

تمكين العاملين (متطلباته وفوائده و مزاياه)

الدكتورة: سامية حميدي، جامعة بسكرة، الجزائر

الباحثة: سليمة قشيدة، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

إذا كان التمكين هو توجيه الإدارة العليا بمنح الثقة والسلطة وحرية التصرف للمرؤوسين في مجال أعمالهم، باعتبار أن هذا التصرف يولد لهم شعوراً بالأهمية والكفاءة وتحمل المسؤولية، فإنه بذلك يهدف إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وجعلهم معتمدين على أنفسهم متحملين لمسؤولية نتائجهم وحل مشاكلهم وزيادة نفوذهم، وتحريرهم من أي قيد يكبل قدراتهم ويكبح عطائهم، ويعصف بمواهبهم الخلاقة، ووعيهم الكامل، وهذا ما يعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة، ويساهم في تحريك الخيال الإبداعي لدى العاملين.

Abstract:

Since empowering is the direction of the supreme administration through giving confidence, freedom of acting for subordinates in their domains; because this behavior generates for them consciousness of the importance; the proficiency and taking responsibility. This aims to exploit the proficiency which exists inside the individuals in a full way and making them able to rely on themselves; able to take the responsibility of the outcomes, solving their problems, enhancing their power and freeing them from constraint. This enhances the ability to make good decisions and helps to move the creative imagination of workers.

مقدمة:

يعد الاستثمار في الإنسان وحسن إدارته كمورد هام ورأس مال بشري متميز، تُوجه الدول والمؤسسات على مختلف أنواعها الأمر الذي ساعدتها على إيجاد آليات الاعتناء به من حسن إدارة وإتقان توجيهه وقدرة تحفيزه، وجعل هذه الأمور مقدمة كأولوية عن كل الجوانب المتعلقة بالماديات إيماناً منها أن الإنسان كثرة هو المسئول عن إنجاح أو إفشال أي عمل.

لذا كان لزاماً عليها الانتقاء أولاً وفق مقاييس يجب أن تراعي القدرات من ناحية، وتعمل على تطويرها وتدريبها من ناحية أخرى، وتحسن استغلالها من ناحية ثالثة بما يتلاءم وطموحات الإنسان وخصوصيته الإنسانية، وإشباع النفسية سيكولوجية بمختلف الحوافز المعنوية والمادية، من تمكين وترقية وعلاوات، وما إلى ذلك مما يعزز العلاقات بينه وبين مرؤوسيه وغيرهم، ويفجر الطاقات الإبداعية التي يعود نفعها على الجميع، وما لم تصل المؤسسات والإدارات إلى هذا المستوى من الاعتناء بالعامل لا يمكن اعتبار نفسها تسير في الطريق الصحيح الذي يضمن بقاءها واستمرارها في العطاء.

وبناء على ما سبق ذكره فإن تطبيق مبدأ إعادة الاعتبار إلى الإنسان العامل وإعطائه المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة التي يعمل بها من خلال تحقيق آلية التمكين يحتاج إلى إستراتيجية شاملة و خطة منهجية يعملان على إعادة بناء الإنسان من الداخل ليتقبل المسألة، و إلى إعادة النظر في القوانين الإدارية والقرارات السياسية والمواقف السلطوية. التي تقف حائلاً أمام تطبيق أي جديد يعمل على إحداث القفزة نوعية أو المواكبة موضوعية.

أولاً: تعريف التمكين

لغة :

وردت كلمة التمكين في لسان العرب بلفظ المكنة بمعنى المكن فيقال فلان ذو مكنة عند السلطان، أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء و التمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء⁽¹⁾.

وفي اللغة الانجليزية: تعني كلمة empowerment إعطاء الشخص تحكما أكثر على فعل الشيء. كما يقال تمكن من الشيء و استمكن ، بمعنى الظفر، و مكناهم معناه ملكناهم، والرجل له مكنه فهو مكين أي قوي⁽²⁾.

اصطلاحاً:

وقد عرف التمكين: هو عملية تشمل من أسفل إلى الأعلى ولا يمكن أن يكون من أعلى إلى أسفل بمعنى يجب أن يشاركوا مشاركة كاملة في القرارات و العمليات التي تشكل أدائهم في المنظمات⁽³⁾.

عرف أيضا على أنه: إستراتيجية تهدف إلى سراح الطاقات الكامنة في الآراء، وتجعل المشاركة في عمليات بناء المنظمة، مع مراعاة نجاح يعتمد على مواءمة احتياجات الآراء مع رؤية المنظمة وأهداف بعيدة⁽⁴⁾.

عرف على أنه "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على استخدام القرار⁽⁵⁾.

وهذا ما يدل على ان إشراك العاملون في اتخاذ القرارات تؤدي إلى زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها

وهناك من يعرفه: على أنه إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤيدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج⁽⁶⁾.

نلاحظ من هذا التعريف أنه يؤكد على أهمية مشاركة العاملين في صنع القرارات وعلى إعطائهم المزيد من الحرية في العمل و التصرف.

ومن التعريفات التي أعطت معنى للتمكين أيضا هو : أنه فلسفة يقصد به إعطاء العاملين السلطة والأدوات و المعلومات التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم بقدر كبير من الاستقلالية و الثقة بالنفس الضروريان للقيام بأعمالهم بكفاءة⁽⁷⁾.

ويرى cole أن التمكين عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات و الإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد و استخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة⁽⁸⁾.

ونلاحظ من هذا التعريف ان فكرة التمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمة ووضع قراراتها تصب في اتجاه زرع الثقة في نفس العامل و إشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة و نمائها.

ويعرفه مورهييد وحرابين على أنه: تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بانجازه وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف⁽⁹⁾.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية:

1. يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الفرد استغلال كاملا، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
2. يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مستوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
3. يركز التمكين على القدرات الفعلية لأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات.

4. يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد بإعطائهم المزيد من الحرية .
5. النظر إلى القوانين على أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المنظمة و أهدافها وليست غاية في حد ذاتها وبالتالي يحرر الفرد ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه.
6. الشعور بالسيطرة و التحكم في أداؤه للعمل بشكل كبير.
7. الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل.

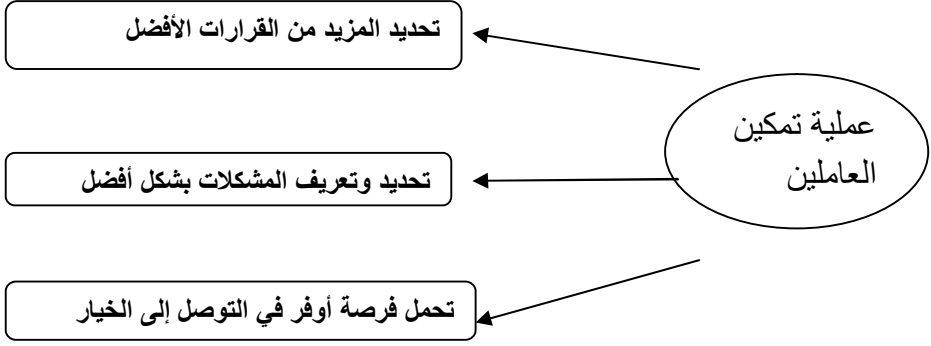
إن الهدف الرئيس لتمكين العاملين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع و تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، كما يهدف التمكين إلى إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ، و الاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تنبع من ذات الأفراد العاملين كالانتماء و الاعتزاز بممارسة العمل فيها.

ثانيا: فوائد التمكين:

يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تجنيها كل من المؤسسة و العامل من وراء التمكين وذلك من خلال :

1. جودة القرارات: لعل السبب الأساسي الذي يدفع المؤسسات إلى تشجيع تمكين العاملين هو أن التمكين يحسن من القرارات المؤسسية، وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي تمتلك التي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة، ويمكن لعملية تمكين العاملين أن تحسن من جودة القرارات بثلاث طرق وهي:

شكل يوضح الشكل فوائد التمكين بالنسبة للعاملين



المصدر: (جمال رامى اندوراس: 2004، ص 146)

✓ فتحديد وتعريف المشكلات بشكل أفضل يمكن أن تؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة، ذلك أن العاملين وعبر العديد من الجوانب يتحسسون بيئة المؤسسة.

✓ إن تمكين العاملين يمكن أن يحسن من عدد وجود القرارات التي تستهدف المشكلات المؤسسية، ففي الاجتماعات التي تخضع لتنسيق جيد، يستطيع أعضاء الفريق إيجاد التناغم من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بهدف تشكيل بدائل جديدة لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده.

✓ إن تمكين العاملين في القرارات يزيد من احتمالات التوصل إلى القرارات الأفضل. و بالطبع فإن هذا الأمر يظهر لأن هناك عدة أفراد يعملون معا نحو تحليل البدائل بشكل أدق كما يمكن أن يكون عليه الأمر في حالة العمل الفردي⁽¹⁰⁾.

2. زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكن وحرية التصرف في العمل، يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة و العاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

3. زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة و التفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة، فالنسبة للموظفين فإن السياسة توضع أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم، وتطلق العنان لطاقت الموظف وتسلط الضوء على المواهب وإبداع الموظفين، وبالنسبة للإدارة فإن هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاطا وحماسا. وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المنظمة و العملاء، فيصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين السريعة على الاستجابة لهم وحل مشاكلهم دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة، مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحها⁽¹¹⁾.
 4. مساعدة المنظمة في برامج التطوير و التجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده اقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير و التجديد.⁽¹²⁾
 5. تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات: وتعني كلمة القرار فصل أو حكم في مسألة أو خلاف و بغض النظر عن مدى سهولة أو صعوبة أي نموذج لعملية القرار فإن تعريفه يتركز على مبدأ عملية اختيار انسب وليس أمثل البدائل أمام المقرر، لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب⁽¹³⁾.
- ويعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المؤسسة السلطة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد الموظفين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المنظمة، و الاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المنظمة.
6. تحقيق الديمقراطية في الإدارة: حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وعلى ذلك تصبح الإدارة قريبة من أن تكون جماعية.

7. تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى: حيث أن التمكين يعطي الوقت و الفرصة الكاملة للرئيس في المنظمة للتفرغ لمهامه الرئيسية و التي تشمل التخطيط الإستراتيجي.

8. زيادة الإنتاجية: حيث تفرغ للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها، كما أن المديرين سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة. كما أن التمكين يحقق للمنظمة فوائد التالية⁽¹⁴⁾:

- زيادة قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية.
- تخفيض دوران العمل (تقليص الأوقات).
- زيادة فاعلية الاتصالات.
- زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة.
- إيجاد كوادر جديدة محفزة و راضية.

أما الفوائد التمكين بالنسبة لمدراء الأقسام (فرق العمل)هي كالتالي:

تعرف فرق العمل على أنها جماعة من العناصر البشرية يعلمون معاً لانجاز ما لا يمكن انجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده، بما يضفي على روح العمل شيء من الاهتمام و الرضا، إلى جانب المتعة في الأداء.

فالفرق العمل تعد أهم ركائز نجاح و تقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها ، وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى، فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون و التكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً. فتعتبر من الأدوات الفعالة لانجاز المهام المشتركة، فالإدارة التي تعني بالعمل و بالعاملين بقدر كبير و متوازن، تتطلب تشكيل فريق عمل يسهم فيها الأعضاء بآرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية و التكتيكية بما يثري الأداء

ويسهم في تهيئة مدخل حيوي للتمييز و التفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص⁽¹⁵⁾.

وبالتالي تصبح الإدارة أكثر حماسا، ونجاحا وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد و الأفراد، وتستفيد الإدارة و الفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق.

أما بالنسبة للعامل فالفوائد التي يجنيها من عملية التمكين تتمثل فيما يلي:

1- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل، وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني مستوى التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

2- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، و المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى العالي من الفاعلية و المشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة و الهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف⁽¹⁶⁾.

3- اكتساب المعرفة و المهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة و المهارة و القدرة لدى العامل أو الموظف و المعرفة و المهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية و تدريب، وهذا يتطلب في الكثير من حالات انخراط الموظف بدوران تدريبية

وندوات وورش عمل و مؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها اينما حل وأينما ارتحل، وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

4- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، بحيث يعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لان المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتهما و سلطتها وصلاحياتها ومكافأاتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية التصرف⁽¹⁷⁾.

5- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به و المحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسة سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

6- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من

زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة⁽¹⁸⁾.

7- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

8- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

9- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

10- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

11- تنمية الشعور بالمسؤولية.

12- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

ثالثا: متطلبات التمكين

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

1- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة :

أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس "ما الذي سنقوم به لاحقاً، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. عن طريق إعطاء العاملين حيز ومتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا. فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بجرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدى للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم .

2- الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنة تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وإن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد . والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة (Trust)، فالتمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين.

3- النظام و التوجيه:

أفاد الأفراد الممكنين أن مؤسساتهم تزودهم بأهداف واضحة، وخطوط واضحة للسلطة، و مهام و مسؤوليات واضحة . فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعي بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة و مرتبطة بأهداف المؤسسة. فوجود نظام واضح للعاملين يجد من عدم التأكد و الغموض و الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح الخطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المؤسسة.

4- الدعم و الشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجيع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، و المشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة و المخاطرة يجب أن تعزز و تدعم بدلا من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلا من طلب الصفرح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن تتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المؤسسة سيشكل عملية دعم و مساندة للتعلم و التطوير لدى العاملين⁽¹⁹⁾ .

رابعاً: أساليب التمكين :

تتمثل أساليب التمكين في مايلي :

1- التمكين من خلال القيادة

يلعب القائد (أو الرئيس) دورا في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة و توفير المحتوى و المناخ الثقافي لتنفيذ التمكين. و إن دور الرئيس تفويض السلطة للعاملين، و توفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى توفير الإجراءات و النظم المعززة للتمكين (مثل بناء الفريق).

إن دور القيادة في عملية التمكين أكبر من مجرد التفويض، إذ يتطلب تحفيز الأفراد للاستجابة و قبول تحمل مسؤولية أكبر، و تعلم مهارات و معارف أكثر، و النمو و التطور. و يؤدي ذلك إلى ممارسة الأفراد لعملية اتخاذ القرارات لحل مشاكل الجودة في الوظيفة التي يقومون بها، و الإبداع و الانخراط في التحسين المستمر لتلبية رغبات و توقعات العملاء أو ما يفوقها، الذي ينعكس في شعور العملاء بالرضا⁽²⁰⁾.

إن التوجه للتمكين على مستوى الإدارة العليا (المستوى الإستراتيجي)، و الإدارات التنفيذية (المستوى التشغيلي) قد يؤدي إلى ظهور صورة "المنظمة الممكنة" التي تفوض فيها صلاحيات أكبر للمستويات الأدنى، كما يتسع فيها نطاق الإشراف فتبلغ نسبة العاملين التنفيذيين إلى مدراء أكبر مما هي عليه في المنظمات التقليدية، بالإضافة إلى وجود أفراد محفزين لتحمل المسؤولية. و إن التمكين في تلك المنظمات يشمل جميع العاملين من الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي.

2- أسلوب تمكين الأفراد:

يرى هذا الأسلوب على الفرد يهتم بما يسمى "تمكين الذات" و يبرز التمكين هنا بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية و الاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا و قد توصلوا بعض الباحثين إلى أن الموظفين الممكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة و التحكم في متطلبات الوظيفة، و قدرة أكبر على استثمار المعلومات، و الموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم و السيطرة و تحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي و تمكين الفريق⁽²¹⁾.

و بالتالي إن تمكين الفرد من شأنه أن يجعله أكثر سيطرة و تحكم في متطلبات وظيفته، و يجعل له قدرة أكبر على استثمار الموارد و المعلومات و وفقا لما أظهرته الدراسات.

3- أسلوب تمكين الفريق:

رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، إذا قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي. و قد بدأت فكرة تمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات و الثمانينيات من القرن الماضي .

ويؤكد الباحثين أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية و التنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية. ويرى أن تطبيق التمكين يعطي للفريق دورا كبيرا

في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين الأعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد كما تحقق القيمة المضافة نتيجة تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل من أعضاء الفريق، وعندما يقدم كل منهم مساهمة تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي أو القرار الفردي الذي يكون عرضة أكثر للخطأ و القصور⁽²²⁾.

إن تحقيق شروط المهارة و المعرفة في أعضاء المجموعة أو الفريق، يجعل لكل منهم إسهاماً مفيداً في القرار الجماعي، الذي يكون أكثر مصداقية من القرار الفردي. كما أن هذا العمل التعاوني يساهم بدوره في تطوير قدرات الأفراد و تمكين كل منهم.

4- أسلوب الأبعاد المتعددة:

يرى البعض أن منهج أو أسلوب واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافياً لجعل التمكين فعالاً. ويرى الآخرون أن الجمع بين القيادة، و التثقيف، و الرقابة و الدعم، و إجراء التغيرات الهيكلية و الإجرائية أكثر مدعاة لنجاح التمكين. وإن على إدارة الموارد البشرية دعم تلك العناصر و العمل على ربط عملية التمكين بالرؤيا و الرسالة و الأهداف المنظمة الإستراتيجية. بالإضافة إلى تصميم نظم الدفع و نظم علاقات العمل و التغذية العكسية المناسبة و تفعيلها.

وفق هذا لأسلوب الجميع يعملون كشركاء و يأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين ليس شعوراً شخصياً و من المستحيل أن يتم دون مقومات و عوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين و العاملين على أساس من الثقة و

الاحترام و التواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد و الفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة.

5- الأسلوب الهيكلي:

إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح و مناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية وذلك ليسهل عملية انسياب و تدفق المعلومات في اتجاهين.

وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ويرى أحد الباحثين أن هذا التوجه في التمكين له 3 عناصر مهمة هي:

- الوضوح و التناسق في أهداف المنظمة الخاصة بالإنتاج و بالتطوير، و توجيه كل مستويات النظم و الإدارة و العاملين اتجاه تلك الأهداف
- التقييم و التطوير المستمر للاحتياجات المهنية (المعارف و المهارات المتخصصة في مجال معين) للعاملين مع تعظيم إحساسهم بالملكية و تحمل المسؤولية.
- ضمان التوافق بين الأهداف المنظمة، وأهداف الإدارة، و أهداف العاملين في المنظمة.
- إن تحقيق العناصر السابقة لا يمكن أن يتم إلا بتحسين الاتصالات المنظمة الداخلية و الخارجية. وان استعمال القنوات الإلكترونية كالبريد الإلكتروني، و الانترنت مهم جدا لتحقيق الفاعلية في عمليات هذه النظم .

خامسا: مزايا التمكين:

هناك جملة من المزايا والإيجابيات التي يمكن أن تجنيها التغييرات التنظيمات عند تبني و تطبيق إستراتيجية التمكين داخلها، وذلك استنادا إلى عدد من الدراسات وهي⁽²³⁾:

- ✓ تشجيع الفرد على الابتكار والمبادر، والالتزام بروح الفريق، وحب المغامرة.
- ✓ اتخاذ القرارات في أنسب المستويات.
- ✓ تسهيل أداء الإدارة.
- ✓ رد فعل أسرع و أكثر مرونة لمتطلبات العميل.
- ✓ مستويات عالية من الثقة بالنفس، و الدافعية لدى العاملين.
- ✓ إدراك أكبر لاحتياجات التنظيمية مع احتياجات الموظفين.
- ✓ تقليص التكاليف من خلال الطبقة و أفكار الموظفين.
- ✓ تحسين نوعية، قياسات الفوائد و الإنتاج.
- ✓ استعداد المنظمة لتفاعل أسرع مع متغيرات السوق.
- ✓ زيادة رضا العاملين. من يوم ليوم.
- ✓ الزيادة في التحكم في العمل .

سادسا: معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين

إن أسباب فشل التمكين تكمن في خوف المدراء من فقدان السلطة و القوة، فهم اعتادوا على أسلوب أكثر رسمية للإدارة، كما أن بعض المشرفين يواجهون صعوبة في تمكين المرؤوسين فضلا عن الإيمان بالأنموذج التدريب الإداري وعدم القدرة على استبداله بالأنموذج القائم على أساس التوجيهي لماهية العمل. ويضيف هؤلاء الكتاب أن بعض العاملين لديهم صعوبة في تحمل المسؤوليات الكبرى التي يحتاجها التمكين.

وحدد بعض من الباحثين بعض المعوقات التي تواجهها المنظمات العربية والتي تحد من قدرتها على تطبيق التمكين ومن هذه المعوقات⁽²⁴⁾.

✚ التمكين هو التغيير:

هناك عبارة شائعة مفادها "أن المدراء يعملون ما يعرفونه بشكل أفضل كالأمر Command و الأمر Control" وإذا ما أخذنا بالحسبان أن التمكين يتطلب التخلي عن جزء من الرقابة، الأمر الذي يولد الخوف لدى المدراء جراء تفويضهم السلطة والمسؤولية خشية من اتخاذ القرارات الخاطئة أو السيئة من قبل الأفراد العاملين، كما أن المدراء سيشعرون بالتهديد من البرامج التي من شأنها أن تقلل قوتهم و مكانتهم الرفيعة بوصفهم قادة.

✚ التمكين يستغرق وقتا:

إن التحول من ثقافة القيادة و الرقابة إلى ثقافة التمكين يتطلب التزاما بعيد الأمد، ففي معظم الأحيان تمارس البدع الإدارية و الحلول السريعة في تطبيق التمكين دون إجراء التغيير للنظم و الهياكل الإدارية و القيم، فمن أجل نجاح عملية التمكين لا بد من النظر إلى التمكين كبرنامج بعيد الأمد لمشاركة العاملين و اندماجهم.

✚ مقاومة العاملين التمكين

اتخاذ القرار و السلطة يمثلان جزءا من نظام القوة السياسية في المنظمات، فالعاملين تكيفوا على إطاعة الأوامر. وعندما يتم منح الأفراد العاملين قدرا كبيرا من المسؤولية سيشعرون عندها بالخوف و عدم الأمان، فالعامل يريد الانتهاء من عمله و الذهاب إلى البيت.

ويرى باحثين آخرين أن من أسباب فشل التمكين هو تفضيل الأفراد العاملين لمدخل الأنموذج القديم من خلال المهام الموضحة بدقة و إن الثقافة التنظيمية القائمة على أساس التمكين غير مرحب بها، وأضافوا الباحثين معوقات أخرى تؤدي إلى فشل التمكين نتيجة لعدم قابلية الأفراد على فهم التمكين وتطبيقه بشكل صحيح من خلال الأتي⁽²⁵⁾:

- عدم وجود الدعم والالتزام من قبل الإدارة العليا.
- استعمال التمكين كأداة مناورة لحث العاملين على إنجاز مهامهم وواجباتهم دون فهم المسؤولية و السلطة الحقيقية.
- استعمال المدراء التمكين لتجنب المسؤولية و المسائلة عن المهام و يرحبون بأوسمة النجاحات و ينسبون الفشل للآخرين.
- استعمال التمكين كعذر لتجنب الاستثمار في تنمية و تدريب العاملين.
- إخفاق المدراء في تقديم التغذية العكسية و عدم الاعتراف بالإنجازات المرؤوسين

خاتمة:

ونستخلص في الأخير أن التعامل وفق هذا المفهوم مع العاملين سيعزز من مشاعر ملكية العاملين و إحساسهم تجاه المنظمة و ما سيولد ذلك من سيادة مشاعر الفخر و الانتماء، و بالتالي امتلاكهم القدرة على التعامل السليم مع زبائنهم و تحقيق رغباتهم و تحقيق الأهداف المشتركة للفرد و المنظمة.

❖ هوامش البحث:

- (1) ابن منظور: لسان العرب، دار إحياء التراث، بيروت، لبنان، 1999، ص312.
- (2) Douglas Biber and all: dictionary of contemporary English, third Edition, Harlow, 1995,p450.
- (3) Zoe oxalis with Sally Baden: gendre and empowerment définition approches and implication for policis, raport N40,1997.
- (4) Ahmed.Y.M Arriqat and Ahmed. M. Zamil: Business administration department, Asian journal of Business Management N3,2011,p 195.
- (5) محمد محمود فاضل: تجديدات في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011 الاردن، ص65.
- (6) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي: إدارة الموارد البشري (المفاهيم و المجالات و الاتجاهات)، مركز دراسات و الاستشارات العامة، القاهرة ، مصر، 2007، ص205.
- (7) كمال محمد مغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم أساسية لسلوك الفرد و الجماعة في تنظيم ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2007، ص82.
- (8) عماد علي مهيرات: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار المجلس الزمان للنشر ، عمان ، الأردن ، 2010، ص22.
- (9) محمود أحمد جودة: إدارة الجودة الشاملة و تطبيقاتها، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006، ص139.
- (10) محمود حسين الوادي: التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص136،135.
- (11) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن 2001، ص84.
- (12) عبد الله الطائي، عيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ، الأردن، 2008، ص297.

- (13) محمد بن ابراهيم محمد الصقيه: التمكين وعلاقته بالرضا للوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2010، ص 20.
- (14) يحيى سليم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 112.
- (15) محمود حسين الوادي: مرجع سبق ذكره، ص 130.
- (16) يحيى سليم ملحم: مرجع سبق ذكره، ص 130.
- (17) إحسان زهش جلاب، كاظم كمال طاهر الحسيني: إدارة التمكين الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 204.
- (18) عبد الله الطائي، عيسى قدادة: مرجع سبق ذكره، ص 244.
- (19) يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 165.
- (20) عماد علي مهيرات: مرجع سبق ذكره، ص 42.
- (21) رزق الله حنان: أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 2009، ص 56.
- (22) هيثم محمد العاني: الإدارة بالحوافز و المكافآت، دار كنوز المعرفة، 2007، ص 140.
- (23) مؤيد نعمة الساعدي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 183.
- (24) جمال رامي أندوراس: مرجع سبق ذكره، ص 148.
- (25) مؤيد نعمة الساعدي: مرجع سبق ذكره، ص 184.