

الفصل الثاني

التمكين الإداري

تمهيد:

بعد أن أصبح مصير المؤسسات رهنا للمتغيرات التي تطرحها العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية و التقنية و التي تتفاعل مع بعضها البعض من حيث التأثير و التأثير في بيئة تتصاعد فيها المنافسات و التحديات مما استلزم العمل على تطبيق مضامين جديدة منها التمكين الإداري الذي أصبح أهم الممارسات الثقافية لتقوية و تعزيز ثقافة العاملين نحو أداء مهامهم بأفضل ما يكون و هذا لتمكينهم من التصرف مباشرة في المواقف التي تعكس فرض أو مخاطر للمؤسسة بدءا من فتح الثقة للعاملين وفتح أبواب الاتصال و المشاركة بالمعلومات المتبادلة للحرص على تحقيق الأهداف و الغايات المنشودة و هذا أبرز أحد أفكار التمكين باعتباره إحدى الأسس و المبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة و هذا ما سيتعرض له هذا الفصل.

مدخل الى التمكين الإداري

تعريف التمكين الإداري، خصائصه و أهميته.

في مجمل الأفكار الجديدة التي ظهرت في التسيير الإداري ظهر مفهوم التمكين الإداري في تسعينيات القرن العشرين، حيث اختلفت تعريفاته و تباينت في مضمونها حسب الهدف من استخدامها، ولكن ركز أغلبها حول إعطاء الموظفين صلاحية المشاركة في اتخاذ القرارات، و منحهم حرية أكبر في العمل و التصرف.

أولا- تعريف التمكين الإداري:

يعتبر التمكين الإداري ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها أعمالهم، من خلال تفويض السلطة في اتخاذ القرارات إلى مستوى الأدنى كلما أمكن ذلك مما يجعله يمثل النقل المراقب للسلطة من الإدارة إلى العاملين.⁽¹⁾

و عليه يمكن تعريف التمكين لغة، و من ثم اصطلاحا لمحاولة تحديد مفهوم شامل له كما سيأتي:

1/ تعريفه لغة:

ترجع كلمة تمكين في اللغة العربية إلى الفعل مَكَّن أي جعله قادرا على الشيء، كما تعني التقوية أو التعزيز، أو إعطاء الحكم و القوة، و التمكين Empowerment لغويا من الفعل مكن، بمعنى ساعده على الحصول على الشيء ما أو زاد من قدرته و قوته، أو يجعل للشخص مكانة و منزلة.⁽²⁾

كما يمكن تعريف التمكين لغة حسب ما ورد في أهم المرجع و المعاجم العربية و على لسان العرب لابن المنصور (1995)، إن التمكين يعني القدرة و الاستطاعة، و أما معجم الوسيط (2001) فإن (مكن) له في الشيء أي جعل له عليه سلطانا و (أمكنه) من الشيء أي جعل له

⁽¹⁾ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص9.

⁽²⁾ مدحت محمد أبو النصر، "إدارة منظمات المجتمع المدني"، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2007، ص73.

عليه سلطانا و قدرة و سهل و يسر عليه. و ورد تعريف مفصل و مطول لكلمة التمكين و مشتقاتها في معجم محيط المحيط (1997)، حيث أن (مكن) الشيء أي قوى و متن و رسخ، استمكن من الأمر أي قدرة و استطاع عليه، و التمكين في اللغة الانجليزية كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث يكون التعريف المقابل للكلمة Empower to give someone official authority or the freedom to do) (something)⁽¹⁾.

و بالرجوع إلى الأصول اللغوية للكلمة invest في قاموس ويسترن ، نجدها تعني منح السلطة القانونية empower أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، و تم تطويره من خلال المفهوم الياباني لمصطلح kaizen و الذي يشمل التطوير و التحسين.

و قد ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم ثمان عشر مرة، بثمانية ألفاظ (وهي: مكناهم، مكناكم، مكنت، أمكن منهم، مكنين، مكنني، يُمكنن، نمكنن) ، جاءت في ست عشرة آية اثنتي عشرة سورة⁽²⁾ نذكر منها:

- قوله تعالى: " الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَبَلَّغْنَا عَاقِبَةَ الْأُمُورِ " . [الحج:41]

- و قوله: " وَقَالَ الْمَلِكُ انْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ " [يوسف:54]

- وقوله تبارك و تعالى: " وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهُ حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ " [يوسف:56]

- و في سورة النور قوله تعالى: " وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَ

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة - نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة"، جدر للكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص29.

(2) عماد علي المهبر، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص21.

لِيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَىٰ لَهُمْ وَلَيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَن كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ" [النور:55]

2/ اصطلاحاً:

يمكن تعريف مصطلح التمكين بأنه " إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا⁽¹⁾"

فهو يعبر عن حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها من خلال نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المدير إلى المرؤوسين، و المشاركة في المعلومات و المعرفة و في تحليل المشكلات و صنع القرارات.

كما يمكن تعريف التمكين بزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم، و مواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم⁽²⁾.

يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أن القاسم المشترك بينها هو تأكيدها على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و إعطائهم المزيد من الحرية في العمل و التصرف.

فالتمكين هو فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار إلى مجموعة أة أفراد في المستويات الدنيا من المؤسسة لديهم المهارة و القدرة و الفهم لمتطلبات العمل، و الدافعية و الالتزام و الثقة لإطلاق إبداعاتهم و طاقاتهم، من خلال التدريب و الدعم العاطفي، بالاعتماد على تهيئة بيئة المؤسسة ليشعروا بقدرتهم على اتخاذ القرارات و تطوير ثقتهم بأنفسهم و الآخرين، مع التمتع بقدر عالي من الحرية في العمل لتحقيق نتائج يحاسبون عليه،

بتصرف (1)Shackleton, V .**Business Leadership**. Routledge. London : 1995 : p130.

(2) الكبيسي عامر، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص136.

و تعتمد ثقافة التمكين الإداري على اندماج و مشاركة كل من الإدارة و العاملين لتوفير الوقت و الجهد للعمل بكفاءة.(1)

التمكين "هو إجراء مهم و يخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين و التطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار و إخراج كل قدراتهم و مهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية و يكسبهم القدرة على تحملها و يدعوهم إلى تدعيم و تعزيز الروح المعنوية".

ثانيا: مميزات التمكين

يتوقف التمكين على عاملين أساسيين:

✓ الأول: درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين؛

✓ و الثاني: قدر ما يتوافر لدى المستوى الأدنى من قدرات تؤهله لتحمل المسؤولية و حسن استخدام السلطة(2)،

و هذا بالنظر لما يتمتع به التمكين من خصائص، و منها ما يلي(3):

1/ التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء و مستشارين، و إلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات و ظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المؤسسات.

2/ يعتمد التمكين على المجازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا، إذ يعتبر من سمات القيادة الفعالة، و ليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز التشجيع، و أيضا على العقاب و التأديب لمن يسئ استخدام التمكين.

(1) تلخوخ سعيدة، "التمكين الإداري و أثره على الأداء الوظيفي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013-2014، ص5.

(2) مدحت محمد أبو النصر، استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر، مصر، 2008، ص232.

(3) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، 2009، ص 258-259.

3/ نجاح التمكين أو فشله يكون تحت سيطرة قادة المؤسسة الذين يتوجب عليهم امتلاك الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم و تحفيز العاملين، و أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين.

4/ يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم، مما يتطلب الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.

5/ تحتاج عملية التمكين إلى: متابعة، تقييم، تنشيط، و إعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى الذين تفقدتهم عملية التمكين جزء أساسي من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ.

6/ يتضمن التمكين: اكتساب القدرة على العمل، التواصل، و امتلاك المهارات و القدرات الاجتماعية، فهو يستهدف استغلال كفاءات الأفراد الداخلية كلية، كما أنه ينمو من الفهم الذاتي للأفراد و لظروفهم و خياراتهم و فرصهم و بيئاتهم الاجتماعية، فهو يتضمن معنى التشاركية (التماسك الاجتماعي) بين الوحدات الممكنة من أفراد أو جماعات و يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفاعلية، المسؤولية، و العقلانية⁽¹⁾.

و لا ينصرف التمكين فقط العاملين كأفراد، بل أيضا لفرق العمل، حيث يمكن الفريق من المساهمة في صنع القرارات، مما يعني أن في التمكين تهيئة مساحة وافية من حرية التصرف في صنع القرار لمرؤوسين أو فرق عمل تتوافر لهم مقومات التمكين دون الرجوع للرؤساء، و توفير المعلومات اللازمة لصنع القرار، و جعل عمل الموظف الممكن ذا معنى و قيمة، و تهيئة فرص تأثير الموظف الممكن على مجريات الأمور في نطاق عمله بما يتيح مساحة وافية من المرونة و الإبداع لدي العاملين فرادى و ضمن فرق العمل الممكنة.

⁽¹⁾ عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 29 بتصريف.

ثالثاً: أهمية تمكين العاملين

لقد أصبحت عملية التمكين هامة في ظل التقدم التكنولوجي، فالمنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل، و لذلك لأنها بحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة، و على الرغم من اهتمام هذه المنظمات الإدارية بتحقيق الأرباح و تخفيض النفقات، فإن ذلك يؤكد أيضاً على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة و البيئة المساندة، و معاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيمة ينبغي استثمارها⁽¹⁾، و الاستفادة من خبرات و مهارات العاملين في التفكير و الإبداع و قبول التحدي نحو اتخاذ قرارات و حل المشكلات على مستواهم التنفيذي، و بما يثبت للإدارة العليا أنهم أهل الثقة و أكثر قدرة على تحمل المسؤولية.⁽²⁾

حاجيات التمكين ومستلزماته

يتحقق التمكين الناجح و الفعال في المؤسسة بتوفر مجموعة من المستلزمات و المتطلبات لديها و أخرى لدى الموظفين.

أولاً – حاجيات التمكين الإداري

يمكن تلخيص أهم متطلبات التمكين في ما يلي:

1/ يتطلب التمكين القيادة: الالتزام، المهارات، و الأهداف الواضحة، بالإضافة إلى مناخ ثقافي خاص في المؤسسة، فمن غير الممكن تطبيق التمكين على موظفين لا يستطيعون العمل في فرق، كما أن أداءهم الوظيفي سيتأثر سلباً إذا ساد البيئة التنظيمية الخوف و التحكم، فالمطلوب أولاً هو تحول المدير إلى قائد و مدرب يتعامل مع موظفيه باعتماد التدرج في السلطة و الثقة في قدراتهم.

(1) رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة و التمكين، عالم الكتب الحديث، ط1/ الأردن، 2008، ص145.

(2) سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، بدون طبعة، مصر،

2009، ص256.

2/ تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء و التغيير في بعض المراكز و الوظائف، و توفير التقدير و الالتزام للعاملين مع الحرص على تنمية قدراتهم و مهاراتهم باستمرار بما يتكامل مع الأنشطة و المتطلبات التنظيمية.

3/ إتاحة المعلومات الضرورية و الحديثة حول المحيط و ظروفه و كذا عن المؤسسة و أهدافها، بما يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الفعالة، في جو من الثقة و الحماس للعمل و تفهم ارتكاب بعض الأخطاء في حالات معينة⁽¹⁾.

4/ وضوح الأهداف و الرؤية المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للعاملين لتحسيسهم بقدرتهم على التصرف ذاتيا و معالجة مشاكل العمل قبل استفحالها، بفضل الدعم الجماعي من الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء في المؤسسة مما يحدث الانتماء التنظيمي لديهم، بالإضافة إلى المكافآت التي تشجعهم على بذل المزيد من الجهد و التحسين المستمر للأعمال⁽²⁾.

5/ صدق الإدارة و جديتها في منح الحرية لكل المستويات الإدارية في المؤسسة، و الإلتزام بدعم العاملين بالإعتماد على: المشاركة، الاندماج، التدريب و التأهيل لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين الذي يتطلب تخطيطا منهجيا عند تطبيقه.

6/ نبذ الرقابة المباشرة و تعويضها بالرقابة الذاتية ضمن منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.

⁽¹⁾ عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص71 بتصرف.

⁽²⁾ بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين الإنتاجية و تحسين أداء العاملين، سلسلة تنمية المهارات، ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص217 بتصرف.

ثانيا - مستلزمات التمكين الإداري

يتطلب التطبيق الناجح للتمكين الإداري توفير مجموعة من المستلزمات الأساسية قبل، أثناء، و بعد عملية التمكين، حيث يقوم على أسس متعددة، مثل: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفعالة، و التفاعل بين كل هذه الجوانب، كما يحتاج إلى مقومات هيكلية و عوامل تنظيمية ملائمة، بالإضافة إلى إدامة العلاقة بين المرؤوسين و قياداتهم على أسس من الثقة المتبادلة و الدعم المتواصل، و تزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية، لكي يشعر الفرد و الفريق بالمسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل: الثقة، المعرفة، المهارة، المعلوماتية، الدعم، الحوافز و القوة من الأسس المهمة في تكوين فريق و أفراد متمكنين.

فالتمكين يتطلب إعادة هيكلة المؤسسة و أنظمتها و عملياتها من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب، و إيجاد الثقة بين الإدارات و العاملين، تحقيق متطلبات المعرفة، توفير قنوات الاتصال الصحيحة لتبادل المعلومات، و إيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية للمزيد من الكفاءة لتحقيق النتائج الجيدة.

و يمكن شرح هذه المستلزمات في النقاط التالية⁽¹⁾:

1/ قيادة ممكنة: يجب أن تمكن القيادة بتفويض الصلاحيات للمستويات الدنية، و مشاركة العاملين باتخاذ القرارات و في تحمل مسؤوليتها.

2/ عمليات ممكنة: يتطلب التمكين مساعدة العمليات الأساسية، التنسيق بين وحدات العمل و العاملين، و إجراءات الوصول إلى البيانات و المعلومات، خاصة وصول العاملين إلى المعلومات الحساسة و توفيرها بصورة واضحة للعاملين مما يساعدهم على الأداء الجيد و اتخاذ القرار المناسب و السليم.

3/ ثقافة ممكنة: يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات العاملين و سلوكهم، و تركز على أدائهم، كونها تغذي تمكين القيادة، و تسرع تطبيق العمليات الممكنة، و بالتالي تشجع العاملين على إدارة أنفسهم.

(1) أحمد إسماعيل المعاني و آخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 201-207.

4/ إدارة المعرفة: يتطلب التمكين توسعة معارف العاملين باستمرار، و هذا ما يستلزم الاهتمام بإدارة المعرفة كعملية أساسية فكلما زادت خبرة العاملين و زادت مهاراتهم و مكتسباتهم المعرفية، زادت قدرتهم على تأدية مهام أعمالهم بكفاءة و استقلالية أكبر، و من ثم المشاركة و اتخاذ القرار، مما يتطلب سعي الإدارة لاكتشاف المعارف الجديدة و الحفاظ على ما توفر منها، و عدم احتكارها و مشاركة الآخرين و استخدام هذه المعرفة بما يعزز تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة.

5/ فرق العمل: فريق العمل هو مجموعة من العاملين يقوم كل منهم بتقديم اهتماماته و آرائه الفردية بما يتم أهداف المجموعة، و يهدف استخدام فرق العمل إلى حل المشاكل، تطوير العمليات، تصميم جديد للعمل، التحسين المستمر و تطوير الجودة، و يجب أن يعرف كل فرد مسؤوليته من هذا العمل و أن تحدد مهمته بدقة و وضوح و أن يستمع الجميع للمقترحات.

كما أن فرق العمل توفر آلية الاتصال المباشر بين الأعضاء، مما يؤدي إلى الوصول إلى الحلول الناجحة و المقبولة خلال وقت قصير بفضل التنسيق و التكامل بين الأعضاء.

6/تكنولوجيا الإنتاج: وهي تعتبر من أهم المحددات المؤثرة على التمكين وذلك لتأثيرها المباشر على الكفاءة والتميز، وهذا باعتبارها وسيلة لزيادة الإنتاجية، تخفيض التكلفة وتحقيق الجودة المطلوبة بالإضافة، إلى تطلبها لمهارات كثيرة تشكل وسيلة فعالة لتحفيز العاملين، فالعنصر البشري المؤهل والطاقات الكامنة تعد حاليا السر الخفي لتحقيق التميز.

مكونات التمكين و أهم أبعاده

إن التطور الذي حصل للمؤسسات أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المؤسسة، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ الأعمال ويصنفها لكي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وهذا بالاعتماد على التمكين، مما يتطلب التعرف على أبعاد التمكين الإداري وعناصره، ثم وسائله.

أولاً: مكونات التمكين الإداري

وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن تحديد أبرزها بما يلي⁽¹⁾:

- 1- تفويض السلطة: الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يفوض الرئيس الإداري أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها، دون الرجوع إلى الرئيس، ومن ثم يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، مما يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات، كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في: وضع الأهداف، حرية التصرف، اتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة.
 - 2- فرق العمل: يقصد بفرق العمل مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويجب أن يتمتع بمهارات متكاملة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية؛ على أن تتحقق فعالية المجموعة من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن: ثقافتها، هيكلها التنظيمي، نشاط التدريب، التعليم، ودرجة تمكين العاملين فيها، مما يجعل تشكيل فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات.
 - 3- تدريب العاملين: تعتبر المؤسسة المعاصرة متعلمة وتتصف بوجود جهود مستمرة فيها من أجل تعليم مواردها البشرية بشكل دائم أشياء جديدة، وكيفية تطبيق ما تعلموه في واقع عملهم، بهدف تحسين جودة ما تقدمه من سلع أو خدمات وتحقيق رضا زبائنهم. فنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعود إلى أنها تتيح لكافة عامليها سبل التعلم من خلال: التدريب، التجريب، التعلم الجماعي، وإدارة المعرفة.
- فمن خصائص المؤسسة الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على: مهارات اتخاذ القرارات، إدارة الصراع، حل المشاكل، مهارات الاتصال، والعمل مع فرق العمل.

(1) أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل، الأردن، 2010، ص 146-149.

- 4- الاتصال الفعال: الاتصال الفعل ذو اتجاهين، إذ يتيح للعاملين فرص: إبداء الرأي، وتبادل الأفكار، الآراء والمعلومات، مما يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها، تعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف اهتمام، الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، توفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظفين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.
- 5- تحفيز العاملين: يعبر الحافز عن مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل، و من ثم فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد و التحاقهم بالتنظيم، بالإضافة إلى إشباع حاجاتهم و تعزيز استمرارهم في العمل، كما يثير المنافسة و بذل جهد لتحسين أدائهم و الإبداع فيه، و يوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي الذي يشعرهم بالرضا و الثقة، يرفع روحهم المعنوية، و يقوي ولاءهم للتنظيم، و رغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بفعالية و فاعلية.
- 6- محاكاة الآخرين في سلوكهم: تعتبر المحاكاة من أكثر الوسائل نجاعة في تطوير المهارات و تغيير السلوك، إذ يميل الموظفون إلى تقليد سلوك الذين يحترمونهم و كنون لهم الإكبار و الاحترام، فحتى في ظل الظروف التي لا يكون فيها المديرون موضعاً للإعجاب، بإمكانهم أن يصبحوا نموذجاً يحتذى به.

ثانياً: أبعاد التمكين الإداري

نظراً لاختلاف الآراء حول التمكين اتجهت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد التمكين، و الجدول أدناه يحدد أبعاد التمكين.

الجدول رقم (01): أبعاد التمكين

| الرقم | الباحث | السنة | الأبعاد |
|-------|------------|-------|--|
| 1 | Dowen | 1992 | المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة. |
| 2 | Eccles | 1993 | القوة، الموارد، الحرية. |
| 3 | Horine | 1995 | الحرية، المسؤولية عن النتائج. |
| 4 | Brown | 1996 | الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات. |
| 5 | Gregory | 1996 | فريق العمل، التفويض. |
| 6 | Ivancevich | 1997 | فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل. |
| 7 | Choi | 1997 | الحرية، المسؤولية. |
| 8 | Argyris | 1998 | دعم المنظمة، حرية التصرف. |
| 9 | Rubbins | 1998 | الهيكل التنظيمي، الرقابة. |
| 10 | Griffin | 1999 | تأهيل العاملين، الرقابة. |
| 11 | Lloyd | 1999 | فرق العمل، الهيكل التنظيمي. |
| 12 | U gboro | 2000 | دعم المنظمات، المكافآت. |

| | | | |
|----|-------------------|------|---|
| 13 | Daft | 2001 | الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات. |
| 14 | Hellriegel et al | 2001 | السلطة، المهارات، الحرية. |
| 15 | Blanchard et. al. | 2001 | المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل. |

المصدر: الساعدي، مؤيد يوسف، "قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 3، العدد 11، 2006، ص65.

حدد Lashely and Mr Goldrich (1994) "أبعاد التمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، و فيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد:

➤ البعد الأول: المهمة "Tash": يهتم بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، و إلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة و غير الملموسة في المنظمة لرضا العاملين على سبيل المثال.

➤ البعد الثاني: تحديد المهمة "Tash allocation": يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، و إلى أي مدى يتم توجيههم و إلى أي درجة توضح أساسيات و إجراءات المنظمة ما يجب القيام به، و من ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام.

➤ البعد الثالث: القوة "Power": إن أول الخطوات في التبصر و التعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة و كيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء.

➤ البعد الرابع: الالتزام "Commitment": يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد و الإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

البعد الخامس: الثقافة " Culture": يبحث بعد الثقافة إلى مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، و إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية موجهة للمهمة، الأدوار أو التحكم⁽¹⁾.

كما نجد أن هناك من يرى التمكين بأنه مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد و تتمثل في المهمة، القوة، الالتزام و الثقافة.

نشأة التمكين الإداري

إن نجاح التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيقها و دعمها، إذ يتوجب عليها منح الموظفين مسؤولية السيطرة على نشاطاتهم، فالموظفون الذين أعطوا الصلاحيات بعد تدريبهم، و جرى تقدير انجازهم، ينظرون إلى عملهم من منظور مختلف، يجعلهم يمتلكون المؤسسة، و يشعرون بأنهم مسؤولون شخصيا عن أدائها.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، "أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، 27-29 نوفمبر 2004، ص93.

أولاً: نظريات الإدارة و علاقتها بالتمكين

1/ النظريات الكلاسيكية:

يمكن تلخيص مساهمات النظريات الكلاسيكية في الإدارة و علاقتها بالتمكين حسب الجدول التالي:

الشكل رقم 01: النظريات الكلاسيكية في الإدارة و علاقتها بالتمكين

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة

لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر

النظرية البيروقراطية

ماكس فيبر

النظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب بوضع قوانين رسمية و تقسيم العمل و وضوح التسلسل الرئاسي و تغليب المصلحة الشخصية. بطيء الإجراءات و الجهود في القوانين هدف و غاية البيروقراطي هو تحقيق النظام و الكفاءة والعمل الجاد و البعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة.

النظرية الإدارية

هنري فايول

لا يوجد مجال فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة أو إبداء الرأي أو حرية التصرف.

النظرية الإدارة العامة

فريدريك تايلور

التمكين و هذه النظرية كانا على طرفي نقيض و لم يكن معروفا في ذلك الوقت؛ ومبادئها تتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة.

المصدر: كرمية توفيق، "تمكين العاملين - دراسة شركة الإسمنت بسور الغزلان-"، مذكرة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص11.

لقد سميت بالكلاسيكية لأنها تعد المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس و القواعد و التقاليد العريقة في الإدارة، و التي لم تكن معروفة من قبل، تمثلت أهم نظرياتها كما يلي:

1/ نظرية الإدارة العلمية: لم يكن مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، و ما ورثه فريدريك تايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة أن العامل آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، و من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الانتاج و خاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه.

و على الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر على المدى البعيد حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فريدريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ النظرية المثلى التي جاء بها و التي تؤدي إلى العامل إلى الشعور بالملل و الإرهاق من إتباع أساليب محددة و ثابتة لا يستطيع أن يحيد عنها فضلا على أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق و خلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، و ما تزال هناك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العلمية إلى وقتنا الحالي، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها.

2/ النظرية الإدارية: و التي جاء بها هنري فايول سنة 1916 و المتفحص بعمق لهذه النظرية يجد أن هناك درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط و النظام و الثبات في العمل، و لكن لا يجد مجالاً فيه لمنح الموظف أي دور في المشاركة و إبداء الرأي أو حرية التصرف⁽¹⁾.

3/ النظرية البيروقراطية: كان ماكس فيبر يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط و الدقة في العمل و وضوح القوانين و التشريعات و التركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى، و من هنا نرى غياب إمكانية التمكين من خلال هذه النظرية.

(1) كرمية توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 5-9.

2/ النظريات السلوكية

الشكل رقم 02: الأساليب السلوكية في الإدارة

أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري و الإنساني

الشخصية البالغة نظرية
النضج

كريس ارجيرس

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي، فحسب رأيه أنه كان هناك توجه لفكرة التمكين، و تنطلق هذه النظرية من أساس التعامل مع العامل على أنه إنسان بالغ ناضج لا يحتاج وصية عليه، و هذا من خلال توسيع نطاق صلاحيته و منحه حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل.

نظرية x و y

دو غلاس ماغريجور

التأثر بنظريتي العلاقات و الحاجة، و جاءت نظريته بـ x و y حيث أن x ينظر إلى العامل على أنه كسول و يفتقد لروح المبادرة و تحمل المسؤولية و هذا لا يؤدي إلى التمكين بعكس y فيرى في مرؤوسيه حب العمل و روح المبادرة و الرقابة الداخلية و القدرات الخلاقة و حب التميز، و هذا ما يعكس التمكين.

نظريات الحاجة لدى
ماسلو

ماسلو

الإهتمام بحاجات الإنسان فمتابعة و تقصي دوافع و هموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، و تحمل المسؤولية و إثراء العمل مما أدى إلى ظهور تمكين العاملين.

نظرية العلاقات

هورثون و مساعده

كانت تدرس العوامل الفيزيائية و أثرها على الإنتاجية لكنها أظهرت أهمية التعاون و الاهتمام بالإنسان العامل، حيث مهدت إلى دراسة السلوك التنظيمي.

المصدر: كرمية توفيق، مرجع سابق ذكره، ص18.

على خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء و ممارسين بحيث اعتمدوا على خبرتهم وتجاربهم الشخصية فإن منظري العلاقات الإنسانية كانوا من الأكاديميين و علماء اجتماع النفس و السلوك و من أهم منظري العلاقات الإنسانية هنري مانستربرغ، ماري باركر، إلتون مايو، و رفقائه "دراسات هاوثرون".

و قد كانت هناك العلاقة بين ما جاء في النظرية السلوكية و ما جاء بمفهوم التمكين، و يظهر ذلك في:

1/ لقد نادت فوليت إلى التعاون و الانسجام بين المديرين و العاملين لتحقيق التكامل في المصالح و الأهداف، كما نادت إلى الحرية، كل هذا يعد من بين ما يدعو إليه مفهوم التمكين، و هذا ما يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني و تنميته لا يرتبط بزمان و لا مكان.

2/ أما بالنسبة إلى ما خلص إلتون مايو فهو بضرورة النظر إلى أهمية الجانب الإنساني، بحيث يعد هذا الأخير الجانب المؤدي إلى زيادة في الإنتاجية و أن التركيز على الجانب الإنساني يظهر من خلال ما أشار إليه مايو من تحفيز مادي و معنوي، و تحفيز الجماعي و تهيئة الجو الاجتماعي التفاعلي بين أعضاء المنظمة، هذا من جهة و من الجهة الأخرى، عدم الاكتفاء بالتركيز على تصميم الوظيفة، و إنما على كيفية جعل الوظيفة أكثر تحفيزاً، و كل ما توصل إليه مايو من استنتاجات تعد من متطلبات تحقيق التمكين. و بالرغم من تعرض منظري العلاقات الإنسانية إلى العنصر البشري فإن ذلك كان بهدف الزيادة في الإنتاجية و ليس بهدف تلبية رغبات العامل و تنميته أو كسب و لائه و انتمائه و من هنا بدأت نظريات أخرى تبدي اهتماماً بالجوانب الإنسانية من خلال التركيز على الجوانب المعنوية الأخرى كدراسة حاجات العامل و رغباته و سلوكياته و عواطفه، و قد نادى أصحاب هذا التيار الفكري إلى تأسيس دور العامل و الموظف في المنظمة، و أظهروا مساهماتهم الفعالة و مطالبهم الإنسانية التي وصلت إلى قضايا الإبداع، و الابتكار و التفوق و التحدي و المشاركة في اتخاذ القرار و التمكين و منحهم حريات أكبر في العمل⁽¹⁾.

(1) رزق الله حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

3/ النظريات الحديثة للإدارة:

1/ نظرية النظم: تعتبر هذه النظرية أحدث وسيلة علمية لتفسير الأشياء و الحوادث و يقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المتشابكة التي تكون وحدة مركبة أو مجموع المكون من أجزاء مركبة بتناسق طبقاً لترتيب معين أو خطة.

كما أن الخطط الإدارية تعتبر من النظم و التي تنطوي على أجزاء مثل العنصر البشري، السلطة، تدفق المعلومات، المواد، و التسهيلات و ميزة التعامل مع أي مجال من مجالات التحري كنظام هي مكان رؤية المتغيرات الحرجة و مدى تداخلهم و تشابكهم.

و هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل، من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة بعضها مع البعض، مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشتركة من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور لأن أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم القدرة على تقديم القيمة الإضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا سيكون هذا العضو عبء على الفريق و معيقاً لتحقيق أهدافه⁽¹⁾.

2/ نظرية المواقف: ظهرت النظرية الموقفية في بداية الستينات و هي تقوم عن مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة.

إن نظرية المواقف للتصميم تبدأ في الفرضية بأنه ليس هناك تنظيماً واحداً أمثل مناسب كل المواقف بل أن الذين يتبنون هذه النظرية يشيرون إلى أنه لا يوجد أسلوب أمثل للإدارة و إنما يوجد مجموعة من المبادئ كما أن لها تطبيقات إدارية عديدة و مفيدة، و أكثر هذه التطبيقات

(1) يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث و دراسات، ط2، الأردن، 2009،

وضوحا هي في مجال إعداد التنظيم، و في اختبار و تدريب المشرفين المدراء و المشرفين لتأهيلهم لمواقف معينة و كذلك في مجال القيادة الإدارية.

3/ نظرية Z: هي نظرية يابانية – أمريكية قدمها وليم أوشي و ريشارد تنير و تركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين و هي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى الوظائف الأعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و التنمية و المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق و التركيز على مشاركة العاملين و انخراطهم في المنظمة⁽¹⁾.

و إن من شأن نجاح النظرية اليابانية داخل المنظمات اليابانية إلى خصائص هذه الأخيرة المتمثلة في العمل الجماعي و التعاوني، اتخاذ القرارات، المسؤولية الاجتماعية، المشرف المباشر، الإنتاجية على أساس الجهد الجماعي، الأدوات الكمية و التقنية باعتبارها مساعدة على اتخاذ القرارات⁽²⁾.

ثانيا: التمكين وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى

رغم الغموض الشديد حول مفهوم التمكين الإداري و علاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى، فإنه ينبغي ألا يختلط مفهوم التمكين مع: التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي و الجودة الشاملة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

/ التمكين و تفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، و لكن التفويض جزء من التمكين⁽³⁾ باعتبار أن المفوض مسؤول عن نتيجة العمل النهائية، كما أن التفويض يكون مؤقتا، بينما يجعل التمكين الأفراد مسؤولين عن أعمالهم و نتائجها النهائية⁽⁴⁾.

(1) يحي سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 27.

(2) سبجي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر، عمان، بدون طبعة، 2004، ص ص 99-100.

(3) أحمد إسماعيل المعاني و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(4) بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

و تعتمد عملية تفويض السلطة على الاعتبارات التالية⁽¹⁾:

1-1/ تحديد واجبات المرؤوس، تفويضه السلطة اللازمة للقيام بها، و جعله مسؤولاً عن تحقيقها، بشرط أن يكون هذا المرؤوس المفوض إليه قادراً على ممارسة السلطات المفوضة إليه ولديه مستوى من الكفاءة يسمح له بذلك.

1-2/ أن يكون المفوض إليه موضع ثقة الرئيس، و أن يتدرب على استعمال السلطة قبل أن تفوض إليه نهائياً، مع توفير نظام فعال للاتصالات، المتابعة، و الرقابة، للتأكد من حسن استخدام السلطة المفوضة حتى لا ينتج عنها أي إخلال بالتوازن الذي يجب أن يتوفر بين السلطة و المسؤولية.

1-3/ يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المؤسسة على أكمل وجه.

فالتفويض يعني توزيع المهام و انجازها من قبل الآخرين⁽²⁾، و محاسبتهم عليها من جانب الإدارة عن طريق نقط متابعة أو مراقبة⁽³⁾، بينما التمكين يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين كامل المسؤولية لإنجاز العمل و الأداء باعتبارهم مالكي العملية الإنتاجية أو الخدمية⁽⁴⁾.

(1) محمد رسلان الجبوسي و آخرون، الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2008، ص119.

(2) خيضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2006، ص258.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص408.

(4) خيضر كاظم حمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص258.

/ التمكين و المشاركة

تعتبر المشاركة بالمعلومات الخطوة الأولى للتمكين، فلا يمكن للأفراد تحمل المسؤولية و لا حل الأزمات التي تعترض العمل دون المعلومات، و تعتبر المشاركة بمثابة المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين، كالمساومة الاجتماعية، و انخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم و إلى الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات الهادفة إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

3/ التمكين و الإثراء الوظيفي:

الإثراء الوظيفي هو تقنية تعمل على توسعة مهمات العاملين لرفع حاجاتهم للرضا، و حسين المحفزات، وبالتالي زيادة الانجازات و هذا بحريتهم في السيطرة على وظائفهم؛ أي توسيع نطاق الوظيفة رأسيا من خلال زيادة درجة تصرف العاملين فيما يتعلق بتفاصيل وظائفهم، زيادة مسؤولياتهم، تزويدهم بمعلومات مرتدة عن نتائج أدائهم، و مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بوظائفهم و لا تفرض عليهم من الإدارة⁽¹⁾. و بالتالي فإن الإثراء الوظيفي خطوة أساسية لتطبيق التمكين الإداري، و الحكم بينهما أن الأول يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتوكيلهم مهام جديدة، بينما يعمل الثاني على إعادة تصميم العمل بزيادة تفاعلاته، أي التغيير فيه⁽²⁾.

فمن الخطأ استخدام الإثراء الوظيفي، الذي يهدف إلى توسيع مجالات أداء العاملين، كمرادف للتمكين الإداري الذي يركز على بيئة العمل و خلق التفاعلات بينهما، بناء على الاتصال المتبادل مع بقية وظائف المؤسسة فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين الذي يتطلب إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظفون بالفعالية الذاتية و قدرتهم على التأثير على الأحداث، الأفراد و كذا الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته⁽³⁾.

(1) محمود أحمد الخطيب، غدارة البشر في عصر العولمة و الاقتصاد الالكتروني e- economy، سلسلة المعرفة الإدارية -2-

إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، مصر، 2002، ص380.

(2) بسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص208.

(3) جمال انداروس، مرجع سبق ذكره، ص59.

4/ التمكين و الجودة الشاملة

يتطلب تحقيق الجودة أشخاصا قادرين على التغيير في طرق العمل، مما يجعل القيادة ملتزمة بتحقيق رضا العاملين كجزء مكمل لعدارة الجودة، و هذا ما يجعل التمكين يلعب دورا هاما في تحسين الجودة، و بالمقابل يمكن للجودة أن تعيد الدائرة بتشجيعها للإدارة العليا على تعميق إيمانها بضرورة التمكين باعتبارها أن الغاية النهائية هي التحسين المستمر.

إن الأغراض المستهدفة من حلقات الجودة تؤدي إلى تطوير الكفاءات الإنتاجية للعاملين في حقول العمليات الإنتاجية و الخدمية، و يزكي أسس المعرفة النوعية، مما يؤدي إلى تشجيع العاملين و إطلاق طاقاتهم للمشاركة بكفاءة لاتخاذ القرارات فيما يتعلق بعملهم و تحمل المسؤولية هذه القرارات، و من ثم تطوير ذاتهم و تحسين منتجاتهم.

و ركز أهم رواد الجودة الشاملة على أهمية التمكين في تحقيق الجودة بالمؤسسات، حيث ركز Deming على مفهوم التمكين من خلال مبادئه الأربعة عشر لتحقيق الجودة الشاملة، كما ركز جوران على: تفويض الصلاحيات، الرقابة الذاتية، و ضرورة إطلاع العاملين على أهداف وحداتهم و أدائهم الحقيقي.

فاندماج العاملين، تمكينهم، القيادة الإدارية، و الالتزام بالجودة، عناصر جوهرية لنجاح برنامج إدارة الجودة الشاملة و الهدف من التمكين هو استحداث عمالة قوية ممكنة، قادرة على اتخاذ القرارات ضمن مجال عملها و تحمل مسؤوليتها، إذا يتوجب على القيادة الإدارية بناء ثقافة تنظيمية مناسبة من أجل تطبيق التمكين و ذلك باستحداث ثقافة تركز على الجودة الشاملة، فالتمكين عنصر أساسي لاستمرار تحقيق أهداف الجودة الشاملة لأنه يضمن التحسين المستمر⁽¹⁾.

(1) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 212-214.

مبادئ التمكين أشكاله ، وخطواته

أولاً- مبادئ التمكين

تتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف منها مبدأ من المبادئ و هي⁽¹⁾:

- 1- تعليم العاملين E-Education: و هذا لزيادة فعاليتهم و من ثم نجاح المؤسسة.
- 2- الدافعية M-Motivation: فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين، و بيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة، من خلال برامج التوجيه و التوعوية، بناء فرق العمل المختلفة، و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- 3- وضوح الهدف P-Purpose: يتعين على كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهمة و أهداف المؤسسة، من أجل الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 4- حقوق الملكية O-Ownership: و هذا المفهوم يتعلق بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المؤسسات، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم و امتيازاتهم بحيث يكون لدى المؤسسة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا و أصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي تجاه مؤسستهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم.
- 5- الرغبة في التغيير W-Willingness to change: فتشجيع الإدارة العليا و الوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح، و هذا لكون نتائج التمكين تقود المؤسسة لإبى لطرق الحديثة في أداء مهامها.
- 6- نكران الذات E-Ego Elimination: فبعض المديرين المتصفين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم، المعتمد على السلطة و السيطرة، ينظرون إلى التمكين

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر و

التوزيع، مصر، 2009، ص ص 142-143.

على انه تهديد و تحد لهم، و ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين و موجهين.

7- الاحترام R-Respect: و هو يعني عدم التمييز بين العاملين، و الاعتقاد بأن كل عضو منهم قادر على المساهمة فيه من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.

ثانياً – أشكال التمكين الإداري

لبلوغ أو الإقتراب من التمكين تحتاج كل مؤسسة لتفهم التمكين وفق ظروفها و محيط البيئة الداخلية و الخارجية، و تظهر مراجعة الأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين، و التي يمكن أن تساعد على تحليل مفهوم التمكين، و منها⁽¹⁾:

1- نموذج Conger and Kanungo : عرف Conger و Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف ، والعمل على إزالتها والتغلب عليها ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية "، فالتمكين يدل على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة.

2- نموذج Thomas and Velthouse: قام Thomas و Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه كل من Conger و Kanungo ، فبنوا نموذج التمكين الإدراكي ، حيث عرفا التمكين بأنه زيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد، والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها ، والتي تنتج الرضا والتحفيز.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 93-96.

وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات الذي يتضمن كيفية النظرة للعالم الخارجي، ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة، وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المؤسسة.

ثالثا – خطوات التمكين الإداري

يمكن تطبيق التمكين الإداري بإتباع المراحل التالية:

- 1- وضع إستراتيجية لإزالة الظروف الداخلية السلبية للمؤسسة مثل: التغييرات التنظيمية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات، و المركزية العالية، و هذا بعد تشخيصها باستخدام أساليب إدارية حديثة كالإدارة بالمشاركة، تحديد أهداف دقيقة للعاملين، الإثراء الوظيفي، و ربط نظام المكافآت بالأداء الوظيفي.
- 2- تقديم معلومات للعاملين عم أدائهم و تعريفهم بمعنى التمكين، مع تحديد الأهداف و الاستراتيجيات التي تحققه و من ثم التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادأة المرؤوسين لإنجاز الأهداف⁽¹⁾.
- 3- تدريب العاملين على القيام بأدوارهم الجديدة و بأساليب تتوافق مع أهداف المؤسسة، و ذلك في إطار تعديل تركيب المؤسسة، ليساهم في الابتكار و الاستقلالية و الحرية بدرجة أكبر في أداء العمل.
- 4- تعديل أنظمة المؤسسة مثل: التخطيط، الرقابة، المكافآت، الترقية، النقل، التدريب، التطوير، و نظم التشغيل، و ذلك لدعم عملية التمكين.
- 5- تقييم و متابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، و التعرف على آراء العاملين، لكي تؤخذ في الإعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.

فعملية التمكين عبارة عن سلم يرتقي إليه الفرد و المؤسسة معا، للوصول إلى أعلى الدرجات، فهي عملية مدروسة و تحتاج إلى بيانات و معلومات، لذا يجب أن تتم

(1) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 208.

بحذر و تدريج أو تسلسل للوصول إلى التمكين المناسب.

أهداف التمكين الإداري وضوابطه

يسعى التمكين الإداري إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، و منها:

- 1- إطلاق الطاقات البشرية غير المستخدمة، و التي قدرت حسب الكثير من الدراسات الغربية بأكثر من 50% من طاقات الموظفين الإبداعية الكامنة، و الاهتمام بجودة حياة العمل.
- 2- زيادة إقبال العاملين على التدريب و العلم، و من ثم الرفع من قدراتهم الإبتكارية و الإبداعية بتزايد مساهماتهم الفكرية.
- 3- زيادة رضا العاملين عن عملهم و وظيفتهم، و تقبلهم التغيير لأنهم شاركوا فيه، بالإضافة إلى التقليل الصراع بين الإدارة و العاملين، من خلال توثيق علاقات الأفراد و تدعيمها، بفضل عمل الفريق، و دعم القوة الممنوحة لهم، مع تقليص الرقابة و التحكم، لتحقيق إنتاجية أفضل⁽¹⁾.
- 4- تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسبة قد تصل إلى 40%، تعزيز سرعة الإستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل 50%، و تخفيض التكاليف بنسب تتراوح بين 10% و 15%⁽²⁾.
- 5- تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية و عدم انشغالها بالأمر اليومية⁽³⁾.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 110-112.

(2) جمال اندراوس و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 152.

(3) عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

6- تقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل، و تقليل اعتماد الأفراد على الإدارة في أداء نشاطهم، و جعلهم مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم، مع زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل بإعطائها المزيد من الحرية لأداء مهامها، من خلال التركيز على قدرات الأفراد الفعلية في حل مشاكل العمل و الأزمات⁽¹⁾.

7- جعل الأفراد العاملين يؤدون أعمالهم بحرية أكثر و واقعية أشمل نحو إنجاز الأهداف⁽²⁾.

8- المساهمة في زيادة الانتماء الداخلي للعمال سواء للمهام أو المؤسسة و فريق العمل و بالتالي تناقص معدل دوران العمل، فجعل العمال يشعرون بالوجود و الاحتراف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و مضاعفة الأرباح، و من ثم التحرك نحو الجودة و التميز⁽³⁾.

9- تفويض الآثار المتعلقة بالإحباط و ضغوط العمل⁽⁴⁾.

ثانيا - ضوابط التمكين الإداري

هناك مجموعة من القيم و المبادئ الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بعملية التمكين حتى يحقق أهدافه بكفاءة و منها ما يلي⁽⁵⁾:

1- الاتفاق على مبدأ إربح و ربح، حيث يتم البحث في هذا الاتفاق عن الأهداف و الاهتمامات المشتركة بين المشاركين فيه، و هذه الفرضية لا تتحقق دائما و لكن بالتفاهم و الثقة المتبادلة تصل الإدارة مع العاملين إلى أرضية مشتركة لتحقيق مبدأ إربح و ربح.

(1) بيسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

(2) خضير كاظم حمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 258.

(3) أحمد إسماعيل المعاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 185-186.

(4) خضير كاظم حمود و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

(5) بيسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 210.

- 2- الرقابة الذاتية: إذ يقتضي التمكين إنتقال الرقابة من الإدارة إلى العاملين الذين يتوجب عليهم مراقبة أنفسهم بأنفسهم، و الانضباط ذاتيا، مع الالتزام بالواجبات و الأنشطة التي تحقق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.
- 3- مساءلة المرؤوس عن النتائج التي حققها، و ذلك من خلال المسؤولية و تفويض السلطة، إذ تكون المحاسبة داخل إطار المسؤوليات و الصلاحيات التي منحت للمرؤوس، و تكون محاسبة المرؤوس قائمة على المستويات المنوطة به، و الصلاحيات التي منحت له، فيكون العاملون في المستويات الدنيا مسؤولين أمام الرئيس، و تكون الإدارة الدنيا مسؤولة و محاسبة أمام الإدارة الوسطى التي تكون مسؤولة و محاسبة من الإدارة العليا.
- 4- مهارة الاتصال و الجدارة، بسبب تزايد الحاجة إلى تزويد العاملين بمهارات: الاتصال، تحليل المشاكل، كيفية اتخاذ القرارات السليمة، فهم التعامل مع الآخرين، و العمل مع المجموع للوصول إلى اتفاق و وضع خطط مشتركة، قبل الشروع في تطبيق التمكين، لهذا الغرض لابد من تكوين فرق العمل و الاتصال الفعال بين جميع المستويات الإدارية و التدريب المستمر للعاملين و القيادات الإدارية.
- 5- وجود فوائد يمكن اقتسامها بين القادة و العاملين بالإضافة إلى رؤية و قيم مشتركة بينهم حول الكيفية التي يتوجب من خلالها أداء الأشياء و معايير السلوك المناسب بما يقلل من مخاطرة إضرار العاملين بالمؤسسة أو أعضائها، مع وجوب أن يثق المديرين بهم و أن يدربوهم بما يتناسب مع المهام التي يؤدونها دون الخوف من أخطائهم و أن يستعدوا لتحمل المسؤولية تجاه أفعال الآخرين الذين لا يخضعون بشكل مباشر لسيطرتهم، و هذا في ظل دعم ثقافة المؤسسة للإقدام على المجازفة بالنظر إلى الأخطاء على أنها تجارب تحدد احتياجات نحو المزيد من التدريب، تجديد الرؤية أو تفسير القيم المطلوبة

آليات التمكين وأنواعه

أولاً - أنواع التمكين الإداري

يمكن تصنيف التمكين الإداري إلى خمسة أنواع، هي⁽¹⁾:

1- مشاركة المعلومات Information sharing

تجعل الاتصالات من أعلى إلى أسفل العاملين في المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات و التزاما بقرارات التنظيم، كما تجعلهم يتساؤلون عن سبب القيام بالعمل، مما يدفعهم إلى مناقشة آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

2- حل المشكلات من أسفل إلى أعلى Upward Problems Solving

فالعاملون في المستويات الدنيا أعلم بشكلات التنظيم، مما يتطلب منهم التصرف باتخاذ قرارات لحلها.

3- إستقلالية المهام Task Autonomy

و ذلك بتشكيل فرق ذاتية الرقابة عليها معتدلة، يعمل أعضاؤها في التنفيذ فقط، و يتمتعون بنوع من الاستقلالية، في حين تبقى الإدارة العليا مسؤولة عن رسم السياسة الإستراتيجية.

4- تكوين الاتجاهات Attitudinal Shaping

اي تغيير طرق العمل و إجراءاته بتدريب العمل و تعليمهم، عم طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك يتلاءم مع التغيير.

5- الغدارة الذاتية Self Management

6- فتوزيع العمل بين الإدارة و العاملين يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، و بالتالي فإن:

7- التعليمات، السلطة و التنفيذ توضع من قبل الأكثرية غي المتوقعة للتكيف مع المستجدات.

⁽¹⁾ جمال اندراوس و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 118-121.

ثانياً: آليات التمكين الإداري

على إدارات المؤسسات المبادرة باتخاذ إجراءات تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين فيما يختص بالأبعاد التالية⁽¹⁾:

1- بعد الأثر: و هو يتعلق بتطوير العمل و التقدم في الأداء، بمعنى أن مهمة الفرد تكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم و قناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي، و فيما يتعلق بإنجازه لمهامه.

2- بعد المنافسة: إذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة، فإن ذلك يؤثر على وضعه التنافسي، و كفاءة الأداء، كما يؤثر إيجابياً على التمكين.

3- معنى العمل، و يعني كفاءة الفرد في العمل، فإذا كان ينظر إلى عمله على أنه مهم و ذا قيمة، و كان مهتماً بما يعمل، فإن ذلك يعزز التمكين لديه.

4- الخيار: إن العمل يزود الفرد بالإختيار إذا أمكنه من تحديد الطريقة التي تناسبه في إنجاز المهام و اختيارها، و كان لديه القدرة الذاتية على تحديد تلك الطريقة.

و يمكن إضافة مجموعة من الوسائل التي يمكن استخدامها من طرف الإدارة للتمكين⁽²⁾:

1/ التعبير عن ثقة الإدارة في قدرات العاملين و عن الآمال و التوقعات العالية المتعلقة بإمكاناتهم و مستوى أدائهم.

2/ السماح للعاملين بالإسهام في عملية اتخاذ القرار، و منحهم الحرية و الاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم.

3/ قيام الإدارة بتحديد طموحات العاملين و أهدافهم، في ظل التعقل في استخدام النفوذ و السلطة، مع الحد من استخدام سلطة الإجبار و الإكراه.

(1) عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

(2) عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

طرق التمكين ومراحل تنفيذه

أولاً: طرق التمكين

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى و منهجيات المتعددة المتبعة و يمكن القول أن من أهم الأساليب المعاصرة ما يلي:

1/ أسلوب القيادة الذاتية: يعتبر كل من Bennis و Kanter و آخرون تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، و النجاح في هذا الأسلوب يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين و منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

2/ أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد "تمكين الذات" و يبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار.

3/ أسلوب تمكين الفريق: بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في نهاية القرن الماضي، و التمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، و تطويرها و زيادتها من خلال التعاون الجماعي و الشراكة و العمل معاً، فعمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين من أجل تطوير قدراتهم و تعزيز الأداء المؤسسي و هو مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى الأفقية و التنظيم المنبسط بدلاً من التنظيمات الهرمية⁽¹⁾.

4/ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: أي ضرورة توافر الأسس و الأبعاد الضرورية لنجاح عملية التمكين، و هذه الأبعاد تقوم على بعد القيادة و التعليم، و الرقابة الفعالة، و الدعم و التشجيع المستمر و الهياكل و العمليات الإدارية الملائمة لنجاح التمكين.

(1) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

فالتمكن عملية تعتمد على مشاركة جميع الأفراد، و كذلك التنظيم، حيث يبدأ الجميع بأخذ زمام المبادرة، و بشكل جماعي و تفاعلي منظم، إضافة إلى توافر مقومات و عوامل الهيكلية و العلاقات التنظيمية بين مستويات الإدارة، و بين الرؤساء و المرؤوسين، و على أساس الثقة و الدعم المتواصل، و تمرير المعلومات⁽¹⁾.

في حين يرى آخرون أن تطبيق التمكين الإداري بالإعتماد على أساليب التالية⁽²⁾:

1/ الأسلوب الكاريزمي

2/ أسلوب تمكين الأفراد

3/ أسلوب تمكين الفريق

4/ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين

5/ الأسلوب الهيكلي

تتميز المؤسسة المتمكنة بهيكل تنظيمي مقلوب أو هيكل واضح و مناسب بعدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب و تدفق المعلومات في اتجاهين، حيث تتضمن إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين عالية القياس في المؤسسة التقليدية.

حيث يقوم الهيكل التنظيمي المقلوب على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون، ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولاً للإدارة العليا، و هذا التغيير نجم عن التحول إلى الاهتمام بالزبائن و رضا الزبائن، و من ثم محاولة إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن، ألا وهم الموظفون الذين يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تلبي رغبات الزبائن، مما يحقق هدفاً هاماً من أهداف المؤسسة.

(1) موسى اللوزي، التنظيم الإداري - الأساليب و الاستشارات، زمزم للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص 181.

(2) عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-44.

ثانياً: مراحل تنفيذ التمكين:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، و وضع الأسباب من وراء تبني هذا الأخير، هل من أجل:

✓ تحسين خدمة العملاء.

✓ زيادة الإنتاجية.

✓ تخفيف عبء العمل عن المدير.

✓ رفع مستوى الجودة.

✓ تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

وأياً كانت الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، يبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستويات الجديدة للسلطات، حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين⁽¹⁾.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الكبيرة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة، فقبل المضي بشكل جدي في تنفيذ للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار (Kizilos, 1990) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة، وفي الغالب يكون غير راغب

(1) -web site : <http://ahmedordy.blogspot.com/2011/04/blogspot-9034.html>.2013-03-02

في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين⁽¹⁾.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين.

(1) سلمان سلامة، إدارة تمكين العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال منشورة، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، بدون سنة،

فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة : توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين⁽¹⁾.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين - إطار مفهومي -، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، الخير

18-17 أبريل 2005، ص ص 36-37.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين لوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطور.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بنية العمل في يوم وليلة، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة⁽¹⁾.

(1) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

عقبات التمكين الإداري وقياسه

أولاً - عقبات تطبيق التمكين الإداري

إن عملية التمكين حالها كحال أي عملية تطبق في المؤسسة، تواجه جملة من العقبات و التحديات التي إذا لم تواجهها الإدارة ستؤدي إلى فشل العملية بكاملها، و يمكن تحديد أهم المشاكل التي تواجه التمكين في ما يلي:

- 1- المشاركة في تحمل المسؤولية تصعب عملية الرقابة.
- 2- عدم العدالة في نظامي المكافآت و الحوافز و تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية، بسبب عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، و ما ينجر عن ذلك من غياب الثقة بين الإدارة و العاملين و ضعف الاتصال بينهما، مما يجعل المناخ التنظيمي غير صحي، الذي ينعكس سلباً على معنويات العاملين و بالتالي يؤثر على إنتاجهم و أدائهم.
- 3- عدم وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء⁽¹⁾، و غياب فرق العمل⁽²⁾.
- 4- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات، بسبب: خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة، و خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة، و خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- 5- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والإبتكار، والسرية في تبادل المعلومات.
- 6- ضعف التدريب والتطوير الذاتي، و اختلاف بين أهداف كل من الإدارة و العاملين⁽³⁾.
- 7- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة بسبب التدريب وتعليم الأفراد.
- 8- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين و تفضيلهم لنجاحهم الشخصي على نجاح الجماعة أو المؤسسة.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 150.

(2) عماد علي المهيترات، مرجع سبق ذكره، ص 45.

(3) بيسيوني محمد البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

- 9- ضعف مهارات العاملين و عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة و زيادة العبء و المسؤولية على عاملين غير قادرين عليها، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية بدلا من مبررات منطقية وموضوعية.
- 10- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان، و تفشي الصراع و النزاع بين العاملين أثناءه.
- 11- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق⁽¹⁾.
- 12- الفشل في إيجاد البيئة المواتية لتطبيق مفهوم التمكين بفعالية، و التركيز على التمكين في الأجل القصير فقط، بسبب التقليل من قيمة التمكين و فوائده.
- 13- إخضاع التمكين للمزاج الفردي أو المبادرات الفردية، و عدم النظر إليه كتوجه تنظيمي من قبل الإدارة العليا في المؤسسة.
- 14- الفشل في تزويد الأفراد بالقدرات و المهارات و المعارف و التدريب اللازم لإنجاح التمكين، و التقصير في تقييم و قياس نتائج التمكين⁽²⁾.

ثانياً - قياس التمكين الإداري و فعاليته

إن تطبيق التمكين يحتم تقييم مدى فاعلية تنفيذه، و في هذا الصدد يمكن تقديم المؤشرات التالية:

- 1- عدد الأفكار الجديدة، فالابتكار يقترن عادة بإتاحة مساحة كافية من حرية التصرف و الحماس لدى المرؤوسين.
- 2- نسبة القرارات المتخذة في المستويات الأدنى إلى إجمالي القرارات المتخذة بالمؤسسة.
- 3- قدر التحسن في مؤشرات التكلفة و الجودة.
- 4- مدى النجاح في التنافس بالوقت.
- 5- مدى سهولة تدبير من يمكن أن يشغلوا المناصب القيادية.

(1) الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 412.

(2) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 267.

6- قدر التحسن في معنويات و رضا العاملين.

7- قدر التحسن في ولاء العاملين و الترك الاختياري للخدمة⁽¹⁾.

و يعتمد نجاح التمكين على عوامل عدة منها⁽²⁾:

- 1- اعتبار التعلم استثمارا ضروريا، و هذا باتصاف المدير و العاملين بالمرونة و الرغبة في العمل مع النظر إلى الموارد البشرية كأصول يمكن تجديد قيمتها باستمرار.
- 2- مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.
- 3- وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء مع ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية.
- 4- تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية و القيام بالأعباء الموكلة إليهم.

⁽¹⁾ عماد علي المهيرات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

⁽²⁾ فليسي ليندة، واقع الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة امحمد بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمو للحصول على شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، 2011-2012، ص93.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال حوصلة المعارف التي تضمنها التمكين مدى اتساع و أهمية هذا المفهوم و ثراء و تنوع المبادئ و الأبعاد التي يحملها و هو واقع الأمر من الضروريات التي يستدعيها واقع العمل لضمان النجاح و السيرورة في منهج التطور و التطوير، و لذلك جاء هذا الفصل لتوضيح رؤية السلوك التنظيمي الذي يعمل بمبادئ و نماذج و مراحل التمكين على الرغم من الاختلاف الملاحظ و التنوع في مفاهيمه و مضامينه.