

## أهمية إستراتيجية التمكين الإداري في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد معرفي.

جامعة محمد خيضر بسكرة      شنافي نوال

البريد الإلكتروني : chenafi.naoual@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2019/10/21 تاريخ القبول: 2019/12/21 تاريخ النشر: 2020/01/12

### ملخص:

أدت التطورات المتلاحقة التي تشهدها بيئة الأعمال لاسيما في ظل العولمة والمعلوماتية والمنافسة الشديدة إلى ظهور تحديات كثيرة تواجه مختلف المنظمات، مما فرض عليها اخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات بالعمل على تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة وتركيز الاهتمام بالموارد البشري لأنه مورد استراتيجي ومصدر التميز وتبني مفهوم التمكين كإستراتيجية تعزيز نجاح وتميز الأفراد والمنظمة معا.  
كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

تصنيفات JEL : ....., .....

### Abstract :

The successive developments in the business environment, especially in the context of globalization, informatics and intense competition, have led to many challenges facing different organizations, forcing them to take all necessary measures and procedures to meet these challenges by applying modern management concepts and focusing attention on the human resource as a strategic resource and source of excellence. As a strategy to enhance the success and excellence of individuals and the OrganizationEnter your abstract here (an abstract is a brief, comprehensive summary of the contents of the article).

**Keywords:** Empowerment, Human Resource Empowerment Strategy.

**Jel Classification Codes:** ....., .....

## 1. مقدمة:

أدت التطورات الهائلة والتغيرات المتسارعة في بيئات منظمات الأعمال لاسيما العولمة والمعلوماتية واقتصاديات السوق الحرة وبروز الميزة التنافسية المرتكزة أساسا على النموذج الإداري الفعال، إلى ظهور تحديات كثيرة تواجه مختلف المنظمات، مما فرض عليها اخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة بقبني الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة والعمل على تمكين العاملين وتنشيطهم، وبناء إستراتيجيات قوية لمواجهة هذه التحديات التي تصارع المنظمات.

لقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة الاهتمام بدور الموارد البشرية المتمكنة المفكرة باعتبارها موردنا ثميننا يحتاج إلى إثبات وجوده وتحرير طاقته الكامنة وزيادة قدرته على تحقيق التميز والتفرد، فالتمكين يرتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة وفاعلية أداء الأفراد وإنتاجية المنظمات وتحقيقها لأهدافها وغاياتها ما يجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز والنجاح.

### 1.1 إشكالية الدراسة:

أحدثت التطورات السريعة التي يشهدها محيط المؤسسات الاقتصادية تحولات جديدة في الفكر التسييري حيث تنامي الاهتمام بالموارد البشري باعتبارها مورد استراتيجي يملك قدرات ومهارات تفوق كثيرا ما تم استغلاله في مواقع العمل، فهي مورد يملك من الإمكانيات الحالية والمستقبلية إذا ما استغل بشكل صحيح يعطي قيمة فريدة من نوعها تحقق التميز للمنظمة.

وللاستفادة من المورد البشري اعتمدت المنظمة على أساليب متنوعة ومتعددة لاستغلاله الاستغلال الأمثل، و التمكين الإداري واحد من هاته الأساليب التي

تسمح بثمينه وإثبات وجوده و تحرير طاقته الكامنة وزيادة قدرته على الابداع.

ومن هنا فقد جاءت اشكالية بحثنا على النحو التالي: ما أهمية استراتيجية التمكين الإداري وكيفية إيجاده في منظمات الأعمال في ظل اقتصاد معرفي؟

## 2.1 أهداف الدراسة: تهدف هذه الورقة إلى توضيح جملة من النقاط منها:

- التعرف على الخلفية النظرية للتمكين الإداري.
- التطرق إلى أبعاد التمكين الإداري وأهم نماذجه.
- استكشاف استراتيجيات التمكين الإداري في منظمات الأعمال.

## 2. التمكين الإداري:

### 1.2 مفهوم التمكين الإداري:

تبلورت أفكار وأراء اغلب الباحثين في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد احد مفاتيح نجاح وديمومة المنظمة.

ولقد وردت تعاريف كثيرة من طرف الباحثين والمهتمين في هذا المجال فعرفه Johnson على انه "المدى الذي يسمح فيه بمنح سلطة اتخاذ القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا الذين هم في قلب مواقع العمل"، أما Murrel and Mereditih فاعتبراه "العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بالمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي" (Murrel and M (Mereditih 2000,p110), في حين عرفاه Bennis and Towsend على انه

تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد المناسبة وبيئة العمل الملائمة لهم وتأهيلهم سلوكيا وفنيا ومهاريا لأداء العمل والثقة فيه " (أيمن احمد العمري، فداء مصطفى كمال، 2008، ص469 .)

دائما وفي نفس السياق عرف التمكين على انه " سلطة تمنح للعامل بقدر العمل ويكون للفرد القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية" (Jean Marie, 2005, p173) Peretti) فهو " العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطة ومنح المسؤولية للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا" -Robert J Paul et autre, 2000, pp 471- (485).

ومنهم من اعتبره العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم (زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، 2009، ص27).

بينما (Robbins, 1998) فعرفه على انه " منح الأفراد العاملين الصلاحيات الواسعة لاتخاذ القرارات الخاصة بأوجه تطوير الخدمات المقدمة للزبائن " وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه (Daft, 2003) حين عرفه بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول أن التمكين الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطات ومنح الصلاحيات اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية في أعمالهم وتحمل المسؤوليات والنتائج المحققة.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أهم خصائص التمكين العاملين والمتمثلة في:

- شعور العامل بالتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل.

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال العامل.

-المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالأداء المحقق.

## 2.2 أهمية التمكين الإداري: تكمن أهمية التمكين في أنه:

- يعزز الرضا الوظيفي للأفراد خصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤوليات بالمكافآت.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.
- يعمل على توفير فرص لتطوير مهارات الأفراد ومعارفهم وخبراتهم.
- يدفع الفرد للاحترافية المهنية التي عبر عنها le Boterf على أنها إمكانية تسيير وضعية مهنية معقدة أين يصبح الفرد المحترف فرد الوضعية l'homme de la situation (Gy le Boterf 2001, p45).
- سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد.
- إكساب المنظمة قدره ومرونة عالية من التكيف السريع مع تغيرات المحيط فهي بحاجة لأن تكون أكثر استجابة للمستجدات.
- التحديات التي تواجه بيئة الأعمال اليوم في ظل التنافس الحاد الذي يتطلب حشد قدرات المنظمة لاسيما البشرية منها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- دعم التحسينات المستمرة للعملات والمنتجات.

## 3 آليات تطبيق التمكين الإداري:

### 1.3 أبعاد التمكين الإداري: أشارت البحوث والدراسات المتخصصة إلى ضرورة

توافر عناصر وأبعاد للتمكين التي تعد مرتكزا أساسيا لاعتماد إستراتيجية التمكين في المنظمة ولقد أشار الباحثون إلى أبعاد مختلفة للتمكين حسب وجهات نظرهم فمنهم من اعتبر المشاركة بالمعلومات وفريق العمل والهيكل التنظيمي هي من أهم الأبعاد (vancevich, Matteson 2002)، ومنهم من رأى أن أبعاد التمكين هي الهيكل التنظيمي والرقابة (Robbins, 2001)، بينما حددها

- البعض في توافر المعلومات وامتلاك المعرفة والقوة والمكافأة (Daft, 2001) والبعض الآخر حدها بتفويض السلطة، التدريب، التحفيز، الاتصال، فرق العمل (راضي، 2010) وذلك كمايلي (راضي، جواد محسن، 2010، ص62)؛
- أ- تفويض السلطة: هو منح الرئيس جزء من سلطاته وصلاحياته إلى مرؤوسه للقيام بواجبات محددة ومحاسبتهم على النتائج المحققة، ويكون لهم الحق في اتخاذ القرارات دون الرجوع إليه مباشرة.
- ب- التدريب: هو عملية تزويد العاملين بمعارف ومهارات جديدة وتطوير قدراتهم وخبراتهم للقيام بمهامهم الحالية والمستقبلية على أكمل وجه.
- ج- التحفيز: هو العملية التي تسمح بحث الأفراد ودفعهم من خلال دوافع معينة لاستنهاض همومهم، لكي يوظفوا طاقتهم وجعلهم يوجهون سلوكهم نحو تحقيق الهدف.
- د- الاتصال: هو عملية نقل المعلومات وتبادلها بين شخصين أو أكثر.
- هـ- فرق العمل: هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة ومشتركة ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم تجمعهم أهداف مشتركة .

### 2.3 أساليب التمكين في المنظمات: تطرق العديد من الكتاب والمنظرين في

هذا المجال إلى أساليب التمكين التي هي في الحقيقة متنوعة ومختلفة اختلاف الظروف التي تعيشها المنظمات فضلا عن الإمكانيات المادية والبشرية لها غير أن أهم الأساليب وأكثرها شيوعا هي ( اللوزي موسى سلامة ،حمود خضير كاظم، 2008، ص260)؛

- أ- أسلوب القيادة: يقوم هذا الأسلوب على دور القائد في تمكين العاملين وذلك بتفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل والمنظمة الممكنة تتضمن نطاق إشراف واسع.

ب- أسلوب تمكين الأفراد : يتمحور حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، والأفراد الممكنين يملكون مستويات اكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدره أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية.

ج- أسلوب تمكين الفريق : التمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا، ويؤكد Torrington أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى منظمات أفقية والتنظيم المنبسط وهذا ما يؤدي إلى الاعتمادية المتبادلة وتحقيق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق.

د- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين : يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويجمع بين التعليم، المراقبة الفاعلة، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، الهيكل المناسبة والتفاعل بين الأسس، أي أن الجميع يعمل كشركاء ويأخذون زمام الأمور بشكل جماعي.

فالتمكين ليس شعور شخصيا بل يتم بمقومات وعوامل تنظيمية على أساس الثقة والاحترام والتواصل وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بالمسؤولية.

#### 4. التمكين بوصفه إستراتيجية في منظمات الأعمال:

إن وجود المنظمة في محيط تتسم مكوناته بالتعقيد والديناميكية كان ولا بد عليها من امتلاك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية واحداث

تغييرات متتالية فيها لمواكبته باعتبارها نظام مفتوح يستجيب لذلك، ومن بين ما اتجهت إليه المنظمة هو الاهتمام المتناهي بالموارد البشري باعتباره مورد لا محدود من المعارف والمهارات والقدرات ما يجعل منه القيمة الحقيقية لها، والاستثمار فيه للمحافظة عليه يمنح التميز للمنظمة والتمكين واحد ما أهم الأساليب التي تسمح بتمكين المورد البشري وإثبات وجوده و تحرير طاقته الكامنة وزيادة قدراته ومهاراته.

ويتبنى المنظمة لإستراتيجية التمكين فإنها تعمل على تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى المستهلكين من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات المستهلكين وحاجتهم و التأكد من فاعلية الأداء المنجز وفق رؤية المستهلكين وليس من خلال الإدارة (يحي سليم ملحم، 2009، ص49). كما أن التزام العاملين ودافعيتهم للانجاز يعطي للعمليات المنجزه بعدا اشمل في التطوير والتحسين لأنهم يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المنظمة ويشعرون بقيمة أكبر من خلال التمكين وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار فتزيد فاعلية المنظمة ورفاهية العاملين فيها وهوما يخلق شعورا بالالتزام والانتماء للمنظمة فتبلغ التميز الذي تصبو إليه.

#### 1.4 نماذج التمكين الإداري: هناك عدة نماذج للتمكين منها:

أ- النموذج التحفيزي (kanungo et conger 1988) : عرفه هذا الباحثان التمكين على انه تعزيز الكفاءة الذاتية، واقترحا أن التمكين هو بناء تحفيزي يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تفعيل قدراته الذاتية وليس وصف لتفويض السلطة للقيام بمهام محددة، فالقدره تعني إيجاد الظروف الدافعة لزيادة الانجاز للمهام عن طريق تطوير الإحساس بالكفاءة الذاتية وأن



التفويض والمشاركة في الموارد هي واحدة من شروط التمكين (سعد بن مرزوق العتيبي جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، 2005، ص17).

ب- النموذج الإدراكي (Thomas et Velthouse 1990) قام (Thomas et Velthouse باكمال العمل الذي أنجزه Kanungo et Conger، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي وعرف التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية التي تتضمن الظروف العامة للفرد (سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، 2004، ص170).

ج- نموذج Dennis C.Kinlaw: قدم Dennis C.Kinlaw نموذج لإدارة فلسفة التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى تطوير مستمر لتلك الفلسفة ولقد اقترح ستة خطوات يجب إتباعها وهي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل أفراد المنظمة.
- وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظمة للأفراد.
- تدريب الأفراد لأداء أدواره م الجديدة ومهامهم بطرق تنجس م مع أهداف المنظمة.
- تعديل الهيكل التنظيمي بوجه يحقق المرونة في الإدارة والح د من البيروقراطية.
- تعديل أنظمة المؤسسة كالخطيط والحوافز والتدريب وغيرها ل دعم تمكين الأفراد.
- تقويم وتحسين فلسفة التمكين بقياس التحسينات الجارية وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

د- نموذج Marquradet: يرى Marquradet أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من اجل تحسين الأداء، فهو المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي، فكلما زادت درجة التمكين في المنظمة كلما زاد التعلم الذي يقود إلى تحسين الأداء وتميزه.

ه- نموذج Toms Peters، يقوم على عنصرين أساسيين هما مشاركة العاملين واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، فتشجع الأفراد على المشاركة وإعطائهم الوقت الكافي لشرح أفكارهم ومقترحاتهم وتهيئة مناخ العمل الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة واستقطاب المهارات والاحتفاظ بها، يساعد على نجاح فلسفة التمكين داخل المؤسسة ويعطي ثماره.

و- نموذج ( Davis 2001 )، يرى Davis أن التمكين يكون من خلال تفويض الصلاحيات، التدريب، توفير المعارف والمعلومات، توفير تغذية عكسية عن أداء العمال، وجود جو من التقدير والاحترام مع التركيز على السماح للعامل بالتجربة والخطأ لزيادة تعلمه وإبراز ذاته.

**2.4 استراتيجيات التمكين:** إن استراتيجيات التمكين هي عبارة عن تطور الفكر الإداري للتمكين وذلك بسبب التغيرات المتسارعة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة والتي هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهري ( الشربيني عبد العزيز، 1996، ص5).

ويعتبر (Nixon, 1994) التمكين إستراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد وتشجيعهم على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل على أحسن ما يرام عن طريق إعطائهم القوة ومنحهم الحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها . وتتخذ إستراتيجيات التمكين أشكال عددها منها :

أ- إستراتيجية المشاركة: يعتبر (Barker, 1993) التمكين وفق هذه الإستراتيجية هي خطة عمل يتصرف بموجبها العاملون في عملية اتخاذ القرار بوساطة توسيع حرية التصرف في هذا المجال. وذلك عبر تكليف العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرارات من أداء الأعمال المباشرة وتنفيذ الخدمة للزبائن بوجود رقابة.

ب- إستراتيجية الإثراء الوظيفي :تتضمن هذه الإستراتيجية بناء برنامج تدريبي متكامل يشجع العاملين على إدراك وتقمص الدور العاطفي لتلبية رغبات وحاجات الزبون، بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة واللجوء إلى المبادرات في تلبية متطلبات خدمته(Lashley, Conrad,2000,p10)

وعادة ما يعد أسلوب الإثراء الوظيفي في التمكين من طبيعة هيكلية الإدارة وتوزيع صلاحياته داخل المنظمة وتشجيع المبادرات بهدف ضمان قيادة العاملين لأنفسهم من خلال تكوين المعرفة وتعزيز الإدارة على تلبية احتياجات الخدمة. وهذا يعني وجود أفراد لديهم صلاحيات لحل مشاكل الزبائن وتحسين استجابة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة للزبائن.

ج- إستراتيجية المشاركة بالملكية :أضاف(Lashley ,2001) أن هذه الإستراتيجية مهمة لتعزيز مكانة الفرد المتمكن في اتخاذ القرارات، إذ من خلالها يستطيع العاملون مقاومة الضغوطات والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم.

د- إستراتيجية الالتزام :وتتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أداؤهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. إن تحقيق التزام العاملين يمكن أن يتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج ( سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، ص 17).

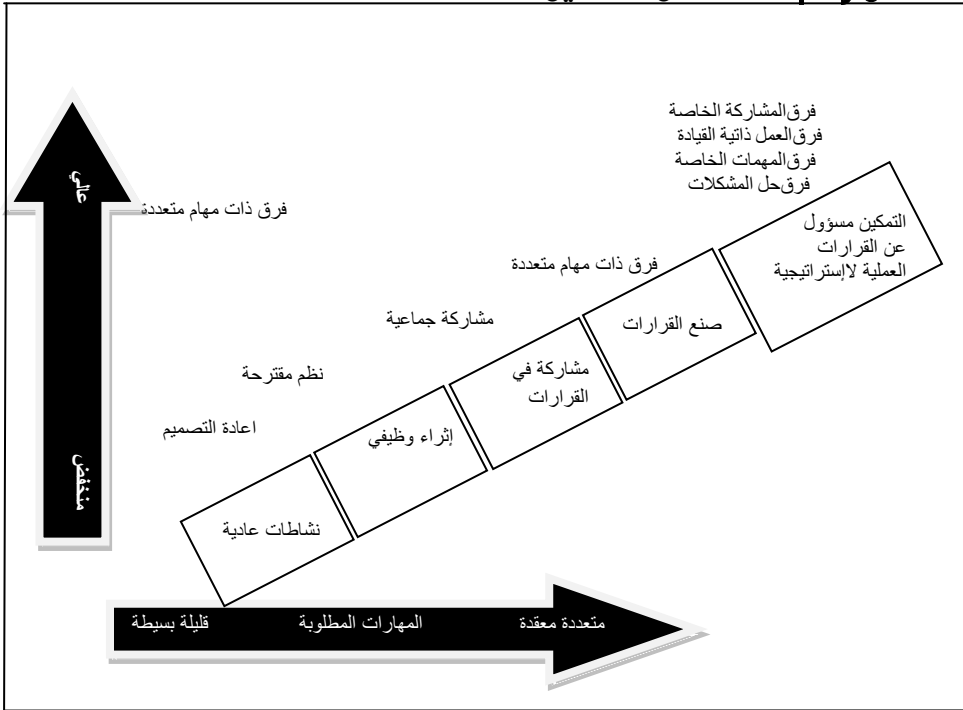
**3.4 تطبيقات التمكين الإداري :**عندما تبلور الإقناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في هيكل الفكر الإداري الحديث الذي ينطلق في اهتمامه بالموارد البشرية بأن لها قدرات ومهارات تفوق كثيرا ما تم استغلاله في مواقع العمل، فهي مورد يملك من الإمكانيات الحالية والمستقبلية إذا ما استغل بشكل صحيح يعطي قيمة فريدة من نوعها تحقق التميز للمنظمة، تركزت الجهود أكثر حول ضرورة

تمكين الموارد البشرية والعمل على زيادة الفعالية التنظيمية لها وضرورة انخراطها ومشاركتها في صياغة وتطوير الإستراتيجيات.

ويتخذ تطبیق التمكين أشكالاً مختلفة إذ تمكن المنظمات عاملها بدرجات متفاوتة وفق إدراك المنظمة لإستراتيجية التمكين ومدى توافر المهارات والقدرات لدى عاملها أو بنية المنظمة المناسبة.

وحدد (Daft, 2001) أربع مراحل رئيسية للتمكين كما في الشكل:

### الشكل رقم 01: تسلسل التمكين.



Source : Daft, R, 2001,opcit,p 50

تبدأ المرحلة الأولى مع إعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وزيادة مسؤوليتهم تجاه الأعمال القائمة بها وتتضمن المرحلة الثانية تشجيع العاملین على تقديم المقترحات و احتفظ المدیرون

بالصلاحيات النهائية لاتخاذ القرارات، أما المرحلة الثالثة فتختص بمنح العاملون الذين يمتلكون المهارة والقدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، بينما المرحلة الرابعة هي التمكين الكلي يتضمن فرق العمل بأنواعها المختلفة إذ يشارك العاملون بشكل فاعل في صنع واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى منحهم القوة في التأثير في مجالات المنظمة المختلفة كالأهداف والتنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت ويصاحب ذلك تدرج في المهارات فهي تبدأ بالمهارات البسيطة ذات الأنشطة الاعتيادية التي تكون فيها درجة التمكين منخفضة وتنتهي بالمهارات المتعددة والمعقدة والتي تكون فيها درجة التمكين عالية.

إذن فالتمكين هو إعطاء صوت حقيقي للعاملين مع منحهم وتزويدهم بالمهارات والأدوات والمعلومات ومساعدتهم على التفاعل مع الآخرين وتمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة، لهذا يعتبر Daft أن التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء والحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها. والعمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة سوف يعزز السرعة والمرونة ويشعر العاملون بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز كما انه يمنح العاملون سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطلق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة ( Daft, R,2001,p501 )

**الخاتمة:**

تماشياً مع التطورات والتغيرات الحديثة التي يشهدها محيط المنظمات أجبرت هاته الأخيرة على تطبيق كل ما من شأنه أن يزيد من سرعة الانجاز فضلا عن الجودة والدقة في الأداء وتحقيق التميز والبقاء وذلك من خلال إيمانها بمواردها البشرية وبقدراتها ومهاراتها وقابلياتها في تحمل المسؤوليات المناطة بها، لهذا جاء التمكين كاستجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام كل قدرات المنظمة وبخاصة البشرية. ومما سبق نستشف مايلي:

- التمكين الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تفويض السلطات ومنح الصلاحيات اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات و التصرف بحرية في أعمالهم وتحمل المسؤوليات والنتائج المحققة.

- يساعد التمكين العاملين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد من تميز المنظمة.

- تمثل إستراتيجية تمكين العاملين طريقاً أساسياً أمام المنظمات التي تسعى إلى خلق بيئة عمل تتسم بالثقة العالية والدافعية المميزه في العمل بطرق مبدعة. وبناء على ما تقدم يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- ضرورة تركيز المنظمات على إستراتيجية تمكين العاملين كأحد أهم الإستراتيجيات التي تساعد على تنمية مواردها البشرية وبلوغ الأهداف.

- نشر ثقافة العمل الجماعي وبناء فرق العمل بأنواعها المتعددة القادر على الاستجابة للمتغيرات البيئية.

- بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية .

## قائمة المراجع:

- k. Murrel and M. Meredith, *Empowering employee*, New york, Mearw hill, 2000.
- أيمن احمد العمري، فداء مصطفى كمال، درجة ممارسة لتمكين العاملين وعلاقته بولاء المعلمين التنظيمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن، المجلد 2008، 38.
- Jean Marie Peretti, *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, paris, 2005.
- Robert J Paul , Brian P Niehoff , William M Turnley, *Empowerment, expectations and the psychological contract-managing the dilemmas and gaining the advantages. Journal of Socio-Economics*, North Holland, vol 29, 2000.
- زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار الياروزي، الأردن، 2009.
- Gy le Boterf, *Compétences et Navigation professionnelle*, 3ème Edition, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- راضي، جواد محسن ، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12 ، العدد، 2010.
- اللوزي موسى سلامة ،حمود خضير كاظم ،مبادئ إدارة الأعمال ، إسرائ للنشر والتوزيع ،عمان، 2008.
- يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي الع اشر إدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، (17 – 18 ابريل)، الرياض، السعودية، 2005.
- سعد بن مرزوق العتيبي، أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، شرم الشيخ، مصر، 2004.
- الشربيني عبد العزيز، أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية (نشره دورية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد السادس عشر ، أيلول ، القاهرة العاصمة، 1996.
- Lashley, Conrad, *Empowerment through Involvement: A case study of TGIFriday Restaurants*, Personal Review, Vol. 29..
- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، مرجع سابق.
- Daft, R, *Organization Theory and Design*, 7th ed., South Western College Publishing, U.S.A., New York, 2001.