

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

Administrative empowerment and its importance for the individual and the organization

حيدرة وحيدة¹، مرشدي الشريف²

¹ جامعة غليزان (الجزائر) ouahida.haidra@univ-relizane.dz

² المدرسة العليا لأساتذة الصم والبكم (الجزائر) morchedi.cherif@enssm.dz

تاريخ الاستلام: 2024/12/30 تاريخ القبول: 2025/02/26 تاريخ النشر: 2025/03/04

DOI: 10.24018/hkma.v13n01.3152

ملخص:

يعتبر تمكين العاملين من الاستراتيجيات والعمليات الإدارية الفعالة التي أصبحت مطلبا ضروريا في التنظيمات المختلفة نظرا لفوائدها الجمة في تطوير مخرجات المنظمات وتأهيل مواردها البشرية والرفع من مستوى انتاجياتها وتجويد خدماتها سواء في المجال الانتاجي أو الخدماتي ، ولتحقيق هذه الاستراتيجية الايجابية يتطلب من القائمين على المؤسسات التنظيمية تهيئة البيئة المناسبة ومعرفة المقومات الأساسية للتمكين سواء تلك المتعلقة بالفرد أو بالمنظمة حتى يتماشى تطبيق هذه الاستراتيجية وفق رسالة المنظمة ورؤيتها التي تبني على أهداف حقيقية وواعية ، وعليه تأتي هذه الورقة البحثية لتركز على ماهية هذا المتغير الحديث في الفكر التنظيمي من حيث مقوماته و أبعاده ، مراحل ومعوقاته وأهميته وفوائده على مستوى الفرد والمنظمة حتى يتم تبنيه بالطرق السليمة من قبل المنظمات .

الكلمات المفتاحية: أهمية التمكين الإداري، الفرد ، المنظمة

Abstract:

Empowering employees is considered one of the effective administrative strategies and processes that have become a necessary requirement in various organizations due to its great benefits in developing the organizations' outputs,

qualifying their human resources, raising their productivity level, and improving their services, whether in the production or service field. To achieve this positive strategy, it is required for supervisors of organizational institutions to prepare the appropriate environment and know the basic elements of empowerment related to the individual and the organization so that the implementation of this strategy proceeds in accordance with the organization's mission and vision, which is built on real and conscious goals. Accordingly, this research paper comes to focus on the nature of this modern variable in organizational thought in terms of its elements and dimensions, its stages, obstacles, and benefits at the individual and organizational levels so that it can be adopted in the right ways by organizations.

Keywords: Importance of administrative empowerment, individual, organization

*المؤلف المرسل: حيدرة وحيدة

1. مقدمة

تسعى المؤسسات الى تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المنافسة الشديدة التي اكتسحت العالم في العصر الحالي الذي يميزه الاكتساح الهائل للتكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات واستخدام الذكاء الاصطناعي الذي عزز من تطورها التقني بخطوات منقطعة النظير ، حيث تعمل بجدية واهتمام لتحقيق هذا الغرض على توفير الموارد المختلفة البشرية منها والمادية من تقنيات حديثة وأموال و أفضل العمال كفاءة في استغلال مهاراتهم وقدراتهم حتى يتمكنوا من تقديم أحسن أداء لمؤسستهم وابتكار مايرنوه مناسباً من أساليب وأفكار جديدة للنهوض بمركزها التنافسي وتسهيل تكيفها مع المستجدات الراهنة .

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

ويعتبر العنصر البشري أهم حلقة من حلقات العملية الانتاجية ، و أهم ركيزة من ركائز المؤسسة و مقوماتها سواء كانت هذه المؤسسة انتاجية أو خدمائية ، فهو يساعد في تحقيق أهدافها وتطلعاتها من خلال القيام بالمهام المنوطة واتخاذ القرارات المناسبة بشأن العمل ويجاد الحلول الابتكارية لشق طريقها نحو التغيير الايجابي المطلوب لتحسين صورتها التنافسية ، لذا تكمن أحد أدوارها الرئيسية والهامة في المحافظة على موردها البشري وتطويره واعطائه فرصا أوفر لاثبات قدرته على إدارة مهامه بنفسه بتوفير جانبا من الاستقلالية في الأداء وحرية التصرف إضافة إلى رفع مستوى فعاليته المهنية من خلال تكوينه وتدريبه واشباع حاجاته و استثمار قدراته وامكانياته في تحقيق أداء أفضل يتناسب و الأهداف الموضوعية والتطلعات المستقبلية للمنظمة .

ومن أجل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها التنظيمية فهي تعمل على تمكين عمالها ومنحهم فرصا أكثر لاتخاذ القرارات بدون الرجوع للإدارة أو الهيئة المشرفة مما يعزز من وجودهم المهني ويزيد من أدائهم ، وتبني هذا المفهوم الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر التنظيمي المعاصر و دعامة أساسية للمنظمات له أثارا ايجابية على الفرد والمنظمة والزبائن والمجتمع ككل ، فهو يعمل على تحسين الانتاج والرفع من مستوى الرضا المهني ورفع الروح المعنوية وتحقيق الولاء للمؤسسة ، من خلال منح حرية أوسع للعاملين في ممارسة المهام وتقليل درجة الاشراف المباشر ، والسعي نحو تحقيق رقابة ذاتية واستقلالية في انجاز المهام بحرية وثقة تامة ، تمكنهم من الشعور بأهميتهم في بيئات عملهم ، وليس مجرد تفويض السلطة أو اعطاء الصلاحيات. فالتمكين الاداري إضافة لذلك يعزز من قدرات العمال ويمنحهم حق التصرف و الاجتهاد والشعور بتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية في مشاريع وخطط المؤسسة ، واصدار الاحكام واتخاذ القرارات المناسبة في شتى المواقف والوضعيات المهنية وتقديرهم لكيفية تصرفهم ازاء المشاكل التي تواجههم في أداء

حيدرة وحيدة

مهامهم ، والوقوف الى جانبهم في حالة فشلهم ، وهذا ما يتيح للعامل فرصة لإبراز قدراته وتقديم أفضل ما لديه من خبرات ومهارات للتفوق والابداع في العمل مما ينعكس ايجابا على رغبته ورضاه عن عمله ويدفعه لأداء أفضل بكل حماس وتفان مما يساهم في الحفاظ على استمرار وبقاء المنظمة ووضعها في مركز تنافسي يليق بصورتها .

1- مفهوم التمكين الإداري:

1-1 التمكين لغة: مَكَّن له في الشيء : جعل له عليه سلطانا (الوسيط، 2004، ص 881) وورد في المعجم الوسيط كذلك (2004:882): أن المكنة هي التمكن ، والمكانة وهي القدرة والاستطاعة والقوة والشدة فيقال أن فلانا لذو مكنة من الناس أي ذو مكانة عندهم، وفلان مكنة أي القوة والشدة.

(ورد في بن دومة والعبداني، 2020:128)

وعرف قاموس اكسفورد الفعل يمكن empower على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكّن (بطاح والطعاني، 2016:120)

1-1- التمكين اصطلاحا :

يزخر الأدب النظري بتعاريف عديدة لمفهوم التمكين وتوضيح خصائصه وأبعاده ومنها :

- يرى بيري (Berry, 1995) أن التمكين هو حالة ذهنية (State of mind) ، وأن هذه

الحالة الذهنية لها جملة من الخصائص أهمها:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في الأداء.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

-. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء المؤسسة التي يعمل فيها الشخص

(بطاح والطعاني، مرجع سابق:120)

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

وعرف أيضاً بـ"مهارة إعطاء الموظفين القدرة على تحديد الأهداف لأعمالهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالصلاحيات المخولة لهم في حدود مسؤولياتهم" (Littrell, 2003, p2)، كما تم تعريفه بأنه "استراتيجية تهدف إلى تحرير قدرات الفرد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على انسجام احتياجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة". (Brown&Harvey, 2006,)

(ورد في (160: 2020, Al Sharqi, Ali Ahmed)

و مفهوم رابابورت (Rappaport, 1987, p121) للتمكين "ينقل كلا من الاحساس النفسي بالسيطرة الذاتية أو التأثير والاهتمام بالتأثير الاجتماعي الفعلي ، القوة السياسية والحقوق القانونية" ، وبهذا المعنى، يمكن أن يوجد التمكين على ثلاثة مستويات: على المستوى الشخصي، حيث التمكين هو تجربة اكتساب سيطرة متزايدة. والتأثير في الحياة اليومية والمشاركة المجتمعية (Keiffer, 1984) ورد

في (4: 1993, Lord & Hutchison)

وفقاً لـ (Wallerstein 1992)، فإن التمكين هو عملية عمل اجتماعي تعزز مشاركة الأشخاص والمنظمات والمجتمعات لتحقيق أهداف زيادة السيطرة الفردية والمجتمعية، والفعالية السياسية، وتحسين نوعية حياة المجتمع، والعدالة الاجتماعية. (4: 1993, Lord & Hutchison)

ويرى (أفندي، 2003: 13) كما ورد في (العباب، 2023: 64) أن التمكين هو : " نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بجدية دون تدخل مباشر من الإدارة مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة" وعرفه (المعاني، 2015: 139) بأنه: " تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف" (العباب، 2023: 64).

حيذرة وحيذة

ويذكر جلاب والحسني (2013) أن التمكين الإداري هو وسيلة إدارية لتعزيز دور الفرد في المنظمة من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار وكافة العمليات التي يتطلبها العمل والتي تؤدي إلى أداء ناجح وفعال. (Mohamed S. Hassan et al,2019:5)

وعرف عريقات وآخرون (2011, Erikat.et al) التمكين الإداري بأنه استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق إمكانات الأفراد في المنظمة ومشاركتهم في تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية دمج احتياجات الأفراد مع الرؤية وأهداف المنظمة (588:2021,Alkaser).

وأشار سعدي (2018, Saadi) إلى أن التمكين يعني إعطاء الموظفين ما يكفي من القوة والسلطة والموارد وحرية العمل لجعلهم أفراداً قادرين على خدمة المنظمة بفعالية (588:2021,Alkaser).

ومن التعاريف السابقة نرى أن التمكين يتعلق بمنح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في أداء مهامهم بتوفير الموارد المساعدة ، كما يتعلق بأخذ القرارات المناسبة دون الرجوع الى السلطة المباشرة مما يحفزهم على الأداء الفعال والانجاز المتميز والشعور بقيمتهم في بيئة العمل مما ينعكس ايجابا على الفرد والمنظمة والزبائن .

2-مبادئ التمكين الإداري

يرى (Stirr 2003) أن سياسات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) ، حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي:

-تعليم العاملين (Education) : حتى تنجح المنظمة في وظائفها بكفاءة لابد أن تهتم بتعليم عمالها لأن هذا الأخير يزيد في نشاطهم ويحسن أداءهم .

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

-الدافعية(Motivation) : لابد على الإدارة أن تعمل على توجيه الأفراد نحو الاستجابة لعملية التمكين، وتوضيح مساهمتهم الفعالة في نجاح المؤسسة، من خلال توعيتهم بأساليب مختلفة

-الغرض(Purpose) : إن جهود التمكين لن تكلل بالنجاح ما لم يكن لدى أفراد المنظمة صورة واضحة عن فلسفة المنظمة وتوجهاتها، ومخططاتها وأهدافها..
-الملكية(Ownership) : اقترح (Stirr 2003) معادلة للتمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3AS) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي: (السلطة + المساءلة – الإنجاز) : إن الوصول الى تحقيق هذا العامل الهام يتطلب من كل أفراد المنظمة تحمل مسؤولياتهم في العمل وفي اتخاذ القرارات المناسبة ، والمسئولية تعود بنتائج ايجابية على الأفراد مما يساهم في نموهم الشخصي والمهني .

-الرغبة في التغيير (Willingness to Change): يؤدي التمكين الى نتائج جوهرية تساهم في إحداث تغييرات هامة تصل بالمنظمة الى ضرورة استحداث أساليب فعالة في القيام بمهامها ، وعليه لابد من تدعيمها من قبل الإدارة حتى تضمن النجاح في تحقيق أهدافها.

- نكران الذات (Ego elimination) : تقوم الإدارة في بعض الأحيان برفض التمكين من أساسه ، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات، وتقديم الأسلوب التسلطي في العمل ، ولا ينظرون الى التمكين الإداري على أنه عملية مساعدة لهم في تحسين مركزهم التنافسي ، ووسيلة للربح ، أو حتى فرصة لتطورهم الشخصي والمهني.

-الاحترام (Respect) : يعتبر الاحترام أمرا جوهريا وشرطا ضروريا لتحقيق النتائج المرجوة من التمكين الإداري ، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين مهما كانت الأسباب ، لأن هذا الفعل سيؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين (صباح محمود، 25:2014-26).

3-مقومات التمكين :

يرتكز تمكين العاملين على بعض المقومات الهامة ، حتى تكون نتائجه ناجحة وتعود بالنفع على الفرد والمنظمة ، ويذكر كل من ملحم (2009) و اللحياني (2015) أن مقومات التمكين تتمثل في :

3-1 المهارة والوضوح: وتتجلى أهميتها بصفاتها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين ومنحهم حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين.

3-2 الثقة بين القائد والمروسين : الثقة عامل أساس بين رئيس المنظمة والمروسين ، وتعبّر عن شعور متبادل بينهم يتجسد في الصدق والأمانة والكفاءة ومشاركة العاملين في النجاح والفشل وفي المشكلات التي يعانون منها ، والثقة إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. وأن تكون معهم في خير الأمور وشرها ، وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم .

3-3 الحوافز المادية والمعنوية: لا بد من وجود نظام للحوافز يشجع العامل على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بالأداء الممكن من العاملين .

3-4 التقدير والاحترام: إن عملية التمكين في حد ذاتها تتضمن نوع من التقدير والاحترام، فالإدارة لن تمنح موظفيها سلطة إلا إذا رأت قدرة هذا الموظف على القيام بواجبات تلك السلطة، وهذا ما يدفعه إلى الحرص على أن يكون على قدر تلك المسؤولية.

3-5 الاتصال وتدفق المعلومات : تعد المعلومات سلاحاً مهماً يعتمد عليه الموظف في اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل. فبدونها ، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار باعتبارها مصدر ثقة للتصرف الصحيح ..

3-6 العدالة والحيادية : حتى يحقق التمكين أهدافه فلا بد أن يتوافر فيه صفتا العدالة والحيادية ، التي تعني أن يكون التمكين من أجل تحقيق هدف عام

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

للمنظمة، كما تعني تمكين العامل المؤهل والمشهود له بالكفاءة بصرف النظر عن أي عوامل شخصية. (الطراونة والنهدي ،40،39:2017).

3-7 تفويض السلطة :

إن تفويض السلطة يعني منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في إطار محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة ، والواقع أن صفة المدير الكفاء هي تفويض السلطة لمعاونيه ليعفي نفسه من التفاصيل الجزئية للإدارة ويكرس نفسه لوظائفه الأساسية وهي التخطيط العام ورسم السياسة والتنظيم والرقابة إلى جانب حل المشكلات، وتفويض السلطة لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظا بها كاملة وله حق استرجاعها في أي وقت، كذلك لا يعفي المفوض من مسؤوليته أمام من يعلوه عن كفاءة وفعالية أداء المهام الموكلة ، وتجدر الإشارة إلى أن الثقة هي الأساس في تفويض السلطة ويمكن أن يكون التفويض لفظي شفهي أو كتابي...و من خلال تفويض السلطة يستطيع المدير أن يكشف المواهب المختلفة أو يستطيع تهيئة الفرص أمام الأفراد الذين يريدون ان يكونوا قادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين (المكاوي ، 23،22:2015).

وعليه فالتمكين يتطلب بعض المقومات الأساسية حتى تنعكس نتائجه ايجابا على أداء الفرد وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال خاصة ما تعلق منها بمقوم الثقة حتى في حال فشل العاملين في أداء مهامهم على الرئيس مشاركتهم من أجل دعمهم المتواصل والاستفادة من خبرات فشلهم في الارتقاء مجددا نحو نمو المؤسسة.

4-أبعاد التمكين:

تشير أدبيات البحث في موضوع التمكين إلى وجود تقسيمات مختلفة لأبعاد التمكين ، فيرى البعض بأن هناك أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد

حيدرة وحيدة

هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد (Angelovska et al., 2018) كما أوردتها (العازمي، 2021):

- المهمة: يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء مهامه ، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

- تحديد المهمة: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف، أو مجموعة الموظفين للقيام بمهامهم . وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح إجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

- القوة: إن أول الخطوات في مفهوم التمكين، يركز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ هذا البعد بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية لدى الأفراد نتيجة تمكينهم، وما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بالجهود المطلوبة لمشاركة العاملين في السلطة، وتعزيز شعورهم بالتمكين.

-الالتزام: يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة، والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

- الثقافة: ويقصد به مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ،
فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم يمكن أن لا توفر بيئة ملائمة
لنجاح التمكن، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لها (136، 135 العازمي، 2021)

بينما يقترح Karen (كارين، 2006) أربعة أساليب لتمكين الموظفين إدارياً وهي :
مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، ومشاركة الموظفين في عمليات التخطيط، وتزويد
الموظفين بالتدريب والدعم التنظيمي المستمر، والمدح المستمر للموظفين الجيدين.

(162: 2020 , Al Sharqi , Ali Ahmed)

أما Henkink (هنكينك، 2005: ص 260) فقد حدد أربعة أبعاد للتمكين، تتلخص في
التأثير ، الفاعلية ، والاختيار، ومعنى العمل (. Ali Ahmed, Al
162: 2020 , Sharqi)

5-أساليب التمكين الإداري:

إن التمكين الإداري يمكن أن يتم بأساليب كثيرة ومتعددة، وقد أورد ديفس (Davis)
المشار إليه في اليعقوب (2004) عن عدة طرق لتمكين الموظفين وهي:

- التمكين من خلال المسؤوليات: أي تكليف الموظفين بالقيام بواجبات محددة.
- التمكين من خلال الصلاحيات: أي إعطاء الموظفين صلاحيات أكثر ليزيد من حماسهم للعمل.
- التمكين من خلال الأداء المعياري : أي أن تضع الإدارة مستويات أداء معيارية أو مثالية لتحفيز الموظفين للوصول إليها من خلال تمكينهم.
- التمكين من خلال التدريب: بمعنى أن التدريب يكسب العاملين القدرات والمهارات التي تمكنهم من أداء عملهم بصورة أفضل.
- التمكين من خلال المعرفة : أي توفير المعلومات الصحيحة والضرورية للموظفين حيث إن هذه المعلومات تسهل عملية تمكينهم من الأداء الفعال والمطلوب.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة : حيث إن التغذية الراجعة تعطى للموظفين إمكانية تقييم الأداء بصورة موضوعية وصولاً إلى الارتقاء به.

حيـدرة وحيدة

-التمكين من خلال التقدير: إي أن يظهر المديرون الاهتمام والتقدير لما يقوم به الموظف الأمر الذي يحقق رضاه، ويرفع من معنوياته وبالتالي يرتقي بأدائه.

-التمكين من خلال الثقة: بمعنى أن يظهر المدير ثقته بالموظف، ويشعره بإمكانياته، وهذا ما يعزز روحه المعنوية، ويمكنه من الارتقاء بمستوى إنجازة.

- التمكين من خلال السماح بالفشل : بمعنى ألا يتوقع المدير من الموظف الممكن أن ينجح دائما، فهو قد يخفق أحيانا ولذا لا بد من تقبل المدير لذلك، فالإخفاق قد يقود إلى النجاح إذا تعلم الموظف من التجربة وآمن بقدراته على تجاوز الفشل (بطاح والطعاني، 126، 125:2016).

6-مراحل التمكين:

تمر عملية التمكين بمراحل حددها ويليس (Willis1999)، كالآتي :

6-1المرحلة الأولى: مرحلة الرفض، أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه، وللتغلب على الرفض لا بد من التثقيف الكثير وتوفير المعلومات والبحث عن اهتماماتهم.

6-2المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار، ولعلاج هذه المرحلة لا بد للمنظمات من تحديد فترة معينة للممارسات العملية وبناء أدلة وألويات وضمان فهم المسؤوليات ودرجات الحرية للعاملين.

6-3 المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة، لا بد من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق تزويدهم بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.

6-4المرحلة الرابعة: إظهار المسؤولية، ولتعزيز ذلك على المنظمة أن تسأل أسئلة مثيرة للتفكير لفتح آفاق جديدة ولجعل المرؤوسين يتصورون الاحتمالات.

6-5المرحلة الخامسة: المرؤوسون متمكنون، وقيسون أداءهم لأفضل الممارسات ويتم تشجيعهم للبحث عن طرق وتكنولوجيا جديدة(محمد عيسى، 2018: 115، 114).

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

ولكي تمر هذه المراحل بنجاح لابد من تهيئة العاملين لتقبل فكرة التمكين ومعرفة نوع الثقافة التنظيمية السائدة بينهم والمؤثرة على سلوكهم وأفكارهم ، إضافة الى توفير كل الموارد المتاحة وتذليل كل الصعوبات ومساندتهم ودعمهم في كل الخطوات الخاصة بتطبيق عملية التمكين .

8-معوقات التمكين الإداري :

قد يلاقي التمكين مقاومة من العمال الذين لا يحبذون التغيير ويتوقعون فقدان امتيازاتهم ، كما قد تاتي هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يقيد الاتصال ، وينفر من المشاركة ، ويقيد ويحد من الاتصال الفعال داخل المنظمة. و أيضا توجد عوامل أخرى تقف كحجرة عثرة أمام اتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية من بينها :

. مركزية اتخاذ القرار

. عدم رغبة الموظفين في تحمل المسؤولية

. خوف الادارة الوسطى من فقدان صلاحياتها

. الاجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار

. الاعتماد على احتكار المعلومات

. ضعف التحفيز المادي والمعنوي

. التقيد بأنماط الادارة التقليدية

. نقص الثقة بين الموظفين والمدراء(البنا والخفاجي ،55،54:2014)

أما Forrester(فورستر، 2000: ص 67)، فقد أشار إلى معوقات التمكين التي لا يرغب المديرون في تطبيق مفهوم التمكين فيها، بسبب خوفهم من فقدان السلطة والنفوذ، المساواة بين مفهومي التمكين والتفويض. واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين، وتنفيذ التمكين بنقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في منظمات أخرى رغم اختلاف ظروف كل منظمة، وعدم مراعاة احتياجات المشاركين في السلطة. Ali Ahmed,

حيدرة وحيدة

9-أهمية التمكين الإداري وفوائده للعاملين :

استنادا إلى مراجعة الأدبيات حول موضوع تمكين العاملين أشار (Das :47) 2011

Sahoo and إلى أهم الفوائد الناتجة عن إدخال التمكين وهي :

- نمو الثقة والالتزام بين الموظفين.
 - إثارة الدافعية للحد من الأخطاء وتحمل المزيد من المسؤولية عن أفعال الفرد.
 - تمكين العاملين من التعبير عن معتقداتهم وأفكارهم الجديدة بخصوص المهام اليومية.
 - المشاركة في التحسين الدائم للعمليات والمنتجات والخدمات.
 - تعزيز ولاء الموظفين، والحد من معدل دوران الموظفين والغياب والمرض.
 - تحسين الإنتاجية كنتيجة نمو الاعتزاز واحترام وتقدير الذات.
 - تطبيق ضغط النظراء وفرق الإدارة الذاتية للإشراف على العاملين وإنتاجيتهم.
 - الحد من الهدر، وتحسين الجودة كنتيجة للاستجابة لاحتياجات العملاء الحفاظ على القدرة التنافسية وتطويرها.
 - تعزيز الثقة والتعاون مع الرؤساء.
 - تعزيز التواصل بين الموظفين وبين الأقسام المختلفة داخل المنظمة.
 - تمكين الموظفين من تحديد المشكلات وحلها، مما يسمح لهم بتحسين عملهم.
 - تحسين الالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية
- تطوير مناخ وثقافة تنظيمية صحية.(Powel ,2017:166-167)
- ويحقق تمكين العاملين كذلك ما يلي :

1. يجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم نجاح المنظمة. والثقة في قدرتهم على المساهمة بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة، فتمكين الموظفين يضع الأشخاص في المركز ويشعرهم بالتقدير الكبير خاصة عندما يشاركون في عملية صنع القرار في المنظمة.

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

2. التمكين يبني الالتزام ويخلق شعوراً بالانتماء، إضافة إلى القبول والملكية كاحتياجات إنسانية أساسية يتم تلبيتها من خلال تمكين العاملين .

3. يشارك الأشخاص الذين تم تمكينهم في خلق مصيرهم، ويصبح العمل مثيراً ومحفزاً وممتعاً وذو معنى. وتمكين الموظفين يبني الثقة ويعزز التواصل الفعال. إن التفويض والتمكين والتعليم، وليس الإدارة الجزئية، هي وظيفة القائد. فلا تقم كقائد بتفويض مهمة ثم تحاول إدارتها بنفسك. فذلك يجعلك عدواً للمرؤوسين الذين تم تجاوزهم (Roberts, 1987).

4. يؤدي تمكين الموظفين إلى زيادة الفعالية التنظيمية ورفاهية الموظفين . على سبيل المثال، تعزيز الكفاءة وخفض التكاليف (Suzik , 1998)

5. يتخذ الموظفون المتمكنون قرارات واقتراحات سريعة تعمل على تحسين تقديم الخدمة السريعة في مجال عملياتهم وهذا يوفر الكثير من المال والوقت في المنظمة (Sitterly, 1998).

6. تمكين الموظفين يعزز العلاقة الجيدة بين الموظف والزبائن ، وستكون النتيجة النهائية هي تعزيز الصورة الجيدة للمنظمة في البيئة (Potochny, 1998). ورد في (13- 12 : Henry Ongori , 2009).

وتظهر العديد من الدراسات (; Kohli and Sharma, 2017; Burke et al., 2015 Kong et al., 2018) أن التمكين الإداري له فوائد لكل من المنظمة والأفراد على النحو التالي:

أولاً: بالنسبة للمنظمات: يوفر التمكين الإداري إنتاجية عالية، وانخفاض معدل التغيب عن العمل ودوران العمل ، وتحسين جودة الإنتاج أو الخدمات، وتحقيق مكانة متميزة، فضلاً عن زيادة القدرة التنافسية والتعاون في حل المشكلات وقدرات الابتكار العالية.

حيدرة وحيدة

ثانياً: بالنسبة للموظفين، يلعب التمكين الإداري دوراً هاماً في إشباع الاحتياجات الفردية لتقدير الذات. فهو يوفر للموظفين مقاومة عالية لضغوط العمل، ودرجة عالية من الولاء والانتماء ودرجة عالية كذلك من الرضا الوظيفي والمسؤولية(6: Mohamed S. Hassan et al,2019)

ومن فوائد التمكين الاداري كذلك مايلي :

- تحسين نوعية الخدمة.
- ضمان فاعلية المنظمة.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن ..
- زيادة فاعلية الاتصال، واستدامة العلاقة بين المنظمة وزبائنها.
- السرعة في إنجاز المهام والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وتمكينهم من تكريس مزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالتوافق الشخصي والمهني، واعطائهم الفرصة لإيجاد البدائل والطرق الفعالة،و تعزيز الرضا الوظيفي لديهم .
- (أحمد ابراهيم وآخرون، 2011) ورد في (محمد عيسى ،مرجع سابق :113، 114)
- وعليه فعملية التمكين لها نتائج ايجابية على شخصية الفرد من خلال تقدير وتحقيق ذاته داخل بيئة العمل و شعوره بالاستقلالية والحرية في التصرف وأداء المهام باخلاص وجدارة ، وقدرته على الانجاز والعطاء المستمر دون اللجوء الى الادارة المشرفة في كل الأوقات ، فضلا عن شعوره بأنه محل ثقة متبادلة من رئيسه داخل بيئة عمله وإحساسه بالمشاركة الفاعلة والفعلية في تحقيق أهداف المنظمة وترك بصمته في تطويرها وابرار مكانتها وإنشاء صورتها المستقبلية مما يعزز من انتمائه وولائه لمنظمتة ورفع روحه المعنوية وتحسين رضاه عن عمله ورضاه عن الحياة بشكل

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

عام ، وتنعكس هذه النتائج الايجابية الخاصة بالفرد بدورها على المنظمة ، هذه الأخيرة التي تسعى دائما الى الحفاظ على مواردها البشرية واستثمارها على نحو يساهم في زيادة وتجويد منتجاتها وتحسين تطلعاتها المستقبلية وتحقيق ميزتها التنافسية .

كما تظهر فاعلية التمكين على الكثير من النواتج التنظيمية كالتميز المؤسسي والابداع التنظيمي والالتزام بالعمل وتحسين وظائف وأداء الموارد البشرية وجودة حياة العمل والتوافق المهني ، واكتشاف الشخصيات الانجازية في العمل... الخ

خاتمة :

من خلال الإحاطة بموضوع التمكين الإداري كأحد المصطلحات الحديثة في الفكر التنظيمي والمتغيرات الهامة في المنظمات ، يظهر جليا أن تفعيل هذه العملية الهامة في التنظيمات المختلفة يحتاج إلى فهم دقيق وعميق لمتطلباتها وشروطها و كيفية تطبيقها وخاصة ما تعلق منها بفهم خصائص الموارد البشرية الفعالة في المنظمة والتي تستطيع المساهمة الفعلية في ارتقاء المنظمة بفضل الثقة المتبادلة مع رئيس المؤسسة وقدرتها الفائقة في تسيير شؤون العمل وتقديم أفضل أداء ممكن دون توان لتحقيق نتائج ايجابية والوصول الى تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة ورضا الزبائن على خدماتها .

و عملية التمكين تقتضي اعطاء فرص أوفر للعاملين يستطيعون بواسطتها تحمل المسؤولية في عملهم واتخاذ قرارات جادة بنفسها وإظهار قدراتها الابداعية في مجال العمل سواء كانت فردية أو جماعية واستغلال كل امكانياتها في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها ، لذا ينبغي الاهتمام بتطوير الموارد البشرية وبتجسيد هذه العملية التنظيمية الهامة و تسخير كل الجهود لإنجاحها واستثمار نتائجها في تجويد مخرجات التنظيم ، مع ضرورة معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في بيئة العمل و تهيئة مناخ تنظيمي وبيئة مريحة قائمة على الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين في

حيدرة وحيدة

كل التفاصيل المرتبطة بحياتهم المهنية على وجه الخصوص ، وشارك الجميع في بناء مشروع المؤسسة و المساهمة في تحقيق أهداف ورسالة المنظمة .
وعليه فكلما كان تطبيق عملية التمكين الإداري بطرق سليمة وواعية عاد ذلك بالنفع على الفرد والمنظمة والزبائن والمجتمع على حد سواء وأعطى نتائج ايجابية أكثر على المدى البعيد من خلال التموذج التنافسي الذي يساهم في حيازة الميزة التنافسية للمنظمة وضمان بقائها واستمرارها ، وعليه يجب الأخذ بعين الاعتبار إيجاد حلول مناسبة وسريعة لكل مايعيق تطبيق هذه الاستراتيجية الفعالة على الصعيد الاداري والتنظيمي أو التقني أو على مستوى الموارد البشرية بحد ذاتها حتى يتم تحقيق أقصى استفادة من عملية تمكين العاملين .

قائمة المراجع:

- أحمد محمد بطاح ، حسن أحمد الطعاني .(2016).*الإدارة التربوية-رؤية معاصرة*. ط1. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان : دار الفكر
- بن دومة ،صفية ،العيداني ، الياس.(2020). دور التمكين الاداري في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر ، *مجلة دراسات العدد الاقتصادي* ، المجلد11، العدد2، ص125-141

<https://asjp.cerist.dz/en/article/117133>

- صباح محمود مصطفى عرقوب .(2014).*واقع التمكين الاداري لدى مديري مدارس رام الله والبيرة كما يراه المديرون أنفسهم*. رسالة ماجستير في الادارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة القدس .

<https://dspace.alquds.edu/handle/20.500.12213/2581>

التمكين الإداري وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة

-العازمي ، منيرة جعيان علي (2021). مدى توافر أبعاد التمكين الإداري لدى مدراء مدارس التعليم العام ومعوقات تطبيقه في الكويت ، مجلة العلوم التربوية ، كلية التربية بالغردقة ، جامعة جنوب الوادي.المجلد (4) ، العدد (1)، 192-121

https://journals.ekb.eg/article_186267.html

- العباب ، علي علي عبد الله .(2023).التمكين الاداري وأثره على التطوير التنظيمي :دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب –الجمهورية اليمنية ، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد (5)، العدد(2)،ص56-84

<https://doi.org/10.54582/TSJ.2.2.55>

-الطراونة، اخلاص ابراهيم ، النهدي، سميرة محمد.(2017).التمكين الإداري ومستوى تطبيق المهارات الإدارية لدى المرأة السعودية : مديرات مدارس منطقة خميس مشيط .مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث ، المجلد (3)، العدد(1)، ص 35-56

https://journal.ahu.edu.jo/Admin_Site/Articles/Images/c319df9b-6592-4b3b-9337-2f175a1f91fb.pdf

- المكاوي ، عاطف عبد الله.(2015).التفويض الإداري.ط1.القاهرة :مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع .

- حسين موسى قاسم البنا ، نعمة عباس الخفاجي (2014) : استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة ، عمان الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع .

<https://books4arabs.com/B12/BORE04-4872.pdf>

- عيسى ، آسيا محمد .(2018).الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة ، ط1.الأردن ، عمان:دار بن النفيس للنشر والتوزيع .

-John Lord and Peggy Hutchison.(1993). **The Process of Empowerment: Implications for Theory and Practice**, Canadian

Journal of Community Mental Health 12:1, Spring 1993, Pages 5-22.

https://www.johnlord.net/web_documents/process_of_empowerment.pdf

-Ali Ahmed Ibrahim Asiri¹, Omar Al Sharqi.(2020). The Impact of Administrative Empowerment on the Performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An Applied Study) Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2020, 8, 157-184

https://www.scirp.org/pdf/jhrss_2020062813572009.pdf

-Henry Ongori .(2009) . Managing behind the scenes: A view point on employee empowerment. African Journal of Business Management Vol.3 (1), pp. 009-015, January, 2009.https://academicjournals.org/article/article1381419810_Ongori.pdf

-PAWEŁ WÓJCIK.(2017). Empowerment in Modern Organizations –Determinants and Benefits. Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia <http://oeconomia.annales.umcs.pl>. ANNALES UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA LUBLIN – POLONIA. VOL. LI, 3 p 161-172

file:///C:/Users/hp/Downloads/Uwarunkowania_i_korzy%C5%9Bci_empowermen.pdf

-Mohamed S. Hassan , Mohamed Omar Ahmed, Seham Abotalib².(2019). The Effects of Administrative Empowerment on Employees. Job Satisfaction in Five-star Resorts in Hurghada City. IAJFTH Volume 5 , No, 1 p-31

https://journals.ekb.eg/article_95445_5825a5309148eb82e0cd2d22ac48b570.pdf

-Sharifah Awadh Alkaser. (2021). Implementation of Administrative Empowerment in Tackling Organizational Problems as Perceived by Female Leaders at Shaqra University, Journal of Service Science and Management, 2021, 14, 585-596

https://www.scirp.org/pdf/jssm_2021121710360192.pdf