

التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات

د. غسان عيسى العمري

عميد شؤون الطلبة

جامعة الإسراء الخاصة

الأردن

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

تواجه الجامعات مشكلة العنف الطلابي التي تشكل أزمة حقيقية تحدث ارتباكاً في سير العملية التعليمية و البحثية و تؤثر سلباً في البيئة الجامعية و هذه المشكلة ترتفع وتيرتها بين الحين و الآخر مما ينعكس بصورة مباشرة على بقاء هذه الجامعات و يهدد قدرتها على المنافسة في البيئة التعليمية التنافسية و خاصة في مجتمع المعرفة و اقتصاده القائم على تعظيم الرأس المال المعرفي بكل مكوناته (البشري والفكري والهيكلية والزبون).

لقد تناول العديد من الباحثين هذه المشكلة و عقدت الندوات و المؤتمرات العلمية للحد من هذه المشكلة و من آثارها السلبية لكن الباحث يحاول في دراسته هذه أن يسلط الضوء على أسلوب إداري جديد متجدد و هو التمكين كمدخل لتحسين الحل و أن يربطه مع إدارة الأزمات للحد من هذه المشكلة و أن يخرج من دراسته هذه ببعض النتائج و التوصيات التي تفيد صانع القرار في مؤسسات التعليم العالي و في الجامعات بشكل خاص وقد تضمنت الدراسة أربعة مباحث جاء ترتيبها على النحو الآتي:

1. تناول الدراسة في مبحثها الأول الإطار العام الذي يتضمن منهجيتها العلمية

من حيث مشكلتها و أهميتها و أهدافها والدراسات السابقة ومنهجيتها وأتمودجها.

2. كما أفرد المبحث الثاني للإطار النظري للدراسة و الذي اشتمل على توضيح

متغيراتها الأول و هو التمكين :مفهومه و خصائصه و فوائده و متطلباته، و الثاني إدارة الأزمات من حيث مفهومها و خصائصها و تحسين حل مشكلة العنف .

3. وخصص المبحث الثالث للربط بين التمكين و إدارة أزمة العنف الطلابي من حيث بيان أسبابها و بيان دور التمكين في حلها.

4. و اختتم المبحث الرابع الدراسة بأهم النتائج و التوصيات و قائمة المراجع و الهوامش.

يأمل الباحث من هذه المشاركة أن يساهم في إضافة قيمة مضافة لاقتصاد المعرفة و خاصة في عصر المعرفة ومجتمعة و الذي أعقب عصر المعلومات بكل أبعاده و أشكاله من خلال تناوله للتمكين في المؤسسات التعليمية كمدخل لتحسين إدارة الأزمات لمشكلة خطيرة تهدد أهم مؤسسات المجتمع المعرفي و هي الجامعات التي يتطلع إليها كقائد و موجه للمؤسسات المجتمعية المعرفي بكل مكوناته.

2.1 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود العنف الطلابي الذي ترتفع وتيرته بين الحين والآخر في الجامعات من جانب وبين الإخفاق في إدارة أزمته نتيجة تدخل جهات مختلفة

في حله و غياب المنهجية العملية التي تستخدم أساليب إدارية حديثة كالتمكين في المؤسسات التعليمية من جانب آخر، و يمكن صياغة المشكلة بطريقة أخرى تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية التي تشكل عناصرها:

1- ما المقصود بالتمكين و ما هي أبعاده و عناصره و متطلباته؟ و ما الفرق بينه و بين

المصطلحات الإدارية الأخرى كالتفويض و الإثراء الوظيفي و المشاركة في القرارات؟

2- ما المقصود بإدارة الأزمات وما هي مراحلها وهل أنها خرافة تستعصي على الحل أم أنها

حقيقة لا بد من مواجهتها ؟

3- هل أن مشكلة العنف في الجامعات أصبحت ظاهرة أم أنها لا زالت تشكل أزمة ينبغي

إدارتها أم أنها مسألة عابرة ينبغي الإشارة إليها ؟ و ما هي أسبابها و طرق علاجها؟ و ما هو

تأثيرها على المؤسسات التعليمية التي ينبغي أن تكون القائدة في مجتمعاتها نحو التطوير و التنمية المستدامة؟

4- ما علاقة التمكين بإدارة الأزمات بشكل عام و بالعنف في الجامعات ؟ و هل أن

تطبيق الأساليب الإدارية المبنية على التوجه العملي كفيلة بمعالجة هذه المشكلة؟

- 5- هل تمت محاولات ناجحة لبناء الذاكرة المنظمة للجامعات بصفقتها مؤسسات تعليمية للإستفادة منها في تقديم الحلول لهذه المشكلة ؟ و ما هي العقبات التي تحول دون ذلك؟
- 6- إذا نجحت الجامعات في عملية التمكين فهل ستتحسن عملية حل مشكلة العنف الطلابي التي تواجهها؟ و هل ستكون قراراتها رشيدة؟

3.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من حداثة الموضوع الذي تتناوله ومدى مساهمته في بقاء الجامعات وتقدمها ونموها ومنافستها في المستقبل ويمكن إجمال ذلك بالآتي:

- 1- الدور الهام والضروري لتغيير الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية التمكين في المنظمات التعليمية وفي عملية التعلم المنظمي؟
- 2- دور التمكين كأسلوب إداري حديث متجدد يساهم في تعزيز البيئة الجامعية الصحية؟
- 3- المساهمات الفاعلة في تبني عملية علمية و عملية ناقدة و بناءة و خاصة مع ثورة المعلومات و المعرفة التي تشهدها المؤسسات عموما و الجامعات بشكل خاص.
- و من جانب آخر و بحدود الاطلاع المتواضع للباحث فان الدراسة تعد من الدراسات الرائدة في الجامعات التي تتناول هذا الموضوع الحديث و الأصيل من خلال متغيراتها و علاقاتها .

4.1 أهداف الدراسة

من أجل الاحاطة بأبعاد مشكلة الدراسة فإنها تسعى إلى بلوغ الأهداف الآتية:

- الهدف الرئيس هو إجراء دراسة وصفية تحليلية لبيان دور التمكين كمدخل لتحسين إدارة أزمة العنف الطلابي في الجامعات ، و ينبثق عنه الأهداف الفرعية الآتية:
- 1- تجسير الفجوة المتعلقة بمشكلة الدراسة.
- 2- التعرف إلى الأسباب التي تساهم في العنف الطلابي و طرق علاجها.

- 3- توضيح دور الثقافة التنظيمية الداعمة لتبني منهج التغيير المتمثل في التمكين في الوصول إلى نتائج إيجابية في البيئة الجامعية الصحية.
- 4- التعرف إلى صفات المنظمة التعليمية ودعمها لعملية التعلم المنظمي.
- 5- تحسين حل مشكلة العنف الطلابي و اتخاذ القرارات التنظيمية التي من شأنها زيادة مساهمة الجامعات في التنمية المستدامة لمجتمع المعرفة.

5.1 الدراسات السابقة

بحدود الإطلاع المتواضع للباحث وجد أن بعض الدراسات الحديثة أشارت إلى مشكلة العنف الطلابي في الجامعات ومنها:

1. دراسة قامت بها الباحثة ربا يوسف العبابنة في جامعة اليرموك، 2007 بعنوان "دور الإدارة الجامعية في الحد من ظاهرة العنف في الجامعات الأردنية " استخدمت الباحثة الاستبانة و قد وزعت على مجتمع الدراسة الذي تكون من القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية و هم العمداء و مساعدهم و رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى أعضاء مجالس الطلبة . و تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية و التي تكونت من (504) أفراد، تتوزع على إحدى عشرة جامعة أردنية. و تشكل ما نسبته (53%) من مجتمع الجامعات الإحدى عشرة التي تم معاينتها. و قد توصلت الباحثة إلى الكشف عن وجود 42 سببا لظاهرة العنف في الجامعات في مجملها الأسباب الاقتصادية الاجتماعية و السياسية و الإدارية و الأكاديمية و 31 إجراء للحد منها تتوزع على رئاسة الجامعة/الشؤون القانونية و عمادة شؤون الطلبة و الأمن الجامعي و الكليات الأكاديمية .(1)
2. دراسة قام بها احمد عزم، بعنوان "حول قضية العنف في الجامعات الأردنية"، 2007، خلص فيها الباحث إلى مجموعة من النتائج من أبرزها إعادة النظر في فلسفة الجامعات نحو العودة إلى التركيز على الأفراد، و على التنافس الفردي الإيجابي، و على جعل "النحومية" في الجامعة هي نحومية النجاح الأكاديمي و البحثي، و نحومية الاختراع والأدب والشعر والرياضة والفن بأنواعه.

3. هذه المجالات هي مجال التميز، وليس الموقع والمكانة بين أبناء العشيرة والمنطقة الجغرافية. وهذه النشاطات ستخلط الطلبة بخلفياتهم وآرائهم الاجتماعية والسياسية

والدينية ولا بد من تقليص التسييس في الجامعات، و محاربة الوساطة داخل الجامعة، وبعد ذلك في فرص التوظيف، حيث ستكون رسالة مهمة مفادها أن الكفاءة الفردية،

4. وليس الانتماء العائلي والفتوي والحزبي، هو المدخل إلى الحياة العملية أو للمكانة الاجتماعية. (2)

5. دراسة قام بها الباحثان هيثم سمير وإيمان بركات، 2007، بعنوان "اتجاهات الطلبة والعاملين نحو العنف في الجامعات: دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية" توصل الباحثان إلى وجود فروقات في الاتجاهات نحو ظاهرة العنف وانتشارها وأن من أهم أسبابها الخلافات العشائرية وضعف إجراءات الأمن الجامعي وأن خسائر مادية تلحق بالجامعات نتيجة لمشكلة العنف. (3)

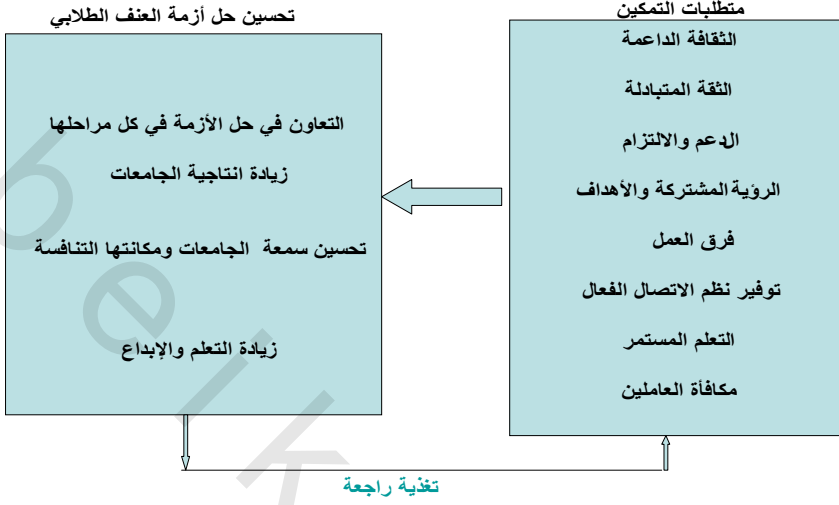
6.1 منهجية الدراسة

أستخدم الباحث منهجية البحث العلمي الوصفي في دراسته الحالية على أمل تطويرها إلى دراسة ميدانية تشمل الجامعات الأردنية مستقبلاً.

7.1 أنموذج الدراسة

يمكن إيجاد التصور الآتي لأنموذج الدراسة والذي يوضحه الشكل (1)

أنموذج الدراسة



المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم تمكين العاملين :

عرف الباحثون تمكين العاملين بتعريفات متعددة اختلفت من حيث المنظور ومن هذه التعريفات ما عرفه (Cartwright Roger, 2002) بأن التمكين هو عملية إطلاق الإمكانيات الكاملة في العاملين لكي يأخذوا مسؤولياتهم وسلطاتهم العظيمة في عملية اتخاذ القرارات مع ضرورة دعمهم بالموارد الكفيلة بتحقيق ذلك. وان التمكين يتطلب التعليم والالتزام. (4)

وقد عرف (Daft&Noe, 2001) التمكين بأنه تفويض القوة أو السلطة للمرؤوسين في المنظمة. وأن قوة المديرين تأتي من الالتزام به ومن تحفيز العاملين القادرين على العمل بصورة متميزة وذات كفاءة عالية. (5)

وقد عرف (Jones, Gareth, 2000) التمكين بأنه عملية بموجبها يمنح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وأن يكونوا مسؤولين عن نتائجها. (6)

وعرف (Bowen a Lawer,1995) التمكين بأنه يتمثل في إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته و اختبار النتائج التي يريد الوصول إليها.(7)

وعرف (Harvey&Brwonm,2001)تمكين العاملين: بأنه أسلوب جديد لإطلاق العنان لقدرات العاملين في المنظمة، علما بأن مركز هذا التمكين هو تفويض القوة و اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا باستخدام مفاهيم مثل التشاركية في الرؤية بحيث يشعر العاملون بالكبرياء والفخر والاحترام والمسؤولية. وإنهم مالكون لعملهم فيعطوا أفضل.(8)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول : إن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية:

1 (يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

2 (يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

3 (يستهدف تمكين العاملين استغلال القدرات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.

4 (يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة الزبائن.

4 (يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

2.2. العناصر الأساسية في التمكين:

لقد أشار (cartwright,2004) إلى العناصر الآتية الأساسية للتمكين وهي :

1. التزام المنظمة بالتميز في الأداء العالي من خلال منح العاملين الاستقلالية وتبني الريادة
2. التزام العاملين بالانحياز لأن التمكين حالة عقلية وسلوكية.
3. وضوح الأهداف والمعايير وفهمها من قبل العاملين يدفعهم لتحقيقها والالتزام بها.
4. تسهيلات المديرين للموارد الكفيلة بتحقيق النتائج المحتملة من عملية التمكين
5. الثقافة التنظيمية الداعمة وليست اللائمة على الخطأ.

6. الثقة بين جميع الأطراف. إذ أن الثقة المتبادلة من قبل جميع الأطراف هي الدافع الحقيقي بإثارة الطاقات الكامنة في الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وبالمقابل فإن النتيجة الحتمية هي تحقيق صالح الأطراف جميعها. (9)
- في حين أكد (Daft&Noe,2001) على أن عناصر التمكين التي تمكن العاملين من اتمام أعمالهم بحرية أكبر هي العناصر الأربعة الآتية
1. المعلومات عن أداء الشركة
 2. المعرفة والمهارات التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة
 3. القوة في القرارات الهامة
 4. المكافآت المعتمدة على الأداء. (10)

3.2 متطلبات تمكين العاملين:

عندما تطورت الإدارة في نهايات القرن التاسع عشر وبدايات العشرين وأفل نجم عصر الزراعة والعمل اليدوي جاء عصر الصناعة وأصبحت نظريات الإدارة في تطور مستمر إذ ركزت

الإدارة العلمية على اختيار الشخص المناسب للعمل المناسب وأن هناك طريقة مثلى لأداء العمل وبدأ قياس الأداء وفقاً لدراسات الوقت والحركة.

ثم جاءت البيروقراطية عند "ماكس فيبر" لتؤكد على قواعد روجت للاختيار بالاستحقاق والعدالة وحماية الحقوق الفردية والإجراء العقلاني والتخطيط وزادت السيطرة المركزية في الإدارة. إلا أن التطبيق المفرط للبيروقراطية ، وبسبب التركيز على الإجراءات التوثيقية للتقارير التي تتطلب الحصول على الموافقات المسبقة للعمل الروتيني جعل الممارسين لها يقودونها بأثر سلبي تمثل فيما أصبحت تنعت به من الروتين والتعقيد والبعد عن مواكبة الحركة والتغيير وسرعة الاستجابة لمستجدات البيئة وهذا ما لا يتماشى مع العصر المعلوماتي ولا عصر المعرفة .

فالمعرفة التي تتطلب تغيير في نمط خدمة الإنتاج باستعمال أعظم للموارد البشرية الذكية التي تتمتع بالمواهب والكفاءة والتعلم تحتم على الإدارة المضي إلى ما وراء التفويض التنظيمي إلى التمكين الذي تطلب من القادة تشجيع العاملين الموهوبين بالتفويضات الواضحة للسلطة ، وتوفير الموارد والتقليل من الموانع والإعاقات التنظيمية التي عملت على زيادة

الخوف وإعاقة الشجاعة والحماس للعمل وهو ما تتطلبه المنظمات المعرفية والمؤسسات التعليمية من خلال تبنيتها لثقافة مغايرة تماما لنهج البيروقراطية. فالقادة اليوم يجب أن يُزيلوا النتائج السلبية من البيروقراطية. و أن يُشجّعوا تمكين فرق العمل. إذ يُصبح الأثر أكثر فعالية عندما يقول العاملون "نحن عمِلنا من تلقاء أنفسنا."

فالتمكن نظرة كاملة إلى إدارة العمل وقيادة الناس. وغالبا ما يحدث تشويش بينه وبين التفويض، فالتفويض مهمة أحادية الإتجاه من المهام وفي حالة واحدة وهذا يُدخل في

التمكن

يوجد التمكن عندما يكون لدى الأفراد الإستعداد والرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية عن إنجاز مهامهم وفي نفس الوقت يمكنهم القادة من إتمام هذه المهام بدون تدخل مباشر على المستوى (micromanagement) الإداري الجزئي ويقصد من التمكن تكوين ثقافة التعلم والابداع المستمرين

البيروقراطية التقليدية. بينما يدلُ التمكن وبشكل واضح على علاقة تفاعلية مزدوجة بين القادة والعاملين وهذا يُحوّل البيروقراطية إلى إدارة تحويلية. فبينما القادة لهم رؤية مشتركة يكونونها مع العاملين وبذات الوقت فهم يعطون الصلاحيات للعاملين كفريق للوصول الى تحقيقها.

استعداد ورغبة (الأفراد)	=مدفوعين لتحمل المسؤولية		
تمكين (المنظمة)	=السلطة ↓ O تفويض O دعم O مبادئ عملية	+قدرة ↓ O فنية O إدارية O قيادية	+موارد ↓ O أدوات O نظم O تمويل

المصدر: US Army Corp of Engineers, 2008 : Learning organization: Empowerment.P1

ولكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهو ما يوضحه الشكل (2)

1. الثقافة الداعمة:

إن توفير المنظمة والتزامها بثقافة داعمة وليس لائمة على الخطأ الذي قد يحصل نتيجة التنفيذ. هو الذي يشعر العاملين بانهم يؤدون أعمالهم برقابة من ذواتهم وليس من قبل آليات الضبط والسيطرة التنظيمية وهو ما يميز المنظمات التعليمية التي تواجه حركة التغيير بفعالية متطلبات التمكين. الشكل (1)

2. الثقة المتبادلة :

أساس عملية التمكين هو الثقة ، ثقة المديرين في رؤسائهم ، فعندما يثق المديرون في العاملين بأنهم أهل لتحمل المسؤولية وأنهم مدفوعون لتحملها يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات والموارد التي يحتاجونها، ومنحهم حرية التصرف والاختيار والاستقلالية في العمل .

3. الدعم والالتزام:

لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن ينالوا الدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمنظمة ، وعبور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم ومواطنتهم التنظيمية.

4. الرؤية المشتركة والأهداف:

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها رؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات والأهداف التنظيمية، إذ يتكون الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بناء على ذلك ثم يتبعها السياسيات المنبثقة عنها، ويترتب على ذلك شعورهم بقدرتهم على التصرف ذاتياً ، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها وصعوبة حلها.

5. فرق العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على عمل فرق مهام العمل في الأزمات وفرق العمل المدارة ذاتياً ومن خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا وأنها تؤخذ بجدية .

إن فريق العمل يعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، لأنه يتمتع بموارد أكثر ومهارات متنوعة وقدرات متعددة منها القدرات الفنية والإدارية والقيادية، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات التي يقترحها، وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة بدون فائدة.

6. توفير نظم الاتصال الفعال :

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين . فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وحدها، 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 التزام لن يحقق التمكين نتائجه.

7. التعلم المستمر:

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير فرص التعلم المستمر لهم إذ إن تمكين العاملين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

8. مكافأة العاملين :

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

4.2 علاقة تمكين العاملين بتفويض السلطة والمشاركة والإثراء الوظيفي :

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990م مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .

(1) تمكين العاملين وتفويض السلطة :

يسود اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها. أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ومن جانب آخر يختلف التمكين عن التفويض في أنه يتمركز حول الدافعية للإنسان من الداخل نحو الكفاءة والاعتدال بينما التفويض يتم من خلال القيام بمهام محددة وحسب منح الموظف الصلاحيات المحددة. وبالتالي يستردها الرئيس حيث شاء وفي أي وقت يشاء ، فالتمكين يشتمل على التفويض وليس العكس.

ويختلفان أيضا من زاوية ثالثة تنظيمية فالتفويض مهمة أحادية الاتجاه من المهام وفي حالة واحدة وهذا يُدخل في البيروقراطية التقليدية. بينما يدلّ التمكين وبشكل واضح على علاقة تفاعلية مزدوجة بين القادة والعاملين وهذا يُحوّل البيروقراطية إلى إدارة تحويلية.

فبينما القادة لهم رؤية مشتركة يكونونها مع العاملين وبذات الوقت فهم يعطون الصلاحيات للعاملين كفريق للوصول الى تحقيقها.

(2) تمكين العاملين والمشاركة :

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها. فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

(3) تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته . وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الفرد العامل بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. (11)

5.2 صفات المنظمات المتعلمة ودورها في تشجيع التمكين ودعمه

تعرف المنظمة المتعلمة (التعلمية): بأنها المنظمة التي تطور وبصورة مستمرة قدرتها على التكيف والتغيير بحيث يتطور عند الأفراد فيها القدرات والمهارات على التفكير والتفاعل بشكل متميز مما ينعكس ذلك إيجابيا على تكيفها للتغير ومن صفات هذه المنظمة ما يلي :

- 1- يشعر العاملون فيها بأنهم يعملون عملا مختلفا ليس لأشخاصهم فقط وإنما للعالم الواسع.
 - 2- كل فرد فيها يطور ويحسن قدرته على الإبداع.
 - 3- ذكاء الأفراد بمجموعهم أكثر من ذكاء كلا منهم منفصلا.
 - 4- المنظمة واعية لقاعدتها المعرفية وخاصة في مجال تخزين المعرفة الصحيحة.
 - 5- الرؤية فيها مشتركة من قبل جميع الأفراد وفي كل المستويات التنظيمية.
 - 6- الأفراد فيها مدعوون للتعلم عما يحدث في كل مستوياتها الإدارية ومعرفة تأثير ذلك على المستويات الأخرى.
 - 7- يشعر الأفراد تجاه بعضهم وتجاه المالكين بافتراضات أساسية تكاملية.
 - 8- يعامل الأفراد بعضهم في اطار من الاحترام المشترك والثقة المتبادلة لعمل الوظائف معا .
 - 9- يشعر الأفراد بحرية التجريب واتخاذ المخاطر والانفتاح لتقدير النتائج فلا أحد منهم بأنه سيقتل إذا ارتكب خطأ ما.
- هذا وتقوم هذه المنظمات بدور فاعل في دعم عملية التمكين وزخمه من خلال تبني المنهجية الآتية

1. الثقافة التنظيمية تعبر عن نظام القيم المشتركة التي تميز منظمة عن غيرها ومن أبرز مكوناتها الرؤية المشتركة فهي التي تعني التصور الذهني عن المستقبل المرغوب الوصول إليه ، ويشكل هذا التصور تحديا وإلهاما للعاملين بهدف تمكينهم من المشاركة فيه.

2. المشاركة في الرؤية

هي التي تجعل الافراد في تحدي واضح لعمل ذي معنى لتحسين مجتمعهم ومنظمتهم . تمكين الأفراد يشعر الفرد بأنه لهم جزء من عوائد المشاركة فلا يخلوا بأفكارهم.

3. تطوير الثقة : الرؤية التي ان تقود الى تحقيق الاداء الذي يشكل تحدي يجعل الافراد من المشاركة بها من خلال التغذية الراجعة.

4. مكافأة الأداء: فالحوافز الداعمة والمثبتة لنتائج التمكين ضرورية.

أحد أهم العناصر الحرجة في نجاح المنظمات هو الأفراد، وتحقيق التميز فيها يكمن في اتخاذ المخاطرة المحسوبة التي تدفع إلى أدنى المستويات الإدارية. لذا فإن الثقافة

الجديدة للمنظمة هي تلك التي تبني التمكين للأفراد والتحدي أمامهم يتطلب منهم إبداء مبادراتهم وتحمل مسؤولياتهم. فالفرد الذي يتم تمكينه يصبح ريادياً ومبادراً ووثاقاً بنفسه بأنه يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، فالإدارة مسؤوليتها توفير المناخ التنظيمية ودعم الجهود وإزالة الحدود المانعة للتمكين.

كما أن النظام النفسي الاجتماعي هو الذي يحتوي على شبكة من العلاقات الاجتماعية والأنماط السلوكية بين الأفراد مثل المبادئ والقواعد والاتصال والتدخلات السلوكية هي التي تتم من خلال تحسين المهارات الأساسية لتمكين العاملين والتي تقودهم للشعور بالفخر والاعتزاز بعملهم ومشاركتهم والتزامهم وتحمل مسؤولياتهم وانخراطهم في المؤسسة.

إن تمكين العاملين أصبح حجر الزاوية في برامج التغيير والتطوير في المنظمات الكبيرة والصغيرة، الربحية وغير الهادفة للربح، المحلية والدولية، لكنه بنفس الوقت لا يعتبر وصفة سحرية لعلاج كل العلل التنظيمية، فهناك برامج الجودة الشاملة وإدارة التغيير وفرق العمل ذات الأداء العالي التي يجب أن تتكامل مع بعضها للنهوض بحركة التغيير التنظيمي.

وتقوم القيادة الريادية بدعم تمكين العاملين نحو التعلم والمشاركة ، وهو أحد أهم طرق القيادة في التأثير لتوليد الطاقات لدى الأفراد ، فهم الذين يدعمون الالتزام والتمكين للأفراد من خلال منحهم الحرية لاتخاذ المسؤولية في المشاركة بالمعرفة.(12)

6.1 التمكين والتعلم (13)

يوضح الشكل (3) مصفوفة علاقة التمكين بالتعلم من خلال مصفوفة تبين ما يلي:

1. أن التعلم العالي والتمكين العالي يقودان المنظمة إلى الفعالية الإبداعية
2. إن التعلم المنخفض والتمكين المنخفض يقودان المنظمة إلى البيروقراطية غير المستجيبة
3. أن التعلم العالي والتمكين المنخفض يقودان المنظمة إلى النشاط غير المركز
4. أن التعلم المنخفض والتمكين العالي يقودان المنظمة إلى الامكانيات غير المدركة

الشكل (3) علاقة التمكين بالتعلم



المصدر: US Army Corp of Engineers, 2008 : Learning organization: Empowerment.P2

6.2 فوائد تمكين العاملين :

يرى William Umiker أن (التمكين) يفيد كلا من المنظمة والفرد على النحو

التالي

أولاً : بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

- 1- ارتفاع الإنتاجية .
- 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- 3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
- 4- تحقيق مكانة متميزة .
- 5- زيادة القدرة التنافسية.
- 6- زيادة التعاون على حل المشكلات .
- 7- ارتفاع القدرات الابتكارية.

ثانيا : بالنسبة للفرد :

- 1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- 2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- 3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- 4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- 5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- 6- تنمية الشعور بالمسؤولية.

7.2 مفهوم الأزمة وإدارة الأزمات :

1.7.2 مفهوم الأزمة:

لقد عرف الباحثون الأزمة عدة تعريفات منها

إن الأزمة هي "حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء".
أو هي "كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تؤثر على تهدد بقاء
الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية".
أوهي "ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة استعداد المنظمة، والذي يمكن أن
يؤدي إلى تدميرها أو على الأقل إلحاق الضرر بها".

1.7.2 خصائص الأزمة :

من خلال ما سبق من التعريفات نجد أن الأزمة تتسم بالخصائص الآتية

1- المفاجأة : فاختيار أحد الجسور في الحج (مثلا) أو اندلاع النار في بعض
المركبات ، أو العنف الطلابي في جامعة يحدث مفاجأة ، وبعبارة أخرى أي أنه لا يمكن التنبؤ
بالأزمة.

2- نقص المعلومات : حيث لا يُعرف من المتسبب في حدوث الأزمة ؟ ولا يُعرف
حجم الأزمة ، ولا توجد ضوابط علمية لمعرفة كيفية التصرف ؟ بالإضافة إلى أنها ربما تكون المرة
الأولى التي تظهر فيها مثل هذه الأزمة.

3- تصاعد الأحداث : إن توالي الأحداث بسرعة يضيق الخناق على من يمر بالأزمة
، وعلى صاحب القرار أيضا ، فالجسر لا يسقط إلا والناس عليه .

4- فقدان السيطرة : إن جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرة صاحب القرار
وتوقعاته عن الأمور العادية لأعمال الحج.

5- حالة الذعر : حيث تصدر ردود أفعال شديدة من قبل جميع الجهات المتعلقة
بالأزمة.

6- غياب الحل الجذري السريع: فالأزمات لا تنتظر الإدارة حتى تتوصل إلى حل
جذري ، فضلا عن غياب هذا الحل أصلا ، بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو الشركة أو

غيرها في غمضة عين ، وهنا لا بد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة واختيار أقلها ضرراً.

1.7.2 مفهوم إدارة الأزمات

يمكن النظر إلى إدارة الأزمات من خلال تعريفات ومناظير متعددة منها: أنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية التي تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة. أو أنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنتظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقاؤها في السوق . أو أنها إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية ، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحريق ، وإغلاق المحلات ، أو سحب المنتجات من السوق . أو أنها القدرة على إدارة الشركة قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة .

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول : إن لإدارة الأزمة سمات من أهمها :

1. أن إدارة الأزمة تتطلب فرق عمل مدربة ومؤهلة ، وغرف عمليات ، وبرنامج الاتصال الجماهيري داخلياً وخارجياً ، وخطط قيادة سريعة التصرف.
2. ضرورة وجود برنامج مخطط بشكل جيد يتم تنفيذه وقت حدوث الأزمة.
3. تحضير المؤسسة داخلياً للتعامل مع الشائعات والمعلومات المضللة أو المفاهيم والمعلومات الخاطئة.
4. أن برنامج إدارة الأزمة ليس مجرد مجموعة من التصرفات الميكانيكية أو إجراءات وقواعد أو جهود عقلية ، بل هو مجموعة خطوات وعمليات ذهنية مدروسة لتقدير الأزمة وحجمها الحقيقي ". (14)

8.2 مراحل الأزمات:

إن التحليل المتفحص لمراحل الأزمات يدل على أنها تمر غالباً في المراحل الآتية :

1. مرحلة الإنذار: تظهر فيها نذر أو دلائل قرب وقوع الأزمة وهذه المرحلة مصيرها الإهمال وهي عادة لا تمثل سوى 5% من حجم الانتباه المخصص لأي أزمة.
2. مرحلة الحدوث : وتقع فيها الأزمة وتصاحبها دهشة وبتبعها عجز عن التصرف وهي من أهم المراحل التي تبقى في الذاكرة وتصل نسبة الاهتمام بها إلى 70% من الانتباه الموجه للأزمة.

3. مرحلة الندم :وتتم فيها دراسة أسباب الأزمة على أمل منع تكرارها.وتمثل نسبة15% من الإلتباه الموجه للأزمة.

4. مرحلة الاجراءات الوقائية:وفيهما تتخذ بعض الاجراءات بغرض منع تكرار الأزمة وهي تمثل ما نسبته 10% من الإلتباه الموجه للأزمة.

من التحليل السابق نجد أن 95% من الإلتباه يتركز خلال الأزمة وبعد حدوثها،وهذا يعني أن الجميع يهتمون مرحلة الانذار فهم يركزون على ردود الفعل والاستجابة للأزمة وهذا يناقض منطق الإدارة . إذ أن إدارة الأزمات يجب أن تبدأ من أول مراحلها، ولأن ما يحدث فعلا هو الإلتباه إلى ما نسبته 95% وإهمال 5% فإن هذا دليل على الاستجابة للأزمات وليس إدارتها إذ أن إدارتها تتطلب من المديرين الاهتمام بكل مراحلها وما تشكله من نسبة 100%.
إن الهدف الحقيقي لإدارة الأزمات هو الاستعداد لها وتجهيز آثارها وليس منعها أو مقاومتها وهذا يبدأ من المرحلة الأولى للأزمة.

9.2 خرافات الأزمات

أشار (Kenneth Mcgee) في كتابه بعنوان "إلتباه كيف تحول الأزمات إلى توقعات" إلى أن مصطلح أزمة ينتمي إلى عصر الخرافات القديمة أكثر مما ينتمي إلى عصر المعلومات والمعرفة الذي نعيشه، إذ أنه لا يوجد أزمة لا يمكن التعامل معها بل وحتى الاستفادة منها لكن المشكلة هي في الخرافات التي تحيط بالأزمات فتجعلنا نخافها ونعجز عن إدارتها ،وفيما يلي بعض هذه الخرافات:

1. الخرافة الأولى :الأزمات حتمية ولا يمكن منعها.هذه الخرافة تمنع المدير في التفكير في إمكانية الوقاية من الأزمة ناهيك عن الاستفادة منها.فكل ما يبقى أمامه هو أن يستسلم للأزمة بكل ابعادها. فإذا اراد أن يتصرف فعليه أن يؤجل ذلك التصرف إلى ما بعد وقوع الأزمة
 2. الخرافة الثانية:لا توجد معلومات كافية للتنبؤ بالأزمات.في عصر المعلومات لا يعاني المدير من قلة المعلومات ولكنه يعاني من وفرتها وزيادتها عن الحاجة.لكن المشكلة تكمن في أن المعلومات اللازمة والضرورية يتم إهمالها أو أنها تصل متأخرة بما لا يسمح بإدارة الأزمة.
 3. الخرافة الثالثة:يستحيل التنبؤ بالأزمات بالمستقبل.لا حاجة للتنبؤ بالمستقبل لأن الأزمات لا تقع في المستقبل ،فالمستقبل بعيد عنا،لكننا نتحدث عن أزمات الحاضر وما نحتاجه هنا هو فهم الحاضر وامتداداته إلى المستقبل.
- فالإدارة الحصيفة هي التي تحول الأزمات إلى توقعات لتحقيق هدفين هما :

1. تقليص آثارها السلبية إلى أدنى حد ممكن من خلال الاستعداد المسبق لتحجيم الأزمة بتجهيز البدائل الكفيلة بذلك.
2. الاستفادة من آثارها الايجابية إلى الحد الأقصى بتحويل الأزمة إلى فرصة. (15)

المبحث الثالث: الربط بين التمكين وأزمة العنف الطلابي في الجامعات

نظراً لأن العنف الطلابي في الجامعات أصبح ظاهرة كما يصفها البعض والملاحظ أن هذه الظاهرة قد ازدادت وبشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة، فقد كان حريّ بالباحث -ومن خلال مركزه الوظيفي كعميد لشؤون الطلبة في الجامعة -دراسة حالات العنف الطلابي في الجامعات، لمعرفة الأسباب والدوافع الحقيقية وراء هذا العنف، وقد خلص إلى الأسباب والدوافع الآتية

1.3 الأسباب والدوافع للعنف الطلابي في الجامعات

قلّما نجد مشكلة من المشاكل في الجامعات ناجمة عن سبب واحد، فلا بد من وجود مجموعة من العوامل الذاتية والأسرية والبيئية والخارجية كلها تتفاعل وتؤدي الى وقوع مثل هذه القضايا، ويمكن تفصيل العوامل المؤدية للعنف الطلابي بمايلي:

1. العوامل الاجتماعية والاقتصادية:

- وينبع من العوامل الاجتماعية والاقتصادية مجموعة الأسباب، والتي تتمثل فيما هو آت:
1. وجود أوقات فراغ كبيرة لدى الطلبة، وغياب حافز التعلم لديهم .
2. ضعف اشتراكهم بالأنشطة اللامنهجية التي تقوم بها عمادة شؤون الطلبة.
3. المفهوم السلبي للعشائرية والتعصب الاقليمي في الوسط الجامعي والمتمثل بضعف النصح الاجتماعي وعدم الشعور بالمسؤولية لدى فئة من الطلبة.
4. سوء استخدام الخلويات من قبل الطلبة.
5. عدم تقبل الطلبة للرأي الآخر وانضمام الطلبة الى مجموعات وشلل تلمي احتياجاتهم تسعى الى اثبات وجودها عن طريق العنف.
6. انتشار العنف في المجتمع المحيط وفي جامعات أخرى، وتعرض الطلبة لعنف في أسرهم.

7. الإحباط الناتج عن تدني المستوى المعيشي للطلبة، والفروقات الاجتماعية والمادية بين الطلبة مما يولد الحقد في نفوس بعض الطلبة من طبقات المجتمع.
8. الأنماط السلوكية الاستهلاكية للطلبة غير الرشيدة.
9. ضعف الوازع الديني لدى بعض الطلبة وسلوكياتهم المشينة والمتمثلة في معاكسة الطالبات أو تناول الكحول أو تعاطيها .

2. العوامل الإدارية: وتتمثل بما يلي:

1. غياب نظام الرقابة لمناطق التجمع الطلابي مثل مجمعات الباصات والساحات.
2. السماح لمن ليس لهم عمل رسمي بالدخول للجامعة.
3. التأخر في التحقيق في القضايا المتكونة بين الطلبة، وفي نتائج التحقيق والعقوبات الصادرة بحق المذنبين.
4. الأنظمة والتعليمات (تعليمات تأديب الطلبة) تفتقر للنص على مخالفات وعقوبات لا بد من وجودها نصاً واضحاً في تعليمات تأديب الطلبة
5. غياب الرقابة الأمنية والسماح للطلبة المتخذ بحقهم عقوبة الفصل النهائي أو المؤقت بالدخول للحرم الجامعي.
6. عدم كفاية موظفي الأمن الجامعي لمواجهة أحداث العنف وعدم تمكينهم من الصلاحيات الكفيلة باستخدام القوة الرادعة .
7. عدم تأهيل العاملين في عمادة شؤون الطلبة للتعامل مع قضايا الطلبة وعدم تمكينهم من ذلك نتيجة لقلة الدعم البشري والمادي.

3.العوامل السياسية

وتتمثل العوامل السياسية بما يلي :

1. احتقان مشاعر الطلبة بسبب الظروف والواقع السياسي العام في المنطقة.
2. الاعتصام والتظاهرات داخل الوسط الجامعي دون الحصول على الموافقات الرسمية.

3. تقييد حريات الطلبة وعدم السماح بالمظاهرات السياسية والاحتجاجات التي تعبر عن مواقف سياسية.
4. التنافس بين طلبة الأندية الطلابية غير العادلة، تدخل تيارات فكرية وسياسية من خارج الجامعة.
5. ضعف التنظيمات والأحزاب السياسية داخل الجامعة

3. العوامل الأكاديمية، وتتمثل بما يلي :

1. ضعف عملية الإرشاد الأكاديمي، وغياب الدور التوجيهي والتربوي من قبل أعضاء الهيئة التدريسية للطلبة للحد من المشاكل التي تحدث في الجامعة.
2. تركيز أساليب الدراسة على الحفظ والتلقين دون تكليف الطلبة بالانشطة التي تشغل أوقات فراغهم، وخاصة التي تتعلق بضرورة مراجعتهم للمكتبة.
3. عدم تطبيق معايير الحضور والغياب على الطلاب من قبل أعضاء الهيئة التدريسية بشكل عادل وفعال.

2.3 التمكين للحد من أزمة العنف الطلابي

تتنوع الحلول و الاجراءات الواجب اتباعها بتنوع الاسباب والدوافع المسببه للعنف الطلابي ولعل أسلوب التمكين يساهم في الحد من أزمة العنف الطلابي من خلال التأثير الآتي

1. من الناحية الإدارية والاجتماعية
1. تمكين العاملين في عمادات شؤون الطلبة للتعامل مع قضايا الطلبة وتوفير الكادر الكفؤ والمؤهل وخاصة في مجال الارشاد النفسي والاجتماعي.
2. تكثيف الأنشطة اللامنهجية وبخاصة الثقافية والفنية، وأن تعمل العمادة ضمن الامكانيات المتاحة بتوفير هذه الأنشطة لكن ذلك يتطلب تعاوناً ودعماً من إدارة
3. الجامعة وعمادات الكليات وأعضاء الهيئة التدريسية بالسماح للطلبة بالمشاركة وتشجيعهم وعدم الاستهانة بالنشاطات المطروحة من العمادة للطلبة.

4. عمل ندوات ومحاضرات تجسد وتعزز التفكير الايجابي بالعشائرية ودحض المفهوم السلبي الموجود لدى فئة من الطلبة.
5. تشديد الرقابة على دخول الأشخاص (من غير الطلبة) للجامعة إلا في حالات مسوغة ومنع الطلبة المتخذ بحقهم عقوبات الفصل (المؤقت، النهائي) من دخول الحرم الجامعي.
6. وضع حماية الكترونية (أجهزة الكاميرات) في الأماكن الحساسة في الجامعة.
7. تمكين عناصر الأمن الجامعي من خلال عقد دورات تدريبية لهم تمكنهم من القيام بعملهم بالشكل المطلوب.
8. تزويد رجال الأمن في الجامعة بوسائل الإتصال الفوري وتمكينهم الصلاحيات الكفيلة بإجراء عملية التدخل الحاسم وقت الحاجة.
9. احتواء كادر الأمن الجامعي على عناصر نسائية مؤهلة لتتمكن من الدخول للأماكن التي يكتظ فيها الطالبات والتي من المحتمل حدوث مخالفات فيها.
10. منع جلوس الطلبة في الممرات وبهو الكليات لمنع الاكتظاظ الذي قد يخلق المشاكل بين الطلبة، وإيجاد أماكن بديلة للجلوس فيها.
11. التوسع في برامج تشغيل الطلبة، سواء أكان في داخل الجامعة أم في خارجها وتفعيل دور وحدات متابعة الخريجين .
12. توفير تكنولوجيا المعلومات اللازمة لبناء الذاكرة التنظيمية لعمادات شؤون الطلبة بشكل خاص وللجامعة بشكل عام للاستفادة منها في إدارة أزمة العنف الطلابي ومحاكاة قصص النجاح وتدويرها لنشر المعرفة المفيدة في هذا المجال.
13. توفير نظام اتصال فعال بين المستويات الإدارية لتضافر جهودها في حل الأزمة.

2. من الناحية الأكاديمية

1. لا بد من إعادة النظر في تنظيم الجدول الدراسي للطلبة وتطبيقه بما يحقق انشغال الطلبة أكاديمياً وهنا لا بد من تمكين العاملين في التسجيل من التنسيق مع عمداء الكليات العلمية وعمادات شؤون الطلبة بهذا الخصوص.

2. تحديد ساعات فراغ معينة في البرنامج تعمل بها العمادة لاقتراح الأنشطة اللامنهجية فيها والمحاضرات والندوات والمناسبات الوطنية ، مما يقتل وقت الفراغ تماماً لدى الطالب ويصبح جلّ وقته منتجاً ويساعد في تنمية مواهبه وإبداعاته.
3. إشراك الطلبة في تخطيط الأنشطة اللامنهجية وتنفيذها وتفعيل دور الجمعيات العلمية والنوادي الطلابية مما يمكن الطلبة من القيام بأدوار أكثر نضجاً ومهام يتحملون مسؤولياتها.
4. تبرير الغياب المسموح به وقبوله من قبل أعضاء الهيئة التدريسية لتشجيع الطلبة على الإخراط في الأنشطة اللامنهجية التي تعمل على صقل شخصياتهم ومهاراتهم وقدراتهم وتعزز من مواهبهم وإبداعاتهم.

3. من الناحية السياسية

1. تشجيع الطلبة على الإخراط في العمل الديمقراطي المتمثل في المشاركة في انتخاب الجمعيات العلمية والنوادي ومجالس الطلبة.
2. السماح للطلبة بالاعتصام المشروع ومشاركتهم ذلك من قبل إدارة الجامعة وعمادة شؤون الطلبة لاحتواء آثاره السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية .
3. تمكين الطلبة من استخدام وسائل للتعبير عن الواقع السياسي ونقده نقداً بناءً من خلال العمل الفني والمسرحي.
4. اشراك الطلبة في المؤتمرات والندوات التي تقيمها الجهات المختصة مثل المجلس الأعلى للشباب لتعزيز المبادرات الوطنية والعمل الديمقراطي الشبابي بوصفهم فوسان التغيير.

5. فيما يتعلق باتخاذ العقوبات القانونية

لابد من القول بأن معالجة العنف في الجامعات لن يتم بين عشية وضحاها، ولكن يجدر بالجميع التكاتف والعودة لأسباب المشكلات وإدراكها إدراكاً عميقاً، ويقع على إدارة الجامعة دور أساسي ومحوري في اتخاذ كل ما شأنه التشديد للحد من هذه الظاهرة الخطيرة امتثالاً لمقولة جلالة الملك عبدالله الثاني "أن هذه المشكلة خط أحمر ولن نتهاون فيها باعتبارها تشكل خطراً على أجيالنا ومستقبلنا " والتي تؤثر على سمعة الجامعة ومكانها التنافسية، وستؤثر على

استقطاب الطلبة الجدد وعلى نوعية الطلبة المسجلين في الجامعة. وبهذا الصدد لا بد من اتخاذ الإجراءات الآتية

1. التوعية الدائمة للطلبة وارشادهم والإعلان إليهم عن عزم الجامعة على اتخاذ كافة الإجراءات الإدارية والقانونية الكفيلة بوقف العنف الطلابي.
2. تشديد العقوبات وتعديل تعليمات تأديب الطلبة بما يتناسب مع طبيعة العنف وأسبابه وحجمه.
3. تطبيق العقوبات بعدالة وعدم قبول الوساطة أيا كان مصدرها لتخفيف هذه العقوبات.
4. إعلام الطلبة المخالفين بعقوباتهم وأولياء أمورهم والإعلان عن هذه العقوبات لتشكيل ردعا عاما للطلبة لعدم تكرار الوقوع فيها.
5. تمكين لجان التحقيق وفرق العمل من القيام بواجباتها وتحملها مسؤولياتها ومنع التدخل في قرارات لجان التحقيق وعدم قبول الضغوطات الداخلية والخارجية للتخفيف من العقوبات .
6. احترام العمل المؤسسي المبني على تراكمية المعرفة وتقدير ومكافأة المتميزين في أدائهم لواجباتهم .

النتائج والوصيات

النتائج

لقد توصلت الدراسة إلى أبرز النتائج الآتية:

1. يشكل العنف الطلابي في الجامعات مشكلة وأزمة حقيقية وخاصة بعد أن ارتفعت وتيرته خلال السنوات الأخيرة.
2. الجامعات مؤسسات تعليمية وتعليمية دورها ريادي في قيادة وبناء مجتمع المعرفة واقتصاده ينبغي عدم توقفها عن قيامها برسالتها وتحقيقها لأهدافها بسبب العنف .
3. يختلف التمكين عن غيره من المصطلحات المشابهة مثل التفويض والمشاركة والإثراء الوظيفي.
4. الذاكرة التنظيمية المعرفية والتراكمية للجامعات يجب استثمارها في تحسين حل مشكلاتها وترشيد قراراتها.

5. العنف الطلابي له أسباب متنوعة اجتماعية واقتصادية وأكاديمية وسياسية ينبغي تحليلها في إطار وضع إستراتيجية كفيلة بإدارة الأزمات ومنها العنف الطلابي.
6. للتمكين سمات وعناصر ومتطلبات يجب توفيرها حتى يحقق الفوائد المرجوة منه لصالح الأفراد والجامعات.
7. تتعلق إدارة الأزمة في حسن التعامل معها في كل مراحلها استعدادا ومواجهة للحد من آثارها السلبية واستغلالها كفرصة تستفيد منها الجامعة مستقبلا .
8. يحيط بالأزمة خرافات : حتمية الوقوع وعدم التنبؤ وعدم توفر المعلومات الكاملة للتعامل معها والإدارة الحصيفة لا تأبه بهذه الخرافات.
9. إن التعلم العالي المستوى والتمكين العالي المستوى يقودان الجامعة إلى الفعالية التنظيمية وعكسهما يقودانها إلى البيروقراطية التي لا تستجيب لحركة التغيير.
10. تمكين العاملين كمنهج إداري جديد يقود الجامعات إلى مزيد من فرص تحسين الأداء في التعامل مع المشكلات عموما ومشكلة العنف الطلابي على وجه الخصوص.
11. يبدأ زخم التمكين في توفير الثقافة التنظيمية الداعمة له ثم يتأكد دوره بالمشاركة فيه وتعزز بالثقة المتبادلة ويتم تثبيته بالمكافآت والحوافز.

2.4 التوصيات

يوصي الباحث الجامعات والباحثين بالتوصيات الآتية:

1. ينبغي على الجامعات بوصفها مؤسسات متعلمة وتعلمية تبني ثقافة تمكينية داعمة لاستثمار الإمكانيات الكامنة في الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية.
2. إدارة أزمة العنف الطلابي هي مسؤولية الجميع في الجامعة وليست مسؤولية عمادات شؤون الطلبة فقط ، وأن الأخيرة وحدها لا يمكن أن تقوم بوقف العنف ما لم يتم تمكينها.
3. يوصي الباحث زملاءه الباحثين في التصدي للبحث التطبيقي لحل هذه الأزمة التي باتت تهدد بقاء ونمو ومنافسة الجامعات.
4. يوصي الباحث الجامعات بعقد المزيد من المؤتمرات العلمية والندوات والمحاضرات التي تبحث في إدارة الأزمات والتمكين .

الهوامش والمراجع

1. العباينة، رنا، 2007، "دور الإدارة الجامعية في الحد من ظاهرة العنف في الجامعات الأردنية" دراسة تمت في جامعة اليرموك، منشورات صحيفة البديل، الانترنت. ص1
2. عزم أحمد، 2007، حول قضية العنف في الجامعات الأردنية، منشورات مجلة الأمين، شبكة الانترنت للإعلام العربي، ص1
3. سمير، هشم وبركات، إيمان، 2007، اتجاهات الطلبة والعاملين نحو العنف في الجامعات :دراسة ميدانية على الجامعات الأردنية، جامعة الإسراء. ص ص12-15.
4. Cartwright, Roger, 2002, Empowerment, Capstone Publishing, London, PP2-3
5. Daft, R. & Noe, R. (2001). "Organizational Behavior", Sandi ego , Dryden press, Harcourt College Publishers.p
6. Jones, Gareth, R. (2001). "Organizational Theory: Text and Ca 3th, New Jersey, Upper Sadle River , Prentice –Hal. PP864-86
7. ملحم ،سليم ، 2006، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 6
8. Cartwright, Roger, 2002, Empowerment, Capstone Publishing , London. pp48-53
9. Daft, R. & Noe, R. (2001). "Organizational Behavior", Sandi ego , Dryden . press, Harcourt College Publishers.p 217
- Empowerment.P1-210US Army Corp of Engineers, 2008 : Learning organization.
11. الطاهر عبدالباري ، ومرزوق عبدالعزيز، 2004، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، السعودية. بحث منشور على الانترنت.
12. Harvey, D. & Brown, D. (2001). " An Experiential Approach to Organization Development", 6th ed, Upper Saddle River, New Jersey , Prentice Hall, .p396
13. US Army Corp of Engineers, 2008 : Learning organization. Empowerment.P1-2
- 14 الطاهر عبدالباري ومرزوق عبدالعزيز، مرجع سابق .
15. كينث ماجي، 2004، إنتباه كيف تحول الأزمات إلى توقعات، منشورات شعاع ، خلاصات المدير، العدد، 280، ص ص 3-2