

التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال Empowerment as a new culture in business organizations

عيساوي فلة
أستاذ محاضر صنف ب
جامعة سطيف 2، الجزائر

خلفة سارة
أستاذ محاضر صنف ب
جامعة سطيف 2، الجزائر

الملخص:

إن التمكين الإداري من الموضوعات التي برزت على الساحة في أواخر الثمانينات من القرن العشرين و لاقت رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينات و هو مصطلح وليد حركة العلاقات الإنسانية التي نادت بالاهتمام بالإنسان في المنظمة، لذا فإن تبني المنظمات لمفهوم التمكين الإداري سينطلق من إيمانها بأن موظفيها هم الثروة و الأصل الأكثر أهمية لديها، الأمر الذي يحقق التنمية و التطوير لقدراتهم، و سوف يولد هذا الكثير من المنافع للمنظمة، و هو الضامن لولوج المنظمة عالم التطور بكل جاهزية في بيئة أعمال متسارعة و حركية لا تتقبل المزيد من هدر الوقت في ظل الهرمية و الروتين و الأنماط الإدارية التقليدية .

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، المنظمة، العاملين، التطوير.

Abstract:

Administrative empowerment is among the topics that appeared in the late 80's of the 20th century and became popular during the last 90's. it's a term founded by the movement of human relations that called for the interest in human in the organizations, therefore using the concept of administrative empowerment by the organizations will start from their belief that their employers are the most important wealth and source for them, and this is the fact that realizes advancement and developing their abilities which will create many benefits for the organizations, and this will guarantee the organization to access to the world of evolution readiness in accelerated works and movements that don't accept more wasting time under the hierarchy , routine and traditional administrative patterns.

Key Words : Administrative empowerment, organization, employers; evolution.

تمهيد:

تواجه منظمات اليوم ظروفًا و متغيرات عديدة و متلاحقة في سعيها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، فقد ازدادت حاجات و تطلعات السوق و تسارعت وتيرة التقدم التكنولوجي و العولمة، و زادت حدّة المنافسة بين منظمات الأعمال بالإضافة إلى زيادة طموحات العاملين و توقعاتهم. و تعتبر هذه التحديات المحرك الرئيس لاختبار قدرة الجهاز الإداري على التكيف مع هذه الأوضاع مما يتطلب البحث عن وسائل جديدة لمواكبتها، حيث أن الاستجابة المناسبة لمواجهتها تأخذ عدة أشكال و طرق وأهمها ما يولي الاهتمام بالموارد البشرية و تهيئة بيئة العمل المناسبة لها باعتبارها العامل الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح المنظمة و تطورها، فالأمر إذن يقتضي على المنظمات بمختلف أبعادها أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية و هيكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة و استجابة لتغيرات البيئة الخارجية، و لتشجيع موظفيها باستخدام قدراتهم و معرفتهم و كفاءاتهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة لمنظمتهم. لذا فقد صبّت إدارات مختلف المنظمات عظيم اهتمامها على المهارات البشرية و كيفية تطويرها و تحفيزها و دعمها و استخدام كافة الآليات التي تعزز من أدائها و التي من بينها ما يعرف بمفهوم التمكين

كأحد الأساليب الإدارية الذي تقوم فكرته على منح الأفراد العاملين الثقة و تفويضهم الصلاحيات و تدريبهم و منحهم الحرية والاستقلالية في العمل مما يولد لديهم شعورا بالثقة و الحافز لتحمل المسؤولية و يفجر لديهم الطاقات الكامنة و التي تظهر على هيئة إبداعات و اقتراحات تزيد من دافعيتهم نحو الإنجاز الكفاء و بالتالي تحقيق الأهداف المشتركة، ويمكن القول بأن التمكين هو شكل من أشكال إشراك الأفراد في القرارات بهدف كسب التزامهم وتحسين مساهماتهم. و عليه فإن العلاقة بين العاملين و منظماتهم هي علاقة تكامل، فمصلحة المنظمة تقتضي الاحتفاظ بأفرادها الأكفاء مع العمل على تحفيزهم المستمر و منحهم الثقة و احترامهم، أما مصلحة العامل فتقتضي البقاء في المنظمة التي أعدته و أهلتها و أسهمت في إشباع حاجاته و الولاء لها

أولاً: مفهوم التمكين الإداري:

حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام كبير من قبل الدارسين و أعطوه العديد من التعريفات، و مازال البحث فيه مستفيضا نظرا لتعقده من جهة و كونه من الاستراتيجيات الإدارية الحديثة المعمول بها في منظمات اليوم من جهة أخرى.

1.1 التمكين لغة:

يعرف الفعل يَمَكِّن empower في قاموس وبستر على أنه عملية منح السلطة القانونية Investwithlegal power، أو تحويل السلطة إلى شخص ما Authorize، أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما Enable. و أيضا لجأ كتاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة، بالتركيز على مكون القوة Power بداخل مصطلح التمكين Empowerment، ويتم تعريف القوة على أنها القدرة على فعل مهمة، و التمكين بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية. (1)

2.1 التمكين اصطلاحاً:

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب و التنمية، و التخطيط و الرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية. (2)

و يقول (بسيوني محمد البرادعي) أن تمكين العاملين له معاني كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة و السلطة و المسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، و بلغة أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، و هو الدور الذي كان مقصوراً في السابق على المديرين و مجموعة المهندسين. (3)

و عرفه (Eltoire) بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه أيضا وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة. (4)

ومنه نستنتج أن تمكين العاملين عملية يقوم بها المديرون في المنظمات تجاه رؤوسهم، حيث يمنحهم السلطة و حرية أكبر لأداء أعمالهم و يشاركونهم في اتخاذ القرارات و وضع الخطط من أجل حل المشاكل و تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

ثانياً: النظريات الإدارية التي عززت التمكين الإداري

هناك العديد من النظريات التي تناولت التمكين و أسهمت في بلورة مفهومه، و سيتناول الباحث هنا أهم تلك النظريات الإدارية و ذلك كالآتي:

1.2 نظريتا "س" و "ص":

يفترض ماكجريجور Macgregor في نظريته أن (X) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة و الإشراف المباشر، أما (Y) فتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أوسع للمشاركة، و حرية التصرف مما يتيح المجال أمام الرؤوسين للإبداع، و التفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة و المشاركة الفعالة، و حرية التصرف و التمكين.

2.2 الشخصية البالغة لدى أرجيريس:

وجه كريس أرجيريس Argyris انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية و الإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة و الشخصية" لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج إلى توجيه و إشراف و مساعدة، و يرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، و حق المشاركة، و تحمل المسؤولية. (5)

3.2 الجودة الشاملة T Q M:

و هي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج Edwardz Deming حيث يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، و التغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، و تعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، و المستمرة دون الموظف المتفاني، و المنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطائه الفرصة، و تمكينه من الإبداع، و التميز.

و يذهب ديمينج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، و التغلب على العقبات، و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج، أو الخدمة. (6)

4.2 أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة):

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، و في النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة برؤوسيه، حيث يقوم الرئيس بإشراك الرؤوسين في القرارات، و إحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، و في جميع الظروف، و يكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، و يبذل قصارى جهده للمحافظة عليها، و للرفي بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير و تدريب رؤوسيه و الاتصال بهم، و تذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه و الرغبة للتغيير، و دعم رؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره و تقديره عندما يقوم رؤوسوه بإنجاز طيب، أو أداء متميز.

5.2 نظرية هيرزبرج:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج، و هو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، و تكليفهم بالأعمال الصعبة، و إشراكهم في جلسات حل المشاكل، و منحهم فرص البروز، و الترقية، و الإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكنا. (7)

و الإثراء في مفهوم هيرزبرج هو إعادة تصميم و تحليل الوظائف بشكل يوفر للفرد العامل مزيدا من الاستقلالية و المسؤولية بما يؤدي إلى رضاه و من ثم العمل على بذل المزيد من الجهود للابتكار و الإبداع. (8)

إذن، إن تمكين العاملين له خلفية نظرية انطلق منها حتى وإن لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة كالتى يتواجد عليها حاليا الآن في منظمات الاعمال الحديثة، و يعد هذا الموضوع مادة صالحة للبحث المستفيض بسير أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص

الواقع و اختباره في الميدان من أجل الوقوف على أبعاده ومقوماته و آثاره ما يحقق الاستفادة للمنظمات و من يبحث عن حقيقة هذه الاستراتيجية.

ثالثا: أهمية التمكين الإداري

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عامل مهم و مفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة. إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين و زيادة رضاهم و تمسكهم بالمنظمة، كما أشار (Steven , 1993 :18-22) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع. (9)

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة و حرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة و أكثرهم احتكاكا و تأثيرا بمشكلته أو مشكلتها). (10)

و ينظر إلى التمكين الإداري باعتباره وسيلة تحوّل المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع استراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها و أهدافها و مواردها و نمط القيادة وثقافتها، و يسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، و تطوير الكفاءة الذاتية و تقليل الشعور بالضعف على العاملين، و زيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، و زيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة و الاحتياجات الشخصية للعاملين بها، و كسب رضا العملاء، و زيادة إنتاجية المنظمة، و زيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، و تحقيق الإبداع و التميز في انجاز الأعمال. (11)

كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تحقيق أهداف منظمة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، و نصب هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، و يمكن إدراجها فيما أتي:

* أن تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها و تحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لدى العاملين.

* كلما اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها، من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقته.

* تفرغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية، و عدم ضلوعها و إضاعة وقتها بالأمر العادي الروتينية، و كذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.

* يتيح التمكين الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة و خصوصا الموارد البشرية كونه يشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة و الإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

* التخلص من الروتين و البيروقراطية و التي من مظاهرها بطء اتخاذ القرارات، فالتمكين يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما يعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة: المنظمة و الزبون والموظف.

* يتيح التمكين للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.

* يوفر التمكين درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي، و الانتماء للمنظمة و خصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات و توسيع المسؤوليات بالمكافآت و الحوافز.

* يوفر التمكين شعورا لدى العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال، ما يعني دفعهم نحو الاحتراف، و المهنية، و زيادة المعرفة. (12)

و تكمن أهمية التمكين في استخراج كامل طاقات العاملين في المنظمات لتقدم أفضل ما لديهم، لأن أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام رؤوسيتهم لتمكينهم، إنما هم يقدمون خدمة للمنظمة و العاملين معا.

و تأتي أهمية التمكين أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز و الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين و الذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين و إطلاق طاقاتهم و فعاليتهم نحو الإنجاز و يعد سببا رئيسا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية و كفاءة. (13)

وتؤكد نتائج الدراسات و الممارسات الميدانية أن التمكين ليس خيارا واهيا، فالمديرون الذين مهّدوا الطريق لتمكين الموظفين فعلوا ذلك لإدراكهم بأن هناك أهدافا مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون مشاركة العاملين فيها، فالمؤسسة بحاجة ماسة إلى كل معلومااتهم وخبراتهم ومهاراتهم وجهدهم المشترك من أجل تحقيق الأهداف. (14)

و من جهة أخرى فموضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية و الجودة الشاملة، و إعادة الهندسة، و إعادة الهيكلة، و عمل الفريق، و المؤسسة المتعلمة، و المؤسسة الأفقية، و غيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها وقدرتها التنافسية. فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين و هذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة. (15)

و من خلال ما سبق من حديث عن أهمية تمكين العاملين، يمكن القول بأنه إذا طبق هذا الأخير بعد مراعاة ظروف المنظمة الداخلية و الخارجية و إذا اتسم بمستوى عال من الثقة من قبل المسؤولين والتعهد بالاستخدام الفعال للسلطة من قبل الرؤوسين، فإن ذلك سيسهم في تحقيق الأهداف المشتركة كزيادة الربح و القدرة على المنافسة و التوجه نحو التطوير المستمر و كذا رضا الموظفين و تخفيض تغيّباتهم و دوران العمل ...

رابعا: أبعاد التمكين الإداري

هنالك العديد من الممارسات الإدارية (الخصائص التنظيمية) التي تدل على التمكين الإداري، تتضمن الآتي:

1.4 تفويض السلطة:

إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم. و لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييرا في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، و بالتأكيد فإن هذا يتطلب التحول من الرقابة و التوجيه إلى الثقة و التفويض. و يشير (Ford & Fottler, 1995, 23) إلى أن التمكين مسألة درجة، فقد تمتد عملية تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتشمل تشخيص المشكلة، واكتشاف الحلول، و تقييمها، واتخاذ

القرار بصدددها، وتحمل المسؤولية عن تنفيذه من خلال توفير استقلالية عالية للعاملين، أو قد تضيق العملية لتشمل تقديم الاقتراحات فقط، و الإدارة العليا غير ملزمة بتنفيذها.

2.4 فرق العمل:

إن العاملين الممكّنين يجب أن يشعروا بأن العاملين في وحداتهم يمكن أن يعملوا معا و بشكل جماعي في حل مشاكل العمل، و أن أفكارهم يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد، و يتطلب ذلك مستوى عاليا من الثقة. ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على توفر قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات، و التشجيع، و الدعم لأعضاء الفريق للتغلب على أي صعوبات قد تواجههم أثناء العمل. و يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزمون بتحقيق هدف مشترك، ومسؤولية جماعية، والتمتع بمستوى عال من السلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية.

3.4 التدريب:

يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر و منتظم لأجل تعلّم المهارات الجديدة. و ينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة و المهارات الضرورية كمهارات التفاوض، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة. فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة، و المهارات، و القدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلّم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة.

4.4 الاتصال الفاعل:

يعتبر الاتصال الفاعل أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة على درجة عالية من الاتصال داخل المنظمة. وأشار (Quinn Spreitzer, 1997, 39) إلى أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين حول الحصة السوقية، وفرص النمو، واستراتيجيات المنافسين هي خطوات أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين. وتقترح (Kanter, 1989) بأن المنظمات لأجل أن تصبح ممكنة، ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، و في مستويات أكثر، ومن خلال وسائل أكثر.

5.4 التحفيز:

إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبة. وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف: العوائد المستندة إلى الأداء بدلا من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات و أهداف المنظمة، عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة. حيث يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صورة المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم. (16)

و قد ورد في كتاب: "إدارة التمكين و الاندماج" جدول يضم أبعاد تمكين العاملين حسب ما أفادت به وجهات نظر بعض الباحثين و الكتاب:

خامسا: مبادئ التمكين

هناك مجموعة من القيم أو المبادئ يجب أن تؤخذ في عين الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة و

منها:

1. التمكين ليس عملية مطلقة، و إنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة و إلى خبراء و مستشارين و إلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة، و هناك أيضا أوقات و ظروف قد لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو في صغار المنشآت.
2. يعتمد التمكين على المحازفة و المخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، و ليست الإدارة التقليدية، كما قد تحتاج إلى نظام للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز و التشجيع و أيضا على العقاب و التأديب لمن يسيء استخدام التمكين.
3. إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة و أن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ ما يقولون نحو تشجيع و دعم و تحفيز العاملين، و أن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء و المرؤوسين، و لا يجب أن يكون التمكين ساترا يفصل بين الإدارة و العاملين فيها.
4. التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب و التعليم و التعلم، لذا فيجب أن تكون هناك الاستثمارات اللازمة لإنجاح عملية التمكين.
5. التمكين ليست عملية مقطوعة، أو مبتورة، و إنما تحتاج إلى متابعة و تقييم و تنشيط و إعادة ترتيب خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى و الذين سوف يفقدون جزءا أساسيا و كبيرا من سلطاتهم الرقابية على المرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين. (18)

سادسا: معوقات تطبيق التمكين

- قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، و من تلك المعوقات ما يلي:
- * البناء التنظيمي الهرمي
 - * المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات
 - * خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة
 - * عدم الرغبة في التغيير
 - * خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلكتها
 - * خوف العاملين من تحمل المسؤولية
 - * الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار
 - * السرية في تبادل المعلومات
 - * ضعف نظام التحيز
 - * تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية
 - * ضعف التدريب والتطوير الذاتي
 - * عدم الثقة الإدارية
 - * اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين
- أما forrester (2000) فيرى أن أهم معوقات التمكين تكمن فيما يلي:

- *عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين، ويرجع ذلك لخوفهم من فقدان السلطة والنفوذ
- *المساواة بين مفهومي التمكين وتفويض السلطة، واعتبار التفويض مرادفاً للتمكين
- *تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين الناجحة في المنظمات الأخرى برغم اختلاف ظروف كل منظمة
- *عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة (19)

الخلاصة:

يتضح من خلال ما تم عرضه حول ثقافة تمكين العاملين، أن هذا الأخير أصبح ضرورة ملحة للمنظمات بمختلف أنواعها و أنشطتها و أنه لا بد للمنظمات العربية من تطبيق هذا الأسلوب الإداري العلمي الحديث الذي يسعى إلى تطوير المنظمات من خلال الاستخدام الأمثل للإدارة، و تطبيق كافة الوسائل الحديثة اللازمة للتطوير الإداري. و فيما إذا طبقت الإدارة العربية هذا الأسلوب سوف تتفرغ الإدارة العليا لوضع السياسات و الاستراتيجيات، وتمكن المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسيير الأعمال بشكل متزن وبكل مرونة ويسر.

الأشكال والجداول:

جدول رقم 1: وضع أبعاد تمكين العاملين حسب وجهات نظر بعض الباحثين و الكتاب (17)

المصدر	الأبعاد
(Cook et al., 1997)	المشاركة بالمعلومات و المعرفة، مكافآت الأداء.
(Clair, 1997)	بناء الثقة، التأسيس، المساءلة و المسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للعناية بالزبون (customer care)
(Daft, 2001)	المعلومات، المهارات و المعرفة، القوة، المكافآت
(المغربي، 2001)	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة و الإنصاف، الاعتراف و التقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
(Bodner, 2003)	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.
(ملحم، 2004)	الاستقلالية، تدفق المعلومات و الاتصالات، الدعم و التحفيز، المعرفة و المهارات.
(Mullins, 2005)	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
(Halvarson, 2005)	الحرية و الاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة و القوة، دعم الإدارة.
(Isokaanta and Johansson, 2006)	إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.

الوصول إلى المعلومات، التضمين و المشاركة، المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية.	البنك الدولي
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.	(Chelladurai, 2006)
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.	(Kreitner and Kinicki, 2007)
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.	(الياسري و محمد، 2007)
الثقة الإدارية، الأهداف و الرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.	(عبود و عباس، 2007)
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.	(Gupta, 2008)
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.	(Aswathappa, 2008)
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة و التكنولوجيا.	(Mazdarani , 2008)
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.	(Karakoc and Yilmaz, 2009)
المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة و الحوافز.	(Hasan, 2010)
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل و التحفيز.	(راضي، 2010)

المصدر: حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: مرجع سابق، ص ص 71، 72

قائمة المراجع:

1. عالية عبد الحميد مرسي عارف: تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، القاهرة، مصر، 2004.
2. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص-دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط-المجلة العلمية للتجارة و التمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الاول، 2001.
3. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الانتاجية وتحسين أداء العاملين، إيتراك، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
4. محمد الحراحشة، صلاح الدين الهيتي: أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد الثالث و الثلاثون، العدد الثاني، 2006.
5. ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
6. المعيوف صلاح معاذ: إدارة الجودة الشاملة- برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
7. عبد الوهاب سمير محمد، البرادعي ليلي مصطفى: إدارة الموارد البشرية- المفاهيم و المجالات و الاتجاهات الحديثة، مركز دراسات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006.
8. موسى اللوزي: التنظيم الإداري-الأساليب و الاستشارات، زمزم ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
9. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، البازوري، عمان، الأردن، 2009.
10. المهيرات، عماد علي: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

11. أبو هنتلة خالد سعيد : أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
12. ناصر جرادات و آخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
13. عطا الله صلاح: دور التمكين الإداري في تطوير إدارة الموارد البشرية، بحوث و أوراق عمل مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة، أكتوبر 2011، الأردن، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2012.
14. رامي جمال أندراوس، عادل سالم معاينة: الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الطبعة الأولى، إربد، 2008.
15. جواد محسن راضي: التمكين الإداري و علاقته بإبداع العاملين-دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة و الاقتصاد- مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، 2010.
16. حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين و الاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
17. حسن مروان عفاة: التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في "المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الأزهر(غزة)، 2013، ص ص 19 20
18. سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء (الأطر المنهجية و التطبيقات العملية)، دون دار نشر، مصر، 2009.