خلال زيادة معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

كما يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسؤولية.

وبالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

كما يمكن تعريف التمكين أيضا بأنه إعادة تحديد تقاسم السلطة والصلاحيات لمنح المسؤوليات لكل من يساهمون في خلق القيمة ووسائل تحملها. كما يمكن القول بأن التمكين هو استراتيجية تهدف إلى تحرير وتفجير الطاقات الإبداعية للموارد البشرية عن طريق تحريرهم من القيود وتشجيعهم تحفيزهم ومكافآتهم علي روح المبادرة والإبداع.

كما قد عرف المهدي ٢٠٠٧ التمكين بأنه مشاركة العاملين في عناصر أساسية تشمل مشاركتهم في صنع القرارات التي تؤثر علي أداء واتجاه المنظمة وفي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة وفي المعرفة التي تساعد العاملين علي فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة وفي المكافآت التي تحدد علي أساس الأداء.

ويلاحظ من التعريفات السابقة أنها جميعا تدور في فلك واحد يركز علي كون التمكين عملية تتضمن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ومنحهم مزيدا من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية.

ويتضح أيضا من التعريفات السابقة أن التمكين لا يسعى إلي تقديم خدمات تعويضية للأفراد المعوزين وفي نطاق من سلبية هؤلاء الأفراد إنما هو يعمل في إطار من المساعدة بمعنى أنه لابد وأن يكون لهؤلاء الأفراد دور إيجابي هذا بالإضافة إلي أنه يحاول الخروج بهم من حالة العجز والعوز إلي حالة الاعتماد علي الذات وتحمل المسؤولية بما يدفعهم إلي الارتقاء بمستوي معيشتهم كما أنه يرتبط بالمساعدة في نطاق مطالب مشروعة تفرضها طبيعة المجتمع المعاصر وما يتسم به من تحديات وضغوط فافتت في كثير من الأحيان دور الدولة حالة قيامها بدورها الأبوي كما كان سائدا من قبل خاصة في ظل فترات التوجه الاشتراكي.

وتجدر الإشارة إلي أن مفهوم التمكين كأحد استراتيجيات التدخل المهني ارتبط فيما ارتبط به بالتطور الفكري الحادث في مجال الخدمة الاجتماعية فقد بما كانت

التمكن (مفهومه - أهميته - خصائصه)

ممارسة الخدمة الاجتماعية منصبه علي الأفراد والجماعات والمجتمعات معتبرة أن هؤلاء الأفراد المستهدفين لا يمتلكون القدرات والامكانيات التي تؤهلهم لحل مشكلتهم وأن المنظم الاجتماعي هو القادر ربما يمتلك من مهارات وقدرات وإمكانات القيام بدور الخبير الذي لديه الحلول لمشكلات أفراد المجتمع إلا أن هذا المنظور قد اختلف حديثا حيث أصبح ينظر إلي أفراد المجتمع بأن لديهم الامكانيات والقدرات التي يمكن استثمارها لحل المشكلات التي تواجههم معتمدين علي ذاتهم في المقام الأول مع بعض المساعدة في بعض الأحيان من قبل المحيطين بهم وعلي رأسهم المنظم الاجتماعي وما يمكن أن يقدم لحل هذه المشكلات التي تواجههم وذلك من خلال دوره المهني.

ثانياً: أهمية التمكين

أن من أهم الأسباب التي تدفع المؤسسات للتمكين هي كالتالي:

- ١- حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة لمتطلبات المجتمع.
 - ٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - ٣- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية.
 - ٤- تركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
 - ٥- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة المواد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- وأهمية مرعة اتخاذ القرارات وإطلاق قدرات أعضاء هيئة التدريس الإبداعية والخلاقة.

- ١- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - ٢- إعطاء أعضاء هيئة التدريس مسئولية أكبر.
 - ٣- تمكينهم من اكتساب احساس أكبر بالانجاز في عملهم.
- ويضيف ملحم ٢٠٠٦ أن نتائج وفوائد تمكين أعضاء هيئة التدريس ذات ابعاد متعددة تشمل كلا من أعضاء هيئة التدريس الذين يستشعرون معني الوظيفة والمهام التي يقومون بها وتكون عملية التمكين بالنسبة لهم السبيل لتنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم والشعور باحترام الاحترام لهم.
- وأما من ناحية المؤسسة التربوية فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس فيها يؤدي إلى:

- ١- تنمية المؤسسة التربوية بشكل أفضل.
- ٢- قدرة أكبر على التطوير والتجديد.

التمكن (مفهومه - أهميته - خصائصه)

مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد لأن عضو هيئة التدريس الممكن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المؤسسة في التغيير والتطوير وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج بل من الممكن أن يساعد في عملية الابداع والتجديد من ما يتمتع به من وح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عناصره دعم وتعزيز لرؤية المؤسسة التربوية وتحقيقها للتميز والتفوق والتنافس والتنمية المستدامة. ومن ناحية أخرى فإن تمكن أعضاء هيئة التدريس له نتائج إيجابية بالنسبة للطلاب أو المجتمع الذين يتمنون التعامل مع معلم يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلحيات تمكنه من الاجابة علي استفساراتهم من دون الرجوع إلي مديره أو إلي النص الحرفي للتعليمات دون تفكير.

ثالثاً: خصائص التمكين

يذكر كل من المغربي ومرزوق ٢٠١٠ أن عملية تمكين أعضاء هيئة التدريس تتسم بخصائص تميزها عن غيرها ومن أهمها:

١- تبني ثقافة جديدة:

ويتم ذلك من خلال تبني ثقافة عدم اللوم فعندما تحدث مشكلة لأعضاء هيئة التدريس في العمل يجب أن تناقش الإدارة مع أعضاء هيئة التدريس بشأن حلها وليس بشأن من يلقون عليه اللوم.

٢- تمكين أعضاء هيئة التدريس يركز على حلول أكثر المشكلات:

ويتم ذلك من خلال مخاطبة قوة الأشخاص والقدرات أكثر من العيوب وبذلك فإن تمكين أعضاء هيئة التدريس توجه نشط نحو حل المشكلات ويعد تمكينهم مفهوم ايجابيا وليس سلبيا.

٣- تمكين أعضاء هيئة التدريس مفهوم ديمقراطي:

ويتم ذلك من خلال إعادة توزيع القوة بين الجميع بدلا من حصرها في يد مجموعة من الأفراد وبذلك تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية.

٤- تمكين أعضاء هيئة التدريس مفهوم تحفيزي:

ويتم ذلك من خلال ائجاب رغباتهم في السيطرة والتحكم والشعور بالمسئولية ومنحهم حرية التصرف في صنع القرار وبذلك تتفجر الطاقات الكامنة لأعضاء هيئة التدريس ليحققوا بذلك الابداع والتفوق والتميز.

٥- تمكين أعضاء التدريس

يقوم بصفة أساسية علي تكوين فرق عمل فعالة فرق عمل ممكنة ذاتيا والتي تعطي أعضاء هيئة التدريس صلاحيات كبيرة لاتخاذ القرار وهي ضرورة لأداء متميز.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

رابعاً: اتجاهات التمكين

من خلال أسباب التمكين نجد أن هناك اتجاهين للتمكين هي كالتالي:

١- الاتجاه الأول: الاتجاه الاتصالي:

هو عملية التمكين التي تتم من أعلي إلي أسفل ويتم ذلك عندما تتشارك المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات افراد الوظيفة إدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.

٢- الاتجاه الثاني: الاتجاه التحفيزي:

يفركز علي اتجاه العاملين نحو التمكين ويتجلي في الثقة علي إنجاز المهام حيث يتضمن فعالية الأداء واستقلال الموارد البشرية ويعطي للعمل قيمة مضافة ومعنى أكثر تحفيزاً.

يتضمن التمكين الإداري تحسين جودة الخدمة والثقة بين العاملين والمستفيدين وزيادة في الانفتاح والاتصال مما يؤثر في تمكين العلاقة بين المنظمة ومخرجاتها وتمكين القادة وتمكين الموهوبين والمبدعين وتزويد العاملين بالتوازن الشخصي والمهني وتعزيز الرضا الوظيفي.

وبذلك يمكن تعريف تمكين أعضاء هيئة التدريس بأنه مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ومنحهم مزيداً من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم والثقة فيهم.

خامساً: أبعاد التمكين

يقترَب مفهوم التمكين في التعليم العالي من مفهوم التعلم التنظيمي الذي يقوم على ثلاثة أبعاد أساسية وتتمثل في الأبعاد التالية:

١- البعد الأول: البعد الاستراتيجي:

ويتضمن الرؤية المشتركة بين أعضاء المؤسسة (المنشأة)

٢- البعد الثاني: البعد التنظيمي:

ويتضمن العمل من خلال الفريق الذي يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمهارات.

٣- البعد الثالث: الجانب الثقافي (البعد الثقافي)

ويقوم على تجنب التركيز على الفشل واعتبار أن الأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ تعد وسيلة للتعلم.

وأما سكوت وجيف (Scott & Jaffe) ١٩٩١ فقد حدد للتمكين ثمانية أبعاد مادية ومعنوية ارتبطت بسلوكيات الموظفين وتمثلت تلك الأبعاد في:

١- وضوح الفرص.

٢- الأخلاقيات

٣- العدالة والإنصاف.

٤- الاعتراف والتقدير.

٥- العمل الجماعي.

٦- المشاركة.

٧- الاتصالات الفعالة.

٨- البيئة الصحية.

كما تتمثل أيضاً أبعاد التمكين لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات في الأبعاد التالية:

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

١- المشاركة في صنع القرار:

ويقصد به مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الهامة التي تؤثر علي عملهم بشكل مباشر ومشاركتهم في مسئولية اتخاذ القرارات التي تتعلق بالميزانية واختيار الجدد منهم ووضع أهداف القسم والكلية والمشاركة في تخطيط المناهج والبرامج الدراسية مما يمنحهم قدرتهم علي حل المشكلات ويمنحهم الاحساس بأنهم موضع ثقة.

٢- النمو المهني:

يرتبط مفهوم النمو المهني بالتدريب وهو الجهود المخططة والهادفة التي تركز علي تطوير مهارات وقدرات عضو هيئة التدريس في مختلف أدواره العلمية والعملية سواء كانت تدريسية أم بحثية أم إدارية أم تقويمية أو معلوماتية أم منهجية أم ذاتية.

٣- المكاتبة:

ويقصد بها القيمة والمنزلة والتقدير التي يمنحها زملاء المهنة للفرد ويستدل عليها من مستوى الامتتان والتقدير لأهمية عمله ومن قدرته علي القيام به والظروف العملية والمنافع المادية الأخرى الممنوحة له بالقياس إلي مجموعات المهن الأخرى.

٤- الاستقلالية في الأداء:

تعني قدرة الفرد علي ضبط مفاهيم مختلفة في العمل مثل تدريس الفصول والجدول الدراسي وطرق التدريس بمعنى تمتع عضو هيئة التدريس بالحرية في اختيار المفاهيم التي تدعّمه في عمله.

وبالإضافة إلي هذه الأبعاد فقد حدد كل من الخطيب ومعايعة ٢٠٠٩ أبعاد

التمكين في أربعة أبعاد أساسية هي كالتالي:

١- المعني أو الاحساس بالجدوى:

يعكس المعني إحساساً بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

كما يشير هذا البعد إلى قيمة الهدف ويرتبط هذا البعد بالانسجام ما بين متطلبات دور العمل ومعتقدات وقيم وسلوكيات عضو هيئة التدريس ويترادف مصطلح المعني مع مصطلح المعني المدرك.

٢- المقدر:

وتشير إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون بأنهم يمتلكون المهارات والخصائص اللازمة لأداء عملهم بشكل جيد وهو اعتقاد عضو هيئة التدريس بقدرته علي أداء فعاليات المهام بمهارة ويتماثل هذا البعد مع الاتقان الشخصي أو الفاعلية الذاتية.

٣- حق الإرادة الشخصية:

يعكس إحساساً بالحرية إزاء طريقة أداء أعضاء هيئة التدريس لعملهم ويعني الاستقلالية في الشروع في سلوكيات وعمليات العمل ومواصلتها.

ويهتم هذا البعد بموقع السببية الذي يشير مسألة تحديد فيما إذا كان سلوك عضو هيئة التدريس يدرك علي أنه ذاتي التحديد.

٤- التأثير:

يعكس اعتقاد أعضاء هيئة التدريس بأنهم يستطيعون التأثير علي النظام الذي يعملون في إطاره وهو إدراك المستوي التي يمكن من خلاله العضو أن يؤثر علي النتائج الاستراتيجية والإدارية أو المعلوماتية في العمل.

وقد حددت دراسة المهدي ٢٠٠٧ سنة أبعاد لتمكين عضو هيئة التدريس وهي كالتالي:

١- صنع القرار:

ويشير إلى مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر علي عملهم بصورة مباشرة.

٢- النمو المهني:

ويعبر عن إدراك العاملين أن المؤسسة توفر لهم فرص النمو والتطوير المهني والاستمرار في التعلم وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم بالمؤسسة.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

٣- المكانة:

وتشير إلى التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه العاملون من الزملاء. وهذا الاحترام مرده أيضا المعرفة والخبرة التي يتمتع بها العاملون والناجمة عن دعم وتأييد أعمالهم من الآخرين.

٤- فعالية الذات:

تشير إلى إدراك العاملين أن لديهم المهارة والقدرة على التأثير في تعلم الطلاب ومساعدتهم على التحصيل والانجاز واحساس عضو هيئة التدريس بالفعالية يحدد كمية الجهد الذي يبذله في التعليم ودرجة مثابرته عند مواجهة الصعوبات.

٥- الاستقلالية:

وتشير إلى شعور العاملين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في حياة العمل وهذا التحكم والسيطرة يمكن العاملين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع القرارات المهنية.

٦- التأثير:

ويشير إلى إدراك العاملين أنهم قادرين على التأثير في الحياة المؤسسية وبالإضافة أيضا إلى هذه الأبعاد فإنه في دراسة المهدي ٢٠٠٧ أيضا حول تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر وفي سبيل الكشف عن العوامل المكونة لبنية تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر فقد قدم تعريف متقنا لمفهوم تمكين المعلمين كما يلي:

أن المفهوم الحديث لتمكين المعلم يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد ولا تقتصر فقط على منح سلطات إضافية للمعلم ومشاركته في صنع القرارات المدرسية وإنما يتضمن أبعاد أخرى وهي كالتالي:

١- الاستقلالية في العمل.

٢- القدرة على التأثير في نواتج العمل المدرسي.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

- ٣- الاحساس بالتقدير .
- ٤- الفاعلية الذاتية.
- ٥- النمو المهني للمعلم.
- ٦- المكانة المهنية.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

سادساً: نظريات التمكين

تتعدد النظريات التي تفسر التمكين ولعل من أبرزها هي نظرية والنضج نظرية النضج لصاحبها شريز أرجريز (Chris Argyris) كان لها الدور البارز في ضمور مفهوم التمكين والتي تفترض أن جميع الأفراد أسوياء يبحثون عن مواقف توفر لهم استقلالية واهتمامات واسعة ومعاملة متساوية وفرصا يظهرون فيها قدراتهم في التعامل مع ما هو معقد.

ويؤكد أرجريز ١٩٩٨ (Argyris) على أن الأفراد الأسوياء يتجهون للتقدم من مستوي نفعي النضج إلى مستوي النضج وفقاً لما يلي:

من	إلى
٧- السلبية	٨- الإيجابية
٩- الاعتماد علي الغير	١٠- الاستقلالية
١١- تصرفات محدودة	١٢- أشكال متعددة من السلوك
١٣- رغبات غير واضحة	١٤- رغبات مؤكدة
١٥- مفاهيم متغيرة	١٦- راسخة وطويلة الأمد
١٧- التبعية	١٨- المساواة ثم الزعامة
١٩- نقص الوعي الذاتي	٢٠- التحكم في النفس

ومن وجهة نظر أرجريز ١٩٩٨ (Argyris) فإن الأفراد الأسوياء سيظهرون سلوكاً ناضجاً بينما يبدي الأفراد غير الأسوياء سلوكاً طفولياً غير ناضج وأن معظم المنظمات تميل إلى معاملة موظفيها معاملة طفولية بحيث تجعلهم اعتماد بين وتابعين ومحاطين بقبود كثيرة.

ويري الطويل ٢٠٠٦ بأن مضمون نظرية النضج هو أن شخصية الفرد وسلوكه يتطور نتيجة لتطور حاجاته وإدراكه لما يحيط به لذا فهو يسعى للاحتفاظ بشخصية

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

متزنة وناضجة إلا أن غالبية المنظمات لا تعامل موظفيها كأشخاص ناضجين وتتبنى تنظيماً يكبح استقلاليتهم ويفرض القيود عليهم ولا يتناسب مع تطور شخصيتهم فالتخصص في العمل يدفع الفرد إلى استخدام جزء من طاقاته. وتسلسل السلطة أدي إلى الاعتماد على الرئيس والشعور السلبي تجاهه ووحدة الاتجاه أدت إلى تفرد الرئيس بتحديد الأهداف ونطاق الإشراف أدي إلى مزيد من التضيق على الموظفين.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

سابعاً: متطلبات التمكين

تجمع الدراسات علي أهمية توافر متطلبات أساسية لتحقيق التمكين الناجح للعاملين إن كانوا مدراء عملاً مرووسين.

ويمكن إلقاء الضوء علي تلك المتطلبات علماً لنحو التالي:

١- الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة ثقة المديرين في مرووسيهم.

وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات صادقة ويمكن الاعتماد عليها فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل:

١- إمدادهم بمزيد من المعلومات.

٢- حرية التصرف الاختيار.

فالثقة من المدير تؤدي إلي تمكين سلطة الموظف.

٢- الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ويمرور الوقت يحدث زيادة في مستوي انتمائه التنظيمي والتزامه.

٣- الأهداف والرؤية المستقبلية:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين أن ادرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

ويتربى على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

٤- فرق العمل:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا.

إن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد لأنها تتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وسلطة أكبر في اتخاذ القرارات وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته وتطبيق التحسينات التي يقترحها.

٥- الاتصال الفعال

بعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي تمكين العاملين فالإدارة لا تستطيع حل مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون الالتزام لن يتحقق التمكين.

٦- التدريب المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم وأن تمكين الموظفين اكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة. ونلاحظ مما تقدم أن تحقيق متطلبات التمكين لا يبدا أمرا سهلا في غياب ثقافة التغيير الإداري التي يجب بنيتها على مستوى القيادات العليا حيث تكون قادرة

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

علي تذليل الصعوبات إن كانت علي مستوى القرارات أو علي مستوى الإمكانيات البشرية من حيث الكفاءة أو الإمكانيات المادية من حيث النوعية إضافة إلي أنه لا يمكن البدء في مشروع التمكين الإداري دون ضمان التحقيق الفاعل للمتطلبات أو الشروط اللازمة حيث إنها تمثل استصلاحا للبيئة التي سوف ينمو فيها التمكين ويتزعرع.

إلا أن التحول نحو التمكين إن كان علي مستوى الوحدات الإدارية الصغيرة كالمدراس أو الوحدات الإدارية الأبر كالمؤسسات الخدمية أو الصناعية واجهته صعوبات متعددة.

وبالإضافة إلي هذه المتطلبات هناك متطلبات أخرى للتمكين إذ يتطلب ممارسة مهارات محددة مثل:

١- مهارة اتخاذ القرار.

٢- مهارة إعداد الخطط والاستراتيجيات.

٣- مهارة العمل من خلال الفريق.

٤- مهارة التقويم.

إنه من الأهمية بمكان ولغرض تطوير أداء مدراء المدارس العمل علي تمكينهم من خلال مراجعة الصلاحيات الممنوحة لهم وقد يتطلب إعادة نظرة شاملة في منظومة الصلاحيات الحالية في المستويات التنظيمية الثلاث وهي الوزارة والمنظمة التعليمية والمدرسة.

في حال إقرار زيادة صلاحيات مدراء المدارس وتمكينهم فهذا يتطلب برنامجا تدريبيًا مكثفا يتضمن:

١- العلاقات الإنسانية الفاعلة.

٢- السلوك التنظيمي.

٣- مهارات اتخاذ القرار.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

- ١- من المناسب تهيئة بيئة إدارية في علاقة كل من إدارة المدرسة والمنظمة التعليمية والوزارة تقوم علي تأصيل ثقافة التمكين ووضوح قنوات الاتصال وإتاحة المعلومات والبيانات.
- ٢- لنجاح التمكين يجب الثقة بمدراء المدارس كقياديين وليس فقط كمديري عمل.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

ثامناً: إيجابيات التمكين

في دراسة قام بها كازبيج (Gazubay) ١٩٩٩ حول أثر التمكين على الأداء القيادي لدي مدراء المدارس توصلت إلي عدد من النتائج الايجابية التي تساهم في تطوير العمل المدرسي ومنها:

١- أنه عند ممارسة التمكين يصبح مدراء المدارس المصدر الحقيقي للتطوير الشامل حيث يتم تطوير مهاراتهم القيادية وقدراتهم على التفويض لمن يليهم في المسؤولية كالمعلمين مثلاً.

٢- عن طريق التمكين يتخلص المدراء من الكثير من السلوكيات التسلطية ويتحولون إلي ميسرين لعمل الآخرين لديهم استعداد كبيراً للتعاون مع العاملين معهم من معلمين وسواهم.

٣- كذلك يزيد المدراء من اعتمادهم على المعلمين من عملية اتخاذ القرار من خلال تشكيل اللجان وفرق العمل.

٤- من خلال التمكين يمكن للمدارس أن تطور عمل مجالس إدارتها بحيث تتولي وضع السياسات والخطط التعليمية ومتابعة تنفيذها.

تاسعاً: معوقات التمكين

قام بسان كنه ١٩٩٤ (Bastain Kenetn) بدراسة معوقات التمكين في المدارس ذات التوجه الديمقراطي في بعض الولايات المتحدة وتوصل إلى أهم هذه المعوقات ومنها:

١- الوقت:

يعتبر الوقت معيقاً أمام التغيير المدرس حيث لا يوجد وقت كاف أمام المدرء والمعلمين في اليوم المدرسي الواحد لمواجهة الأعباء التعليمية المطلوبة ومنها التوجه نحو التمكين.

٢- العزلة:

هناك درجة من العزلة بين المعلمين أنفسهم وبين مدرء المدارس من حيث تحقيق التفاعل المطلوب.

ومن أسباب العزلة المباني أو المواقع حيث تباعد بين المعلمين والإدارة المدرسية.

٣- الخوف من المخاطرة:

وهذا يتطلب أن يكون لدى المدرء والمعلمين درجة كافية من الحرية والاستقلالية التصرف والعمل مما يساهم في تحقيق درجة من التمكين.

٤- الاتصال:

هناك علاقة بين تطوير مهارات الاتصال في العمل ودرجة الثقة الممنوحة للعاملين ولذلك يعتبر نوع ودرجة الاتصال معيقاً من معوقات التمكين.

٥- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا سبباً في تسهيل إدارة العمل ولذلك لا يمكن تمكين مدرء المدارس دون ادخال درجة كفاية استخدام التكنولوجيا حيث يساعد ذلك على سهولة الاتصال ونقل المعلومات.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

عاشراً: مميزات التمكين

نكر السكارتة ٢٠١٠ أنه لتمكين أعضاء هيئة التدريس مزايا وفوائد يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكينهم في زيادة الاقبال علي تدريب أعضاء هيئة التدريس ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة وتحديد الأهداف تزايد مساهمات وأفكار أعضاء هيئة التدريس بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية والتجديد والتطوير وتوثيق علاقات عضو هيئة التدريس وتدعيمها من خلال عمل الفريق ودعم القوة الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل وزيادة رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم ووظيفتهم وتنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين وتقليل فجوة الصراع والنزاع فيما بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة.

ويؤكد ملحم ٢٠٠٦ أن هناك نتائج خاصة بتمكين عضو هيئة التدريس وأن تمكينهم يحقق نتائج في غالبيتها ايجابية لمفهوم التمكين وهناك عدد من المزايا التي تنجم عن تمكين أعضاء هيئة التدريس منها:

١- تحقيق الانتماء:

تبين الكثير من أدبيات تمكين أعضاء هيئة التدريس أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للمعلم شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء ورغبته بالعمل.

٢- المشاركة الفعلية:

تمكين أعضاء هيئة التدريس يساهم في مشاركتهم والمشاركة الناجحة عن تمكينهم تتميز بمستوي عالي من الفعالية والمشاركة الايجابية التي تتبع من واقع انتماء عضو هيئة التدريس وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة التربوية وغاياتها:

٣- تطوير مستوي أداء أعضاء هيئة التدريس:

فتحسين مستوي أداء عضو هيئة التدريس ورفع مستوي الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تعبر عن تطبيق مفهوم تمكين أعضاء هيئة التدريس.

٤- اكتساب المعرفة بالمهارة:

إن نجاح برامج تمكين أعضاء هيئة التدريس تتوقف علي توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدي عضو هيئة التدريس.

٥- شعور عضو هيئة التدريس بمعنى الوظيفة:

عضو هيئة التدريس الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته علي مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير علي النتائج ويشعر بأنه عضو هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة التربوية.

٦- تحقيق الرضا الوظيفي:

وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين فالشعور بحدية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلي زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)

الحادي عشر: صعوبات التمكين

إن أبرز الصعوبات التي يواجهها تمكين مدراء المدارس تكمن فيما يلي:
١- تمسك وزارة التربية بالنظام المركزي والذي لا يساعد علي تمكين مدراء المدارس.

٢- أن صلاحيات مدراء المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين.

٣- أن تطبيق عملية التمكين قد تسبب في إساءة مدراء المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم لقلة التطوير المهني لهم.

٤- إن الإعداد الحالي لتدريب مدراء المدارس لا يسهم في تمكينهم إداريا لقلة تصميم وزارة التربية لبرامج تدريبية تتعلق بمتطلبات تطبيق مفهوم التمكين.

٥- قلة الوقت الكافي لدي مدراء المدارس في تطبيق ما تعلموه لتطوير العمل المدرسي لانشغالهم في تنفيذ التعليمات وتسيير العمل داخل المدرسة.

٦- إن القيادين يخشون من أن منح السلطة واتخاذ قرارات من قبل المدارس قد تسهم فيما يلي:

١- الانفراد بالسلطة من قبل مدراء المدارس.

٢- سيطرة مدراء المدارس علي المعلمين.

٣- اتخاذ قرارات عشوائية من قبل مديري المدارس.

٤- وجود صراع بين قيادي المناطق التعليمية ومدراء المدارس.

٥- قد تتدخل جهات خارجة عن المدرسة في القرارات المدرسية.

٦- قد لا يحبز أولياء أمور الطلبة تمكين مدراء المدارس.

٧- قد لا يقبل المعلمون التمكين الزائد لمدراء المدارس.

الفصل السابع

مراحل وخطوات التمكين

مقدمة

أولاً: مراحل التمكين

ثانياً: خطوات التمكين

مقدمة

يسود الاعتقاد بين المتخصصين في الإدارة التربوية والممارسين للعمل التعليمي أن مدرء المدارس لا تتاح لهم الفرصة الكافية للقيام بأدوار أكثر إيجابية في العملية التعليمية التربوية في مدارسهم والسبب يعود إلى نقص السلطة والصلاحيات التي تخولهم القيام بهذه الأدوار.

ويلاحظ علي سبيل المثال أن مدرء المدارس لا يستطيعون اتخاذ قرارات لتنفيذ أنشطة تعليمية كتجريب بعض المشاريع التعليمية أو القيام برحلات علمية خارجية أو إجراء تعديلات علي مواعيد وأوقات الحصص الأسبوعية أو حتي أقل من ذلك بكثير إلا بموافقة الجهات الرسمية في المنطقة التعليمية التي تتبع لها المدرسة وفي أحيان كثيرة يرفض المسؤولون في المنطقة التعليمية طلبات مدرء المدارس أن ذلك في شأنه خلق جيل جديد من المدرء يمارسون إدارة تسييرية لمدارسهم بعيدة عما تدعوا إليه نظم الإدارة المدرسية الحديثة من مثل الإدارة الذاتية والاستقلالية وحرية اتخاذ القرارات والمرونة ومشاركة المعلمين.

ويعتبر تمكين مدرء المدارس أحد المسارات التي بدأت تتادي بها نظريات إصلاح نظم والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة دون تدخل مباشر من الإدارة العليا إلا أن التوجه نحو التمكين لاشك يواجه بصعوبات وعقبات متعددة قد يكون منها ما هو مرتبط بطبيعة النظام التعليمي من حيث المركزية أو بعملية تأهيل وتدريب مدرء المدارس أو بدرجة تقبل العاملين في المدارس والمناطق التعليمية لفكرة التمكين أو غير ذلك.

إن مثل هذه الصعوبات لاشك تقف حجر عثرة في تطوير أداء مدرء المدارس وأن محاولة الكشف عنها والتعرف عليها سوف يساعد في التقليل من آثارها السلبية علي خطط التطوير والإصلاح مستقبلا.

أولاً: مراحل التمكين

يمر التمكين بأربعة مراحل هي كالتالي:

١- المرحلة الأولى: بناء الوعي

ثمة تعريفات متعددة ومتنوعة للوعي ولقد نجم هذا التعدد والتنوع جزاء التمايز والاختلاف الفكري في المجالات العلمية المختلفة ولعل من التعريفات المتداولة للوعي في مجال العلوم الاجتماعية بأنه الإدراك على المستويين الفردي والمجتمعي لكيفية التعامل مع ما يحيط بالإنسان لهذا فإن الوعي هو الاحساس بروح المسؤولية الخاصة نحو الإنسان وغيره من الكائنات.

كما يعرف الوعي على أنه سلوك اجتماعي يتسم بالإدراك العميق من جانب الفرد أو الجماعة وترجمة هذا الإدراك إلى نمط من السلوك الفعلي الذي يوفر البصيرة الاجتماعية عند الفرد والجماعة للتمكن من الإمام الكافي بالأبعاد الاجتماعية والتنبؤ بما قد يترتب عليها في المواقف المختلفة.

ويمكن للوعي أن ينسحب على العديد من مجالات الحياة والتي يرتبط الوعي عندئذ بذلك المجال فهناك الوعي الديني والوعي السياسي والوعي البيئي والوعي الصحي وكل هذه المفاهيم وأن اختلفت في الجانب الذي ارتبط به الوعي إلا أنها جميعاً تسعى لهدف واحد هو ايجاد المواطن الصالح المنتج القادر على العطاء.

ويؤيد هيرت روبن دارين روبن (١٩٩٢) (Herbert J, Rubin & Lren J)

(Rubin

على مرحلة بناء الوعي كأحد المراحل الهامة في التمكين على أن يتم ذلك من خلال مشاركة الأفراد بعضهم لبعض في مناقشة القضايا السياسية وتبادل المعارف وتفاعل الخبرات الأمر الذي يؤدي بهؤلاء الأفراد إلى إدراك مشكلاتهم الحياتية ذات الصبغة السياسية.

وللعي جوانب ثلاثة أولهما الوجداني وثانيهما المعرفي، وثالثهما النزوعي السلوكي وهذه الجوانب الثلاثة مترابطة ومتكاملة ومتفاعلة بحيث تؤدي في نهاية الأمر إلى تكوين الوعي بل إن الاقتصار على واحد منها أو الاثنين لا يؤدي إلى وعي كامل.

وتقوم المؤسسات المجتمعية الحكومية منها وغير الحكومية بدور كبير في بناء الوعي بصفة عامة والوعي السياسي منه بصفة خاصة وذلك من خلال المطالبة والمدافعة والسعي لتوفير رعاية مؤسسية لكافة فئات المجتمع حيث تهدف إلى زيادة الوعي بحقوق المواطنة من خلال المعرفة الواعية بهذه الحقوق وكذا المطالبة بتحويلها إلى واقع معاش يمارسه الإنسان ويرغب فيه ويدافع عنه والعيش من خلاله والمطالبة بوضع التشريعات بل والمساهمة في اقتراحها التي تمكن الفرد من ممارسة هذه الحقوق كحقوق مشروعة ومكفولة له وهي بهذا تراعي الجوانب المعرفية والوجدانية والنزوعية السلوكية من الوعي.

٢- المرحلة الثانية: بناء القدرات

إن بناء قدرات الأفراد وكما أشار مارلي كارلي (Marrillee Karl) ١٩٩٥ متطلب رئيس لنجاح عملية التمكين من جانب وتنمية المجتمع كمرئود لهذا التمكين من جانب آخر.

وتهتم مرحلة بناء القدرات وترکز على مجموعة من القدرات والمهارات التتموية من أهمها القدرة على اتخاذ القرار والانجاز والاتصال.

أ- القدرة على صنع القرار واتخاذ:

يعد صنع القرار واتخاذ من أهم المقومات التي تؤكد على حقوق الإنسان وأدبيات الخدمة الاجتماعية وهي قدرة لازمة لكافة أفراد الطبقات والفئات ومن ثم ينبغي تدريب المواطن على اكتسابها وممارستها سواء كان ذلك على المستوى الفردي

أو الجماعي وسواء كان من خلال بني ومؤسسات رسمية أو غير رسمية بدءا من المحلية منها وحتى العالمية وبذلك يستطيع المواطن اتخاذ ما يراه صالحا ومناسبا له. ويلزم صنع القرار واتخاذة جملة من الضمانات للوصول إلى قرارات سليمة سواء كان تلك القرارات شخصية فردية أو نظامية رسمية.

ولعل من أهم هذه الضمانات توافر مجموعة من المعلومات التي تحدد الموقف الذي يرتبط به القرار تحديدا واضحا ودقيقا إضافة إلى وجود بعض السمات الشخصية لدى متخذ القرار ترتبط بموضوعيته وواقعية تفكيره ومقدرته على المفاضلة بين البدائل في ضوء الامكانيات المتاحة وكذا امتلاك النظرة التحليلية النقدية للأمور مع التمسك على التفكير الابتكاري الإبداعي.

إن للقرار السليم نتائج ايجابية تتجاوز الموقف الذي يتصل به ذلك القرار حيث أن القرار السليم وما يؤدي له من نجاح قد يعزز لدي الفرد الثقة في النفس كما قد يدفعه ذلك إلى الطموح ومزيد من التجاحات في المواقف الأخرى وذلك من جراء انتقال أثر التعلم والتدريب إلى المواقف الجديدة.

ويقترب البعض بخطوات اتخاذ القرار من خطوات التفكير العلمي فيقرر أن عملية اتخاذ القرار في المنظمات تمر بالخطوات التالية:

- ١- الاحساس بالمشكلة وتحديدها تحديدا دقيقا.
- ٢- جمع الحقائق والبيانات اللازمة واقتراح الحلول المختلفة.
- ٣- اختيار الحل الأمثل من بين الحلول والبدائل المطروحة.
- ٤- اتخاذ القرار المناسب.
- ٥- اتخاذ الإجراءات لتنفيذ القرارات التي تم اختيارها.
- ٦- المتابعة والتقييم.

هذا في حين يرى آخر أن مراحل اتخاذ القرار تتمثل في:

- ١- تحديد الهدف المطلوب تحقيقه.

٢- اكتشاف الطرق البديلة الموصلة للهدف.

٣- المفاضلة والمقارنة بين البدائل للتعرف علي مزاياها وعيوبها.

٤- اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الهدف.

ب- القدرة علي التفاعل والاتصال

تعد الدينامية من أهم سمات المجتمعات المعاصرة بل إن المجتمعات التي تركز إلي الاستاتيكية (السكون) تحكم علي نفسها بالتخلف والانسحاب من بين المجتمعات ويلزم هذه الدينامية قدرة علي التفاعل بما يؤدي إلي حالة من التأثير والتأثر كما يلزمها وفي ذات الوقت قدرة علي التواصل والاتصال.

إن التفاعل والاتصال قد يكون علي مستوي المجتمعات بعضها بعضا كما قد يكون بين جماعات المجتمع الواحد أو بين الأفراد بعضهم بعضا أو بين الأفراد والجماعات سواء انتظمت هذه الجماعات في صورة نظامية متخذة لنفسها شخصية اعتبارية لمؤسسة ما أو منظمة معينة وقد تنتظم الفئات من مجتمعات أو جماعات أو أفراد في صورة تنظيم محدد بمستويات رأسية أفقية في ذات الوقت ويحدد هذا التنظيم اتجاه الاتصال سواء كان رأسيا (صاعدا / هابطا) أو رأسيا (هابطا / صاعدا) أو أفقيا.

ويسعي التفاعل إلي تحقيق هدف معين كالتمكن ويعمل الاتصال علي نقل أو توصيل الأفكار والخبرات بين عناصر التفاعل والتي تشكل أطراف الاتصال بما ييسر ويسهل عملية تحقيق هذا الهدف بل إنه وفي كثير من الأحيان تكتسب العلاقات الاجتماعية وما يرتبط بها من تفاعل نجاحا وقيمتها من قدرة وحرص الأفراد علي التواصل وإيجاد الفرص لتحقيق المزيد منه.

وثمة محكات أساسية للتفاعل الاجتماعي الناجح أهمها:

١- التعبير عن الرأي بصراحة من جانب عناصر التفاعل الاجتماعي وذلك عندما يطلب منهم إبداء الرأي.

- ٢- الاتزان الانفعالي حالة التفاعل الاجتماعي حيث لا ينبغي أن يتسم التفاعل بالتبليد أو الثورة والانفجار.
- ٣- الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب دون تعجيل أو تأخير.
- ٤- النقد البناء يهدف الارتقاء بمستوي التفاعل.
- ٥- سيادة مناخ الود والصدقة خلال التفاعل.
- ٦- تعزيز الانجاز والاستجابات الصحيحة دون التقليل من شأنها.
- ٧- الصراحة في التفاعل وإبداء الاستجابة.
- ٨- الاهتمام بالآخرين والإنصات لهم واحترام رؤاهم.
- ٩- الصدق في القول والفعل.
- ١٠- الفهم الصحيح لموضوع الحوار.
- ١١- مراعاة الفروق بين الأفراد.
- ١٢- تجنب المسراء.

وعلى الرغم من المحكات السابقة للتفاعل والاتصال الناجح وبما يؤدي إلى ضرورة توفيرها إلا أنه في كثير من الأحيان قد تواجه جملة من المعوقات التي تحول دون توفيرها ولعل من أهم هذه المعوقات ما قد يوجد لدى البعض من صعوبات في صدد تكوين علاقات بناء كضعف الثقة في النفس والتردد في اتخاذ القرارات وتخطي حدود اللياقة في أثناء التفاعل أو الانسحاب وعدم بذل الجهد المناسب.

ويتخذ التفاعل والاتصال الحوار أسلوبا فعالا لتحقيق الأهداف المرجوة خاصة وأن الحوار يتوفر فيه من المزايا ما لا يتوفر لوسائل الاتصال الأخرى حيث يتم عرض موضوع الاتصال عرضا حيويا إذ تتناول أطراف الحوار بالأخذ والرد كما أنه يزيد من حيوية الأفراد القائمين بالاتصال من خلال المتابعة والحرص على المناقشة والرد كما أنه يترك أثر عميقا لأنه ادعى للاقتناع من خلال ما يتيح راجعة جراء الحوار.

إن التفاعل والاتصال كأحد القدرات التي يسعى التمكين لبنائها في الأفراد ينبغي أن يأخذ في الحسبان الفروق الفردية بين هؤلاء الأفراد فالناس ليسوا علي درجة واحدة في العلم والفهم ومنهم من هو هادئ الطبع منضبط الأعصاب ومنهم المتوتر المنفلت من عقال الحلم وتحكيم العقل ومن ثم ينبغي مخاطبة ومحاوره كل علي قدرة عقله وخبرته.

ج- القدرة علي التعبير عن الذات

التعبير عن الذات من أهم المقومات اللازمة لبناء الشخصية السليمة من جانب والمجتمع المتحضر من جانب آخر لهذا يعد التعبير عن الذات من خلال حرية إبداء الرأي والسلوك القويم الذي لا يلحق ضررا بالفرد أو بالآخرين حقا من حقوق الإنسان الذي كلفته له المواثيق الشرعية والوضعية.

إن التعبير عن الذات لا يبدأ من فراغ وإنما يسبقه الوعي بالذات وذلك من خلال إدراك الفرد بأوجه القوة والضعف في مهاراته وإمكاناته وكذا إدراك أن أوجه الضعف تشكل معوقات تعرقل تقدمه وتحد نجاحه في أنواره المجتمعية هذا فضلا عن عرقلة توافقه وتفاعله مع الآخرين كما أن ضعف إدراك الذات قد يترك آثارا سلبية علي سلامة الفرد وقدرات التفكير لديه حيث قد يعجز عن فقد وتقويم ما يحيط به أو يصدر عنه من أفعال كما قد يمنع الفرد من الوصول إلي حلول ابتكارية لما يقابله من مشكلات وكذا تعزيز الاتكالية علي الآخرين وسلبية الفرد في مواقفه المجتمعية وينصف الشخص القادر علي التعبير عن ذاته بجملة من الخصائص أهمها:

- ١- المبادرة.
- ٢- الايجابية.
- ٣- الاستقلالية.
- ٤- المرونة.
- ٥- احترام الآخرين.

وترتبط القدرة بالتعبير عن الذات بمفهوم الديمقراطية من خلال الارتباط بالحرية حيث تعد الحرية عامة والحرية في إبداء الرأي خاصة من أهم مقومات التعبير عن الذات وتلك لكون الحرية وكما تصورها أنظمة الحكم الانتخابي الحر ضرورية لحياة مقبولة للمجتمع لا لأنها وسيلة تتضمن إدراك الدولة لحاجات مواطنيه بالأولوية التي يحسون بها ويعبرون عنها بأرائهم فحسب بل أيضا لأنها تضي معنى وهدف علي النشاطات المجتمعية وهو الأمر الذي يعد في ذاته شرطا من شروط التعبير عن الذات وتحقيقها.

وتجدر الإشارة إلي أن الحرية في إبداء الرأي ترتبط فيما ترتبط بالتححرر من التبعية هذا بالإضافة إلي الانحياز إلي الاستقلالية في نوعية الرأي الذي يتم التعبير عنه أو تكوين تصور معرفي في صدده.

وإن الاستقلال في الرأي والمواقف المرتبطة به صفة وخاصية معاصرة سواء ارتبط تلك بالجوانب السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وهو يعني التمييز والانتلاق من منطلقات واضحة الأمر الذي يوجب توفير كثير من المتطلبات والضمانات لإخراجه من نطاق القول إلي الفعل.

ولعل من أهم هذه المتطلبات ما يلي:

أ- الشجاعة:

وهي تعني القدرة علي قول الحق والعمل به والمبادرة في إعلانه وإبرازه وذلك دون خوف من قوة أو سلطة عليا ودون الانتظار بأخذ الإذن من أحد وخاصة إذا كان الفعل لا يلحق ضرراً بالفرد أو المجتمع إضافة إلي عدم الخوف من إعلان الرأي حتي لو كان مخالفا لأراء الآخرين دون خوف من تسمية أو تعبير أو تقليل من الشأن.

ب- الموضوعية:

وهي الإقرار بأن للآخرين نفس الحقوق في إبداء آرائهم ومناقشتها وبنفس المستوى.

ت- المعرفة:

وهي امتلاك الفرد للمعلومات والبيانات الصحيحة دون تزييف أو تغيير وذلك ليكون رأيه ذات أساس قوي صحيح في ارتباطه بالموقف موضوع الرأي.

ب- الإيجابية والمبادرة:

وهي التحرر من السكون والخمول والانتقال إلى حالة الجد والنشاط دون تطرف إلى الغلظة والشدة والتعصب حيث أن حرية الرأي تضيي مناخ الدفاء واللين وانسحاب بين الأفراد الذين يكونون موضوعا للرأي أو يكونوا صانعي الرأي.

ت- الإيجابية والمبادرة:

وهي التحرر من السكون والخمول والانتقال إلى حالة الجد والنشاط دون تطرف إلى الغلظة والشدة والتعصب حيث إن حرية الرأي تضيي مناخ الدفاء واللين وانسحاب بين الأفراد الذين يكونون موضوعا للرأي أو يكونوا صانعي الرأي. والمبادأة في طرح أفكار جديدة وأطروحات بناءة إضافة إلى حسن اختيار الوقت المناسب لجميع هذه الأمور ترقى بمستوي الرأي نوعا وجذبا.

إن السماح للأفراد بالتعبير عن نواتهم داخل الجماعات أو المؤسسات النظامية أو غير النظامية التي ينتمون إليها يساعد على نمو الذات وذلك من خلال التجارب والمواقف الحياتية التي يمرون بها ويتفاعلون معها وكذا من خلال الاستفادة من نوات الآخرين الموجودين معهم عن طريق ما يتم بينهم من اتصال وتبادل للأراء ولهذا فقد يعدل الفرد من ذاته وسلوكه في ضوء ما يستفيد من هذه المواقف الأمر الذي يجعل من أي برنامج للتدخل المهني وسيلة لتحقيق ذلك كله سواء التعبير عن الذات أو إدراك الذات أو تعديل الذات سواء من خلال ما يقدم من معارف أو من خلال ما يدفع له الأفراد من ممارسات وأنوار ويؤدي التعبير عن الذات إلى تدعيم وتعزيز الانتماء لدي الأفراد حيث إعطاء الفرد الحرية للتعبير عن رأيه في المواقف المختلفة وفي إطار من احترام هذا الرأي حالة الوصول إلى مجموعة من القرارات

التي توجه العمل تؤدي بالفرد إلى الحرص على تنفيذ هذه القرارات والتمسك بها وذلك باعتبارها نابعة منه أو تمت بمشاركته هذا بالإضافة إلى الحرص على مقاومة ما قد يتهدها ويصبح بذلك فردا إيجابيا فاعلا لا سلبيا وقد ينتقل أثر ذلك إلى مواقف حياتية أخرى بما يؤدي إلى تجويد وتحسين مستوى معيشته.

٣- المرحلة الثالثة: الإنجاز:

الإنجاز مفهوم يستخدم للإشارة إلى معني نجاح الفرد في تحقيق أهداف معينة. وثمة متغيرات عديدة تتدخل في مدى استطاعة الفرد لتحقيق هذه الأهداف ولعل من هذه المتغيرات قدرات الفرد.

والإنجاز في ذاته قيمة بالنسبة للفرد والمجتمع ولهذه القيمة مظاهر عدة من

أهمها:

١- المثابرة على أداء الواجبات وبذل الجهد لتحقيقها.

٢- الرغبة في المزيد من المعرفة والتميز.

٣- الالتزام بنماذج مثالية يعمل الفرد في إطارها لتحقيق أهدافه.

٤- الشعور بالرضا حالة النجاح في إنجاز ما يوكل للفرد من مهام.

ويرتبط الإنجاز بالرغبة فيه من جهة ويمدى ما يؤدي إليه هذا الإنجاز من إشباع الحاجات ملحة من جهة أخرى، ويعمل المنظم الاجتماعي المستخدم للتمكين على استثمار كل من الرغبة في الإنجاز وكذا الحاجات الضرورية للأفراد لزيادة مشاركة المواطنين من خلال إنجازهم للتخراط في العمل سواء من خلال برنامج للتدخل المهني أو أي أسلوب آخر من أساليب وطرق تنظيم المجتمع وذلك بهدف مساعدتهم على امتلاك قدرات معينة وإتقان مهارات محددة تسمح لهم بتوظيفها للارتقاء بمستوى معيشتهم كما قد تعود الأفراد على التنظيم والترتيب لتحقيق الأهداف كما قد تعودهم على تحمل المسؤولية وتؤكد لديهم مبادئ الحرية والشورى كدعائم ديمقراطية وكأسس قيادية.

وعلى الرغم من أهمية المشاركة في الانجاز كأحد مرتكزات التمكين إلا أن البعض يري أنها قد تؤثر سلبا على الانجاز حيث قد تكون مضيعة للوقت جراء ما قد تتضمنه من مناقشات جماعية قد تستغرق وقتا طويلا للوصول إلى قرارات كما قد تؤدي إلى وجود صراعات وتضارب في الأفكار إضافة إلى تعزيزها لبؤر صراع ولو بينات تطفو على السطح.

ويمكن التغلب على المأخذ السابقة للمشاركة حالة الانجاز إذا وصل المشاركون لمرحلة من النضج المهاري تؤهلهم لكيفية التعبير عن الرأي وذلك في إطار من احترام آراء الآخرين وكذا التخلي عن الأثره والتعصب عند المشاركة والتعصب على تغليب المصلحة العامة.

وتتوفر الرغبة في الانجاز لدى الأفراد بدرجات متباينة فمنهم من هو أكثر تهيؤ للانجاز والاستمرار فيه عن غيرهم الأمر الذي قد يؤدي بهم إلى أن يفرضوا على أنفسهم الكثير من الالتزامات كما أنهم ينتزهون عن طلب الإنانية فغالبا ما يكفيهم الانجاز في حد ذاته كوسيلة للامتتاع والسعادة أكثر مما تضيقه الحوافز المادية لهم وإن كان هناك آخرون تتوفر لديهم الرغبة للانجاز إلا أن ذلك بدافع الحصول على المكافأة أو الإثابة.

ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر في رغبة الأفراد للانجاز ومن أهم هذه العوامل طبيعة العمل الذي يرتبط به الانجاز والتقدير وإمكانية التطور وغيرها وهذه العوامل قد تكون داخلية أو خارجية وذلك عندما يتصل الانجاز بعمل يتعلق بمؤسسة أو منظمة معينة سواء كانت هذه العوامل شخصية ترتبط بذوات الأفراد القائمين بالانجاز وظروفهم المعيشية أو كانت ترتبط بعوامل اجتماعية وظروف مؤسسية إضافة إلى المناخ التنظيمي الذي يسود المؤسسة أو المنظمة من حيث جودة الوسائل الموجودة لتحقيق أهدافها والتي هي أهداف الأفراد في ذات الوقت.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كان الانجاز يرتبط بالمكافآت والتعزيزات فإنه قد يرتبط بالعقاب إذا ما دعت الضرورة لذلك خاصة إذا كان العقاب يهدف منع الفرد من الاستمرار قدما في عمل يلحق به أو بالجماعة ضرورة أو أذى وبهذا يكون العقاب في التمكين بمثابة مساعدة الفرد على الانجاز وتحقيق مستوي أفضل من المعيشة والاستمرار في الانجاز وبهذا يكون العقاب وإن كان به شيء من الألم للفرد إلا أنه وسيلة لدرء مفسدة أكبر أو أذى أكبر يعرض الفرد نفسه له دون أن يشعر.

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة ارتباط كذلك بين الانجاز والمشاركة حيث إن السماح للأفراد بالمشاركة يزيد من انجازهم ويحسن من أدائهم لهذا يعتمد المنظم الاجتماعي على إشراك الناس لانجاز أهدافه والتي هي بدورها أهداف المجتمع حيث تؤدي المشاركة إلى أن يكون الأفراد أكثر قدرة على وضع وتنفيذ وتقييم البرامج والمشروعات كما يتعدى الأمر ذلك كله إلى تحقيق مبادئ الديمقراطية وترسيخ حقوق الإنسان مما يعدل من سلوك الأفراد وينمي من شخصياتهم ويمنحهم القدرة على مواجهة مشاكلهم المستقبلية والقدرة على اتخاذ قرارات في صدد الوصول إلى حلول لها إضافة إلى السعي إلى حلها.

إن ثمة علاقة بين الانجاز والتمكين وذلك من خلال ما يمكن أن يؤدي إليه التمكين من رغبة في تحديد الأهداف والمسارات التي تؤدي إلى تحقيقها إضافة إلى القدرة على تقييم النتائج التي وصل إليها الأفراد من خلال انجازهم وذلك في ضوء حاجات كل من الأفراد والمؤسسات بل إن التخلي عن تمكين الأفراد قد يؤدي بهم إلى أن يصبحوا سلبين حالة عدم أو ضعف الرغبة في الانجاز.

رابعاً: التقييم الذاتي:

يشير التقييم الذاتي للفرد إلى جملة الأحكام التي يصدرها الفرد عن ذاته من جانب ومدى اعتقاده بأنه قادر على أداء المهام والأعمال وتحقيق الأهداف بكفاءة ونجاح وذلك في إطار من الموضوعية والايجابية والاستمرارية.

وترتبط قدرة الفرد على النجاح في تحقيق أهدافه والوعي بالعمل على ذلك بمدى كفاءته في التقويم الذاتي فالفرد الذي لديه القدرة على تقويم قدراته ومهاراته اللازمة لتحقيق أهدافه تكون احتمالية نجاحه في تحقيقها كبيرة أيضا وذلك لأن قيمة النجاح كما يتصورها الفرد لتحقيق أهدافه إضافة إلى تشخيصه لقدراته وإمكاناته تعزز دافعيته للنجاح والإنجاز.

ويتمتع التقويم الذاتي الذي يمارسه الفرد ليشمل أي عمل من الأعمال التي يمارسها كما يشمل كل مناحي النشاط الإنساني الأمر الذي يجعل من التقويم الذاتي ضرورة لتحديد نوعية العمل وكفاءته كما أنه شرط لتجويد الأعمال والتحقق من القيام بها على النحو المرغوب.

وتجدر الإشارة إلى أن التقويم الذاتي تنطبق عليه أقسام التقويم العامة المتعلقة بالبرامج أو المؤسسات والتي حددها البعض في نوعين هما التكوين والنهائي في حين حددها آخرون في ثلاثة أنواع هما: التشخيص والتكوين والنهائي.

ويتعلق التقويم التشخيصي بالمتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة ومدى توافرها وما يلزم إضافته لما هو متاح بغية تحقيق أمثل لتلك الأهداف ويعرف هذا العمل في جانب منها بتقدير الموقف وذلك يجنب الفرد الهدر في الوقت أو القصور في الأداء حالة الانخراط في الخطوات الإجرائية لتحقيق الأهداف.

وفيما يتعلق بالتقويم التكويني فإنه يرتبط بتوجيه الفرد الاتجاه المرغوب فيه إضافة إلى تبصيرة بنقاط القوة للعمل على تعزيزها وكذا بنقاط الضعف للعمل على علاجها ويكون ذلك التقويم التكويني بعد انخراط الفرد في الخطوات التنفيذية لتحقيق أهدافه لذلك فإنه يعرف الفرد بنتائج جهوده مع إعطائه فكرة واضحة عن أدائه وإثارة دافعيته للإنجاز والاستمرار فيه هذا بالإضافة إلى تمكين الفرد من القدرة على مراجعة المهام الموكلة إليه وتجاوز حدود المعرفة النظرية بها إلى الفهم في إطار من

التطبيق الأمر الذي قد يصاحبه انتقال أثر خبرة الموقف الحالي إلى المواقف المشابهة مستقبلاً.

والنوع الثالث من التقييم - التقييم الختامي فيقصد به تلك الأحكام النهائية التي يصدرها الفرد في نهاية عمل ما في صدد إنجاز هذا العمل وإن كان مسماه تقويم ختامي إلا أنه يعد نهاية مرحلة وبداية أخرى حيث إن التغذية الراجعة التي يستقيها الفرد من التقييم الختامي تساعده في المراحل التالية:

ويتطلب التقييم الذاتي الجيد جملة متطلبات من أهمها:

- ١- الاستناد إلى جملة من المعايير الأخلاقية كالصدق والأمانة حتى يمكن الوثوق بدرجة كبيرة من دقة أحكامه.
- ٢- الالتزام بالموضوعية في تقدير الذات والابتعاد عن التحيز.
- ٣- الإبراز الأمين للجوانب السلبية والايجابية الموجودة في الأداء.
- ٤- السماح للآخرين بمراجعة نتائج التقييم والتأكد من حداثها.
- ٥- الإعلان الدقيق عن المحكات والمعايير المستخدمة في عملية التقييم.
- ٦- عدم اهمال أي صغيرة من صفات الأمور التي تتصل بجوانب التقييم.
- ٧- امتلاك خلفية معرفية ومهارات أدائة في مجال التقييم.

ثانياً: خطوات التمكين:

تعددت الآراء حول الخطوات التي تمر بها استراتيجية التمكين كما يلي:

أ- المحاولة الأولى: محاولة هيربرت روبين وأرين روبين (Herbert, J. Rubin and Irene Rubin) ١٩٩٥

وحددت هذه المحاولة له ثلاث خطوات للتمكين هي إثارة الوعي التعبير عن الذات وأخيراً التهيئة.

ب- إثارة الوعي:

وتبدأ هذه الخطوة بمساعدة الفرد عن الخروج من دائرة لوم الذات وتخلي الفرد عن تركزه حول مشكلاته والشعور بأنه مسئول مسؤولة مباشرة عنها ويتم ذلك من خلال اشتراكه في الأنشطة المجتمعية وتبادل الخبرات والمعارف مع الآخرين وذلك بصورة يدركون بها الجانب الموضوعي لمشكلاتهم بما فيها العوامل الاقتصادية - الاجتماعية - السياسية.

ت- التعبير عن الذات:

وتهدف هذه المرحلة إلى تنمية المجتمع من خلال التمكين وإعطاء الفرد فرصة للتعبير عن مشاعره ورضبه من الاوضاع التي يعاني منها أو المشكلات التي تضغط عليه مع ضرورة القدرة علي التعبير بالعمل الجماعي في النشاط الأهلي. وفي هذه الخطوة ينبغي علي المنظم الاجتماعي والقائمون علي تنمية المجتمع بذل أقصى جهود ممكنة لتشجيع المشاركين علي العمل المجتمعي وذلك بإعطائهم الفرصة للحديث في اللقاءات العامة والتعبير عن مشاعرهم بها.

ث- التهيئة:

وتهدف هذه الخطوة إلي تدعيم وتقوية التنظيمات الاجتماعية والتي أنشئت علي مراحل ولم تنشأ مرة واحدة مع تحفيز الأفراد علي المشاركة بتلك المشروعات وذلك بالبدء بمشروع صغير وبعد نجاحه يتم الانتقال إلي مشروع أكبر مرغوب فيه.

مراحل وخطوات التمكين

وتتضمن تلك الخطوة عمليتين

١- الخطوة الأولى:

تنفيذ أو ممارسة أنشطة ذات تكلفة منخفضة حتى تعطي نجاحا سريعا يكون ملموسا ويعد في ذات الوقت دافعا لهم.

٢- الخطوة الثانية:

تشجيع الناس من خلال النجاح في المشروع الصغير إلى الانتقال إلى موضوع أكبر ونجاح أكبر وذلك من خلال الاهتمام بقضايا تتطلب جهدا وموارد وامكانيات أكثر.

المحاولة الثانية: التي قدمها مالكوم باين ١٩٩١ (Malcom Payne)

وقدمت هذه المحاولة أربعة مراحل يتم في إطارها عملية التمكين لكل مرحلة عملياتها وأنشطتها المهنية والجدول التالي يوضح ذلك: مراحل وعمليات وأنشطة التمكين كما تعكسها محاولة مالكوم

جدول يوضح مراحل وعمليات وأنشطة التمكين كما تعكسها محاولة مالكوم ١٩٩١

(Malcom)

المرحلة	العملية	الأنشطة المهنية
البداية	أ- تحديد المشكلة	- تحديد المشكلات المؤثرة من وجهة نظر الأفراد - تحديد من المسؤول عن وجود هذه المشكلات. - تحديد الفروق بين رؤية المجتمع ورؤية الأخصائي الاجتماعي. - زيادة الثقة بين الأخصائي الاجتماعي والمجمع
	ب- تحديد النقاط	- زيادة الثقة بين الأخصائي الاجتماعي والمجمع

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

<p>-استخدام المعلومات المتاحة لمساعدة سكان المجتمع علي فهم مشكلاتهم وبيئاتهم.</p> <p>-تحديد كيف يكون السكان أو المجتمع ككل أو مؤسسات لخدمات عوامل مساعدة علي حدوث المشكلات.</p> <p>-تحديد العلاقات التبادلية بين المشكلات وبعضها البعض.</p> <p>-تجنب سيطرة القيادات علي الحوار أو في اتخاذ القرارات أو في تحمل المسؤوليات</p>		
<p>-تفهم المشكلات من وجهة نظر المجتمع.</p> <p>-تأكيد الثقة.</p> <p>-عدم السيطرة أو التحكم في الفرص المقدمة من سكان المجتمع.</p> <p>-فهم وإدراك النقاط المتفق عليها</p>	<p>أ- بناء الثقة</p>	<p>التمكين</p>
<p>-توليد أفكار عن الظروف الاجتماعية والاقتصادية لسكان المجتمع.</p> <p>-تحديد ما لديهم من اتجاهات سلبية نتيجة لشعورهم بالفقر أو الظلم.</p>	<p>ب- التبصير في حياتهم</p>	

<p>-تحديد الحقائق الغامضة في حياتهم.</p>		
<p>- تقييم سكان المجتمع لحياتهم وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية. -توصيف رؤية حقيقية عن المجتمع وقضاياها ومشكلاته. -تحديد النقاط القابلة للتغيير والأخرى التي لا يمكن تغييرها.</p>	<p>ج- تحديد نهائي للمشكلات</p>	
<p>-مساعدة سكان المجتمع على فهم ما يمكن أن يستوعبوه عن ما يهدد حياتهم نتيجة للاعتماد به التي يعيشونها -مساعدتهم على التخطيط العقلاني لمواجهة مشكلاتهم والتفكير في مستقبلهم. - تحديد ريدود الأعمال الناتجة عن تخطيطهم العقلاني.</p>	<p>د- تشرح المشكلات</p>	
<p>- اختيار الأغراض اللازمة للعمل واتخاذ قرارات بشأنها. - ربط العمليات بعضها ببعض التي تهدف إلى تحقيق الأغراض - تحديد ما يجب عمله وما لا يجب عمله.</p>	<p>أ- الاختيار</p>	<p>العمل</p>

<p>- تقدير الأفعال الممكنة التي يمكن تنفيذها. - مساعدة المجتمع علي فهم الاختلافات في القوة والاهتمام التي يمكن أن تصنع بعض ردود الأفعال غير الايجابية.</p>	<p>ب- تحليل النتائج</p>	
<p>- تحديد الأعمال التي يجب تنفيذها - الوقوف علي الاتعكاسات التي يمكن أن تحدث نتيجة لتنفيذ الأعمال. - استخدام الأمثلة الايجابية لتحفيز المجتمع علي العمل - تقدير جديد للاتعكاسات السلبية ودراستها.</p>	<p>ج- العمل</p>	
<p>- تقدير موقف كل من سكان المجتمع والاختصاصي الاجتماعي. - تقدير التغير الذي أطراً عليها خلال العمل. - البدء بنفس العمليات في أنشطة أخرى جديدة إذا تطلب الأمر.</p>	<p>د- التقدير</p>	

المحاولة الثالثة: محاولة اليونيسيف ١٩٩٣ (Unicff)

وقد حددت خطوات التمكين في خمس خطوات كما يلي:
١- الرعاية:

ويتم فيها تحديد الاحتياجات الأساسية لمجتمع بدون تعريفها ومعرفة أسبابها فقط بل تتضمن توفير خدمات الرعاية الاجتماعية.

٢- تحديد المشكلة:

ويتم فيها التعرف علي أهداف المجتمع وتحديد نقاط الضعف التي يشعر بها المجتمع فضلا عن التعرف علي الموارد التي يمكن بواسطتها التغلب علي ما يوجد بالمجتمع من مشكلات ناتجة عن ذلك الضعف.

٣- زيادة الوعي:

ويتم فيها تحديد المشكلات الخاصة بالمجتمع كأفراد وجماعات وتحديد المشكلات الناتجة عن البناء المجتمعي وعدم المساواة التي يتعرض لها أثناء التعامل مع المؤسسات بالمجتمع وكذلك تحديد الدور الذي يمكن أن يقوم به سكان المجتمع للقضاء علي المعوقات.

٤- المشاركة:

وفي النهاية يتخذ المجتمع القرارات بمفرده والتي تساعد للتغلب علي مشكلاته من خلال تنظيم نفسه مع القاييم بالأعمال التضامنية والتعاونية التي تهدف إلي الارتقاء بالمجتمع ونقله إلي مستوي أفضل.

المحاولة الرابعة: محاولة مارلي كارل ١٩٩٥ (Marillee Karl)

ويري مارلي كارل أن التمكين يمر بأربعة خطوات كما يلي:
١- بناء الوعي:

وتهدف هذه الخطوة إلي بناء المجتمع فيما يتعلق بالظروف التي يعيشها المجتمع والحقوق والفرص المتاحة له علي أن يكون ذلك الوعي جماعيا ومرتبطا بقوة الجماعة وقدرتها علي العمل.

٢- بناء القدرات:

وتهتم هذه الخطوة ببناء القدرات والمهارات التنموية والمستقبلية بالتخطيط واتخاذ القرارات وتنظيم السكان لأنفسهم وإدارة وتنفيذ الأنشطة المتعلقة لها والمتفق عليها.

٣- المشاركة:

ويتم ذلك باشتراك كافة الأفراد في تنفيذ الأعمال المطلوبة من خلال قدرته علي تنظيم نفسه واتخاذ القرارات ذات الصلة.

٤- العمل:

وفي هذه الخطوة يتم بلورة كافة الخطوات السابقة والخبرات التي مر بها الفرد وذلك بالاشتراك الفعلي في تنفيذ كافة العمليات والإجراءات التي تم الاتفاق عليها.

الفصل الثامن

التمكين الإداري

مفهومه – فوائده – أبعاده

مقدمة

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

ثانياً: فوائد التمكين الإداري

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

رابعاً: وسائل التمكين الإداري

خامساً: أساسيات التمكين الإداري

سادساً: خطوات التمكين الإداري

سابعاً: معوقات التمكين الإداري

مقدمة

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الايجابية علي إدارة الموارد البشرية إذ يمثل التمكين الإداري أهمية العمليات الإدارية المعاصرة في ظل تلك التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي يشهدها عالمنا الحالي وتشجيع الإبداع الفردي والجماعي علي حد سواء وأن تعتمد علي تحديث هياكلها التنظيمية وبما أن السياسات الإدارية تعتبر أحد محددات التمكين الإداري فقد حظي مفهوم التمكين منذ بداية ١٩٨٠ باهتمام متزايد من قبل الأكاديمين والممارسين المهتمين يقضيه الموارد البشرية.

والتمكين الإداري يهتم بشكل رئيسي علي إقامة الثقة وتكوينها بين الإدارة والعمالين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والمعلمين فالمؤسسات التربوية الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري يؤدي إلي تحقيق التميز ولاشك أن الاهتمام بمفهوم التمكين الإداري بشكل عنصر أساسيا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة ووفقا لذلك فإن القطاع التربوي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات وتتلائم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

ويري أنوري (Ettorre) ١٩٧٧ بأن التمكين الإداري يكمن في منح العاملین القدرة والاستقلالية في وضع القرارات وإمكانية التعرف كشركاء في العمل مع التركيز علي المستويات الإدارية والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملین لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

ويعتبر موضوع دراسة التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تتال اهتمام العاملین في مجال الإدارة المدرسية إلا أن أبنیات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف.

التمكين الإداري (مفهومه - فوائده - أبعاده)

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

قد تعددت تعريفات التمكين الإداري ضمن المختصين من نظر إليه علي أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأراد علي تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلي المستويات الأدنى.

ومن أهم تعريفات التمكين الإداري: أنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف بوصفهم شركاء في العمل مع التركيز علي المستويات الإدارية الدنيا والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

كما يعرف التمكين الإداري أنه استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلي إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.

كما يعرف أيضا التمكين الإداري بأنه هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماما من نموذج منظمة الحكم والأوامر إلي ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات إلي المستوي المفلطح قليل المستويات.

وقد تعدد تعريفات التمكين الإداري بأنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة ومنهم من اعتبر التمكين ممارسة تشجع الأفراد علي تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلي المستويات الأدنى.

وبالإضافة إلي هذه التعريفات بضمن التفكير الإداري:

١- فعالية الأداء.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

٢- فعالية استغلال الموارد البشرية بفعالية.

كما يؤدي إلى رفع قيمة العمل ومعنى وأكثر تحفيزاً.

كما يعرف أيضاً التمكين الإداري بأنه منح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي والتأكيد على أهمية العمل الجماعي وتنمية السلوك الإبداعي.

ويري أنوري (1977) (Ettore) بأن التمكين الإداري يكمن في منح العاملين القدرة والاستقلالية في وضع القرارات وإمكانية التعرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وصنع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.

التمكين الإداري (مفهومه - فوائده - أبعاده)

ثانياً: فوائد التمكين الإداري

يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية بفاعلية كما يؤدي إلى رفع قيمة العمل ومعنى وأكثر تحفيزاً.

ومن أهم فوائد التمكين ما يأتي:

١- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.

٢- ضمان فعالية المنظمة.

٣- الافتتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وأراؤهم حول مستوى جودة السلطة أو الخدمة المقدمة.

٤- زيادة فعالية الاتصالات وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائننا.

٥- السرعة في انجاز المهام والاجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.

٦- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.

٧- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين وتمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.

ويري فراجوز ١٩٩٩ (Fragose) أن التمكين يعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالاحساس بالتوازن الشخصي والمهني ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لايجاد البدائل والطرق الفعالية لتنفيذ أعمالهم بالإضافة إلى تعزيز الرضا الوظيفي لهم.

ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري

تتعد أبعاد التمكين الإداري ومنها:

١- تنمية السلوك الإبداعي

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية ومؤثرة أن لا تقف عند حد الكفاءة وأن يصبح الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات.

وعلي هذا يمكن من تعريف الإبداع علي أنه توطيد طرق القرار وأساليب مفيدة لانجاز الأعمال والقرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلولا للمشكلة القائمة وبشكل جديد وفريد.

وتظهر الحاجة إلي الإبداع نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغيير أنواق المستهلكين أو نتيجة التعاون بين أداء المنظمة الفعلي ولأداء المرغوب فيه أو توافر المعلومات حول أسلوب أفضل للعمل فإنها تحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع وكذلك فإن الإبداع يعمل علي تفريد علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية التي تواجهها.

٢- تفويض السلطة

تعتمد بعض الدول علي مبدأ المركزية في تنظيم شئونها سواء علي البعد السياسي أو الاقتصادي أو الإداري ولما كانت ظاهرة السلطة تتجسد في أيدي أفراد قلائل يمارسون هذه السلطة ويملكون سلطات إصدار القرارات فقد أدي إتباع نطاق الخدمات وتشجيعها في الاتجاهات التي توسع نطاق هذه القاعدة وتوزيع هذه السلطة

التمكين الإداري (مفهومه- فوائده- أبعاده)

بين عدد أكبر من الأفراد القائمين على شئون القرارات والمنظمات لإمكانية تلبية الاحتياجات الجديدة من الدول.

٣- محاكاة أو تقليد في سلوكهم

كثيرا ما نسمع أن صوت الفعل أكبر أثرا من الكلمات وهذا هو الجوهر الذي يشتمل عليه مفهوم القدرة في مجال تنمية الموظفين فغالبا ما يكون التواصل مع أكثر من اللكمات فعالية الرسائل التي يتلقاها الموظفين تتم بالطبع اللا شفوي أي أنه أكثر تأثير بالسلوك ومع ذلك فإنه غالبا ما تتجاهل هذا الأسلوب المهم في التأثير على سلوك الموظفين.

٤- العمل الجماعي

تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق التمكين الإداري حيث تعبر إحدى الآليات الأساسية بذلك للتطور والتحسين الإداري هذا وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المنظمات أمرا مألوقا وطبيعيا بعد أن حالة استثنائية في السابق لما لها دور مهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

وركزت إدعبيس ٢٠٠٢ على مفهوم بناء فريق العمل حيث نظر إليه على أساس أنه مجموعة من الأفراد لديهم المهارات والقدرات الكافية لأداء مهمات بصورة فعالة وتربطهم علاقات قائمة على المشاركة والتبادلية ويعملون على تحقيق هدف محدد.

ويري الصيرفي ٢٠٠٣ أن هناك اختلافا واضحا بين فريق العمل والجماعة من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الأهداف وصفة العمل العمل فيه إجبارية حيث إنه جزء من الهيكل التنظيمي ويتخذ قرارات تنفيذية والعضوية فيه ثابتة وأعضاؤه متجانسون والمسئولية جماعية ويرتكز في عمله على فكرة العمل الجماعي بينما الجماعة تكلف بانجاز مسائل معينة وصفة العمل فيه

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

تطوعية وسلطاتها استشارية في الغالب وتنتهي بانتهاء مدتها وأعضاؤها غير متجانسين لتطوير العمل بشكل جماعي.

٥- التحفيز الذاتي

ما تستقدمه المنظمات الإدارية من الاهتمام بالحوافز يظهر من خلال التركيز والجهود والتعرف تحت لوائها وهذا كله مبرر لكي تقف الإدارة على حقيقة الأداء والانتاجية وعلى نواحي التصير والتحويلات المطلوبة ومن خلال الاهتمام بالحوافز التي تهتم ودرجة فاعلة في بيان المعطيات التقويمية لهذه النواحي الأساسية في داخل المنظمة الإدارية.

وفي مجال التمكين يعتمد بث الحماس في نفوس العاملين أولا وأخيرا على دور القيادة الواعية التي تستطيع أن توائم ما بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين لديهم وأهداف المنظمة وأن تعمل على أن يكون إرضاء العاملين وبالتالي تحفيزهم سبيلا إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهمها وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

٦- التطوير الذاتي:

تسعى مختلف المنظمات من خلال التدريب إلى إكساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة تساعدهم على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة وما تفرضه من متطلبات تكنولوجية ومهارة وتقنية عالية التي تحتاج إلى أشخاص ذوي قدرات خاصة للقيام في التزاماتهم.

ويعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتها في أداء العمل وقد ازدادت أهمية التدريب أثناء الخدمة في العصر الحديث في أصبح ضرورة ملحة نظرا للتطور السريع في المجالات والمهن كافة مما يستلزم مواكبة الأفراد هذا التطوير المتسارع.

التمكن الإداري (مفهومه - فوائده - أبعاده)

وهناك فرق بين التعليم والتدريب فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية بينما التدريب التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته واستغلال حصيلة التعليم من أجل أغراض العملية.

رابعاً: وسائل التمكين الإداري

- تتعدد وسائل التمكين الإداري للعاملين، واقترح لوثنانز ١٩٩٢ (Luthans) الوسائل التالية التي يمكن للإدارة استخدامها لتمكين العاملين لديها:
- ١- التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين.
 - ٢- أن تعبر الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانيات العاملين ومستوي أدائهم.
 - ٣- السماح للعاملين بالمساهمة في عملية اتخاذ القرار.
 - ٤- منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.
 - ٥- أن تقوم الإدارة بوضع وتحديد طموحات العاملين وأهدافهم.
 - ٦- أن تستخدم القيادة الإدارية التنفيذ والسلطة بطريقة ايجابية وأن تحد من استخدام سلطة الاجبار والإكراه.

التمكين الإداري (مفهومه - فوائده - أبعاده)

خامساً: أساسيات التمكين الإداري

ذكر توماس ستر ٢٠٠٣ (Stirr) أن أساسيات التمكين الإداري يكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (empower) حيث يتمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من مبادئ هي:

١- (e. education) تعليم العاملين

تعليم العاملين حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

٢- (n - motivation) الدافعية

الدافعية علي الإدارة أن نخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية وبناء فرق العمل المختلفة اعتماداً سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

٣- (P - Purpose) وضوح الهدف

إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم يكن النجاح لذي كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة.

٤- (O. Omnership)

يقترح ستر معادلة للتمكين الإداري من ثلاثة أحرف (٣) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي كالتالي:

السلطة + المساعدة + الإنجازات

Achierement + authority + accounability

ولتحقيق الإنجاز فإن الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم علي تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم علي أعمالهم.

٥- (M - Miltningness to Change) الرغبة في التغيير:

إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلي الطرق الحديثة في أداء الحقيقة اليومية وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطي التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلي الفشل.

٦- (Ego - elimination) تكرار الذات:

تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها كما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع الخط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة وينظرون إلي التمكين على أنه تحد لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية للمنظمة أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

٧- (R. Respect) الاحترام:

إن جوهر التمكين هو الاعتقاد بأن كل عنصر في المنظمة قادر على المساهمة من خلال تطوير عمله والإبداع فيها وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين تقدم النتائج المرجوة.

التمكين الإداري (مفهومه- فوائده- أبعاده)

سادساً: خطوات التمكين الإداري

خلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة وقد تم اقتراح الخطوات التالية لتنفيذ عملية التمكين الإداري.

١- الخطوة الأولى: الحاجة للغير:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لاجاد بيئة عمل ممكنة تتصل يتعلم كيفية التخلي وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول علي التزم ودعم المديرين فقد أشار كيزولوس (Kizuilos) ١٩٩٥ أن العديد من المديرين يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذنا لتمكين.

٢- الخطوة الثانية: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين لمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف علي متطلبات الغير في سلوكهم وأن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يتعاون فيها المرؤوسين بشكل تدريجي يجب تقديم تنوعية القرارات التي تتم بشكل يومي للمديرين والمرؤوسين وتحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

٣- الخطوة الثالثة: تكوين فرق العمل

لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة علي إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا علي وعي وتفهم بكيفية ذلك تأثير وظائفهم علي غيرهم من العاملين والمنظمة ككل وأفضل الوسائل لتكوين

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

ذلك الإدراك أن يعمل المرعوسون بشكل مع أفراد آخرين فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

٤- الخطوة الرابعة: توفير المعلومات

لكي يمكن للمؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون للمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ويجب أن يتوافر للموظفين المكنين فرص الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

٥- الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار أفراد يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يطلب أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختبار الأفراد المتقدمين للعمل.

٦- الخطوة السادسة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية لحل المشاكل والاتصال، إدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

التمكين الإداري (مفهومه - فوائده - أبعاده)

سابعاً: معوقات التمكين الإداري

في دراسة قام بها كونجر (Conger) ١٩٨٩ حاول من خلالها استنتاج بعض معوقات التمكين الإداري ومنها:

- ١- عوامل تنظيمية كمسوء الاتصال ونفسي البيروقراطية.
- ٢- عوامل تعود إلي عدم تناسب العائد والحوافز مع ما يبذل من جهد خلال العمل.
- ٣- عدم وضوح الدور وقلة الدعم والتدريب.
- ٤- بعد الأهداف عن الواقعية والروتين ف بالعمل وضعف فرص تنمية وتطوير العاملين.

- وفيما يتعلق أيضا بمعوقات التمكين الإداري قدم كل من العبيدي والحوامدة ٢٠٠٤ في دراستهما أهم ما توصلوا إليه من معوقات من مثل:
- ١- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
 - ٢- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وعدم التغيير.
 - ٣- خوف العاملين من تحمل المسؤولية والمسائلة والأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع علي المبادأة والابتكار.
 - ٤- ضعف نظام التحفيز وعدم ملائمة نظام المكافآت.
 - ٥- ضعف التدريب والتطوير الإداري.

كما توصل باستان (Bastain) إلي أن التمكين الإداري في المدارس ذات التوجيه الديمقراطي تواجه معوقات عديدة منها:

- ١- الوقت.
- ٢- العزلة بين المدرء والمعلمين والمخاطرة.
- ٣- الاتصال.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

٤- استخدام التكنولوجيا.

فقد توصل (Conger) إلي أن تلك المعوقات متعددة إلي ثلاثة عوامل.
لعل أبرزها ما يتعلق بالعوامل التنظيمية كسوء الاتصال ونفسي البيروقراطية.
وقد أضاف كل من العبيدي والحوامدة في دراستهما معوقات ذات أهمية تواجه
التحول نحو التمكين الإداري ومنها:

١- البناء التنظيمي الهرمي.

٢- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.

الفصل التاسع

التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات

مقدمة

أولاً: دور التمكين في دع الإبداع التنظيمي

ثانياً: خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية

ثالثاً: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي

رابعاً: آليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس

خامساً: التمكين وعلاقته ببعض القضايا الاجتماعية

سادساً: التمكين والمشاركة

سابعاً: التمكين والمحاسبة

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

مقدمة

تواجه الجامعات العربية عدة تحديات بالغة الخطورة نشأت عن المتغيرات العالمية التي تمثلت في الثورة المعرفية والثقافية والتكنولوجية فلم يعد دورها مقتصرًا على تحقيق الأهداف التقليدية والمتمثلة في التدريس والبحث عن المعرفة وتأهيلها ونشرها بل أصبحت مسئولة أيضًا عن تحقيق التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع من خلال البحث في مشكلاته وإيجاد الحلول المناسبة لها ويتوقف نجاح الجامعات في تحقيق تلك الأهداف بكفاءة على أعضاء هيئتها التدريسية فهم مطالبون بأداء العديد من الأدوار سواء داخل أو خارج الحرم الجامعي فعلي مستوى الحرم الجامعي مطالبون بالتدريس وإعداد البحوث العلمية والإشراف على الوسائل العلمية والمشاركة في لجان مناقشتها والإرشاد الأكاديمي بالإضافة إلى التأثير في شخصيات طلابهم من خلال البرامج والأنشطة العلمية التي يحرصون على تنفيذها والمشاركة الفعالة في مجالس الأقسام والكليات باختلاف أنشطتها وعلى مستوى المجتمع فهم مطالبون بإجراء البحوث التطبيقية وتقديم الاستشارات والمساهمة في التدريب والتعليم المستمر في أعمال ومؤسسات ولجان تخدم المجتمع المدني باختلاف أنشطتها ومجالاتها.

وإن جميع الأدوار السابقة أكسبت أعضاء الهيئة التدريسية مكانة خاصة على مستوى الجامعة والمجتمع مما دعا غالبية الجامعات العالمية إلى الحرص على الاحتفاظ بهيئتها التدريسية والارتقاء بالبيئة المحيطة بهم لدهم أدائهم المهني من خلال منحهم الاستقلالية ودعم البحث العلمي وتهيئة فرص نموهم المهني وزيادة مشاركتهم في صنع القرار وتذليل كل الصعوبات التي تواجههم لكي يتمكنوا من أداء أدوارهم المتعدد بفعالية.

وأن تهيئة جميع فرص النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم في عملية صنع القرار ومنحهم الحرية والاستقلالية واحترام تقديريهم لدليل واضح علي تمكينهم ونظر الأهمية تمكين أعضاء الهيئة التدريسية في تحسين مستوي أداءهم وكفاءتهم أصبح ينظر إليه علي أنه أمر جوهري خاصة بعد أن ثبتت فعاليته في مؤسسات إدارة الأعمال مثل الشركات والبنوك.

ومن المتعارف عليه أن ضعف مستوي تمكين أعضاء هيئة التدريس سيزيد من نسبة انتقالهم من الجامعات الحكومية وسينتج عنه آثار سلبية من أبرزها:

١- زيادة التكاليف المتمثلة في إعادة التوظيف والتدريب.

٢- زيادة الأعباء علي غير المنقولين منهم.

٣- تعطيل الأداء بسبب قلة أعضاء هيئة التدريس المعنيين بالإنتاجية.

٤- ضعف الإنتاجية العلمية كل ذلك سيتطلب من الجامعات بذل المزيد من الجهد والأموال الطائلة لتعويضه بالكفاءات الوطنية المتخصصة.

أولاً: دور التمكين في دعم الإبداع التنظيمي

يعتبر التمكين من الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهو أسلوب يهدف إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار من خلال منح الموظف المزيد من المسؤولية وبالتالي يتم اتخاذ القرار من طرف الأفراد المؤهلين لذلك.

كما يمكن تعريف التمكين أيضا بأنه إعادة تحديد تقاسم السلطة والصلاحيات لمنح المسؤوليات لكل من يساهمون في خلق القيمة ووسائل تحملها.

يمكن القول بأن التمكين هو استراتيجية تهدف إلى تحرير وتفجير الطاقات الإبداعية للموارد البشرية عن طريق تحريرهم من القيود وتشجيعهم وتحفيزهم ومكافأتهم علي روح المبادرة والإبداع.

أثبتت العديد من الدراسات الغربية أن الأفراد أثناء عملهم داخل المنظمات يستخدمون أقل من ٥٠% من طاقاتهم الكامنة كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع يكمن سببه في دوافع الأفراد للعمل وبالتالي في إسهاماتهم والتزامهم وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية من خلال ممارساتها الحديثة والذي يأتي في مقدمتها استراتيجية التمكين هذه الأخيرة تعمل علي خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد لتصل إلى ١٠٠% من طاقاتهم الإبداعية الكامنة التي أودعها الله في الإنسان.

لذا فالاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين إنتاجية الفرد من خلال الاهتمام بجودة حياة العمل وتهيئة الظروف الملائمة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة مع مراعاة الاختلافات الفردية وعدم معاملة الفرد كعنصر من عناصر الإنتاج بعد أن كرمة الله سبحانه وتعالى وذلك لضمان أكبر قدر من المساهمات والأفكار مما يؤدي في الأخير إلى ارتفاع القدرات الابتكارية.

إن المنظمات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال تطبيق استراتيجية تمكين الموارد البشرية تعني بأن ذلك لا يتم إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التقليدي وتوفير هذه المقومات لدى العامل المتواجد في الخطوط الأمامية المواجهة للزبون لمحاولة حل مشاكل هذه الأخيرة كما أن حقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير المبدع يحاج إلى موارد بشرية لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية الإبداع والإنجاز المتميز حيث إن هذا الأخير لا يتحقق إذا ما كانت هناك رقابة صارمة وتوجيه مستمر وقوانين لا تسمع للعامل بأن يفكر ويعمل بطريقة الخاصة.

فإذا ما أرادت المنظمات إطلاق العنان لإبداع مواردها البشرية عليها أن تطبق استراتيجية التمكين والتي تعتبر أكثر بقليل من الإدارة التشاركية وأقل بقليل من الاستقلالية الكاملة لمختلف المتعاونين.

أنه مع ازدياد أهمية تطبيق استراتيجية التمكين في المنظمات تزداد معها صعوبة تنفيذ برامجها إذا أنها ليست بالعملية السهلة لما تتطلبه من جهد ووقت حتى تعطي نتائجها حيث يتم استخراج أقصى طاقات الموارد البشرية وأفضل إبداعاتها.

ثانياً: خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية

يري البلندر ١٩٩١ (Alpander) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال

الخطوات التالية:

١- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد علي تحقيقها وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف.

٢- تعريف الأفراد بكيفية الحصول علي المواد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

٣- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة والاتصال الفعال.

٤- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين علي تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات.

٥- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة.

٦- تدريب العاملين علي التفكير الإبداعي وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل.

أما العتيبي ٢٠٠٥ فقد حدد خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسة التربوية في

عشر خطوات هي كالتالي:

١- تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إذ لابد من تحديد وتوضيح أسباب تمكين عضو هيئة التدريس والحد من مستوى

الغموض وشرح هيئة وشكل تمكينهم وتحديد بشكل دقيق مسؤولياتهم أثناء التنفيذ.

٢- التغيير في سلوك المديرين:

ونعني بذلك أن المدير بحاجة إلى تغيير دورة التقليدي السابق إلى الميسر

والمدرّب للمعلمين لتحسين أدائهم من خلال زيادة قدراتهم والوصول للمصادر

المطلوبة لاتخاذ القرار.

٣- تحديد القرارات:

التي يشارك فيها أعضاء هيئة التدريس من خلال تحديد انواع وطبيعة القرارات

التي سيشارك فيها أعضاء هيئة التدريس بشكل تدريجي وتقييم نوعية هذه القرارات

بشكل يومي.

٤- تكوين فريق العمل:

فلا بد أن تتضمن جهود تمكين أعضاء هيئة التدريس استخدام أسلوب الفريق حتى يكون لأعضاء هيئة التدريس القدرة علي إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم من خلال العمل بشكل مباشر مع أعضاء آخرين.

٥- المشاركة في المعلومات:

لكي يمكن لأعضاء هيئة التدريس اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة التربوية فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمؤسسة التربوية ككل.

٦- اختيار أعضاء هيئة التدريس المناسبين:

يجب اختيار أعضاء هيئة التدريس الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس المتقدمين للعمل.

٧- توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين أعضاء هيئة التدريس حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة التربوية توفير برامج ومواد تدريبية كحل المشكلات والاتصال والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني لهم.

٨- الاتصال لتوصيل التوقعات:

ويتم من خلال تحديد أهداف لأعضاء هيئة التدريس الممكنين التي يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

٩- وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لنجاح جهود تمكين أعضاء هيئة التدريس يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها أعضاء هيئة التدريس بأهداف المؤسسة التربوية حيث يجب أن تقوم بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع الأداء.

١٠- عدم استعجال النتائج:

يجب علي الإدارة عدم استعجال الحصول علي نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة التربوية.

ثالثاً: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي

أصبحت أدبيات الإدارة المعاصرة والواقع العملي أيضا في الكثير من المنظمات المتقدمة ترتقي بمستويات الرضا من خلال منح العاملين مزيدا من الحرية والاستقلالية والتمكين في العمل الأمر الذي قد ينعكس عنه رضا عال يؤدي إلي انتماء داخلي بدلا من الانتماء الخارجي.

ويري بيليت وآخرون (Pelit & oterts) ٢٠١١ أن تمكين الموظفين هو نشاط واسع المدى ون الطريقة التي يتم بها ممارسة أنشطة التمكين بالتوافق مع محتواه تسبب العلاقة الواضحة بين المهمة أو العمل موضع التمكين بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به الموظفون نتيجة لذلك.

ومن ثم يلعب التمكين دورا هاما في تحسين الرضا الوظيفي من جوانب عديدة فالمشاركة في صنع القرار والتي تمثل إحدى الأبعاد الأساسية للتمكين هي من أهم أساليب تنمية الرضا الوظيفي.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلي أن تمكين الأعضاء يمثل إحدى العوامل الرئيسية المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدي الأراد بالمؤسسات المختلفة.

فقد أظهرت دراسة بيليت وزملائه ٢٠١١ (Pelit & oterts) أن التمكين النفسي والسلوكي له تأثير دال إحصائيا علي الرضا الوظيفي وأن هذا التأثير يزداد عندما تزداد الدرجة العامة للتمكين النفس والسلوكي معا.

كما توصلت دراسة جيل ٢٠١٠ (Gill) إلي أنه كلما زادت مستويات التمكين زادت مستويات الرضا الوظيفي لدي الأعضاء في المنظمة.

رابعاً: آليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس

يحدد أفندي ٢٠٠٣ أهم آليات عمليات تمكين أعضاء هيئة التدريس في الآتي:

١- تفويض السلطات والصلاحيات لهم.

٢- مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا.

٣- تطوير نظم وقواعد وإجراءات للعمل.

٤- تدعيم الاحساس بالأمان والشعور بالاستقرار.

أما الكبيسي ٢٠٠٥ فقد حدد أدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس في الآتي:

١- التمكين من خلال إعطاء المعلومات:

بأنه لا يكون هناك حجر أو احتكار للملفات التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات

فمن يملك المعلومة يملك القدرة علي اتخاذ القرار.

٢- التمكين من خلال المعرفة:

إلى توصيل المعرفة وإثرائها لدي أعضاء هيئة التدريس.

٣- التمكين من خلال الصلاحيات:

ويتم من خلال إعطائهم الصلاحيات بالأصالة وأن ترافقها المسألة والمحاسبة

ويترك لأعضاء هيئة حرية التصرف دون تحديد للكيفية أو للشكل الذي تمارس به

الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

٤- التمكين من خلال المكافآت:

إن المكافآت هنا لا تقتصر علي الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية

لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدي أعضاء هيئة التدريس بل

يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم علي أن لا تكون

هذه المكافآت هي الهدف والغاية من سلوكيات التمكين وإنما نتيجة له.

٥- التمكين من خلال تدعيم الذات:

ويقصد بذلك زيادة شعور أعضاء هيئة التدريس بقوة التأثير الذاتية لديهم من

خلال الأدوار التي تعطي لهم.

٦- التمكين من خلال تعميق الالتزام:

يعد الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية وتنشيط العقل الإنساني وإرساء المؤسسات التربوية ودعم التمكين لدى أعضاء هيئة التدريس فيها مع التفريق بين الالتزام الداخلي والالتزام الخارجي.

خامساً: التمكين وعلاقته ببعض القضايا الاجتماعية

تتمثل علاقة التمكين ببعض القضايا الاجتماعية والتي من أهمها القضايا

التالية:

١- التمكين كقضية أخلاقية تهدف إلى التكافل الاجتماعي:

إن نظام الحياة الإنسانية لا يستقيم حتى يتم التعاون والتناسق بين الأفراد وفق منهج الله وشرعه وتحقيقه واجب لصالح الإنسانية كلها حتى إنه ليباح استخدام القوة لإرجاع من يشذ عن هذا النهج إليه علي أن يكون هذا التعاون في إطار من التراجع والتواد والتكافل محدد الأسس مقرر النظم بين الناس جميعا متمشيا مع قدرات الأفراد وما بينها من تفاوت مراعيًا لحقوق كل فئة وواجباتها.

وإذا كان من الظلم الاجتماعي الذي يتنافى مع التكافل الاجتماعي أن تطغي مصالح الفرد ومطامعه علي الجماعة فإنه من الظلم كذلك أن تطغي الجماعة علي فطرة الفرد وطاقاته إنه من الظلم لا لهذا الفرد وحده بل للجماعة ذاتها فتحطيم نشاط الفرد بتحطيم ميوله ونوازعه لا يقف أثره السيئ عند حرمان هذا الفرد ما هو حق له بل يتجاوزه إلي حرمان الجماعة أن تنتفع بكل طاقته لهذا فإن تمكين الفرد من استثمار قدراته وإمكاناته وكذا الاستفادة من حقوقه القيام بواجباته يؤدي إلي خير الفرد والجماعة.

وينأتي التمكين كقضية أخلاقية عندما يتعدى الفرد إلي الجماعة من الأفراد أو الفئات الضعيفة أو المحرومة من الحقوق سواء كانت حقوقا مدنية أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها وكذا سواء أكان هذا الضعف أو الحرمان جراء ضعف إدراك هذه الفئات لحقوقها وقلة إلمامها بالمعارف المتصلة بها أو كان ناتجا عن نقص في الخبرة والمعرفة بكيفية الحصول عليها وكان هدف التمكين ضمان وحول هذه الفئات أو الأفراد لتلك الحقوق في إطار من التكافل الاجتماعي.

ويرتبط التمكين بالأخلاق في جانب منه من خلال العمل على تقليل الهوة والفوارق بين طبقات المجتمع وذلك ضمانا للسلام الاجتماعي حيث قد تؤدي هذه الفوارق إلى صراعات تطبيقية مادية أو توارث تهدد البني المجتمعية في كلينها جراء لسلوكيات التمييزية التي قد يقوم بها البعض جراء شعورهم بالحرمان والظلم إن التخلي عن تمكين الفئات المحرومة من الاستفادة من حقوقها وما يؤدي إلى إشباع حاجاتها يعد إثما فهناك تكافل بين الفرد والجماعة وبين الجماعة والفرد يوجب على كل منهما تبعات ويرتب لكل منهما حقوقا والإسلام تبلغ في هذا التكافل حد المساواة من المصلحتين وحد الخبراء والعقاب في تقصير أيهما في النهوض بتبعاته في شتى مناحي الحياة المعنوية والمادية على السواء.

ولقد سعى الإسلام إلى التمكين كوسيلة للتكافل الاجتماعي من خلال ما فعله الرسول صلي الله عليه وسلم في يثرب من مأخاة بين المهاجرين المعدومين وأهل يثرب وكان معني الأخاء المشاركة في الثروات إلى أن يتمكن المهاجرون من الاعتماد على أنفسهم اقتصاديا بل أن كثيرا من المهاجرين بارك لأخيه الأنصاري ما له ودعا له متعلقا أن يأخذ منه شيئا مكثفيا بأن يرشده إلى السوق ليعمل ويتاجر ويربح كما فعل أبو عبيدة بن الجراح وريح حتى صار من أغني المسلمين.

ويكشف الموقف سابق الإشارة إليه إلى أن التمكين لا يقف عند حد تقديم المساعدة العينية فقط وإنما قد يتعدى ذلك إلى تقديم المعارف والمعلومات لن يملكون مهارات لتوظيفها بما يسمح لهم من الاستفادة منها فقد قدم الرسول صلي الله عليه وسلم المساعدات العينية للمهاجرين الذين ليس لديهم المهارات والقدرات الأتية التي تمكنهم من الكسب والحصول على الرزق في حين قدمت المعارف والمعلومات للأخريين ذوي المهارات والكفاءات التي تؤدي بهم إلى العمل والتريح كحالة أبي عبيدة بن الجراح.

وتجدر الإشارة إلى أن التكافل لا يقتصر على الإحسان والبر كما يفهم البعض وأن كان هذا أحد جوانبه الأساسية إلا أن يتعدى ذلك إلى مفهوم الضمان وصيانة الحقوق خاصة عندما يعبر عن علاقة بين كبار في المجتمع لهذا فإن مفهوم التكافل قد تطرق إلى جوانب عدة منها:

- ١- كفالة حرية الرأي والتعبير عنه.
 - ٢- كفالة الحقوق المدنية كالمثول أمام محاكم عادلة عند القاضي.
 - ٣- كفالة الحرية السياسية.
 - ٤- كفالة حق الملكية.
 - ٥- كفالة احترام الحاكم ونقده نقد موضوعي وتقويم أعماله.
 - ٦- كفالة المساواة في الحقوق والواجبات وغيرها.
- ٢- التمكين كمطلب من مطالب العدالة الاجتماعية

إن التمكين في أحد جوانبه تمكين العامة كمجتمع ينظر إلى المواطنين بالمجتمع على أنهم ذوات لها اهتمامات جماعية واحدة كما لهم أيضا حاجات مشتركة تشبعها موارد وخدمات محددة ومحدودة مثل الهواء النقي والمياه والطعام والتعليم والعمل وغيرها وتمكينهم يتضمن إعطاءهم الحق في المشاركة والاستفادة من هذه الموارد وذلك حسب مقتضيات حاجاتهم من جانب وحسب إمكاناتهم وقدراتهم من جانب آخر دونما تحيز لجنس أو لون أو عرق انطلاقا من العدالة الاجتماعية والتي تعد ركيزة أساسية من ركائز الديمقراطية كفاية منشودة.

وإذا كان التمكين من أهم أدوار المنظم الاجتماعي. المنظم الاجتماعي كممکن فإنه ينبغي عليه الالتزام في ممارساته بجملة من القيم المهنية التي تسهم في إرساء وتعزيز دعائم العدالة الاجتماعية في المجتمع من أهمها:

- ١- التأكيد على الالتزام بتوفير فرص متكافئة تعمل على نمو وتطور أفراد المجتمع بالإضافة إلى توفير الموارد والخدمات لمساعدة الناس على إشباع

احتياجاتهم وتجنب المشكلات التي تواجههم مع توفير فرص متساوية للمشاركة في تشكيل بين المجتمع والارتقاء به.

٢- الالتزام بإعطاء الأولوية للفرد في المجتمع مع الالتزام بالتغيير الاجتماعي لإشباع الحاجات مع احترام وتقدير الاختلافات بين الأفراد والتعهد بتحسين قدراتهم لمساعدة أنفسهم وإثارة الدافعية لديهم حالة وقوعهم في دائرة الاحتياطات مع الالتزام بالعدالة الاجتماعية.

٣- الاعتقاد في أن توفير العدالة الاجتماعية حق للمواطنين سواء كانت في صدد القانون أو توزيع الموارد والثروات أو علاقة الأفراد بعضهم بعض.

ويرتبط التمكين بالعدالة الاجتماعية من خلال محاولة إعادة التوازن في الاستفادة من الامكانيات المتاحة بما فيها المال بين فئات المجتمع وقد تمثل ذلك فيما فعله الرسول صلي الله عليه وسلم بعد غزوة بني النضير إذ خصص فيها جميعا المهاجرين لتقريب الفجوة الاقتصادية بين المهاجرين والأنصار.

٣- التمكين والتنمية البشرية:

حظي مفهوم التنمية البشرية باهتمام كبير خلال السنوات الأخيرة وذلك باعتباره المعيار الجوهرى في تقييم الجهود الإنمائية وفي امكانيات تطورها وإطراء وتأثيرها بالمجتمعات.

ولقد حاز هذا المفهوم - مفهوم التنمية البشرية - مصداقية كبيرة من خلال ما يحوي من مضامين وعمليات ترتبط بالنمو الاقتصادي وتكوين رأس المال البشرى والتنمية التعليمية والعملية والصحية والسياسية والثقافية وجميع هذه العمليات والمضامين تعد قاسما مشتركا بين التمكين والتنمية البشرية الأمر الذي جعل ثمة علاقة متبادلة بين كل من التمكين والتنمية البشرية.

باستقراء أدبيات التنمية البشرية وتجار بها صعود أو هبوطا يتضح أن منجزاتها أو إخفاقاتها إنما تتمحور حول نظيره المجتمع إلى الإنسان واحترامه ورعايته وإكسابه

التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات

المهارات النوعية وتنمية طاقاته بل كل من التمكين والتنمية البشرية علي السواء ينطلقان من الافتتاح المتنامي من القيمة المطلقة للإنسان باعتباره القائم بالتنمية في المجتمع والمستهدف منها فهو الغاية والوسيلة في ذات الوقت كما ينطلقان من ضرورة تكامل الأبعاد والمكونات للفرد سواء كان هذا الفرد وحدة منفردة أو فرد في جماعة أو عنصر في البناء المجتمعي في كليته وكذا في جميع ظروفه الطبيعية منها وغير الطبيعية.

وإذا كان الإنسان محور التنمية التي تركز علي توفير حقوقه الإنسانية وصيانة كرامته المستمدة من الوفاء بحاجاته الإنسانية من طعام وشراب وملبس وصحة وتعليم وضمان اجتماعي وحرية في التعبير والمشاركة في حركة مجتمعية فإن ذلك يقتضي ضرورة التمكين للإنسان من ممارسة هذه الحقوق وإشباع ما يرتبط بها من حاجات ولهذا عمدت الأديان السماوية والمواثيق الدولية إلي تأكيدها علي ذلك والعمل علي ضمان توفير هذه الحقوق.

إن ثمة حاجة ماسة إلي ممارسة التمكين في سائر قطاعات المجتمع كوسيلة للارتقاء بمستوي التنمية البشرية خاصة في ظل الترتيب المتدني الذي احتلته مصر بين دول العالم وهو الترتيب رقم (١٢٠) بين دول العالم في حين جاءت إسرائيل في الترتيب (٢٢) كما أن هناك كثير من الدول العربية بدأت خططها التنموية بعد مصر جاءت سابقة عليها مثل: البحرين - الكويت - قطر - الإمارات - وليبيا وقد جاء ترتيبها: (٤٠)، (٤٤)، (٤٧)، (٤٩)، (٥٨) علي الترتيب مما يستوجب العمل علي تمكين الأفراد بالمجتمع من الارتقاء بمستوي أدائهم والاستفادة من حقوقهم.

ولقد أشارت بعض التقارير المحلية مؤيدة لما أشار له التقرير السابق إلي أن ثمة خلل في كثير من البنى المجتمعية بالمجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغير ذلك.

الأمر الذي أشار له تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٣ (مصر) حيث تضمن التقرير جملة من المؤشرات التي تدل على هذا الخلل ففي مجال المشاركة الشعبية على المستوى القومي فإن ثمة عزوفاً عن تلك المشاركة حيث بلغت نسبة المشاركة في انتخابات المحافظات عام ٢٠٠٢ نسبة ٤٢.٤% من إجمالي الناخبين المقيدين ولم تتجاوز نسبة المشاركة في انتخابات مجلس الشعب عام ٢٠٠٠ نسبة ٢٤.١% كما بلغت نسبة الفقر في مصر إلى ٣٥.٢% من السكان وتصل في بعض المحافظات كأسوت إلى ٥٨.١% الأمر الذي يعطي التمكين أهمية كبيرة لمعالجة أوجه الخلل هذه حيث يعمل التمكين على تنمية الموارد البشرية من خلال العمل والوفاء بمتطلبات سوق العمل بما يؤدي في النهاية الرفاهية الفرد والمجتمع الأمر الذي يستلزم توفير جملة من المتطلبات المادية والمعنوية والقانونية ويسعى التمكين إلى تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الخطوات الإجرائية اللازمة لمعالجة ذلك الخلل الموجود في بني المجتمع واستثمار ما به من طاقات وقدرات بما يسمح بحراك مجتمعي لمصر على الخريطة الإنمائية العالمية.

ومن خلال العرض السابق يتضح أنه من الضروري بمكان تبني مؤسسات المجتمع الحكومية منها وغير الحكومية وكذا الإنتاجية منها والخدمية لسياسات تنموية تمكن الأفراد من التغلب على النتائج المترتبة على الوضع المتردي في صدد التنمية عامة وتنمية الموارد البشرية وذلك في إطار من التكامل والواقعية والعلمية حيث يؤدي هذا التمكين بالفرد إلى الفترة على مساعدة ذاته بذاته دون انتظار لقوة خارجية قد تشعره به أو لا تشعر تعمل على إشباع حاجاته الأمر الذي يضمن استمرار التنمية وإطرادها من جانب وتجنب الهدر في الموارد من جانب آخر وعلى ألا يقتصر التمكين على قطاع معين دون آخر أو مؤسسة بذاتها أو أن ينحاز إلى فئة معينة متخلياً عن الفئات الأخرى بل يجب أن تعمل سائر الجهات المنوط بها التمكين في إطار من الشمولية والتنوع في أن واحد للمنظمات الحكومية والأهلية

التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات

والأفراد والجماعات والرجال والنساء لكي يحدث توحيد في الروي بين فئات المجتمع ومؤسساته حول علاقة التمكين بالتنمية عامة وتنمية الموارد البشرية خاصة.

سادساً: التمكين والمشاركة

واحدة من أهم الأعمال والمسئوليات التي تقع علي عاتق الإدارة هو الاعتراف بأن أداة موظفيها يمكن أن يقدم مساهمات كبيرة في نجاح المنظمة إذا توافرت الإرادة من طرف الإدارة والأدوات والتدريب فيمكن تحقيق قدر وافر من ذلك من خلال عملية التمكين وإشراك العاملين.

إن ما ينبغي علي القائد القيام به أن يكون متيقنا أن الأفراد مستعدين لعملية التمكين والمشاركة وعليهم وعلي المسئولين المباشرين تقع في هذه المسئولية أما إدارة الجودة الشاملة فيجب أن تقدم من خلال دورات تدريبية وينبغي تعزيزها بإجراءات مناسبة من الإدارة العليا.

ولعل أفضل الطرق لإظهار التزام الإدارة بتمكين وإشراك العاملين هو السماح لهم بتشكيل فرق عمل يتم من خلالها تقييم النظم الحالية لتسيير واقتراح البدائل وهكذا علي كل المستويات ينبغي العمل علي تعزيز تواجد فرق عمل يمكن من خلالها تحسين أداء المنظمة وأداء أفرادها ومؤشرات الأداء الحرجة بصفة عامة.

سابعاً: التمكين والمحاسبة

المساءلة أو الخضوع للمحاسبة مصطلح أو مفهوم متعدد الوجود خاصة لدى المنظمات الحكومية وهو بصفة عامة يستخدم للدلالة على العملية أو مجموع الإجراءات المتبعة لربط المسؤولية بالأداء في أي منظمة كما أنه يشتمل على ضرورة تحديد الأهداف والغايات للمنظمة ذاتها وقياس الأداء مقارنة بالأداء الفعلي والمعايير الداخلية والخارجية للمنظمة وفي ضوء تلك العملية فإنه لا بد من وجود سياسة للثواب والعقاب تطبق إنذاك وفقاً للأداء المحقق.

ولا ترتبط المساءلة والمحاسبة وبالقطاع الحكومي فحسب بل يمتد ليشمل كافة المؤسسات الموجودة بالمجتمع حكومية وغير حكومية بل وعلى مستوى الأفراد والقيادات والعائلات كما لا تنفصل المحاسبة عن المسؤولية من حيث الحقوق والواجبات.

وتعني المحاسبة هي قدرة الأفراد سواء أكانوا منفردين كل ينوب عن نفسه أو اتخذوا نواب عنهم ليألوا ويعرفوا من القيادات الشعبية التي تتمنوها على أسواطهم وعلى مراعاة مصالحهم أو من القيادات الحكومية كل في موقعه عن حقوقهم في موارد مجتمعهم من أين تأتي وأين تصرف الأمر الذي حدى بالبعض إلى القول بإقالة الحاكم جزاء محاسبته على أفعاله حالة ثبوت أنها تتنافى مع المصلحة العامة. ومن ثم فالحكومات تخضع للمساءلة أو المحاسبة أمام المواطنين حيث أن بعضها يسأل مباشرة أمام ناخبيه بينما البعض الآخر يخضع لمساءلات سياسية من جهات رقابية يضعونها وما رهن توجهاتهم وبما يؤثر على فعالية ما يقوموا فيه من برامج وما يمارسونه من أنشطة.

ولهذا يصبح على القيادات الشعبية على المستوى المحلي وعلى المستوى القومي أن تعمل دوماً للوفاء باحتياجات الناس ووفقاً لما تقتضيه معالجهم وأن يكون

ضمن إطار عملهم حيث الحكومة علي الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات الموجودة بالمجتمع في إطار من العدالة والمساواة وهذا يفرض عليها بين المصالح المتعارفة في المجتمع للتوصل إلي اتفاق عام حول الأهداف المبتغاة.

وثمة جوانب متعددة للمساءلة حصرها البعض فيما يلي:

١- المساءلة عن أو حول سياسة المنظمة أو الهيئة أو الجهاز (تقييم السياسة قبولها أو رفضها).

٢- المساءلة عن أو حول برامج المنظمة أو الهيئة (تقييم درجة تحقيقه أو صياغة الأهداف).

٣- المساءلة عن أو حول آراء المنظمة أو الهيئة أو الجهاز (من حيث الكفاية أو الفعالية والإجراءات والتدابير).

٤- المساءلة عن أو حول أداء المنظمة أو الهيئة أو الجهاز (تقييم العمليات المناسبة للإجراءات المتبعة التخطيط وإدارة الموارد وتوزيعها).

٥- مساعل مشروعة أو قانونية وترتبط بدرجة توافق الأهداف مع الشرعية والدستورية ومع القواعد واللوائح الصادرة.

ومن ثم فإن مفهوم المساءلة والخضوع للمحاسبة كأساس أخلاقي يلزم السلطة العامة والقيادات بتبصير الجمهور بكامل التفاصيل والمعلومات المتعلقة بكل ما يمس حياتهم ومعيشتهم.

وإذا ما اعتبر أن المحاسبة أو المساءلة هي التي تعطي الحق الشرعي للعمل العام لذا تعتبر أو ينظر إليها كمبدأ أخلاقي عام في المجتمع لمحاسبة من يتصرف في أو يسيطر باسم الناس ومن ثم لا يعقل أو لا يمكن أن تخضع هذه المساءلة أو المحاسبة للانتخابات وحدها لكن العلاقة مستمرة بين السلطة والجمهور.

ولقد عبرت مارجري سايمي (Margaret Simey) عن ذلك بقولها أن المحاسبة أو المساءلة ليست رقابة بقدر ما هي تحديد مسئولية متضمنة بداخلها رقابة

التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات

كما أنها ليس أداة إدارية ولكنها أحد المبادئ الأخلاقية أمام من نسأل عنهم أو نتصرف باسمهم وهي حاكمة للعلاقة بين الشعب والحكومة أو هي وفقا لقولها تحكم العلاقة بين المهنيين بعضهم بعضا وبينهم وبين الجمهور .

المتطلبات المجتمعية والقانونية للمحاسبة:

١ - الشفافية:

وتعني أن القرارات تصدر وتفترض علي الجمعية بطريقة واضحة دون غموض أو لبس وذلك يتضمن وضوح القواعد والإجراءات التي تنظم صدور القرارات وحرية القرص في الوصول للمعلومات المتعلقة بتلك القرارات.

٢ - الخضوع لأحكام القانون:

وذلك يعني وجود إطار قانوني عادل وواضح يحصي حقوق الإنسان مع عدم التمييز أو المحاباة في المعاملات بين الناس وبما يشعر أفراد المجتمع بأنهم جزء لا يتجزأ من نسيج أولويات هذا المجتمع وأنه يسعى للارتقاء بمستوى معيشة الجميع دون استثناء أو محاباة أو تمييز لجماعة دون أخرى.

ولكون المحاسبة ذات مكونين وهما سائل ومسئول فثمة جملة من المتطلبات يجب توفرها في السائل أو المحاسبة أي كان فردا أو منتما لجماعة أو منظمة كما لا بد من توفر الإطار القانوني والتشريعي الذي يحمي وينظم العلاقة لكل منهما ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

بالنسبة للفرد أو الجماعة أو المنظمة

يجب اكساب الأفراد المعارف الضرورية والمتعلقة بحياتهم وتعاملاتهم مع مختلف الجهات الرسمية وغير الرسمية والعمل علي تزويدهم بمجموعة من المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع المتغيرات المجتمعية إضافة إلي إمدادهم بمعلومات عن حقوقهم كمواطنين لهم كافة حقوق المواطنة في إطار من الشرعية وعدم التعدي خاصة فيما يتصل بحاجاتهم المعنوية والروحية وما يرتبط بها من معان وقيم.

ويمكن تلخيص هذه الحاجات المعنوية الروحية اللامادية في:

١- الأمن والأمان قاعدة للحياة واستقرار المجتمع والمشاركة في صناعة القرار وتحديد المسار حقا وواجبا.

٢- تكافؤ الفرص والمساواة أمام القانون عدلا وتكاملا.

٣- التمتع بمنجزات الثقافة استهلاكا وإنتاجا.

٤- حقوق العمل والتعبير والتأثير.

٥- التنظيم الاجتماعي تحقيقا لإتسانية الإنسان فردا أو منتشيا للجماعة.

هذا فضلا عن إصلاح البيئة باعتبارها الوفاء والمصدر والمناخ للتنمية الشاملة وإيا كان طبيعة أو نمط المساعلة الموجودة بالمجتمع فإن ذلك رهن بطبيعة وصفات القيادة السياسية حيث قد تتحول المساعلة الجماهيرية لأداة تعمل على ايجاد أفكار جديدة وموجهات سلوكية أدائية للمسؤولين كما يمكن أن تقوم بدور تقويمي يزداد المسؤولية بنقاط القوة والضعف في أدائهم الأمر الذي يدفعهم إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يضيف في نهاية الأمر رضاء جماهيريا على أدائهم ويعود النفع من ذلك على طرفي المساعلة أي على الأفراد والمسؤولين على حد سواء وبالتالي يعمل المسؤولون على تبني فلسفة تعزز التمكين من جانب المساعلة حرصا على جودة الأداء والمحافظة عليها.

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبيق داخل التنظيمات حيث تواجه جملة من العقبات والتحديات والتي إذا لم تواجهها الإدارة أدي ذلك إلى فشل العملية بكاملها:

- ١- البناء التنظيمي الهرمي.
- ٢- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- ٣- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- ٤- عدم الرغبة في التغيير.
- ٥- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسائلة.
- ٦- ضعف نظام التحفيز.
- ٧- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ٨- عدم ملائمة نظام المكافآت.



المراجع

- ١- قاسم بن عادل الحربي، التمكين والرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة تصور مقترح، المجلة التربوية، الكويت جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ١٠٧، ج ١ يونيو ٢٠١٣.
- ٢- محمد يوسف المسيليم، صعوبات تمكين مدرء المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ١٠٣ ج ٢ يونيو ٢٠١٢.
- ٣- منى حسن الأسمر، سهي طابع الهزلي، مدي تمكين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية من وجهة نظرهم، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ١١٠، مارس ٢٠١٤.
- ٤- حسن أحمد الطعاني، درجة التمكين الإداري لدي مديري المدارس الحوكمية في محافظة الكرك الأردن، المجلة التربوية، الكويت، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، ع ٩٨، ج ١ مارس ٢٠١١.
- ٥- شعبان حسين محمد حسين، التدخل المهني بطريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الجمعيات الأهلية لتمكين المواطن من ممارسة حقوقه السياسية، دكتوراه، كلية التربية جامعة الأزهر، ٢٠٠٧.
- ٦- أحمد شفيق السكري، قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠.
- ٧- محمود الجوهري وآخرون، دراسة المشكلات الاجتماعية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٣.
- ٨- محمود إبراهيم محمود، الوعي الاجتماعي لدي مختلف الفئات الاجتماعية بالريف المصري، دكتوراه، كلية الآداب، جامعة القاهرة ١٩٨٥.

٩- محمد نجيب توفيق، حقوق الإنسان في الخدمة الاجتماعية من أساسيات الرعاية الاجتماعية مع التركيز على تبصير شريحة الشباب بواجباتهم وحقوقهم وإكسابهم الوعي بها واستشارتهم للعمل المنتج، المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر، الرعاية الاجتماعية وحقوق الإنسان جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية ١٠ - ١١ مايو ٢٠٠٤.

١٠- رشاد أحمد عبد اللطيف، مؤسسات طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، سوهاج، دار الصف للطباعة.

١١- علي السلمي، السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٣.

١٢- عبد الستار إبراهيم، الاكتئاب اضطراب العصر الحديث فهمه وأساليب علاجه، الكويت، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عدد ٢٣٩، نوفمبر ١٩٩٨.

١٣- السيد محمود السعيد، فرغل عبد الحميد أحمد، أصول التربية، المملكة العربية، جدة، دار الأندلس الخضراء.

١٤- طريف شوقي فرج، توكيد الذات، مدخل التنمية الكفاءة الشخصية، دار غريب، ١٩٩٨.

١٥- محمد السيد عبد الرحمن، نظريات الشخصية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨.

١٦- ه. ر. ح. جريفر، أسس النظرية السياسية، ترجمة عبد الكريم أحمد، عبد الملك عودة القاهرة، دار الفكر العربي.

١٧- فرج عبد القادر فرج وآخرون، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، القاهرة، دار سعاد الصباح، ١٩٩٣.

١٨- نبيل محمد صادق، نظرية تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، مدخل إسلامي، القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر ١٩٩٦.

قائمة المراجع

- ١٩- عبد الخالق محمد عفيفي، تنظيم المجتمع في المجتمعات النامية، القاهرة، دار الكوثر للطباعة ٢٠٠٣.
- ٢٠- حامد عمار، التنمية البشرية في الوطن العربي (المفاهيم، المؤثرات، الأوضاع) القاهرة، سينا للنشر، ١٩٩٢.
- ٢١- محمود محمد غننور، الاقتدار كعامل وسيط لأبعاد الدافعية وتقدير الذات والضبط الداخلي - الخارجي، مجلة التربية كلية التربية، جامعة الأزهر ع ١٠٦، ٢٠٠٢.
- ٢٢- سامي عريفي، خالد حسن مصلح، في القياس والتقويم، الأردن، عمان مكتبة مجدلوي ١٩٩٩.
- ٢٣- محمد أبو زهرة، التكافل الاجتماعي في الإسلام، القاهرة، الدار القومية للطباعة ١٩٦٤.
- ٢٤- ربيع محمود الروبي، التكافل الاجتماعي في القرآن الكريم، تحليل اقتصادي وفقهي، سلسلة الدراسات والبحوث الاقتصادية، القاهرة، جامعة الأزهر، مركز صالح عبد الله كامل ١٩٩٨.
- ٢٥- أحمد عبدالفتاح ناجي، تصور شباب الجامعة حول حقوق وواجبات المواطنة، المؤتمر العلمي السنوي الخامس عشر، الرعاية الاجتماعية وحقوق الإنسان، ١٠ - ١١ مايو سنة ٢٠٠٤، كلية الخدمات الاجتماعية جامعة الفيوم.
- ٢٦- الأمم المتحدة، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية البشرية، الحرية والثقافة في عالما المتنوع، ٢٠٠٤.
- ٢٧- حامد عمار، مقالات في التنمية البشرية العربية، القاهرة، عربية للطباعة والنشر ١٩٩٨.
- ٢٨- صهيب كمال الأغا، محمود عبد المجيد عساف، الإدارة والتخطيط التربوي، مفاهيم وتطبيقات، فلسطين، غزة، مكتبة سمير منصور ٢٠١٤.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

- ٢٩- عبد الصمد قائد الأغبري، الأنماط القيادية السائدة لدى غية من مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ع ٨٨، شتاء ١٩٩٨.
- ٣٠- عبد المؤمن فرج الفقي، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة خان يونس، بنغازي، الجمهورية العربية الليبية الشعبية، ١٩٩٤.
- ٣١- علي بن محد الغامدي، نمط القيادة التربوية لدى مديري المدارس في المدينة المنورة كما يتصوره المعلمون، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة البحرين، مجلد ١١، ع ٤ ديسمبر ٢٠١٠.
- ٣٢- راتب السعود، محمد أمين الشمالي، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (١) جامعة الملك سعود يناير ٢٠١٠.
- ٣٣- أحمد إبراهيم أحمد، نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، القاهرة، مكتبة المعارف الحديثة، ١٩٧٧.
- ٣٤- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٣.
- ٣٥- حافظ فرج أحمد، محمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٣.
- ٣٦- عرفان البرادعي، مدير المدرسة الثانوية، صفاته - مهامه - أساليب اختياره، دمشق، دار الفكر، ١٤٠٨ هـ.
- ٣٧- أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي ١٩٩٨.

- ٣٨- حسين حريم، الرضا الوظيفي لدي أعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجمع الخاصة في الأردن (دراسة ميدانية) المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية مجلد ٤، ع ٥، ٢٠١٠.
- ٣٩- محمد عبد الرحمن الحسن، معايير جودة الأصالة والمعاصرة للعناصر التربوية في الإدارة المدرسية، ندوة مناهج التعليم العام، السودان، رابطة العالم الإسلامي ٢٠٠٦.
- ٤٠- عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٤١- خالد عبد الله دهيش وآخرون، الإدارة والتخطيط التربوي، أسس نظرية وتطبيقات عملية، الرياض، مكتبة الرشد، ١٤٢٧ هـ.
- ٤٢- مگمد عبد الله الدرويش، المدرس ومهارات التوجيه، الرياض، دار الوطن للنشر، ١٤١٦ هـ.
- ٤٣- أسعد رزق، موسوعة علم النفس، لبنان، بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٧٧.
- ٤٤- فواد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتاب الأردني، ١٩٩٣.
- ٤٥- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب للطباعة.
- ٤٦- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان، دار وائل للنشر، ١٩٩٧.
- ٤٧- ميساعد نجيب عبد الرحمن، الأنماط القيادية المائدة لدي الإداريين الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ٢٠٠١.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

- ٤٨- صلاح مصطفى عبد الحميد، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ، ١٤٤٢ هـ.
- ٤٩- نوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي - مفهومه - أدواته - زسالييه، عمان، دار الفكر ١٩٩٨.
- ٥٠- عبد الرحمن عدس، أساسيات البحث التربوي، عمان، دار الفرقان، ١٩٩٧.
- ٥١- محمد منير مرسي، الإدارة المدرسية الحديثة، القاهرة، عالم الكتب ١٩٩٨.
- ٥٢- صلاح عبد الحميد مصطفى وآخرون، الإدارة التربوية - مفهومها - نظرياتها وانعكاساتها علي الإدارة التربوية، الإمارات العربية المتحدة، دار القلم ١٩٨٦.
- ٥٣- سعود محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة للأسس والوظائف، الرياض، مطابع الفرزدق ١٤١٤ هـ.
- ٥٤- وليد هوانة، علي تقي، مدخل الإدارة التربوية، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر ١٩٩٤.
- ٥٥- محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٧ هـ.
- ٥٦- سلطان أبو تابة، العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي، دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى، دراسات، مج ٣٠، العلوم الإدارية، ع ٢، ٢٠٠٣.
- ٥٧- محمود أبو فارس، الإبداع الإداري لدي العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية، ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، ١٩٨٩.
- ٥٨- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، عمان، دار زهراء للنشر والتوزيع، ١٩٩٧.
- ٥٩- علي حورية، من أجل إدارات إبداعية، رسالة المعلم، مج ٤٣، ع ٢، ٢٠٠٤.
- ٦٠- أميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي لدي العاملين في المنظمة، مجلة تنمية الزافدين، مجلد ١١، ع ٢٦، ١٩٨٩.

- ٦١- تيسير صبحي، الموهبة والإبداع طرائق التشخيص وأدواته المحسوسة، عمان، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع ١٩٩٢.
- ٦٢- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق سلسلة الرضا للمعلومات ٢٠٠٠.
- ٦٣- عبد الله بلقاسم العرفي وآخرون، مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي، منشورات جامعة خان يونس ١٩٩٦.
- ٦٤- مصطفى عبد القادر، الإدارة والقيادة ومهارات السكرتارية التنفيذية، ٢٠٠٦.
- ٦٥- حسين أحمد عبد الرحمن، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٨.
- ٦٦- محمد محمود حسني، حسن عبد الملك، الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الأزهر.
- ٦٧- سيد الهواري، الإدارة والأسس العلمية للقرن ال ٢١، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠.
- ٦٨- أحمد عزمي إمام، التنمية البشرية والإبداع الإداري، القاهرة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ٢٠١٢.
- ٦٩- همام بدروي زيدان، محمد صبري حافظ، إدارة المدرسة الابتدائية أصولها وتطبيقاتها، كلية التربية، جامعة الأزهر، برنامج تأهيل معلمي المرحلة الابتدائية، ١٩٩١.
- ٧٠- خالد بن سعد الجضيبي، الإدارة النظرية والمواقف، ٢٠٠٦.
- ٧١- حسن، سالي (٢٠٠٢)، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- 72- Bastain, Keneth H. (1995). Empowring Principal Learership In Democratic School. A dissertation in education leadrtship, Texas Tec. University.

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

٧٣- أبو زيد، رياض (٢٠١٠). (أثر التمكين النفسي علي سلوك الموظفة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن). مجلة جامعة النجاح للعلوم الإنسانية، مج (٢٤)، ع (٢).

٧٤- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣). تمكين العاملين - مدخل لتحسين والتطوير. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٧٥- الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل (٢٠٠٩)، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة. القاهرة: عالم الكتب الحديث.

٧٦- السكارنة، بلال (٢٠١٠)، دراسات إدارية معاصرة، عمان: دار المسيرة.

٧٧- العتيبي، سعد بن مرزوق (٢٠٠٥). جوهر تمكين العاملين: رطار مفاهيمي.

الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الخبر ١٧ - ١٨ أبريل ٢٠٠٥م.

٧٨- الكبيسي، عامر (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث المغربي.

٧٩- المغربي، عبد الحميد ومرزوق، عبد العزيز (٢٠١٠). دراسات إدارية معاصرة. جامعة المنصورة، المنصورة.

٨٠- ملحم، يحيى سليم (٢٠٠٦). التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

٨١- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي (٢٠٠٧). (تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي في مصر: دراسة ميدانية). مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس العدد ٣١ الجزء الثاني.

82- Alpanandr, G. (1991). Developing Managers Ability to Empower Employees. Journal of Management Development, 10 (3).

83- Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.

- ٨٤- إدعيس، علا عبد الرحيم، (٢٠٠٢)، العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل في الدوائر الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الأردنية.
- ٨٥- أفندي، عطية حسين، (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ٨٦- جواد، شوقي ناجي، (١٩٩٢)، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط ١، دار وائل للنشر.
- ٨٧- الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (٢٠٠٣)، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٨٨- العبيدين، بثينة، زياد أحمد، (٢٠٠٤)، العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الأسمنت الأردنية ومؤسسة الموانئ الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، لمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- ٨٩- العتيبي، سعد بن مرزوق، (٢٠٠٤)، تمكين العاملين: كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الأقليمي الثاني، عشر، للشبكة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، مسقط، سلطنة عمان، ١١ - ١٣ ديسمبر.
- ٩٠- فتحي، محمد، (٢٠٠٣)، إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- ٩١- اللوزي، مرسى، (١٩٩٩)، التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط ١ عمان، دار وائل للنشر.
- ٩٢- ملحم يحيى، (٢٠٠٦)، التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.
- ٩٣- ناجي، بسام حسن، (٢٠٠٥)، درجة فهم الإداريين لتفويض السلطة ودرجة ممارستهم لها وعلاقتها بكفاءة، غير منشورة، جامعة العربية للدراسات العليا.

- ٩٤- الهوارى، سيد، (٢٠٠٠)، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ال ٢١، ط ١٢، دار الجيل للطباعة، القاهرة.
- ٩٥- ياغي، محمد، (١٩٩٩)، التدريب بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

96- Dimirriades, Z. S (2001) Empowerment in Total Quality: Designing and Implementing Effective Employee Decision – Making Strategies Quality Management Journal, Asa, Volume 86 Issue 26 (PP) 19 – 28.

97- Fragoso, Heloise, An Overview of Employee Empow: rment, Doed and, Presented at The Indiana University Research Conference 1999, Available at: ntp: 11 www, iusb edul Journal, 2000, Fragoso. Html.

98- Luthans, Fred (1992), Organizational Behavior, 6 th Edition, Mc Grawhill, tnc, N. Y.

99- Murrell, K. L and Meredith 6 M (2000) Empowering Employee New York: Megraw – Hill.

100- Sstroff, C, (1992), The Realtionship Between satisfaction, Attitudes, and Performsnce, An Organizational Level Analysis Journal of Applied Psychology.

101- Stirr, Thomas (1992), Fundamentals of Empowerment, Available at www 4 our cestoheaven. COM fundamentals of Empowerment Final. PDF.

- ١٠٢- آل زاهر، علي ناصر (١٤٢٥ هـ)، (برنامج مقترح لتطوير الممارسات الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم العالي السعودية). بحث منشور في ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، المنعقدة في الفترة من ٢٤ إلى ٢٥/١٠/١٤٢٥ هـ، في كلية التربية جامعة الملك سعود.

- ١٠٣- أندراوس، رامي جمال (٢٠٠٦). درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). عمان: الجامعة الأردنية.
- ١٠٤- الطويل، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٦). الإدارة التربوية والملوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم (ط ٤). عمان: دار وائل للنشر.
- ١٠٥- العساف، حسين موسى (٢٠٠٦). التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية. (رسالة دكتوراه غير منشورة). عمان: جامعة عمان العربية.
- ١٠٦- العمري، محمد بن سالم (٢٠٠٦). المتغيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الإداري بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- ١٠٧- النعيمي، علي عبد الوهاب (٢٠٠٣)، مدي مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في عملية صنع القرار وعلاقته بالرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية). بغداد: جامعة بغداد.
- ١٠٨- الهالي، الهالي الشربيني (٢٠٠٩). دليل المصطلحات المستخدمة في الجودة والاعتماد الأكاديمية، مجلة بحوث التربية النوعية، ١ (١٣) ٤٦٨ - ٥٤٠.
- 109- Argyris, Cheis & Cyert, Richard M. (1998). Leadership In the 80 s: Essays on Higher Education. Cambridge: Mass Institute for Educational Management. ERIC No: ED 215609.
- 110- Berry, L. Hammons, J. & Denny, G. (2001) Faculty Retirement Turnover in Community Colleges: A real or Imagined Problems Community College Journal of Research and Practice. 25 (2), 123 - 136. ERIC No: EJ 623668.

111- Light, Joe N. (2004). The Relationships and Effects of Employee Involvement, Employee Empowerment, and Employee Satisfaction by Job – Type in a Large Manufacturing Environment. Unpublished doctor al dissertation, University of Capella. [http:// www. Drjohnlatham .com /conceptual – Framework – files / Light – Joel – Dissertation .pdf](http://www.Drjohnlatham.com/conceptual-Framework-files/Light-Joel-Dissertation.pdf).

112- Lim, Molly Mei – Ling (2007). Perceptions of Teacher Empowerment in a Turning Points School: a Case Study of Teachers in a Middle School in New England. Published doctoral dissertation, Amherst: University of Massachusetts Amherst. UMI No: 3275775.

113- Marks, H. & Louis, K. S (1999). Teacher Empowerment and the Capacity for Organizational Learning. Educational Administration Quarterly, 35 (5), 751 – 781. [http:// www. Eq. Sagepub. Com / content /35 / 5 /707](http://www.Eaq.Sagepub.Com/content/35/5/707). Abstract.

114- Mgbeke, Darlington M. (2007). Employee Empowerment as an Effective Tool to Increase Administrative Efficacy in the Local Government Area of Umunneochi, Nigeria, Published doctoral dissertation, Minneapolis: Walden University. UMI No: 3258355.

115- Mountjop, Mc. S. (2001). Faculty Perceptions of Empowerment in Three Private Four – Year Colleges. Published doctoral dissertation, University of Missouri – Columbia. UMI No: 3013005.

116- Scott, Cynthia & Jaffe, Dennis (1991). Empowerment A practical Guide for success, Crisp Publications Inc: California: P. 3 – 67.

117- Thornburg, Devin G, Mungai, Anne (2011). Teacher Empowerment and School Reform. Journal of Ethnographic & Qualitative Research, 5 (4), 205 – 217, EJ 955299.

٧	الفصل الأول: القيادة (مفهومها - أنواعها - نظرياتها)
٨	مقدمة
١٠	أولاً: مفهوم القيادة
١٣	ثانياً: أنواع القيادة
١٤	رابعاً: أسلوب القيادة
١٦	خامساً: نظريات القيادة
٢٥	سادساً: مهارات القيادة
٣٧	الفصل الثاني: مؤهلات مقومات القيادة
٣٨	مقدمة
٤٠	أولاً: اختبار القيادة
٤١	ثانياً: مؤهلات القيادة
٤٤	ثالثاً: أهمية المهارات القيادية:
٤٥	رابعاً: مناهج البحث في القيادة
٤٦	خامساً: مقومات القيادة الفعالة
٤٨	سادساً: التدريب علي القيادة

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

- ٥٠ سابعاً: العلاقة بين القيادة والإبداع
- ٥٢ ثامناً: أمراض القيادة
- ٥٧ الفصل الثالث: القائد (سماته وكيفية تأثيره)
- ٥٨ مقدمة
- ٦٠ أولاً: سمات صفات القائد
- ٦٧ ثالثاً: القائد واتخاذ القرار
- ٦٩ رابعاً: خصائص السلوك القيادي:
- ٧١ خامساً: الفرق بين الرئيس والقائد
- ٨١ الفصل الرابع: القيادة الإدارية (مفهومها - أهميتها - مبادئها)
- ٨٢ مقدمة
- ٨٤ أولاً: مفهوم القيادة الإدارية
- ٨٧ ثانياً: أهمية القيادة الإدارية
- ٨٩ ثالثاً: مبادئ القيادة الإدارية
- ٩٠ رابعاً: عناصر القيادة الإدارية
- ٩١ خامساً: مهام القيادة الإدارية ومسئولياتها

- ٩٢ مائماً: أنماط القيادة الإدارية
- ٩٨ مابعاً: أدوار القيادة الإدارية
- ١٠٠ ثامناً: نظريات القيادة الإدارية
- ١٠٤ تاسعاً: معوقات القيادة الإدارية
- ١٠٥ عاشراً: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية
- ١٠٩ الفصل الخامس: القائد الإداري
- ١١٠ مقدمة
- ١١٢ أولاً: مبادئ القائد الإداري
- ١١٤ ثانياً: خصائص القائد الإداري
- ١١٥ ثالثاً: السلوك الأخلاقي للقائد الإداري:
- ١١٦ رابعاً: مراحل التفكير الابتكاري لدى القادة الإداريين:
- ١١٨ خامساً: وظائف القائد الإداري:
- ١٢٣ الفصل السادس: التمكين (مفهومه - أهميته - خصائصه)
- ١٢٤ مقدمة
- ١٢٦ أولاً: مفهوم التمكين

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

- ١٣٢ ثانياً: أهمية التمكين
- ١٣٤ ثالثاً: خصائص التمكين
- ١٣٥ رابعاً: اتجاهات التمكين
- ١٣٦ خامساً: أبعاد التمكين
- ١٤١ سادساً: نظريات التمكين
- ١٤٣ سابعاً: متطلبات التمكين
- ١٤٧ ثامناً: إيجابيات التمكين
- ١٤٨ تاسعاً: معوقات التمكين
- ١٤٩ عاشراً: مميزات التمكين
- ١٥١ الحادي عشر: صعوبات التمكين
- ١٥٣ الفصل السابع: مراحل وخطوات التمكين
- ١٥٤ مقدمة
- ١٥٥ أولاً: مراحل التمكين
- ١٦٨ ثانياً: خطوات التمكين
- ١٧٥ الفصل الثامن: التمكين الإداري (مفهومه - فوائده - أبعاده)

- ١٧٦ مقممة
- ١٧٧ أولاً: مفهوم التمكين الإداري
- ١٧٩ ثانياً: فوائد التمكين الإداري
- ١٨٠ ثالثاً: أبعاد التمكين الإداري
- ١٨٤ رابعاً: وسائل التمكين الإداري
- ١٨٥ خامساً: أساسيات التمكين الإداري
- ١٨٧ سادساً: خطوات التمكين الإداري
- ١٨٩ سابعاً: معوقات التمكين الإداري
- ١٩١ الفصل التاسع: التمكين الإداري في المنظمات والمؤسسات
- ١٩٢ مقممة
- ١٩٤ أولاً: دور التمكين في دعم الإبداع التنظيمي
- ١٩٦ ثانياً: خطوات تنفيذ التمكين في المؤسسات التربوية
- ١٩٨ ثالثاً: علاقة التمكين بالرضا الوظيفي
- ١٩٩ رابعاً: آليات وأدوات تمكين أعضاء هيئة التدريس
- ٢٠١ خامساً: التمكين وعلاقته ببعض القضايا الاجتماعية

القيادة الإدارية والتمكين الإدارية

٢٠٨

سادساً: التمكين والمشاركة

٢٠٩

سابعاً: التمكين والمحاسبة

٢١٣

ثامناً: معوقات تطبيق التمكين في المنظمات

٢١٥

المراجع