

تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها

Successful international experiences in implementing the empowerment of workers and how Algerian institutions benefit from them

د. عيسات فطيمة الزهرة¹، د. يحيوي عبد الحفيظ²، مرباح طه ياسين³

¹ جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة (الجزائر)، aissatf@yahoo.com

² جامعة زيان عاشور الجلفة (الجزائر)، hafidhyahiaoui@yahoo.fr

³ جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، tahayass55@gmail.com



تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/09/06

تاريخ الإرسال: 2019/08/14

ملخص:

يعتبر تمكين العاملين من المداخل الحديثة في الفكر الإداري الذي كان نتيجة للتطور المستمر لبيئة المؤسسات، والتحديات التي تواجهها وذلك بغرض التكيف والتأقلم مع شتى الظروف، حيث يتركز هذا المدخل على العنصر البشري بإعطائه مجال أوسع من المشاركة في تحمل المسؤولية والتفكير المستقل وروح المبادرة والثقة بالنفس والإبداع. لذا جاءت ورقتنا البحثية لتبيان أهمية هذا المدخل وضرورته لمؤسسات القرن الواحد والعشرون، وفي واقعية تطبيقه للذين شككوا في عدم جدواه وصعوبة تطبيقه، وللإشارة إلى واقعية وشرعية هذا المدخل المعاصر قمنا بالاستدلال ببعض التجارب الواقعية التي حدثت في تاريخ المؤسسات الناجحة في البيئة الغربية، والتي تدل على ممارسة فعلية لتمكين العاملين بأشكال متعددة، وقد قامت بتهيئة الظروف والمقومات المناسبة لتطبيق هذا المفهوم، في إشارة منا في كيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، تفويض السلطة، المورد البشري

Abstract

thinking that has been the result of the continuous development of the corporate environment and the challenges it faces in order to adapt to different conditions. This approach is based on the human element by giving it a wider range of participation in responsibility, independent thinking, entrepreneurship, self-confidence and creativity. .

Therefore, our research paper indicates the importance of this portal and its necessity for 21st century companies, and the realism of its application to those who questioned the futility and difficulty of its application. To point out the realism and legitimacy of this contemporary approach, we have deduced some of the real experiences that occurred in the history of successful companies in the Western environment, A practical exercise of the concept of employee empowerment in multiple forms, and has created the conditions and the appropriate elements to apply this concept, in reference to us how to benefit the algerian companies from them

Keys words: employee empowerment, delegation of authority, human resources

المؤلف المرسل: عيسات فطيمة الزهرة، aissatf@yahoo.com

اولا : الجانب المنهجي

1. تمهيد

فرضت البيئة المتغيرة على المؤسسات عدة تحديات تطلب منها تغييرا هيكليا وتنظيميا وثقافيا، كإعادة النظر في أساليبها وطرق إدارة مواردها، وعلى إثر ذلك فقد ظهرت الحاجة لتبني مفاهيم إدارية حديثة تواكب هذه التغيرات، وقادرة على وصف الأهمية الإستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأمامية للمنظمة نظرا لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، إذ يقتضي تمكين العاملين من التصرف اللحظي في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرص جوهرية للمنظمة بعقلية لا تختلف عن عقلية الإدارة العليا أو عقلية المالكين.

ومن هنا تسعى إدارة المؤسسات جاهدة إلى حسن توجيه العمال وقدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة وترسيخ روح المسؤولية والولاء في العمل، وهذا ما أبرز فكر التمكين كمدخل من المداخل الحديثة في الفكر الإداري باعتباره أحد الأسس التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة وذلك عن طريق ترك حرية أكبر للعاملين للتصرف ليتمكنوا من أداء مهامهم الموكلة إليهم على أكمل وجه دون تدخل مباشر من طرف الإدارة، ولكي تكون المؤسسات مسايرة للظروف الراهنة وأكثر قابلية للنمو والازدهار وجب عليها انتهاز هذا المفهوم المعاصر وتوفير جميع متطلباته ومستلزماته لكي يتم الاستفادة من إيجابيات تطبيقه.

2. إشكالية الدراسة: يعد تمكين العاملين وسيلة ناجعة للتعامل مع المورد البشري وإدارته بشكل يحقق التفوق والنجاح

للمؤسسة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عصر المعرفة والثروة المعلوماتية، فهو يركز على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد باعتباره موجّها و مساعدا و مدربا نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع، كما لا يمكن تطبيق تمكين العاملين دون إيمان من المديرين بفعاليتهم، كما أن هذا المدخل الإداري الحديث ليس مجرد كلمة أو مصطلح فمه ما بلغت الكلمة في بلاغتها فان قيمتها لا تبدع إلا من خلال تطبيقها على أرض الواقع من خلال تحويلها إلى أفعال، وقد سعت العديد من المؤسسات الغربية إلى تطبيقه من أجل تطوير الأداء والحصول على مخرجات أكثر فاعلية وقدره على الاستجابة لحاجات وتطلعات العملاء، ومما سبق تتبلور لنا معالم الإشكالية الآتية:

ما مدى مساهمة التجارب التطبيقية الدولية الناجحة لتمكين العاملين في تغيير نظرة المؤسسات الجزائرية اتجاه

فعاليتهم لمواجهة المتغيرات البيئية؟

وتنبثق عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي مقومات فعالية تمكين العاملين كممارسة إدارية حديثة في بيئة المؤسسات الغربية؟
- فيما تتمثل المفاهيم الإدارية المقاربة لمدخل التمكين العاملين؟

3. فرضيات الدراسة: تمثلت فرضيات الدراسة فيما يلي:

يشترك تمكين العاملين في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية المقاربة أهمها تفويض السلطة، المشاركة، الإثراء الوظيفي حيث هناك ترابط بين التمكين وبين هذه المفاهيم ويمكن أن تحل محله. اقتناع جميع العاملين و الإدارة بشكل خاص بفعاليتهم، بالإضافة إلى تهيئة البيئة الملائمة والثقافة المشجعة والمحفزة على تبني المفاهيم الإدارية المعاصرة تعتبر من أهم من المقومات لنجاح تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة.

3. **أهمية الدراسة:** تستمد أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فالحاجة إلى تطوير المؤسسات الجزائرية وإدارتها بما يساير بيئة الأعمال العالمية يعد أحد الركائز الأساسية لنمو اقتصادها، وإن عملية التطوير هذه لا بد لها أن تأخذ بالاعتبار عامل المنافسة الحادة في بيئة الأعمال اليوم، وتبني مختلف المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد على البقاء والاستمرار ومن بينها تمكين العاملين، لذا تطلب منها دراسة مختلف التجارب الدولية الناجحة للمؤسسات الغربية في تطبيق هذا المدخل الحديث، وكيف يمكن الاستفادة من هذه التجارب لتكون على درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة في مقابلة احتياجات العملاء بغرض تحقيق أداء فعال في ظل تحديات البيئة المتغيرة.

4. **أهداف الدراسة:** يمكن إبراز أهداف الدراسة في العناصر التالية:

- تحديد المفاهيم النظرية والعلمية لموضوع الدراسة؛
- التعرف على مختلف التجارب الدولية الناجحة في تطبيق تمكين العاملين كمدخل إداري حديث؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تركز على كيفية استفادة المؤسسات الجزائرية من ال تجارب الدولية الناجحة في تطبيق تمكين العاملين.

ثانيا : الإطار النظري للدراسة

1. تعريف تمكين العاملين موضوع تمكين العاملين مازال خصباً وقابلاً للنقاش نظراً لعدم وجود اتفاق على تعريف واحد بين جمهور الباحثين، ومن هذه التعاريف ما يلي:

تمكين العاملين يتمثل في إطلاق حرية العامل ، وهذه حالة ذهنية ، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد ، لكي يتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها¹.

وهنا من يعرفه على أنه عملية يتم من خلالها إعطاء العاملين مساحة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات، بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات في اتخاذ القرارات و تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة².

كما يعرف تمكين العاملين على أنه عبارة عن منح العاملين القوة والحرية اللازمة لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذها³.

أو يمثل مدخل لنقل القوة المستندة إلى المعلومة أو إصدار القرارات ،من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانات التي تؤهلهم للتعاطي الكفئ والفاعل مع موارد الم مؤسسة، وإمكانياتها ومقدرتها الجوهرية بقصد تعظيم القيمة لأصحاب المصالح(الزبائن، المالكين، العاملين والمجتمع)⁴.

ومن خلال مجمل هذه التعاريف الخاصة بتمكين العاملين نجد أن هذا المدخل الحديث يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال عمله، مع تحمل المسؤولية عن اتخاذ القرارات ذات الصلة بأعمالهم دون الرجوع إلى المستويات العليا.

2. علاقة تمكين العاملين ببعض الممارسات الإدارية الأخرى: الحقيقة أن مفهوم تمكين العاملين يلتسمه بعض من الغموض نظرا لعلاقته الكبيرة مع بعض المفاهيم والممارسات الإدارية الأخرى، مما نتج عنه التباس وخط كبير بينه وبين مختلف هذه المفاهيم، من أهمها نذكر⁵:

- تمكين العاملين والمشاركة: إن المشاركة تعبر عن رغبة الفرد في العمل في شكل فريق، والمشاركة في المعلومات تمكن العاملين من المشاركة على نطاق أوسع شريطة أن يقابل ذلك استجابة مشجعة من قبل الإدارة ما يعني إتاحة الفرصة للعاملين لإثبات وجودهم وانخراطهم بالعمل، والتوجه الديمقراطي الذي يتيح للعاملين مساحة أوسع في عملية صنع القرار.
- تمكين العاملين وتفويض السلطة: اعتبر البعض أن تمكين العاملين هو مجرد تفويض القادرين من العاملين لحمل مسؤوليات، وبالتالي تفويضهم بهذه الأخيرة، وقد يكون هذا التفويض مؤقتا لتحقيق أهداف محددة وبعد تحقيقها يتم سحب واسترجاع هذه التفويضات من قبل الجهة التي قامت بتفويضها، إلا أن تمكين العاملين لا يعني مجرد عملية التفويض بل يتناول متطلبات هذا التفويض وانعكاساته على كل من المؤسسة والعامل، فمثلا العامل الذي ليس مستعدا لحمل المسؤولية، لن يكون لديه أي استعداد لتقبل أي تفويض كونه يفقد الشعور الذاتي بالمسؤولية والذي لا يمكن تحقيقه في نفس العامل إلا عن طريق تمكينه، غرس الثقة فيه، ومعرفة مدى استعداده للعمل باستقلالية تأثيره على الآخر
- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي: يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته وبناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة و مخرجاته⁶.
- 3. متطلبات تمكين العاملين: لكي تكتمل عملية التمكين وتتم بنجاح لا بد أن تتوفر مجموعة من المتطلبات الأساسية والضرورية قبل أثناء وبعد عملية تمكين العاملين، ومن أهمها الآتية⁷:

- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد و المعلومات للعمال المستويات الإدارية الأدنى، وأن تقوض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها كما تحفز عمالها على الإبداع في العمل وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين.
- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل مؤسسة ما وسيلة تستثمرها المؤسسة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين فيها من أجل تحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق التمكين لتبدأ من توظيف العمليات الأساسية، مثل الحصول على المعلومات وإجراءات الوصول إليها والتنسيق ما بين الأقسام وإدارات المؤسسة وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف كفاءة العاملين وتحسين أدائهم خصوصا عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين للتوجه إلى التدريب.
- ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المؤسسة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدف بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ باعتبار اتجاهات العامل وسلوكه و تركز على تمكينه.

تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها

- **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المؤسسة، و عليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة العامل ومهارته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة واستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.
 - **فرق العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعال لا بد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، وإن استخدام فرق العمل يتفق كثيرا مع التمكين الإداري، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريقة تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا التمكين كبير للفرد وللفرق، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات عندما تتبنى فرق عمل خفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.
 - **تكنولوجيا الإنتاج:** إن توافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات و البرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق التمكين الإداري.
- وإن ما يثبت ما تم ذكره من أن عملية تمكين العاملين هي معادلة ذات طرفين هما العامل القابل للتمكين والإدارة الممكنة هو أنه مهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة لم تجدي نفعاً إذا لم تتوفر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا. ويمكن تحليل المتطلبات التنظيمية لتمكين العاملين من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): المتطلبات التنظيمية لتطبيق لتمكين العاملين

المتطلبات	تؤثر سلبا في تطبيق لتمكين العاملين	تؤثر إيجابا في تطبيق لتمكين العاملين
الهيكل التنظيمي	درجة عالية من المركزية، هيكل رسمي، كلفة منخفضة، منتجات وخدمات معيارية.	لامركزية ورسمية واطئة أو طبقا لاحتياجات الزبائن، تنوع كبير في المنتجات والخدمات.
الثقافة التنظيمية	ثابتة (مستقرة)، عمليات كفاءة ولا يسمح بالأخطاء، سياسات داخلية، نقد الأفكار الجديدة، منافسة داخلية غير بناءة، تجنب المخاطر والتركيز المفرط على الوضع الراهن.	مرونة، تعلم، مشاركة، الإنصاف، التشاور في الأفكار، تقدير وحوافز، الآلية لتطوير الأفكار الجديدة، تدفق فاعل للأفكار، الرؤيا المشتركة.
تصميم الوظيفة	بسيطة، مهام روتينية ومكررة، تكنولوجيا محددة من قبل الجهات العليا لتوضيح تدفق العمل، خدمة الزبون في الأمد القصير فقط وفي المكان الذي تقدم فيه الخدمة.	معقدة، مهام غير روتينية وصعبة، تكنولوجيا مرنة، التأكيد على مشاركة الزبون وبناء علاقات مستمرة معه.
الحوافز المقدمة العاملين والمالكين	غير موجودة أو قليلة.	العاملين ينظر إليهم كمساهمين أو مالكين ويجاولون الاستثمار لتحقيق نجاح المؤسسة.
الاستقلالية	حرية قليلة في اتخاذ القرارات.	حرية كبيرة في صنع واتخاذ القرار.
الثقة المتبادلة	منخفضة	مرتفعة

المصدر: محمد السعيد جوال، التمكين أثره على تنمية السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2014-2015، ص 110.

نلاحظ من الجدول أعلاه تحليل المتطلبات التنظيمية لتطبيق عملية تمكين العاملين، فإذا أرادت إدارة المؤسسة نجاح تطبيق هذه العملية توجب عليها توفير مستلزماتها بالشروط والخصائص التي تتلائم مع متطلبات العصر الحالي وعدم توفير ذلك سيؤدي حتما إلى فشلها وعدم الوصول إلى الأهداف التي يسعى إليها هذا المدخل المعاصر.

4. مراحل تمكين العاملين: لبلوغ تمكين العاملين أو الاقتراب منه تحتاج كل مؤسسة أن تتفهم الـ تمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، من المتوقع أن يؤدي التمكين إلى زيادة فعالية المديرين بحيث يصبح عملهم يقتصر على تهيئة البيئة المناسبة للعاملين في المؤسسة ليتمكنوا بذلك من تحقيق الأهداف بشكل فعال، وتظهر مراجعة الأدبيات أن هذه العملية تمر كغيرها من العمليات الإدارية بجملة من المراحل المتسلسلة والمتراطة ببعضها، ويمكن عرض هذه المراحل على النحو الآتي⁸:

- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** تعتبر أول مرحلة بحيث يجب أن يقرر المدير تبنيه لبرنامج تمكين العاملين، وأن يوضح السبب أو الأسباب من وراء تبنيه، إذ تتعدد أسباب انتهاجه منها: تحسين خدمة الزبائن ورفع مستوى الجودة، تنمية قدرات ومهارات العاملين، وتخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للعاملين يساعد في الحد من درجة الغموض ويبدأ

المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضا شرح الهيئة والشكل الذي سوف يكون عليه تمكين العاملين، كما يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للعاملين لما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، إذ لا بد أن تحدد بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للعاملين من جراء تمكينهم.

- **التغيير في سلوك المديرين:** إحدى التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتمثل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدما وبشكل جدي في تنفيذ برنامج تمكين العاملين، هنالك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فالكثير من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للعاملين في المؤسسة خطوة جوهرية لتنفيذ تمكين العاملين، فخلال عملية التمكين يحتاج المدير أن يلعب دور المدرب للعاملين، فوجوده كمدرّب يمثل جزءا أساسيا من هذه العملية حيث يهيئ البيئة الصحية والتأكد من أن الأفراد الممكّنين لا يحصلون على السلطة فقط، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار وبالتالي يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، فالتغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة في المؤسسة.

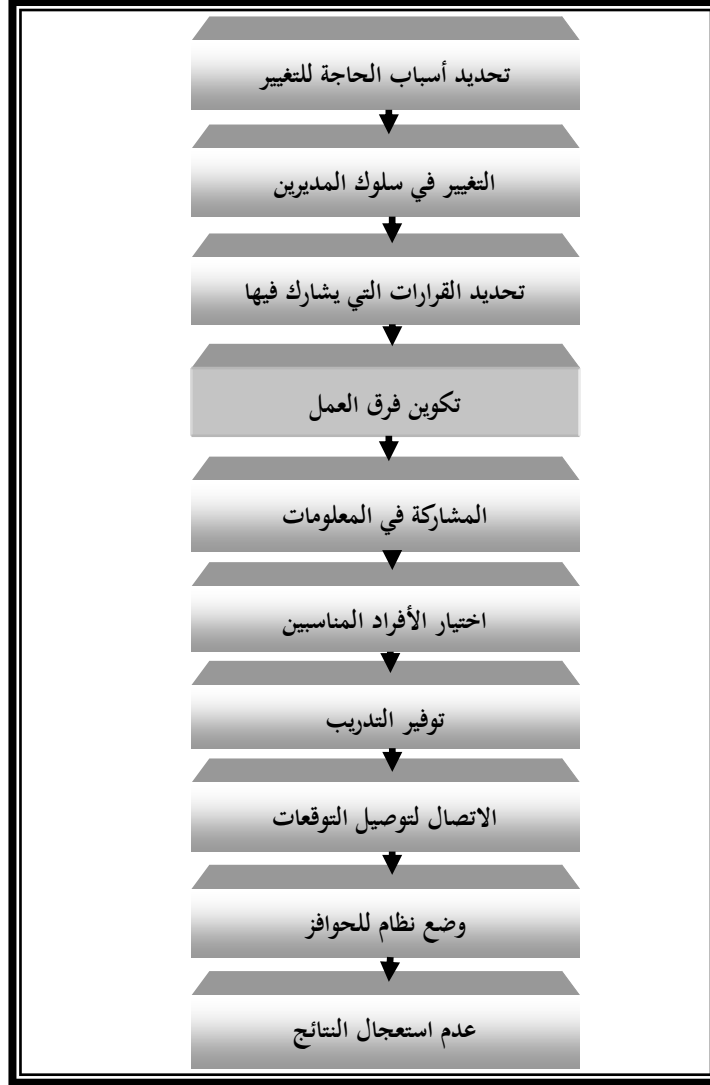
- **تحديد القرارات التي يشارك فيها العاملون:** تحديد نوع القرارات التي سوف يتخلى عليها المديرين للعاملين تشكل أحد الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين على حد سواء للتعرف على متطلبات ومستلزمات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملون بشكل تدريجي إذ يجب تقييم نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين بشكل مباشر.

- **تدريب فرق العمل:** بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق بكل تأكيد، وحتى يكون للعاملين لديهم القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك هو أن يعمل العاملين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعاملون الذين يعملون بشكل فريق تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل، وبما أن فرق العمل هي جزء أساسي من عملية التمكين الإداري فإنه يجب على المؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل الذي يلزمه التعاون الجماعي.

تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها

- المشاركة في المعلومات: حتى يتمكن العاملون من اتخاذ قرارات أفضل داخل المؤسسة فإنهم يحتاجون إلى معلومات حول وظائفهم والمؤسسة ككل، لذلك يجب أن يتوافر للعاملين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية القيام بوظائفهم.
- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد العاملين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل فريق، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمؤسسة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
- توفير التدريب: يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لبرنامج تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة في توفير برامج تدريبية كحل المشاكل، والاتصال، التحفيز، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل لرفع مستوى مهارات العاملين. ⁹ **Aucune source spécifiée.**
- الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب أن يتم شرح المقصود من عملية تمكين العاملين، وما يمكن أن يعنيه للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لإيصال توقعات الإدارة للعاملين، إذ يحدد المديرون للعاملين أهداف يجب تحقيقها سنويا، ويمكن أن تتعلق الأهداف بأداء العمل مثلا.
- وضع نظام للحوافز: من أجل أن يكتب لجهود تمكين العاملين النجاح، يجب أن يتم ربط الحوافز والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة، إذ يجب على هذه الأخيرة أن تقوم بتصميم نظام للحوافز يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة لعملية تمكين العاملين تتمثل في إيجاد وتقديم حوافز للعاملين للاعتراف بسلوكهم، فالحوافز تعزز التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتحفيزهم بالمشاركة، حيث يمكن أن يحصل العاملون الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جزاء مشاركتهم في البرنامج.
- عدم استعجال النتائج: بمعنى التريث لجني ثمار تمكين العاملين بحيث لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، كما يجب الحذر من مقاومة العاملين، إذ سيقاوم العاملون في المؤسسة أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن برنامج التمكين يتضمن وجود مسؤوليات عديدة فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والعاملين وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لهذا البرنامج وبالتالي يجب على الإدارة عدم الاستعجال في الحصول على نتائج جديدة، فتمكين العاملين عملية شاملة وتأخذ وقتا وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة ¹⁰. ويمكن توضيح مختلف المراحل التي يمر بها عملية التمكين الإداري من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مراحل تمكين العاملين



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على بلال خلف السكانة، وموسى قاسم البنا.

يوضح الشكل رقم (01) المراحل التي تمر بها عملية تمكين العاملين، بحيث تعد عملية تغيير شاملة لجميع

أجزاء وسياسات المؤسسة تتضمن مراحل متسلسلة ومتراصة ببعضها البعض.

5. نتائج التمكين الإداري تطرق الباحثين في دراساتهم إلى مختلف النتائج التي تتحقق من تطبيق هذا المدخل المعاصر

سواء على مستوى المؤسسة، العامل، والزيون وتتمثل في¹¹:

1.5 نتائج التمكين الإداري للعاملين: يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للعامل المناسب لمفهوم تمكين، وهناك عدد

من التبعات التي تنجم عن التمكين نذكر منها:

- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي للعامل، 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 للعامل شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل؛
- المشاركة الفاعلة: يساهم التمكين في رفع مستوى مشاركتهم، والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، إذن

- المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف؛
- تطوير مستوى أداء العاملين : أكدت دراسة (Bowen and Lawler, 1995) أن تحسين مستوى أداء العامل ورفع مستوى الرضا لدى العامل من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء العاملين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين؛
 - اكتساب المعرفة والمهارة: نجاح برامج التمكين تتوقف على مدى توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل ولا يمكن أن يتحقق ذلك دون تنمية وتدريب ما يتطلب من العامل الانخراط بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معارف وخبرات؛
 - المحافظة على العامل من قبل المؤسسة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بعمالها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة العامل وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة، فخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح مؤسسات منافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء؛
 - شعور العامل "بمعنى الوظيفة": العامل الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر بسيطرته على مهام العمل ودوره في التأثير على النتائج، ويرى الأمور بنظرة شاملة وأن أعماله تمثل حلقةً 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؛
 - تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين الإداري فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.
 - إشباع الدوافع النفسية للعاملين: يساعد التمكين الإداري على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين من خلال إبداء آرائهم واقتراحاتهم في المؤسسة¹²؛
 - تطوير قدرات الأفراد من خلال عمل الفريق¹³.
- 2.5 نتائج التمكين الإداري بالمؤسسة:** إذا كانت المؤسسة قد قدمت للعامل كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك العامل ، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المؤسسة ويحقق لها نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الطويلة المدى والقصيرة المدى، ويمكن توضيح أهم نتائج تطبيق التمكين في المؤسسة فيما يلي¹⁴:
- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه، وتحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً؛
 - زيادة فرص الإبداع و نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة؛
 - مساعدة المؤسسة في برامج التطوير: العامل الممكّن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل العاملين خوفاً من التغيير ،ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد؛

- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المؤسسة حيث تبين من خلال الدراسات بأن برامج التمكين الإداري تساهم في تحسين أرباح المؤسسات ، فإنه يكون أمرا حتميا على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام؛

3.5 نتائج التمكين الإداري بالنسبة للزبائن: هنالك دراسات لأمثال (Bowen and Scneider, 1993) تؤكد أن

الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع عاملين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى العاملين، فالتمكين الإداري وخاصة في المؤسسات الخدمية كالبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم والجامعات غيرها ، يساهم في زيادة قدرة العامل على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة لمختلف التغيرات ، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف العامل الذي ينتظر التعليمات والتوجيهات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة . ويمكن إيضاح نتائج التمكين بالنسبة للعاملين والمؤسسة والزبون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج تطبيق تمكين العاملين بالنسبة للعاملين والمؤسسة والزبائن

المؤسسة	العاملين	الزبائن
-زيادة سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات في السوق؛ جودة الإنتاج والخدمات؛ - زيادة الربحية والقدرة التنافسية؛ - زيادة فرص الإبداع؛ - انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.	لمشاركة وتحقيق الرضا الوظيفي؛ - زيادة السيطرة على المهام اليومية؛ - زيادة الثقة بالنفس؛ -زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعمل بها والفريق الذي ينتمي إليه؛ - اكتساب المعرفة والمهارة؛ - تنمية الشعور بالمسؤولية؛ الشعور بالملكية في العمل؛ - انخفاض معدلات الغياب.	- إشباع حاجات ورغبات الزبائن؛ - تحقيق رضا الزبون وولائه.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على محمود حسين الوادي.

يوضح الجدول رقم 02 النتائج الإيجابية جراء تطبيق عملية التمكين الإداري في المؤسسة، فللتجاه نحو تطبيق هذه العملية بشكل فعال يحمل في طياته مكاسب تتعكس إيجابا على ثلاث أطراف متمثلة في المؤسسة، العاملين والزبائن.

ثالثا : تجارب تطبيقية دولية ناجحة لتمكين العاملين:

للإشارة إلى واقعية وشرعية هذا المفهوم المعاصر يمكن الاستدلال بتجارب وقصص واقعية كثيرة حدثت في تاريخ المؤسسات الناجحة تدل على ممارسة فعلية لمفهوم التمكين بأشكال متعددة، وقد قامت بتهيئة الظروف والمقومات المناسبة لتطبيق هذا المفهوم، في المقابل الأخذ بعين الاعتبار توفير هذه المناخ المناسب له سيؤدي حتما إلى الفشل في تطبيق التمكين ومحدودية نتائجه وهذا ما حدث في بعض المؤسسات.

ففي مؤسسات الدول الغربية نجد أن الاهتمام منذ زمن بعيد قد بدأ يظهر في منح العاملين نوعا من التمكين، والتمكين من خلال وضع برامج مختلفة، مثل برامج المشاركة، وتقديم الاقتراحات، والإدارة بالأهداف، ودوائر الجودة، وتدرج الأمر حتى وصل إلى موضوع التمكين إلى ما هو عليه¹⁵، وتعد مؤسسة FORD من أول المؤسسات التي سعت إلى تطبيق

تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها

تمكين العاملين، وذلك من خلال منتصف الثمانينيات من القرن الماضي حيث سعت إلى تأسيس برنامج سمي بالإدارة التشاركية، وكان الهدف الأساسي منه وقتها زيادة حجم المشاركة على كافة المستويات التنظيمية، بدءاً من عامل خط التجميع وانتهاءً بمديري الإدارة العليا، وقد حقق هذا البرنامج نتائج باهرة على مستوى العاملين والمؤسسة، كما أنه ساعد على تحديد مراكز الإبداع وتقريب تطلعات العملاء ورغباتهم، كما كان بمثابة القاعدة التي انطلقت منها المؤسسة نحو إحلال التمكين، ومن أجل تحقيق البرنامج قامت المؤسسة بوضع معايير أساسية تتضمن ما يلي¹⁶:

- أن يكون برنامج المشاركة مندمجاً مع الجهود الأخرى للمؤسسة؛
- ضرورة مشاركة الجميع دون استثناء؛
- يجب أن يكون البرنامج منظماً على شكل تطبيقات.

والجدول الموالي يوضح بعض تجارب وتطبيقات تمكين العاملين في مؤسسات البيئة الغربية:

الجدول رقم (03): تجارب بعض المؤسسات الاقتصادية التي تبنت التمكين الإداري في البيئة الغربية

اسم المؤسسة	السنة	مجال النشاط	مجالات التمكين	نتائج التمكين في المؤسسة
Us Steel's Moon Valley Works	1992-1985	حديد وصلب	تبني ثقافة التمكين من خلال، وإنشاء Apex أسلوب قسم للعلاقات مع العاملين وجعلهم يديرون المصنع والجودة من خلال فرق العمل.	تحولت من مؤسسة خاسرة ومهددة بالتصفية، إلى العودة بقوة إلى شركة ناجحة ورائدة بفضل تضافر جهود عمالها وثقة إدارتها.
Tenneco Automatic USArkansas	1994-1992	حديد وصلب وسيارات	تطبيق أساليب التمكين وخصوصاً التأكيد على العمل وفقاً لإستراتيجية فرق العمل.	الحصول على جائزة أحسن مصنع في أمريكا سنة 1995، تخفيض زمن دورة التصنيع من 36 إلى 24 يوم، تخفيض الوحدات المعيبة بنسبة 58%، ارتفاع الإنتاجية من 95% سنة 1995 إلى 105% إلى 1996.
Halliburton Energy Service Texas US	1996-1993	معدات آبار البترول والغاز	تطبيق برامج التمكين الإداري والتكلفة، في مجالات الجودة، وسلامة العاملين، والسرعة والبيئة.	مضاعفة الإنتاج، وتحسين الجودة، وتخفيض التكاليف، والأهم تحسين العلاقة مع البيئة الخارجية حيث أصبحت المؤسسة الأولى في مجالها مع اية القرن العشرين.
G & E.g Astrophysics California US	1996-1992	أجهزة ومعدات طبية	تطبيق إستراتيجية التمكين من خلال فرق العمل، والتأكيد على التحسين المستمر.	تخفيض المخزون السلعي بنسبة 50%، ارتفاع معدل دوران المخزون من 2 إلى 12 مرة سنوياً، تخفيض تكلفة العمل بنسبة 58%، تخفيض دورة التصنيع من 30 إلى 12 يوم.
Alcatel Networks cSystem In	1996-1992	معدات الاتصال	تحسين العمليات عن طريق تبني إستراتيجية التمكين العاملين	تحسين مستويات الجودة وتقليص وقت دورة الإنتاج بمعدلات تتراوح من 15-20%.

(د. عيسات فطيمة الزهرة) (د. يحيى عبد الحفيظ) (مرياح طه ياسين)

ارتفاع المبيعات بنسبة 48%	تحسينات مستمرة عن طريق التنبؤ التدريجي لمبادئ التمكين.	Tactile Pressure Experts	1994-1990	Sensor Products Inc. US
---------------------------	--	--------------------------	-----------	-------------------------

المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 147.

يتبين من الجدول رقم (02) أن بعض التجارب والتطبيقات العملية للتمكين الإداري في المؤسسات الاقتصادية الغربية، حيث سعت لتطبيقه بغرض تحسين أدائها والحصول على مخرجات أكثر فاعلية واستجابة لحاجات وتطلعات الزبائن وهذا حقا ما حصل فعلا حيث نلاحظ من الجدول نتائج إيجابية انعكست على هذه المؤسسات جراء تطبيق التمكين.

ومع مطلع القرن العشرين أصبح التمكين حقيقة معاشة ومطلبا أساسيا للمؤسسات المعاصرة، فلم يعد الحديث حول مدى جدواه وأهميته، بل أصبح موضوع النقاش والبحث هو كيف يمكن تطبيقه بفعالية، وتبدوا التجارب هنا كثيرة ومن الصعب تعدادها أو حصرها، فتجربة كل من مؤسسات Procter & Gamble، HP، SONY، Mart-Walt، Motorola وغيرها من التجارب الرائدة يمكن الاستدلال بها لإبراز واقع وأهمية التمكين في البيئة المعاصرة. وهذه المؤسسات سعت لغرس ثقافة التمكين من خلال القيم والممارسات التي تشكل مقدمات حقيقية ومناخ تنظيمي متكامل يحفز ويفتح الباب أمام تطبيق مفهوم التمكين بكفاءة وفعالية، ويمكن طرح أمثلة واقعية للقيم الجوهرية التي تمثلها عدد من هذه المؤسسات على النحو الآتي¹⁷:

الشكل رقم (02): قيم جوهرية مدعمة للتمكين الإداري من واقع المؤسسات الناجحة

- آي بي أم (IBM): توجيه الاهتمام الأكبر للعاملين وفعل كل ما يمكن لإسعاد زبائننا وعمل كل ما يمكننا لصنع الأشياء كما ينبغي وبمستوى رفيع من التفوق.
- سوني (Sony): تقدير واحترام وتشجيع قدرات الأفراد الخلاقة والإبداعية.
- هيليويت باكارد (Hp): احترام وتقدير الفرد. ولا تقبل للآخرين ما لا تقبله لنفسك.
- موتورولا (Motorola): موتورولا تستمد بقاءها من الخدمة التي تقدمها للمجتمعات بتقديم منتجات وخدمات ذات مستوى عال من الجودة والسعر المناسب، وتشجيع الطاقات الإبداعية والخلاقة في الأفراد، والتعامل مع الأفراد بدرجات عالية من الاحترام والتقدير.
- وال مارت (Wal-mart): كنا منذ البداية نحاول أن نكون أفضل من أي منافس آخر ونقدم أفضل ما يمكن أن نقدمه للزبون. فقد عملنا بكل طاقتنا لتكون الأفضل - أفضل المديرين وأفضل العاملين بكل ما أوتينا من قوة وعزيمة. لا شك أن لدي شخصية قيادية مشجعة ولكن يتوارى تحت هذه القيادة روح المقاتل في الصفوف الأمامية، ذلك الفرد الذي يود أن يصنع الأشياء على أحسن وجه. وكان أهم شيء بالنسبة لي هو بناء المؤسسة على أحسن صورها.
- فورد (Ford): الأفراد هم مصدر قوتنا، والأرباح هي مجرد وسائل لقياس نجاحنا، والأمانة والصدق قواعد أساسية في عملنا.
- جنرال إلكتريك (General electric): تحسين نوعية حياة الناس من خلال التكنولوجيا والابتكار، والتوازن في مسؤولية الشركة تجاه زبائننا وعمالنا والمجتمع والمساهمين، وتوفير الفرص وتحمل المسؤولية، والأمانة والصدق.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

- (كريمة، 2015-2016، صفحة 130)

- (السيد، 2016، صفحة 222)

تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها

يتضح من الشكل أعلاه أن قيم المؤسسات الناجحة تركز على التشجيع على تقديم منتجات ذات قيمة عالية للزبون وتلبية احتياجاته، وهذا لا يعني تجاهل حاجات ومصالح الأفراد وإنما يعني التركيز على الفرد المبدع ومنحه الثقة وتوفير التمكين الكافي له للمساهمة في صنع قوة دافعة تخدم مصلحة الكل على حساب المصالح الفردية لأن خدمة هذه المصالح لن يدوم عندما تتأثر مصلحة المؤسسة وإنما تتحقق مصالح الأفراد كمحصلة طبيعية لنجاح المؤسسة وديمومتها.

فالمؤسسة التي تحترم قيمها الجوهرية عادة تحترم العنصر البشري والسبب في ذلك أنه لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق قيمها من خلال المؤسس أو القائد بمفرده وإنما من خلال أفراد المؤسسة وتعاونهم والثقة بينهم والمواهب الكامنة لديهم وروح المبادرة وتحمل المسؤولية عندهم، وهذه المقدمات مثل وجود قيم جوهرية ورسالة وغاية أساسية للمؤسسة، هذه كلها عوامل قد تكون من العوامل المساعدة لا بل والمؤيدة لتطبيق مفهوم التمكين، فمن خلال القيم الجوهرية يبرز دور الإدارة في منح العاملين الثقة في النفس والمشاركة في تحمل المسؤولية وتمكّن من العمل بحرية مسؤولة، ففي مؤسسة Nordstrom مثلا تقوم بتقديم كتيب العمل للعامل الجديد، يحتوي على صفحة واحدة مكتوب في أعلاها "أهلا بك في Nordstrom" ومن ثم الجملة الآتية¹⁸:

نحن سعداء بانضمامك لؤسستنا. القاعدة الأساسية للعمل في هذه المؤسسة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزيائتنا. ضع لنفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا. فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف.

أما قوانين نوردستورم فهي:

"القاعدة الأساسية: حَكِّم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها.
لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى.
الرجاء أن تشعر بكل حرية إن كان لديك أي استفسار وأن تعود لمديريك في أي وقت من الأوقات.

وبالتالي بعد عرض مختلف التجارب الناجحة في تمكين العاملين لمؤسسات البيئة الغربية نجد مجموعة من العناصر المشتركة التي تتسم بها أهمها:

- وجود بيئة تركز على الثقة المتبادلة داخل المؤسسة، وتشجيع العمال على الإبداع واكتساب المهارة والمعرفة؛
- تشجيع روح المبادرة وتدفق المعلومات والشفافية والاتصال المستمر؛
- تقديم الحوافز للمبدعين وخاصة التقدير المعنوي لجهودهم.

رابعا: نتائج وتوصيات

1. نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي:
 - يشترك تمكين العاملين في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية المقاربة أهمها تفويض السلطة، المشاركة، الإثراء الوظيفي ولكن بالرغم من هذا الترابط والتشابك بين هذه المفاهيم إلا أنها لا يمكن أن تحل محل التمكين الإداري، فهذا الأخير

أشمل وأعمق ويدل على مستوى متقدم من مستويات التعامل مع العنصر البشري في المؤسسة وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأولى؛

- أصبح المناداة بضرورة تطبيق تمكين العاملين في المؤسسات باختلاف أنواعها ركيزة أساسية باعتباره مدخل فعال ومهارة جديدة للتطوير المستمر والمتواصل هذا من جهة، وبغرض تحقيق أهدافه ضمن بيئة تتسم بتغيراتها بالتعقيد وعدم الاستقرار من جهة ثانية، لذا توجب عليها الأخذ بالحسبان الشروط التي تضمن نجاح تجسيد هذا المدخل المعاصر على أرض الواقع ولكي تكتمل عملية التمكين بنجاح لا بد أن تتوفر جملة من المتطلبات الضرورية سواء قبل إنشاء المؤسسة وبعد عمليات تمكين العاملين؛

- الوصول إلى التمكين أو الاقتراب منه توجب على كل مؤسسة أن تتفهم أهمية المرحلة والتدرج في التطبيق، وذلك عن طريق الانتقال من مستوى معين إلى مستوى أشمل وأعمق وذلك بعد تحقيق خطواته ومستلزماته؛

- الاهتمام بتمكين العاملين من شأنه أن يزيد من فرص تحقيق أهداف المؤسسة، فهو أسلوب يحمل في طياته العديد من النتائج التي تنعكس بصفة إيجابية على المؤسسة، العاملين، الزبائن، ولكن بشرط أن يُطبق بصورة صحيحة، كما أن هناك معوقات تحد من فعالية تطبيق التمكين وتختلف هذه المعوقات من مؤسسة لأخرى؛

- من المقومات الأساسية لنجاح تطبيق تمكين العاملين في المؤسسة هي اقتناع جميع العاملين و الإدارة بشكل خاص بفعاليتها، بالإضافة إلى تهيئة البيئة الملائمة والثقافة المشجعة والمحفزة على تبني المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي تركز على العنصر البشري من خلال تشجيعه على الإبداع، وعدم ربطه بسياسات وإجراءات ظل نمط الإدارة التقليدية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية؛

- أصبح التمكين الإداري حقيقة معاشة في الكثير من المؤسسات في بيئة الأعمال الغربية، فتهيئة البيئة التي تركز على التحفيز المادي والمعنوي على حد سواء، الثقة المتبادلة، الإبداع وتدفق المعلومات والشفافية والاتصال الفعال.

2. توصيات: في ظل النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم بعض التوصيات لكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية من التجارب الناجحة لمؤسسات البيئة الغربية في تطبيق تمكين العاملين على النحو الآتي:

- الاهتمام أكثر بدراسة المحيط لتحديد وضعية المؤسسة في السوق الوطنية والعالمية، ومعرفة نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتحديات التي تواجهها من أجل وضع الإستراتيجية الملائمة لتحقيق البقاء والنمو ضمن إطار العمل بالتوجهات الإدارية الحديثة؛

- نشر الوعي بين العمال بأهمية وفعالية تبني تمكين العاملين كمدخل جديدة في المؤسسة يجب احترامه، مع اقتناع والتزام الإدارة العليا على اختلاف مستوياتها بعملية تطبيقه ومتابعة مجرياته؛

- تهيئة مناخ تنظيمي يسمح بتوطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال دعم حرية المشاركة وتبادل الأفكار والقدرة على التأثير في العمل؛

- من الضروري أن المؤسسات الجزائرية أن تدرك أن نجاح تطبيق مدخل تمكين العاملين لا يتم بين عشية وضحاها، وإنما توجب عليها أن تتفهم أهمية المرحلة والتدرج في التطبيق، وذلك بعد توفير متطلبات نجاحه؛

- اهتمام إدارة المؤسسات الجزائرية بالمبدعين والقادرين على خلق أفكار جديدة والتعامل معهم بالدعم والمساندة والتشجيع لحفز قدراتهم الإبداعية.

تجارب دولية ناجحة في تطبيق تمكين العاملين وكيفية استفادة المؤسسات الجزائرية منها

- تبني نموذج لتمكين العاملين يتماشى مع ظروف البيئة الجزائرية مع مواجهة المعوقات التي تحد من التطبيق الفعال لهذا المدخل الحديث، خاصة فيما يتعلق الأمر بالمركزية والهياكل التنظيمية الهرمية و المُعقّدة، إضافة إلى إجراءات العمل التي تتسم بالصرامة وعدم الرغبة في التغيير؛
- العمل على تبني سياسات وخطط تحفيزية تقوّل على التركيز على تشجيع عمل الفريق والإدارة التشاركية، مع الاهتمام بتعليم وتدريب وتطوير العاملين بما يساهم في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

خامسا : الهوامش و المراجع:

- ¹ حي سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، مصر، 2006، ص18.
- ² سحر محمد فوطّة ، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، 2013، ص166.
- ³ Daft, R, *Organization Theory and Design*, South Western College Publishing, 2001, p502.
- ⁴ عادل هادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص185.
- ⁵ أحمد يوسف عريقات، إدارة التغيير والتطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص258.
- ⁶ توفيق كريمة، تمكين العاملين في قطاع الخدمات، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة، الكليّة للعلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2015، ص18.
- ⁷ حسين العساف ، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، كلية الدراسات التربوية، جامعة عمان العربية للدراسات ص ص 37-38.
- ⁸ بلال خلف السكارنة ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 323- 325.
- ⁹ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص51.
- ¹⁰ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره، ص 326 بتصرف.
- ¹¹ محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 130-132.
- ¹² أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره على إدارة الأزمة التسويقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، جامعة الكوفة، العراق، 2012، ص146.
- ¹³ Philippe Cosson et autres , *Qui pourra manager Demain comme il manageait hier?* , Séminaire Empowerment , Les Salons de l'Aéroclub de France , France 27/ 05/ 2011 p1
- ¹⁴ محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 133-135.
- ¹⁵ المرجع نفسه، ص ص 315-316.
- ¹⁶ مال رامي أندوراس، الإدارة بالثقة والتمكين، إريد وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص10.
- ¹⁷ يحيى سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص 177.
- ¹⁸ مراد ممدوح كامل السيد، إيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2016، ص163.