

## تمكين العاملين كإستراتيجية إدارية معاصرة

د/ نبيل حليو

جامعة بسكرة

## Abstract :

## المخلص :

This article deals with the subject of administrative empowerment, which is considered a pivotal and important in contemporary management concepts, and stems significance as the one hand is one of the newest and most of the main entrances to the development of management thought, especially after turning attention from the control organization model and commands to the so-called organization possible, and on the other hand this concept to link a range of important issues which are headed by administrative decentralization, overall quality, the learning organization and other issues that are related to the successful organization.

And out of the importance of the subject of this article was to highlight the concept and the exposure of its importance and the most important pillars and requirements.

يعالج هذا المقال موضوع التمكين الإداري ، الذي يعتبر أحد المفاهيم المحورية والهامة في الإدارة المعاصرة ، وتتبع أهميته كونه من جهة يعد من أحدث و أهم المداخل الرئيسية في تطوير الفكر الإداري لا سيما بعد تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة ، ومن جهة أخرى لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من القضايا المهمة والتي على رأسها اللامركزية الإدارية ، الجودة الشاملة ، المنظمة المتعلمة وغيرها من القضايا التي ترتبط بنجاح المنظمة .

و انطلاقا من أهمية الموضوع جاء هذا المقال ليسلط الضوء على مفهومه والتعرض لأهميته و أهم ركائزه ومتطلباته.

## تمهيد :

تواجه منظمات اليوم تحدياً كبيراً، إذ تعمل في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً، وتتسم هذه البيئة بالمنافسة القوية والانفتاح والتطورات المتسارعة و بروز الميزة التنافسية المرتكزة أساساً على النموذج الإداري الفعال

بما أن السمة الأساسية التي تميز بيئة اليوم هو ثبات متغير واحد هو التغيير فإنه على المنظمات إذا ما أرادت العيش في مثل هذه البيئة أن تمتلك المقومات الأساسية التي تمكنها من النمو والاستمرارية والبقاء انطلاقاً من حقيقة مفادها أن المنظمات لا تعيش في فراغ، بل إنها تشكل مع بيئتها التي توجد فيها كلاً متكاملًا، إن سرعة التغير وعدم الثبات يحتم على أي منظمة النظر بعين ثاقبة إلى المستقبل من خلال اعتماد أساليب إدارية غير تقليدية والاستفادة القصوى من الموارد البشرية المتوافرة لديها بسبب التغييرات الناتجة التي تحصل في بيئة المنظمات المعاصرة التي تستند في جوهرها على العنصر البشري الذي أضحى أهم موجودات المنظمة و يمثل البنية التحتية لها .

واعتباراً من أن العنصر البشري يعتبر أحد مقومات المنظمة التي يجب الحفاظ عليها والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل ونحو تحقيق الأهداف الموضوعية فإنه لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون الاهتمام بمواردها البشرية، لأن التطور التكنولوجي وكذلك المفاهيم المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة التي رافقت المنظمات المعاصرة أدت إلى تغير النظرة التقليدية للعاملين الذين أصبحوا يمتلكون الميزة التنافسية في مجالات وأنشطة عديدة، كما أدى أيضاً إلى جعل المنظمات تهتم بضرورة العمل على زيادة الفعالية التنظيمية للعاملين وضرورة انخراطهم ومشاركتهم في صياغة وتطوير الإستراتيجيات.وعلاوة على ذلك قد شهد حقل الإدارة تطورات نتج عنها استخدام العديد من المفاهيم والمصطلحات الجديدة مثل التمكين، والذي تقوم فلسفته علي الانتقال من بيئة عمل الضبط إلي بيئة عمل الدعم وهي البيئة التي توفر الفرصة لكل العاملين ليأتوا بأفضل ما لديهم .

وانطلاقاً مما تقدم فإن أهمية هذا المقال يأتي من كونه سيسهم بتوضيح في تقديم مفهوم التمكين كإستراتيجية إدارية بالتعريف ، هذا إلى جانب التعرض لما يرتبط به من عناصر كأهميته وأهم متطلباته وركائزه الأساسية .

### أولاً : تعريف التمكين

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين ، وهذا المفهوم لم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر لإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و بالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص . عند النظر إلى الأدبيات النظرية التي تناولت المفهوم بالدراسة نلاحظ أنه بالرغم من وجود آراء مختلفة حول تعريف التمكين إلا أنها تتمحور في مجملها حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ومنحه حرية المشاركة و إيداء الرأي في أمور تدخل في سياق الوظيفة.

وهناك من نظر إلى التمكين على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، في حين نظر إليه آخرون نظرة فلسفية وهناك أيضاً من اعتبر التمكين ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤديون بها عملهم من خلال تفويض الصلاحية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى.

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مَكَّنَ (مَكَّنَهُ) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متقناً بالعلم أو بالمهنة، وتعرف كلمة التمكين حسب ما ورد في معجم لسان العرب بمعنى القدرة<sup>1</sup>، أما في معجم الوسيط فإن مكن له في الشيء أي جعل له عليه سلطاناً (وأمكنه) من الشيء أي جعل له عليه سلطاناً وقدرة وسهل ويسر عليه<sup>2</sup>.

أما تعريف التمكين اصطلاحاً فقد تعددت التعاريف واختلفت من مفكر إلى آخر ، وفيما يلي نورد بعض هذه التعريفات :

عرفه الشقاوي عبد الرحمان بأنه" العملية التي تصب في اتجاه زرع الثقة بنفس العامل، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المنظمة ونمائها، وأن العاملين على اختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة" وأهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة، وفي تحقيق هذه الرسالة"<sup>3</sup>.

وعرفه عبد الوهاب علي أنه "المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج"<sup>4</sup>

أما أفندي عطية حسين عرفه بأنه "إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم و حل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة"<sup>5</sup>

ويعرفه Daft Richard بأنه "منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"<sup>6</sup>.

و يعرفه Argenti cheris بأنه : "أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين، التي تعزز من دافعتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد مع امتلاك القدرة والمسؤولية في اتخاذ القرارات و المشاركة فيها"<sup>7</sup>.

ويعرفه John Ivancevich على أنه "عملية تعزيز اندماج الأفراد في أعمالهم، لاسيما التصميم والتدقيق والتفاعلات وصنع القرارات"<sup>8</sup>.

في ضوء التعريفات الأخيرة يلاحظ بأن التمكين هو عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية إنجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا، فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل

و يهدف من وراء ذلك كله تقوية الخطوط الأمامية للمنظمة بما فيها الإدارة الدنيا لتشجيعهم على تقديم المبادرات الإبداعية في العمل.

أما الرشودي خالد فقد عرف التمكين بأنه: "العملية الإدارية التي يتم بموجبها الاهتمام بالعاملين من خلال إثراء معلوماتهم وزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم الفردية وتشجيعهم على المشاركة وتوفير الإمكانيات اللازمة لهم بما يحفزهم على اتخاذ القرارات المناسبة"<sup>9</sup>.

ويرى الشهراني عبد الله عوض بأنه: "توسيع صلاحيات ا لعاملين وإثراء معلوماتهم ومعارفهم ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على

المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات<sup>10</sup>.

ما يمكن استنتاجه مما سبق أنه هناك توافقاً مشتركاً بين التعريفات المختلفة للتمكين التي تطرقنا إليها، فجميعها تؤكد على أهمية منح العاملين للسلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة إكسابهم ومشاركتهم المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها من خلال التدريب والتنمية لقدراتهم ومعارفهم، وعموماً من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية :

• يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .

• يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات .

• يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم

يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

• يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة

الكافية بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .

**ثانياً : التمكين وبعض المفاهيم الإدارية ذات الصلة :**

على الرغم من الاهتمام الكبير من قبل العديد من الباحثين المنشغلين بقضايا علوم

الإدارة كملح يحي وأفندي عطية وغيرهم بموضوع التمكين في السنوات الأخيرة من

خلال بحوثهم ودراساتهم إلا أنه مازال الغموض قائماً حول مفهوم تمكين و المفاهيم

الإدارية الأخرى مثل التفويض و المشاركة و الإثراء الوظيفي ، ولهذا إرتائنا أن نقف في

هذا العنصر للتعرض لهذه المفاهيم بالتعريف بغرض رفع اللبس والغموض بين مفهوم

التمكين و المفاهيم المذكورة .

**- التمكين و تفويض السلطة :**

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، و في الواقع يختلف عنه

لأن تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ

و الوصول إلى الأهداف التنظيمية و هو لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية

للعمل، كما أنه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها<sup>11</sup>.

أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها بالإضافة إلى أن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية<sup>12</sup>.

#### - التمكين و المشاركة :

تعد المشاركة المفتاح الأول و الركن الرئيسي لتمكين العاملين ، فمن خلالها يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي تمكنهم من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل .

#### - التمكين و الإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي : إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلال و الحرية للعامل في السيطرة على وظيفته و تحديد كيفية تنفيذها و القيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج أعماله ، و بناء على ذلك فلإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية و قدرته على التأثير على الأحداث و الأفراد و الظروف المحيطة بالعمل و مخرجاته<sup>13</sup>.

#### - التمكين و الإبداع :

يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، فالتطورات المحيطة بنا والناجمة عن ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بين الشركات ، وكبر حجم منظمات الأعمال قد أحدثت مشكلات عديدة، لذلك يجب على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التغييرات والتعديلات التي تتواءم مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة ، و يجب عليها أن تعمل على إنتاج وتوفير عدد كبير من المبدعين لأن هذه الاستجابة تتطلب خيالا خصبا وقدرات إبداعية فائقة وحلول إدارية سريعة .

يرى هيجان عبد الرحمان أن الإبداع هو " قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يتميز

بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ارتباطات واكتشافات وعلاقات جديدة وهذه القدرة من الممكن تنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات والمنظمات<sup>14</sup>

أما بشاوي لمياء فتري أن الإبداع هو " مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤشرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المنظمة التي يعمل فيها"<sup>15</sup> .

يشار إلى وجود ارتباط قوي بين التمكين والإبداع، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه العملاء وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز ووترمان في كتابهما "البحث عن التميز" يكمن سرّ الإبداع في تفجير طاقات البشر وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية<sup>16</sup>.

### ثالثاً : أهمية التمكين:

قبل التطرق إلى هذا العنصر نود أن نشير إلى أنه هناك جملة من الأسباب التي تدفع بأي منظمة تريد لنفسها الريادة والبقاء و الاستمرار لا سيما في ظل الظروف الراهنة التي تتسم بالتحول والتغير الدائمين إلى تبني التمكين كإستراتيجية إدارية منها ما يلي :

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات<sup>17</sup>.

على اعتبار أنه هناك الكثير من الأهمية للتمكين ونتائجه الإيجابية حاولنا في هذا العنصر أن نسلط الضوء على أكثر الآراء شمولاً وانفاقاً لدى الباحثين، وعلى هذا المبدأ وجدنا إشارات الباحث ملحم يحي في هذه النقطة من تتوفر على هذه الخاصية حيث قسم أهمية التمكين إلى مستويات ثلاثة ترتبط بالموظف وبالمنظمة و أخيراً الزبائن .

**1- أهمية خاصة بالموظف:**

يحقق التمكين نتائج في غالبيتها ايجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك العديد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين العاملين نذكر منها :

**أ- تحقيق الانتماء:**

حيث يسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولقريق 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 في التغيب عن العمل ونقص في معدل دوران العمل.

**ب- المشاركة الفاعلة:**

وهي تعني تمكين العاملين الذي يسهم في رفع مستوى مشاركتهم والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها، إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

**ج- تطوير مستوى أداء العاملين:**

إن تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وهي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملاً من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقته وسلطتها وصلحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

**د- اكتساب المعرفة والمهارة:**

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحققا دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف في دورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات



يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ذهب وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً<sup>18</sup>.

#### ه- 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، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون في النهاية من أكبر الأخطاء.

#### و- 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 مهم 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 يسهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل، وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

#### ز- تحقيق الرضا الوظيفي:

وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة

#### 2- أهمية خاصة بالمنظمة :

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع قدرة ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد والقريب وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة، فإذا تبين بأن برامج التمكين تسهم في تحسين أرباح المنظمة فإنه يجب عليها أن تحاول تطبيق

مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها، وهنالك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل من ناحية وجودة الخدمات من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات أن هناك علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للمنظمة من ناحية أخرى، وهنالك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية، أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منها<sup>19</sup>.

ومما سبق يتبين أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمة وهي تتمثل فيما يأتي:  
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعاً.

- زيادة فرص الإبداع و الابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو 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، وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

### 3- أهمية خاصة بالزبائن:

تؤكد الكثير من الدراسات التي اهتمت بموضوع التمكين كدراسة المعاني أيمن و نايف العتيبي أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية

كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع هام ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات ، وينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضا وهو إدارة العلاقات مع الزبائن<sup>20</sup>

مما سبق يتبين أن أهمية التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له، وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد، هذا لأن الموظف الممكن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطوير وأكثر قابلية للمشاركة في هذه البرامج و من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديد من خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعم وتعزيز لرؤية المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستدامة، ومن ناحية أخرى فإن التمكين له نتائج إيجابية بالنسبة للزبائن أو المراجعين الذين يتمنون التعامل مع موظف يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه من الإجابة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى مديره أو إلى النص الحرفي للتعليمات دون تفكير وتمعن.

#### رابعا: متطلبات التمكين وركائزه الأساسية :

لقد تعددت ركائز التمكين ومتطلباته الأساسية فبعض الباحثين امثال أندرواس رامبي ومعاينة عادل أشار إلى وجود أربعة ركائز أساسية للتمكين هي:

- المعنى (أو الإحساس بالجدوى) : وهو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

- المقدرة: وتشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.
- حق الإدارة الشخصية: ويعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.
- التأثير: وهو اعتقاد الفرد بأنه يستطيع التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

وفي دراسات أخرى لأيمن عودة المعاني وعبد الحكيم أرشيدة جاءت أبعاد التمكين كالاتي : تفويض السلطة - فرق العمل - تدريب العاملين - الاتصال الفعال .  
والى جانب هذا هناك من يرى بأن التمكين يتكون من أربعة ركائز هي : التأثير - الكفاءة - الاختيار - معنى العمل .

وبناء على تباين الآراء حول متطلبات التمكين و اختلافها فقد اعتمدنا في هذا العنصر على أهم الركائز التي يجمع عليها معظم المفكرين وهي على النحو التالي :  
1- الاتصال ومشاركة المعلومات:

ويقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها المدراء ويحتفظون بها لعدم تقنهم بالعاملين، لذا فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة والمعلومة ، وتعد المعلومات جانبا مهما يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشكلات العمل، فبدونها لا يمكن للموظف التصرف بالطريقة الصحيحة التي تمنحه الثقة بالتصرف، كما أن الاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز مبدأ الابداع و الابتكار ويختصر كثيراً من الجهود<sup>21</sup>، حيث يسهم سهولة انسياب الاتصالات وسرعة تبادل المعلومات و إمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تمكين العاملين، حيث يسهم الاتصال وتبادل المعلومات في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل مما يترتب عليه نجاحه في تحقيق الهدف من الاتصال من خلال التأثير الفاعل في المستقبل.

## 2- بناء فرق العمل:

وهي تعد من عناصر القوة في تطبيق التمكين بسبب الدور المهم للعمل الجماعي في مواجهة المشكلات وترشيد استهلاك الموارد بفاعليه وكفاءة ، حيث إن الشعور المشترك بالمسؤولية الجماعية يجلب قوة حقيقية تتمثل في زيادة درجات الولاء و الانتماء و الالتزام، وتساعد في التغلب على أية مشكلة من خلال السعي الدائم لجلب رؤية ملائمة تحقق مصلحة كل من المنظمة والفريق، وتمكن الفريق من الاندماج في هذه الرؤية، ومن ثم يصبح مكوناً هاماً في سبيل تحقيقها مع الحرص على تفعيل الرقابة على الأداء من داخل الفريق وشعور كل فرد بالمسؤولية نحو ما يقوم به من

عمل في ضوء التزام القائد بتذليل كافة الصعوبات التي تعترض عمل الفريق وتشجع أدائه بشكل جماعي.

### 3- التأثير:

ويعني إدراك الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك التي تتعلق بعمله، ولا يأتي هذا الإدراك أو الشعور إذا كان الفرد يؤثر أو يسيطر على أمور قليلة الأهمية في عمله، ولكنه يتكون وينمو إذا كان للفرد تأثيره في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد تلك الدافعية النابعة من الوظيفة ذاتها، وقد وضح الكثير من المفكرين أن التأثير يتجلى في مدى مساهمة الفرد في نتائج المنظمة ككل<sup>22</sup>.

### 4- حفز العاملين:

تسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي<sup>23</sup>، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقييم الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين. ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة .

### 5- القوة :

ينبغي للمنظمة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المنظمة وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، أما بالنسبة إلى العاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم بغض النظر عن مدى مساهمة المنظمة في ذلك، لأنه إذا لم يكن هناك رغبة من العاملين فإن عملية التحول في القوة لن تحصل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يرغبون في سيطرة أكبر يكونون أكثر اندماجاً ومتابعة لفرص التمكين<sup>24</sup>.

### 6- الثقة الإدارية :

أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيه<sup>25</sup>، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن

معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف<sup>26</sup> .

ومن هذه النقطة يتضح أنه لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي لا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، لأن هذا من شأنه يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة و بمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

**7- القيادة الإدارية :**

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من إتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات ، و هنا يبرز دور القيادة التحويلية -حيث يمثل تمكين العاملين أحد سماتها الجوهرية- و تعرف على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية.

تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة و إبداعية و تؤكد أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيهم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيئ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف، فالقيادات التي لديها توقعات وطموحات

عالية تتميز بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف<sup>27</sup>.

### الخاتمة :

إن للإدارة الحديثة أساليب وأوجه متعددة ركزت في مجملها على طرح مفاهيم متطورة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، ومن هذه المفاهيم الحديثة مفهوم التمكين " Empowerment" وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات، وهذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وهذه الأخيرة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل مثل المسؤولية، المعرفة، التكنولوجيا وسمة الشخصية، لكن عملية التمكين هي أبعد من عملية إعطاء الموظف الصلاحية، إذ أنها تشمل دائرة أوسع تضم المعرفة والمستوى التقني والثقة بالذات، وهذه المهارات الذاتية من شأنها إذا وضعت في قالب الصحيح أن تعطي الموظف أفضل النتائج على صعيد عمله.

وعلى هذا الأساس فإنه ينبغي لكل مؤسسة ترغب في النجاح وتضع أمامها أهدافها المنشودة يجب أن تنتشر هذه الأهداف بين جميع العاملين فيها وتتجنب حصر بناء الأهداف وتحقيقها في شخص واحد، وبالتالي تستطيع المؤسسة أيا كانت طبيعتها صناعية أو خدماتية أن تصعد سلم التطور بخطوات أكبر، فقد أظهرت التجربة أن احتكار السلطة واتخاذ القرار لدى جهة واحدة يؤثر بشكل كبير على المنتج النهائي للمؤسسة وعلى خدماتها ومن ثم على قناعة ممن تتعامل معهم .

قبل ختام مقالنا وجب علينا أن نلفت إلى نقطة جوهرية وهي أن الكثير من منظماتنا - إن لم نقل في مجملها- لا تزال تتجاهل مضامين هذا المفهوم المعاصر، فهي ترى أن تمكين العاملين قد يحد من سلطة الإدارة فيها ويقلص من نفوذها، وبهذا الاعتقاد الخاطئ جعلها لا تتجه نحو تبني هذا المفهوم، وهو الشيء الذي أثر معه سلباً في أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

## المراجع:

- 1- ابن منظور: لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، 1995، مادة "مكّن" .
- 2- المعجم الوسيط : مجموعة من المؤلفين من مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق القاهرة ، ط2004، 4، ص. 881
- 3- الشقاوي عبد الرحمان ، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي ندوة فكرية حول الشراكة بين القطاعين العام والخاص، الرياض، 2000، ص. 07، 08
- 4- عبد الوهاب علي : بناء خطوة على الطريق النجاح، دار النشر والتوزيع بورسعيد ، مصر، ط2000، 1، ص. 10.
- 5- أفندي عطية : تمكين العاملين كمدخل لتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ط2003، ص. 85 .
- 6- Daft Richaed : organization théory and dezing 7ed ،south weston collège publishing new york، 2001، p 258
- 7-Argenti Chris : Empowerment of service workers .management review . vol 33 1998.p79.
- 8- John Ivancevich. Peter lorenzi :managemen :quality and competitiveness ;2 ed ; chicago 1997 ;p165.
- 9- الرشودي خالد سليمان : مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه ، رسالة ماجستير "رسالة غير منشورة" ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض 2009، ص 21 .
- 10- الشهراني عبد الله عوض : دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية ، رسالة ماجستير (رسالة غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2009، ص 28.
- 11- هاشم زكي محمود: تنظيم طرق العمل، جامعة الكويت، الكويت، 1984، ص 123 .
- 12- مصطفى أحمد السيد : المدير ومهاراته السلوكية ، الجمعية العربية للإدارة ، القاهرة ، ط 2005، ص 129، 130 .
- 13- Lashly conard: empowerment( the strategies for service excellence),first published, 2001, p 76 .
- 14- هيجان عبد الرحمن، أحمد محمد: المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ط1 ، 1999، ص 24
- 15- بشاوي لمياء : الإبداع في المنظمات ، كيف نمي الإبداع في منظماتنا بحث منشور سنة 2008، ص 03 .



- 16- ملحم يحيى : التمكين ك مفهوم إداري معاصر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ط2009،ص 278 .
- 17- أفندي عطية ، المرجع السابق ، ص 25 .
- 18- أحمد علي صالح ، محمد ديب مبيضين : مستوى ممارسة التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد 09 جوان 2011، ص 79-80 .
- 19- جودة محفوظ : إدارة الجودة الشاملة ، ط3 ، دار وائل للنشر الأردن ، ص52 .
- 20- ملحم يحيى : المرجع السابق ، ص 110،114 .
- 21- مطر بن عبد المحسن : الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين ، رسالة ماجستير(رسالة غير منشورة) ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004، ص.46
- 22- حسن مروان عفانة : التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير (رسالة غير منشورة) ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2003 ، ص 15 .
- 23- فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ط 2011، ص 84،85.
- 24- حسن مروان عفانة، المرجع السابق ، ص 15،16 .
- 25- كوزس، بوسنر : القيادة تحدي ، ترجمة : مكتبة جرير ، الرياض 2004، ص 287 .
- 26- Abdul talib and mustafa essam: impact of total quality management ،faculty of technology، management and business، university toon hussien، malaysia، 2014، p 164-166 .
- 27- علي الخضر : إدارة التمكين ، مطبوعات جامعة دمشق 2008، ص 18،19 .