

تمكين العاملين.... مدخل للتحسين المستمر والتطوير التنظيمي

د. مراد بومنقار

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2

الطالبة الباحثة **فلة عيساوي**

كلية الآداب و العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا
جامعة عنابة ، الجزائر

ملخص

يتناول هذا الموضوع بالتحليل لإحدى المتغيرات التي تعد آخر صيحات تطور الفكر الإداري، ألا وهو تمكين العاملين في الإدارة الذي يقوم على منح العاملين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية ما يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد، وبالتالي يصبح التمكين الإداري ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات العملاء.

Abstract

This study focuses on the analysis of one variant which is deemed to be the last trend of the evolution of the administrative thinking, namely the administrative empowerment which consists in giving total freedom to workers in performing their duties, which leads to a better use of competences. Thus, administrative empowerment becomes a necessity in order to achieve efficiencies and effectiveness of performance and to deal promptly with global changes and to meet the customers' requirements.

مقدمة

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات في تحقيق أهدافها ونجاحها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف منظماتهم، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه دعم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون في العمل...وقد عملت المنظمات على تبني سياسات وبرامج بغرض

تنمية قدرات عاملها وتحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم ودفعهم نحو تحقيق الكفاءة و الفعالية. هذا التوجه يسمى بالتمكين الإداري والذي يعني بالمقام الأول منح الثقة والسلطة والحرية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، وبلغة أخرى يعني مشاركتهم في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصورا في السابق على المديرين فقط.

وتبقى آلية التمكين من أكثر الآليات طلبا واستخداما من قبل العديد من المنظمات نظرا لتسارع التطورات في العصر الحديث وفي مختلف المجالات.

1- مفهوم التمكين الإداري:

لقد برز مفهوم التمكين الإداري في أواخر الثمانينات ولاقى رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من عقد التسعينات من الناحية النظرية والتطبيقية، ويتميز هذا المدخل بفلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما على العاملين في المقام الأول.(1)

ونظراً لاختلاف رؤى الباحثين حول مصطلح التمكين الإداري، لا بد من تناول مجموعة من التعريفات التي وردت حوله بهدف تغطية مختلف جوانبه والسعي لتقديم مفهوم شامل له.

يشير التمكين إلى ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم، أي أن هناك علاقة واضحة بين التمكين وثقافة المنظمة.(2)

ويمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، و التخطيط والرقابة على مهام وظائفهم، بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.(3)، في حين ذكر (Brown, 2006) أن التمكين الإداري هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.(4)

وورد في مجلة "دراسات" أن التمكين الإداري يشير إلى تفويض الأتباع ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات و المزيد من الثقة والحرية التي

تمكنهم من المصادر التي تدعم عملهم وقراراتهم ودعوتهم باستمرار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.(5)

وعرفه (Eltorre) بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة.(6) كما عرف جونونو 1997 التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين و الموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.(7)

وأخيرا، التمكين هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسات التي يعملون بها، وحل مشاكلها و التفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج.(8)

ومن خلال هذه التعاريف وغيرها من الأفكار التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، فإننا نلاحظ أن هناك آراء مختلفة ومتعددة حوله، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين:

هو عملية يقوم بها المديرون في المنظمات تجاه مرؤوسيهـم، حيث يمنحونهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم و يشاركونهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

كما نلاحظ أن فكرة تمكين العاملين و إشراكهم في إدارة المنظمات وصنع قراراتها تصب في خانة زرع الثقة في نفوس الموظفين، و إشعارهم بأنهم عاملين مهمين في تحقيق الأهداف المسطرة، وأن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة و أهمية في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيقها.

2- التطور التاريخي للتمكين الإداري:

لفهم التطور التاريخي للتمكين لابد من العودة إلى جذور وأصول ظهور الحاجة إلى التمكين و مواكبة التطورات التي طرأت على المعرفة الإدارية إذ أشار (Bodner, 2003) في دراسته الموسومة بتقييم أبعاد التمكين في المنظمات، إلى أن العديد من الباحثين أكدوا أن دراسات (Elton Mayo) في مصانع (Hawthorne) كانت الأساس في الاهتمام بعملية مشاركة العاملين ويذهب البعض إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي التي كانت تشكل حجر الأساس للتمكين.

ويرى (Halvorsen, 2005) أن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينيات من القرن الماضي عندما زار الدكتور W.Edwards Deming والدكتور Joseph M. Juran اليابان لتدريب المدراء و نصحهم إذ أكدوا على الجودة و الاستفادة من أفكار جميع الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، وأكدوا أيضا على فاعلية فريق العمل و التحسين المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات. وفي عقد الستينيات من نفس القرن برز إلى الوجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس المال البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المنظمة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين. وفي عقد السبعينيات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط ضعفها إلى قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين العاملين والتنوع و الإنتاج حسب الطلب والملائمة وسرعة التغيير، وبذلك عززت من معايير المنافسة. وخلال العقد الثامن من القرن الماضي شهدت المنظمات الأمريكية اهتماما واسعا بموضوعات الجودة إذ رجع كل من Deming and Juran إلى الولايات المتحدة لتدريب بعض الأفراد في بعض المنظمات الأمريكية (تدريب الإدارة و العاملين معا). و مع بداية عقد التسعينيات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد إذ حظيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع و الإنتاج الرشيق في اليابان، وبهذا قصدت تلك المنظمات الحجم والإنتاجية فضلا عن الجودة، و التنوع، الملائمة. الملاحظ خلال هذه الفترة أن المنظمات الإبداعية الجديدة استبدلت الحرفيين و عمال الإنتاج الواسع بفرق العمل القائمة على أساس التمكين وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة.

ويذهب (Rees and Porter, 2008) إلى أن نشأة التمكين كانت في الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت الحكومات الديمقراطية في عقد الستينيات من القرن الماضي بمحاولة بناء المجتمع العظيم الذي كان استجابة حتمية من جانب تلك الحكومات تجاه بعض المجاميع وذلك من خلال تنميتهم ولاسيما المجاميع التي تمثل أقليات عرقية و تشهد تحديات فكرية و مادية، وبعد ذلك استعمل مصطلح التمكين على نحو متزايد في عالم الأعمال إذ نقلت السلطة في أغلب الأحيان إلى المستويات الدنيا لمساعدة الإدارة في تحقيق أهداف المنظمة و بهذا يكون التمكين قد تزامن مع العديد من الاتجاهات الأخرى كالتوزيع و التقويض وانعدام الإيمان

في التخطيط المركزي، و جميع هذه الاتجاهات كانت مرتبطة مع سرعة التغييرات المتمثلة بالعولمة و الاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة التي أدت إلى انتشار ممارسات التمكين في القطاع الخاص بشكل ملفت للانتباه.(9)

3- النظريات الإدارية التي عززت التمكين الإداري:

هناك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم التمكين، وأسهمت في بلورة مفهومه، وسيتناول الباحث هنا أهم تلك النظريات الإدارية وذلك كالآتي:

أ- نظريتا "س" و "ص": يفترض ماك غريغور Mac Gregor في نظريته أن x تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما y فتتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وحرية التصرف والتمكين.

ب- الشخصية البالغة لدى أرجيريس: وجّه أرجيريس Argyris انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية والإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة والشخصية" لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه و إشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة وتحمل المسؤولية.(10)

ت- الجودة الشاملة TQM: وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتفاني، والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، وتمكينه من الإبداع والتميز.(11)

ث- أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة): حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، و في النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيه، حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات، و إحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، و في جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبذل قصارى جهده للمحافظة عليها، وللرقي بها كلما أمكن ذلك، و يعمل على تطوير و تدريب مرؤوسيه والاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة للتغيير، ودعم مرؤوسيه

بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسه بإنجاز طيب، أو أداء متميز.

ج- نظرية هيرزبرغ: يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرغ، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية، والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكنا. (12)

4- التمكين و بعض المفاهيم الإدارية:

من الضروري التفريق بين مفهوم التمكين الإداري وبعض المفاهيم الإدارية نظرا لوجود تشابه وارتباط بينهم بغرض الوصول إلى ما يعنيه حقيقة مفهوم التمكين.

أ- تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير ان تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه 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 أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية. (13)

ب- تمكين العاملين والمشاركة: هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين 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. (14)

ت- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: إن استراتيجية إثراء العمل تعنى بتحسين مدى نطاق العمل، زيادة تنوع الواجبات، وزيادة عمق العمل معا في آن واحد وتتم زيادة عمق العمل بمنح العامل مزيدا من حرية العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر. (15) وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. (16)

5- أسباب التمكين الإداري:

من أهم الأسباب التي أدت إلى زيادة أهمية تمكين العاملين الاتجاه المتزايد نحو العولمة، وزيادة حدة المنافسة بين المنظمات حيث نتج عنهما زيادة سعي

المنظمات نحو تقديم منتجات ابتكارية وزيادة مستوى الإنتاجية، وهو ما يتطلب منح مزيد من الحرية للعاملين.(17)

ومن الأسباب التي تؤدي بالمنظمات لتبني سياسة التمكين حاجة المنظمة لأن تكون أكثر استجابة للسوق وتفويض المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وتفرغ الإدارة العليا للتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل وعدم الانشغال بالقضايا اليومية والسرعة في اتخاذ القرار وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد وتوفير المزيد من الرضا والتحفيز والولاء التنظيمي و إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرار والمساهمة في إصلاح منظماتهم وتحويلها إلى النجاح وتحقيق الأهداف.(18)

إن أحد أهم عناصر العمل بذكاء والمفقودة في بيئة العمل الحديثة هي إشراك العاملين و تمكينهم بطرق تدعم الاستفادة من إبداعهم وتروج للتفكير المستقل و أخذ المبادرات من قبلهم، حيث أن هذه المبادرات و الأفكار سوف تعمل على زيادة الجودة و تحسين نوعية القرارات وسوف تزيد من الإنتاجية، وبالتالي تزيد من تنافسية المنظمة. إن الأسباب التي تدفع بالمنظمة لتسلك منحى التمكين هو أنه يمثل الطريقة الأمثل للحصول على إبداع الموظفين ومبادراتهم، والذين يقع على عاتقهم تحسين تنافسية المنظمة.(19)

لقد أشارت دراسات كثيرة إلى اتجاه المنظمات العالمية في منتصف و أواخر التسعينات من القرن العشرين لتبني استراتيجية التمكين، ولعل واحدا من الأسباب المهمة كما أكدته هذه الدراسات هو بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة فضلا عن تنظيرات الباحثين مثل Peter & Waterman التي أشارت إلى ضرورة صنع القرارات ودفعها باتجاه المستويات الدنيا ومفاهيم الإدارة بالمشاركة التي انتشرت تطبيقها في الأربعينيات.(20)

ويرى نيكسون (Nixon 1994) أن التمكين ينتج عن التحديات الخارجية والداخلية للمنظمات، وتظهر التحديات الخارجية كنتيجة للمستويات المرتفعة للمنافسة، و التغيرات في هيكل القوى العاملة، والتوقعات المرتفعة للزبائن. وتتعلق التحديات الداخلية بالمحافظة على العاملين، والحوافز، والتطوير.(21)

ويرى (حسان دهش جلاب و كمال كاظم طاهر الحسيني) (22) أن اعتماد التمكين في المنظمات العربية يعد حاجة و ضرورة ملحة نظرا للأسباب التالية:

1- يمثل التمكين أسلوبا إداريا حديثا يمكن أن يساعد المنظمات في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

- 2- يعد التمكين استراتيجية فاعلة لتنمية وتطوير مهارات وقدرات ومعارف الأفراد العاملين في المنظمات العربية.
 - 3- يأتي التمكين كاستجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز وأهم الموجودات المعرفية.
 - 4- أن سرعة التغيرات البيئية و تعقيدها قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة مثل هذه التغيرات.
- خلاصة لما سبق في هذا الجانب، نستنتج أن التغيرات التي مست بيئة الأعمال حديثاً كحدة المنافسة و التقدم التكنولوجي المتسارع والطلب المتزايد على أحسن المنتجات و الطلبات هي الأسباب الدافعة بالمنظمات إلى تبني استراتيجية التمكين خاصة في ظل تحقيق الجودة الشاملة التي أصبحت تنادي بها منظمات اليوم و التي يعتبر التمكين من قواعدها الأساسية طالما أن هذه الأخيرة تعتبر المورد البشري أهم أصول المنظمة و أن تحقيق رضاه هو أفضل سبيل لتحقيق رضا العملاء والتفوق على المنافسين.

6- خصائص تمكين العاملين:

- إن توسع نطاق التمكين من خلال المزيد من حرية الأفراد باتخاذ القرارات ينعكس إيجاباً على المنظمة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية وتعد هذه السرعة من متطلبات البيئة التنافسية وسرعة التغير لذلك فإن التمكين يوفر للمنظمات المرونة و عدم التعقيد من خلال تمتع العملية التمكينية بخصائص من أهمها:
- إن التمكين يأخذ عدة أشكال و يتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطات وتحفيز و تصميم الوظائف بطريقة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم و توفير مناخ تسوده الثقة و حرية انسياب المعلومات.
 - تقترن برامج التمكين الناجحة بالمنظمات المرنة السريعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والتي تتبنى هياكل تنظيمية غير تقليدية تميل إلى الأفقية أكثر من الهرمية الرأسية، وتسودها ثقافة التفويض لا السيطرة والتحكم والاعتماد على الأفراد وليس القواعد والإجراءات، وسيادة التفكير الجماعي لا فكر واحد.(23)
- وتوجد خصائص لتمكين العاملين في المنظمات نذكر أهمها:
- يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات.

- يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
- يجعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم و يعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل.
- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.(24)
- ومن الخصائص التي تستنتجها الباحثة ما يلي:
- التمكين ممارسة ثقافية يقوم بها المسؤولون في المنظمات.
- يتم تمكين العاملين بطريقة فردية أو جماعية.
- يمثل أحد أوجه الجودة الشاملة.
- يعزز مفهوم الرقابة الذاتية لدى الأفراد من خلال الثقة بهم و إطلاق طاقاتهم و فعاليتهم نحو الإنجاز.

7- أهمية التمكين الإداري:

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كوادرات المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.

إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمنظمة، كما أشار (Steven , 1993) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع.(25)

وينظر إلى التمكين الإداري باعتباره وسيلة تحوّل المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع استراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها و أهدافها و مواردها ونمط القيادة وثقافتها، و يسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية و تقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة و الاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، و زيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع و التميز في انجاز الأعمال.(26)

كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، و نصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، ويمكن إدراجها فيما أتي:

1- أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين.

2- كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها، من خلال تفويضهم بالصلاحيات و سلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقته.

3- تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية، وعدم ضلوعها وإضاعة وقتها بالأمر العادية الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.

4- يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة و الإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

5- التخلص من الروتين والبيروقراطية والتي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة: المنظمة والزبون والموظف.

6- يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.

7- يوفر التمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، والانتماء للمنظمة وخصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت و الحوافز.

8- يوفر التمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما يعني دفعهم نحو الاحتراف، و المهنية، وزيادة المعرفة.(27)

وتكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقديم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معا.

وتأتي أهمية التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين و الذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر

مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز ويعد سببا رئيسا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.(28)

ومن خلال ما سبق من حديث عن أهمية تمكين العاملين، يمكن القول بأنه إذا طبق هذا الأخير بعد مراعاة ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وإذا اتسم بمستوى عال من الثقة من قبل المسؤولين وتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل المرؤوسين، فإن ذلك سيسهم في تحقيق الأهداف المشتركة كزيادة الربح والقدرة على المنافسة والتوجه نحو التطوير المستمر وكذا رضا الموظفين وتخفيض تغيباتهم و دوران العمل ...

8- أبعاد التمكين الإداري:

يتأثر التمكين بطرفي معادلة، الطرف الأول وهو البعد الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم ويسود فيه المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم ويتصف بالمرونة ووضوح الأهداف وسهولة انسياب المعلومات. والبعد الثاني هو بعد هام أيضا وهو الفرد بما يمثله من مهارات أدائية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات.(29)

ويعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح، وفي هذا الجانب اقترح (Daft,2001) أربعة أبعاد وعددها الأساس في تشكيل التمكين ونجاحه وهي:

1- المعلومات (Information): أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

2- المعرفة و المهارات (Knowledge and Skills): إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين و أساسيين في مجال تطبيق استراتيجية التمكين و ضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

3- القوة (Power): أن امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمرا ضروريا في تطبيق استراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على

إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة (Quality cycle) و فرق العمل المدارة ذاتيا (Self-directed work teams) إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى ما تطلب الأمر Make day to day decisions واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيه.

4- المكافآت (Rewards): أي مكافأة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما:

- المشاركة في الأرباح.
- المساهمة في رأسمال المنظمة. (30)

وفي دراسة صفاء جواد عبد الحسين، فقد تم التركيز على أربعة أبعاد للتمكين الإداري و هي:

1- التفويض: Delegation

وهو منح الحق في التصرف و إعطاء الصلاحيات اللازمة للأفراد لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف، وهي جزء مهم في عملية التمكين الإداري للأفراد و بدون منحهم التفويض أو الصلاحيات الكافية لمزاولة أعمالهم وتحديد مسؤولياتهم لا يمكن بلوغ الأهداف.

2- التدريب والتعلم: Training and learning

يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات، وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة، ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. ويرى البعض أن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فريق العمل.

ويعرف التعلم أنه التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل الذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة. فالتعلم يتضمن التغيير في سلوك الفرد وهذا التغيير هو نتاج عملية التعلم من خلال التدريب وتراكم الخبرات والمعارف والذي يؤثر في سلوك الأفراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ممارسة وأداء الأعمال المختلفة.

3- الاستقلالية: Independently (Autonomy)

وهي الثقة بالعاملين وإعطائهم فرصة و مساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم، وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم، ويؤكد البعض أن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا.(31)

وتعني الاستقلالية بأن يزود الفرد بالصلاحيات الكاملة واختيار الطريقة التي تناسبه في انجاز المهام والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلوا في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعمال في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم و بالتالي لابد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه بحيث يصبحوا مسؤولين عنه مسؤولية كاملة. مما يعني بأن الفرد يصبح متمكنا من تحديد الطريقة التي تناسبه في انجاز المهام الموكلة إليه بكل دقة وهذا يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات التي وصل إليها الموظف نتيجة للخبرات والمؤهلات والتدريب ومناخ العمل الملائم في المنظمة حيث تتطلب تلك النوعية من الوظائف من شاغلها أن يكون مدربا وعلى دراية أكبر لمتطلبات الوظيفة. ويعد تبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل من أهم مقومات الاستقلالية ومن أهم متطلبات الإدارة المعاصرة لتتمكن من تقديم الخدمات بكفاءة وفي وقت قياسي كما أنه لابد من إيجاد الوسائل التي تحد من تعقيد الإجراءات وتطويلها وتحميل الموظف القدر الملائم لقدراته وتحصيله فالموظف عندما يشعر بمنحه الثقة يزداد أداءه.(32)

4- الدافعية: Motivation

هي الاستعداد نحو الانجاز وأداء الأعمال بدافعية ذاتية من قبل الأفراد، وهي قوى نابغة من داخل الفرد تؤثر في توجيهه بشدة نحو العمل والمثابرة وهو سلوك إرادي طوعي. وعند منح الفرد التفويض والثقة تزداد دافعيته نحو الانجاز والعمل، ويكون قادرا على تحمل مسؤوليات أكبر ولديه الاستعداد على تحمل المخاطر واتخاذ القرارات المبنية على الخبرة، وإن للحوافز المادية والمعنوية أثر على الدافعية لدى الأفراد. (33)

وقد ورد في كتاب: "إدارة التمكين والاندماج" جدول يضم أبعاد تمكين العاملين حسب ما أفادت به وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب:

المصدر	الأبعاد
--------	---------

المشاركة بالمعلومات و المعرفة، مكافآت الأداء.	(Cook et al.,1997)
بناء الثقة، التأسيس، المساءلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون (customer care)	(Clair, 1997)
المعلومات، المهارات و المعرفة، القوة، المكافآت	(Daft, 2001)
وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة و الإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.	(المغربي، 2001)
التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.	(Bodner, 2003)
الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة والمهارات.	(ملحم، 2004)
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.	(Mullins, 2005)
الحرية والاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة و القوة، دعم الإدارة.	(Halvarson, 2005)
إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.	(Isokaanta and Johansson, 2006)
الوصول إلى المعلومات، التضمين والمشاركة، المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية.	البنك الدولي
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	(Chelladurai, 2006)
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.	(Kreitner and Kinicki, 2007)
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	(الياسري و محمد، 2007)
الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	(عبود و عباس، 2007)
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.	(Gupta, 2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	(Aswathappa, 2008)
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا.	(Mazdarani , 2008)
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	(Karakoc and Yilmaz, 2009)
المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز.	(Hasan, 2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل و التحفيز.	(راضي، 2010)

المصدر: حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: مرجع سابق، ص ص 71، 72.

9- معوقات عملية التمكين الإداري:

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال، ومن بينها ما يلي:

- 1- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- 2- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- 3- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- 4- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- 5- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- 6- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية و الشكالية أكثر من إقبالهم على الموضوعية و فعالية التطبيق.
- 7- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- 8- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- 9- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، و ليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية.(34)

ومما لا شك فيه بأن أي عملية تغيير يقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تنأتى من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته، أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تنأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، ويذكر من تلك العقبات أيضا:

- 1- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
 - 2- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم.
 - 3- خوف الموظفين من تحمل السلطة و المسؤولية.
 - 4- الأنظمة و الإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
 - 5- السرية في تبادل المعلومات.
 - 6- ضعف نظام التحفيز.
 - 7- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
 - 8- ضعف التدريب و التطوير الذاتي.
 - 9- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة و المدراء.
 - 10- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين و فرق العمل.(35)
- ومن خلال استعراضنا لأهم المعوقات المصادفة للتمكين، يتضح لنا أن تطبيقه ليس اختيارا سهلا بأي حال من الأحوال، وإنما هو عملية متشابكة في

عناصرها ومتداخلة في مكوناتها وأبعادها، لذا فإنها تحتاج إلى تضافر الجهود لتذليل تلك العقبات.

الخاتمة

يتضح من خلال ما تم عرضه من معلومات و أفكار ووجهات نظر، أن التمكين الإداري أصبح ضرورة ملحة للمنظمات العامة و الخاصة و أنه لابد للمنظمات العربية من تطبيق هذا الأسلوب الإداري العلمي الحديث الذي يسعى إلى تطوير المنظمات من خلال الاستخدام الأمثل للإدارة، و تطبيق كافة الوسائل الحديثة اللازمة للتطوير الإداري ومن أهمها التمكين الإداري. و فيما إذا طبقت الإدارة العربية هذا الأسلوب سوف تتفرغ الإدارة العليا لوضع السياسات والاستراتيجيات، وتمكن الرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسيير الأعمال بشكل متزن وبكل مرونة ويسر.

قائمة المراجع:

1. عطية حسن أفندي: تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 10.
2. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007، ص 231.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصانع الحكومية و منظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملحق الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، 2001، ص 2.
4. Brown, D.R. and Harvey, D. An ewperimental approach to organization development, 7th edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U S A, 2006, p 241 .
5. حسين يوسف الصرايرة: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دراسات، العدد 19 ب، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، مارس 2012، ص 82.
6. محمد الحراشنة، صلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص 244.
7. عطا الله صلاح: استراتيجيات التميز في المنظمات في بيئة متجددة، بحوث وأوراق عمل، مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، أكتوبر 2011، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2012، ص 305.
8. فاتن أبو بكر: نظم الإدارة المفتوحة، منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات، دار إيتراك للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2001، ص 95.
9. حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2013، ص ص 17، 18، 19.

10. ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 13.
11. المعيوف صلاح معاذ: إدارة الجودة الشاملة، برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008، ص 17.
12. عبد الوهاب سمير محمد، البرادعي ليلى مصطفى: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة، مركز دراسات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006، ص 208.
13. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك، القاهرة، ط1، 2009، ص 207.
14. بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص ص 207، 208.
15. حسن حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص 308.
16. بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص 208.
17. مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2008، ص 46.
18. عطا الله صلاح: مرجع سابق، ص ص 306، 307.
19. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 121.
20. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص ص 102، 103.
21. محمد مفضي الكساسبة، عبيد حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 130.
22. حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: مرجع سابق، ص ص 48-49.
23. محمود أحمد الخطيب: إمكانية تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، 6، 7 أفريل 2000، ص 8.
24. بسيوني محمد البرادعي: مرجع سابق، ص ص 206، 207.
25. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص ص 28، 29، 30.
26. أبو هتلة خالد سعيد : أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.
27. ناصر جرادات و آخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 247.
28. عطا الله صلاح: مرجع سابق، ص 305.
29. B.Spector.Taking Change & Letting Go , New York, The Free Press 1995, p 112.
30. حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: مرجع سابق، ص 61، 62.

31. صفاء جواد عبد الحسين: أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة: العدد الثاني و الثلاثون، 2012، ص ص 84، 85.
32. عطا الله صلاح: مرجع سابق، ص 311.
33. صفاء جواد عبد الحسين: مرجع سابق، ص 85.
34. بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 303.
35. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي: استراتيجيات التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 54، 55.