

تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة

د. عمر سرار

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية

Abstract:

This study aims to clarify the concept of empowerment, and tries to study its impact on the performance of the employees, and improve it to the highest levels.

Putting and individual in a well-balanced environment is conditioned by protecting him from the practices adopted by traditional organizations and urging to think about the best possible methods to free the employee from all sort of bureaucracy that generates pressure which leads to unsatisfactory behaviors arising from feeling if unease and sense of existence and importance .

ملخص:

ان وضع الفرد العامل في محيط اكثر اتزاناً مشروط بابعاده عن الممارسات البيروقراطية وهو ما تبناه الفكر التقليدي لعقود من الزمن، ان الحث على التفكير في اساليب اكثر نجاعة ممثلة في تحرير الفرد العامل من كل انواع الضغوطات المورثة لجملة من السلوكات تاتيها يبدو واضحاً على اداء العاملين بسببه انعدام مشاعر الارتياح والاحساس بالوجود والاهمية وهو ما حا ولنا توضيحه من خلال شرح مفهوم التمكين والمفاهيم المتقاربة له وعلاقته باداء العاملين

مقدمة:

إن الدعوة الصادقة لإشراك العاملين في سلطة القرار واتخاذها، وهي الصيحة المدوية والمتبناة من طرف الفكر الإداري الحديث كان لها الأثر البالغ في تجسيد الأداء المعبر عن درجة إتمام للمهام الموكلة للفرد العامل، وذلك من خلال استعمال قدرات هذا الأخير في تحويل مدخلات هذا النظام إلى مخرجات مكتسبة للقيمة الاقتصادية، لها القدرة على تحقيق الرشادة الاقتصادية للزيون الخارجي، وذلك من خلال مطابقة مواصفات المنتج لرغبات وتفضيلات وميولات الأفراد، وهي النتيجة التي لم يكن لها أن تتجسد لولا التأثير الواضح للتمكين على أداء العاملين.

هذا التمكين نجاحه مرتبط بمتطلبات لا تجسده إلا الثقة الإدارية المورثة لإطلاق مكونات الفرد واستعمالها فيما يُعبّر عن عظمتها في العطاء، بالإضافة الى الدعم الاجتماعي المعزز للثقة، كما أن لإدراك الأهداف والذي من خلاله يشعر الفرد بأن له القدرة على التصرف ذاتياً وخاصة بوجود ثقافة مؤسسة تُؤكد وتؤمن بأهمية العنصر البشري والمطلوب

تواجدها في فريق العمل المكتسب للقدرة على إفراغ الشحنات المتواجدة لديه، في ظل اتصال فعال يُترجم التغذية العكسية في تعديل جملة الانحرافات.

مشكلة البحث:

باعتبار وجود اتجاه شرطي في علاقة تمكين العاملين بأدائهم يتساءل الباحث عما يلي:

ما هو أثر تمكين العاملين على أدائهم في المؤسسة ؟ وما هي الشروط التي يجب أن تُراعى حتى يُستخدم التمكين في المؤسسة بنجاح ؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- يُعتبر العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة، وعاملاً ديناميكياً يُؤثر في جميع عمليات الإنتاج؛ لذا فإن نمو وتنافسية المؤسسة مرهونٌ بمدى قدرتها على ترغيب واستقطاب عناصر بشرية مُتميّزة في مهاراتها ومعارفها واتجاهاتها، ومدى الأهمية والعناية التي تمنحها تنمية وتطوير مَلَكَاتها.
- ان من اهم الضمانات الحيوية لاستمرار اي منظمة هو التحرر الكلي من كل العوائق التي من شأنها تعطيل قدرات الافراد نحو التفكير الابداعي والذي لا يتأتى الا من خلال سرعة معالجة اقتراحات العاملين وهو عامل اساسي لفعالية المنظمات لأجل الابتعاد عن كل تهديد في ظل بيئة تاثيرات العوامل الخارجية فيها قوى.
- ان رفع مستويات العاملين ورضاهم لا يتجسد الا بشعور الفرد باتاحة الفرصة له بابرار هذه القدرات.
- ان الاستمتاع بتقدير الادارة وثقة الفرد بها عوامل تساهم مع حرية التصرف المكفولة في اثناء هذا التفكير والذي من خلاله يتجسد الأداء.

أولاً- تعريف تمكين العاملين:

لا يوجد تعريفٌ محدّدٌ وشاملٌ ومثَقَّقٌ عليه للتمكين من طرف الباحثين؛ نظراً لتشعُّب المحتوى الفكري للمفهوم، حيث أن كل باحث ينظر إلى التمكين من زاوية معينة ومن وجهة نظر مختلفة⁽¹⁾.

يُعرّف التمكين بأنه "عمليةٌ يُراد من ورائها اكتساب القوة اللاتقة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصةً تلك التي تمسُّ وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة. فهو بذلك نقلٌ حقيقي للسلطة

والمسؤولية بشكلٍ مُتكافئٍ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوةٌ صادقةٌ للمشاركة في سلطة القرار من طرف العاملين الذين يكونون مسؤولين عن نتائج ما يُقررونه أو يُؤدونه. فهو عقدٌ إجماعٍ بنقل السلطة، ونشر الرقابة، ونقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف إلى مستوياتٍ أدنى" (2).

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطةً أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات (3).

ووفقاً لنفس المنطق، يمكن القول أن تمكين العامل يعني عملية تحريره من الرقابة الحادّة وإعطائه الحرية لتحمل مسؤولية أفكاره وأفعال قراراته (4).

التمكين هو: " نقلٌ طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعةٍ أو أفرادٍ لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيطٍ ممكّن، ويمتلكون السلطة، والمسؤولية، والمهارة، والقدرة، والفهم لمُتطلّبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة، لإدارةٍ صادقة، في محيطٍ لا يمنع العمل المناسب، والإتاحة الكافية لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم" (5).

من هنا يمكن القول بأن: التمكين هو شعورٌ ينتج عن الإحساس بالحرية، وهو لا يُمثّل هدفاً في حدّ ذاته، وإنما تحرير العاملين هو ما يُمثّل هذا الهدف. ويشمل هذا التحرير التخلّص من القيود المؤسسية التي تعوق اتّخاذ قراراتٍ وأفعالٍ مبادرة، ومن هذا التحرير ينبع الشعور بالقوة.

وقد تناولت كثيراً من الكتابات تعريف المفهوم من خلال النظر إلى معيار الهادفية، أي الهدف من المفهوم أو أهميته. فالعديد منهم أشار إلى أن التمكين يمثل قوة إرضاء الزبون، والتي يتمُّ بمقتضاها تحويل اتّخاذ القرار والمسؤولية إلى العاملين لتحديد احتياجات الزبون بسرعة وفعالية. فالتمكين يتمثّل في قدرتهم على القيام بأية تصرّفاتٍ من شأنها إرضاء الزبون؛ فرضاؤه يُمثّل الهدف المحدّد لنطاق ونوعية السلطة المفوّضة (6).

إن المبدأ الأساسي وفقاً لهذا التعريف هو أن التمكين يتمثّل في قدرة العامل أن يفعل ما ينبغي عليه فعله في حال إرضاء الزبون حتى وإن كان الإرضاء هو تطويع أو كسر قواعد المؤسسة للوصول إلى هذا الهدف. فالتمكين هو نظامٌ ذو مُدخّلاتٍ عديدة، من أجل تحقيق مُخرجاتٍ مُحدّدة مُتمثّلة في مستوى أعلى من الأداء وإرضاء الزبون.

ثانياً- تعريف أداء العامل:

هناك العديد من التعريفات لأداء العامل، حيث هناك من يعرفه بأنه: " درجة تحقيق واكتمال المهام لوظيفة الفرد، وهو يعكس القدرة على تحويل المُدخّلات الخاصة بالمؤسسة إلى مُخرجاتٍ مجسّدة في عددٍ من المُنتجات ذات مواصفاتٍ مُحدّدة وبأقلّ تكلفةٍ ممكنة" (7). فأداء الفرد للعمل يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله.

كما يمكن تعريفه بأنه: " السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله". وهذا التعريف يركّز على الاتجاه السلوكي للأفراد، حيث أن أداء الفرد يمكن أن يُقاس من خلال نوع السلوك الذي يتّخذه تجاه الأنشطة المختلفة للعمل⁽⁸⁾.

وهناك ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يُقاس أداء العامل عليها، وهذه الأبعاد هي: كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء. ويُقصد بكمية الجهد الطاقة الجسمانية وكذا العقلية التي تُبذل في العمل من طرف العامل، وذلك خلال فترة زمنية معينة، وإن المقاييس التي تقيس سرعة الأداء وكميته خلال هذه الفترة، يُعبّر عنها بالبُعد الكمي للطاقة المبذولة. أما نوعية الجهد، فتعني ذلك المستوى من الدقة والجودة المطلوبين ومقارنتهما ومطابقتهما للجهد المبذول بمواصفات نوعية معينة. أما نمط الأداء، فيُقصد به الأسلوب أو الطريقة التي يُبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تُؤدّي بها أنشطة العمل.

ثالثاً- تأثير تمكين العاملين على أدائهم:

يُؤدّي التمكين إلى إحداث تحسّن وتطوّر في مستوى أداء العاملين، ويمكن إرجاع هذا التحسّن إلى ما يلي:

1- خلق وزيادة الثقة الذاتية للعاملين: وتظهر هذه الثقة من خلال إتاحة الفرصة لهم لاتخاذ ما يرونه مناسباً من قرارات، والتعبير عن وجهات نظرهم بحرية. فيعطيهم التمكين المزيد من الحرية لأداء مهامهم، والاستقلالية والمشاركة في صنع القرار؛ لذلك فإن الحصلة الكلية هي رفع أدائهم⁽⁹⁾.

2- التشجيع على تحمّل المسؤولية الشخصية: التمكين يجعل العاملين يمتلكون مستوياتٍ عليا من السيطرة والتحكّم، ويُشجّعهم على تحمّل المسؤولية، فيصبحون مسؤولين عن نتائج ما يُقرّرونه أو ما يُؤدّونه، وهذا ما يُعتبر من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير على أدائهم⁽¹⁰⁾.

3- استخدام الخبرة الموجودة لدى العاملين: حيث يُعتبر التمكين أفضل طريقة لامتلاك أيدي العاملين وعقولهم، وذلك لتحسين أداء المؤسسة⁽¹¹⁾.

4- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم: حيث أن مشاركتهم تدفعه لبذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء.

5- زيادة طاقات العاملين: فالتمكين يدفع العاملين إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقات وقدرات، حتى يستطيعوا القيام بأعمالهم على أكمل وجه⁽¹²⁾.

6- الشعور بالملكية الداخلية (Internal Ownership):

يُؤدّي التمكين إلى الملكية الداخلية؛ حيث يشعر العاملون أنهم يمتلكون المؤسسة، ويحصلون على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير، حتى يمكنهم أداء العمل بشكلٍ أكثر فعالية.

ويؤدّي التمكين إلى الاعتناء الداخلي للعاملين بشأن الوظيفة؛ فترتفع درجة أهمية العمل لديهم، ويزداد اهتمامهم بما يقومون به من مهام، ويزيد تركيزهم في بذل الجهد في العمل⁽¹³⁾.

7- ظهور الرقابة الذاتية للعاملين: يجعل التمكين العاملين أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم، ويساهم في تخفيف عبء العمل على الإدارة. فيشعر العاملون بأن لهم القدرة على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر، من خلال إعطائهم مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الإنتاج والرقابة على الجودة، والمشاركة في اختيار وتقييم أداء زملائهم.

8- شيوع الإدارة الذاتية للعاملين: فتكون هناك مثلاً رقابة ذاتية. فيشعر العاملون بأن لهم القدرة على التصرف ذاتياً بدلاً من انتظار الأوامر، ويحصلون على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكنهم أداء العمل بشكلٍ أكثر فعالية. والمستوى الأعلى من المشاركة يمكن أن يشتمل: إعطاء العاملين مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الجودة، المشاركة في اختيار وتقييم أداء زملائهم،

9- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: وهو الشعور الإيجابي المتولد عن العامل تجاه مؤسسته والإخلاص لأهدافها والارتباط معها ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها، وخلق التوافق بين قيمه وقيمها، مما يُعزّز نجاح مؤسسته وتفضيلها دون سواها من وجهة نظره⁽¹⁴⁾. إن الولاء له أثر فعال في استمرارية واستقرار العمل، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين التي تتفاعل مع قدراتهم وخبراتهم لتؤثّر بشكلٍ إيجابي على سلوك أدائهم⁽¹⁵⁾.

10- ظهور أفكار مبتكرة للعاملين: التمكين وسيلة لإطلاق محاولات التميّز والإبداع والابتكار لدى العاملين؛ إذ تصبح لديهم القوة الممثلة في الموارد، المعلومات، الدعم؛ مما يجعلهم أكثر قدرة على تبني أفكار مبتكرة، ويتحفّزون للأخذ بالمبادرات في تطبيق المعارف والأفكار الجديدة التي تمّ اكتسابها. فالتمكين يجعل المؤسسة أكثر تقديراً لدعم الابتكار، لا سيّما وأن المؤسسة تعمل في بيئة عمل تتطلب مزيداً من الإبداع والابتكار⁽¹⁶⁾.

11- إشباع المستوى الأعلى من حاجات العاملين: وهي حاجات شعور العاملين بالإنجاز، وحاجات الشعور بأهميتهم لأنفسهم وللغير وللمؤسسة، وحاجات تحقيق الذات والاعتراف. وتُمثّل محاولة إشباع هذه الحاجات دافعاً قوياً لهم في المؤسسة، فيبدون أكثر نشاطاً وحماساً. ويرى ماسلو أن هذه الحاجات يصعب إشباعها بالكامل لأنها حاجات متطورة؛ وبالتالي تظل دافعة للسلوك⁽¹⁷⁾.

12- جودة وسرعة القرارات المتخذة من طرف العاملين: فهو يُكسب العاملين القوة اللائقة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصةً تلك التي تمسُّ وظيفة العامل، كما يمكن أن تُتخذ القرارات بشكلٍ أسرع إذا شارك في صنعها العاملون.

13- زيادة التزام العاملين وتعهدهم بمسؤوليات جديدة: حيث يُصبح العاملون أكثر التزاماً تجاه نجاح مؤسستهم إذا شاركوا في اتخاذ القرارات، لأنهم يحسُّون أنها من صنعهم⁽¹⁸⁾.

14- تحسين خدمة الزبائن ورفع درجة رضاهم وولائهم: يُعطي التمكين العاملين السلطات الكافية في مجال خدمة الزبائن، فتتاح لهم الفرصة لاتخاذ ما يروونه مناسباً من أجل رضاهم، فتصبح لديهم قدرة سريعة على الاستجابة للزبائن وحل مشاكلهم دون الرجوع في كل صغيرةٍ وكبيرةٍ إلى الإدارة⁽¹⁹⁾.

15- تجسيد دور القيادة وتخريج القيادات: يجعل التمكين المؤسسة أكثر قدرةً على تخريج القيادات؛ لأنه يُعدُّ من الأساليب القيادية التي تساعد في زيادة فاعلية المؤسسة. فالتمكين يُتيح لأيِّ عامل داخل المؤسسة أن يكون قائداً، وهو يضمن نطاق إشرافٍ واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين عالية⁽²⁰⁾.

16- رفع مستوى جودة السلعة: يُعتبر التمكين أحد مفردات أو آليات تطبيق نظام الجودة الشاملة التي تقوم على الاهتمام بثلاثة دعائم أساسية هي: المستهلك والعملية والعامل. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي هو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفعالة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرف، ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وفي تحمُّل أعباء المسؤولية.

يمكن للمؤسسات التي تتنافس وتحاول الاستمرار في ظل المنافسة العالمية أن تعتمد على قدرات عاملها وتحاول أن تحصل على جهودهم المتميزة لزيادة أدائهم وتميُّز منتجاتهم وتحسن الجودة بما يساعدهم في الحصول على حصة سوقية أكبر⁽²¹⁾. فالجودة الشاملة تركز على أن الإنسان هو القيمة الكبرى للمؤسسة داخلياً وخارجياً، وينبغي الإيمان بقدرته وطاقته⁽²²⁾.

17- رفع درجة رضا العاملين: يُسهِّم التمكين في رفع رضا العاملين الذي يُعبّر عن شعورهم الداخلي الذي يشعرون به نحو عملهم، بالإضافة إلى تمثيله للحالة النفسية التي تُعبّر عن درجة الإحساس للعاملين بالسعادة والقناعة والارتياح مع العمل نفسه وبيئة العمل وكذا المؤثرات الأخرى⁽²³⁾. والعاملون السعداء الراضون يكونون أكثر إنتاجية من غيرهم، ويكون اتجاههم نحو العمل أكثر إيجابية⁽²⁴⁾.

18- زيادة النفوذ الفعال لفرق العمل: يلعب التمكين دوراً حيوياً في تطوير الروح الجماعية أو روح الفريق والحفاظ عليها، بدلاً من الأداء الفردي؛ فيستمتع العاملون بعلاقات العمل مع الرئيس وأعضاء فريق العمل.

إن هذا التمكين الجماعي يقوم على بناء القوة وتطويرها، وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، وهو يُسهم في تطوير قدرات العاملين، وخلق الشعور بالسيادة في العمل، مما يبعث في روح العمل الحماس والإخلاص والتفاني، وكذا الولاء للعمل والجماعة، ويُعطي الدور الأكبر في تحسين مستويات الأداء، وهو أكثر فعالية في معالجة الأزمات؛ لتمتّع فرق العمل بموارد أكثر وبمهارات متنوّعة وبساطة أكثر في اتخاذ وتنفيذ القرارات.

كما تتحقّق القيمة المضافة من تعاون الفريق عندما تتحقّق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق، وعندما يُقدّم لكل منهم مساهمة تُضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي.

19- تشجيع التعلّم والتطوّر الذاتي لكل العاملين في المؤسسة: وذلك بالحثّ على مشاركة جميع العاملين نحو المزيد من التطوير، لا سيّما أن الأخذ بالتطوير أصبح أمراً ملحاً في ظلّ الدعاوي الملحة لتخفيض التكاليف والتأكيد على كفاءة الأداء.

20- رفع الكفاءة الذاتية للعاملين ومواجهة الفشل الشخصي: بحيث يمكن للعاملين أن يُؤدّوا أنشطة العمل بمهارة عندما يحاولون عمل ذلك. فتزايد المعرفة والمهارة عند العاملين، من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومتطوّرة، يُؤدّي إلى اتساع أفقهم في نظرتهم وتحليلهم للأمور، وهذا ما يُؤدّي إلى خلق سلوكيات المبادرة والابتكار وجهد وأداء مرتفع⁽²⁵⁾.

21- شعور العاملين بالأمان والتغلب على الخوف والقلق: فالمساندة والتعزيد التي يتلقاها العاملون في المؤسسة تُؤدّي إلى الشعور بالأمن وإزالة المخاوف والقلق وعدم التردد من تقديم الأفكار والاقتراحات والاهتمام بمستقبل العمل⁽²⁶⁾.

22- الإثراء: يُسهم التمكين في ترحيب العاملين بممارسة أعمال أكبر من حيث المسؤولية والثراء.

23- انخفاض قدر مسببات ضغوط العمل والقدرة العالية على مواجهة المصاعب والمشكلات⁽²⁷⁾.

24- تجنّب الاغتراب الذي قد يشعر به العاملون وهم يمارسون مهامهم: حيث يُؤدّي التمكين إلى تضييق الهوية بين العامل ووظيفته حتى لا يحس بالاغتراب؛ لما لهذا العنصر من تأثيراتٍ على نفسية العامل والذي ينعكس على أدائه. فما يصاحب العاملين من فتور للشعور، واللامبالاة، والعزلة، والفشل الشخصي (عدم الكفاءة الذاتية) أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل مرده انخفاض أهمية العمل عند العاملين لما يقومون به من مهام.

25- تقليل درجة الغموض: حيث يُسهم التمكين في الحد من درجة غموض الدور وعدم التأكد للعاملين.

26- اختفاء التميّز بين المصلحة الذاتية ومصلحة المؤسسة.

رابعاً- مُتطلّبات نجاح تمكين العاملين:

لا يُعتبر التمكين حلاً سحرياً ولكنه برنامج تغيير وتجديد يتطلب مجموعة من الشروط والمتطلبات التي إن تمّ توفيرها ستؤدي إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى أداء العاملين، ويمكن إجمال هذه الشروط والمتطلبات في العناصر التالية:

1- الثقة الإدارية: تُعتبر من أساسيات عملية التمكين؛ فثقة المديرين في مرؤوسيه تُعدّ المبعث الرئيسي لتمكين سلطة العامل في إطلاق مكنوناته واستعمالها فيما يُعبر عن عظمته في العطاء (28).

2- الدعم الاجتماعي: هو الشعور بالتمكين الفعلي نتيجة الدعم والتأييد من طرف الزملاء والرؤساء؛ ليعزز الثقة بالمؤسسة، ويرفع من مستوى الانتماء المُفضي إلى الالتزام.

3- إدراك الأهداف: إن إدراك العاملين لأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات الواجب معاملة في حينها، وإن استفحالها قد يُبعد المؤسسة عن الأهداف المسطرة، وشعور الفرد بأن له القدرة على التصرف ذاتياً في مثل هذه المواقع بدلاً من انتظار الأوامر درءاً للمخاطر التي قد تتجم عن هذه الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

4- فريق العمل: إن من مُتطلبات تمكين العاملين وجود ثقافة مؤسسة تُؤكّد على أهمية العنصر البشري، وتُشجّع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل.

5- الاتصال الفعال: حيث أن فعالية نظام الاتصالات تُنمي عن استغلال التغذية العكسية في تعديل الانحرافات، ولن يكون هناك اتصال فعال إلا إذا غُذلت الانحرافات التي قد تتجم عن عدم منح القدرة على إفراغ الشُّحنات المتوالدة لدى الفرد، والتي تُوحى بأن ما في داخله من أفكارٍ يمكن أن تكون علاجاً لكثيرٍ من المُشكلات التي قد تعجز الإدارة في حلّها بمفردها؛ لعدم توفر معلوماتٍ عن هذه المشكلة. إن من هو منغمس في هذه المشكلات هو أدرى بأسبابها، وإشراكه في حلّها يُعدّ من المؤثرات الناجحة في حل الأزمات التي تحاول كل مؤسسة أن تتأى عنها بنفسها.

6- التدريب: إن تمكين العاملين يتطلب تدريباً مكثفاً في جميع نواحي العمل؛ فالعاملون قد يحتاجون إلى فهم كيف يُؤثر تصميم العمل أو العمليات الجديدة على أدائهم لمهامهم، كما يحتاجون إلى تدريبٍ في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين؛ من أجل ضمان أشكال المشاركة الإدارية (29).

ولعل من الأمور التي على العاملين التدريب عليها أيضاً، هو التدريب على تحمّل المسؤولية، والتدريب على مبدأ الرقابة الذاتية، ونجدها عند تحقيق أعلى درجات التمكين والمختزل في أعلى درجات الالتزام للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد.

فعملية التدريب أو التأهيل هي أحد الوسائل التي تجعل عمل الفرد العامل متداركاً، وبصفة دائمة، لما يمكن أن يُستحدث من تكنولوجيات ومسيطر عليها. إن ما يفترضه العاملون هو فهمهم لعملهم وامتلاكهم المعرفة له، لتمكينهم من أداء هذا العمل براحة نفسية.

إن تدريب العاملين يعني زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم. فالتدريب هو العملية التي تستهدف تعليم العاملين الجدد المهارات الأساسية لأداء أعمالهم⁽³⁰⁾.

7- نظام عادل للتعيين: قائم على توظيف من يمتلكون مهارات في مجال العمل.

1- مكافأة العامل: إن الثناء والاعتراف هو انعكاس للعمل المؤدى بشكلٍ مقبول، أو هو رسالةٌ تُوضِّح بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه للعمل على الطريق الصحيح، وأن المكافآت كأحد ما يُقابل به مثل هذه النتائج تُعتبر أهم مُتطلَّبات التمكين؛ لما لها من تأثيراتٍ لها وقعها الخاص، سواءً تعلَّق الأمر بالجانب المادي منها، أو الجانب المعنوي⁽³¹⁾.

خاتمة:

إن وظيفة الإدارة لا تعني فقط مجموعة القواعد والقرارات الرسمية، وإن ما تعنيه أيضاً هو الوضع الاجتماعي القائم على التفكير المشترك، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات مجسَّدة في تمكين العاملين في إخراج كل الطاقات الكامنة لديهم المتيحة لتوافق الإدراك المتبادل والساعي إلى التخفيف من الصراعات لتوريث الاستجابة المطلقة في تطبيق القرارات.

إن إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين هي أسمى النتائج التي يصبو إليها التمكين.

إن ما ترسَّخ اليوم في فكر مُسيَّري الشركات والمؤسسات الرائدة هو إدراكها أنه لا سبيل لتحقيق التميُّز إلا في ظل تميُّز العنصر البشري، ولا شك أن أحد الاهتمامات بمفهوم تمكين العاملين يدخل في إطار الرقي بهذا العنصر لإخراج الطاقات الكامنة التي تزرع بها دواخله، هذه الميزة التي تُشكِّل عنصراً أساسياً خصوصاً في ظل التحدّيات والتغيُّرات المشاركة في بيئة الأعمال والضعفوات المرافقة للمنافسة العالمية.

إن جوهر التمكين يكمن في التطلُّع إلى المستويات الراقية من التعاون وبناء روح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير الخلاق؛ فهو يتمركز حول منح المرؤوس حرية أكبر في أداء العامل ومشاركة أوسع في تحمُّل المسؤولية.

إن التمكين بهذه الصفة يسمو على مجالات تفويض الصلاحيات أو المسؤوليات. إنه دعوةٌ صادقة لإشراك العاملين في اتِّخاذ القرار. وكلما تعزَّزت هذه العمليات، فالوصول إلى انتماء العامل للمؤسسة هي النتيجة الحتمية لعملية التمكين؛ إذ يصبح العامل مكرساً لطاقاته وإمكاناته لخدمة مؤسسته والتضحية من أجل إبقائها ونجاحها.

إن القدرة كذلك على ممارسة الفرد لمهمته بثقة تامة والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل الموكَّل إليه، فالابتعاد عن القيام بالأعمال على أساس القوانين الجامدة كان له صداه في تحرير الطاقة الكامنة التي تزرع بها دواخل الفرد العامل ممثلاً في أداءٍ حقيقي.

إن التمكين وهي الحالة التي يجد فيها العامل أهميته داخل دائرة الاندماج الفعلي لمكوّنات المؤسسة التي يعمل فيها؛ حيث تبرز عندما تبدأ العوامل الإدراكية له بالتوجُّه أكبر نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتِّخاذ القرار؛ فيمتلك بذلك مستوياتٍ أكبر من السيطرة والتحكُّم في مُتطلَّبات الوظيفة، وقدرةٍ أكبر على استثمار المعلومات.

الهوامش:

- (1) مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 11.
- (2) علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 141.
- (3) عطية حسين أفندي، عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للمسيرين والتطوير المستمر، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص 11.
- (4) فانتن أحمد أبو بكر، إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 99.
- (5) مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2004، ص 7.
- (6) عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 11.
- (7) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.
- (8) ختام عبد الرحيم السحيمات، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتهم بالأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص 40.
- (9) محمد كمال أبو هند، المناخ التنظيمي إطار نظري، مطبوعة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1980، ص 19.
- (10) علي عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 141.
- (11) المرجع نفسه، ص 141.
- (12) تلعب القدرات دوراً فعالاً في أداء العمل، ويظهر ذلك بالنظر إلى المعادلة التالية:
الأداء = القدرة × الدافع × الظروف. فالعامل الذي لديه قدرة على أداء العمل ولكن دوافعه للعمل غير موجودة لن يكون لديه أداء ملموس، والعامل الذي لديه دوافع مرتفعة ولكن ليس لديه قدرة أو لا يعرف كيف يُؤدّي العمل لا يمكن أن يكون له لأداء ملموس.
- حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، ط5، 1993، ص 47-48.
- (13) سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 160.
- (14) ختام عبد الرحيم السحيمات، مرجع سابق، ص 27-28.
- (15) محمود محمد السيد، تأثير التمكين الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلة ربع سنوية تصدر عن كلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة، العدد 2، أبريل 2002، ص 460. عابدة خطاب، العولمة ومشكلات إدارة، ص 141.
- (16) علي عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 440.
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 49.

- (17) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 61.
- (18) مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص 30.
- (19) عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 11.
- (20) مريم موسى شرع، مرجع سابق، ص 17.
- (21) سونيا محمد البكري، مرجع سابق، ص 160.
- (22) محمد أكرم العجلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2002، ص 109.
- (23) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971، ص 53.
- (24) عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001، ص 141.
- (25) خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003، ص ص 102-103.
- (26) خولة خميس، مرجع سابق، ص 102.
- (27) مريم موسى شرع، مرجع سابق، ص 30.
- (28) محمد أحمد عودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 138.
- (29) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 76.
- (30) صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 134.
- (31) محمد أحمد عودة، مرجع سابق، ص 138.

المراجع:

- 1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971.
- 2- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 3- حامد أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، ط5، 1993.
- 4- ختام عبد الرحيم السحيمات، سلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتهم بالأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007.
- 5- خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003.
- 6- رابية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 7- سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 8- صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

- 9- عايدة سيد خطاب، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001.
- 10- عطية حسين أفندي، عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للمسيرين والتطوير المستمر، دار الشروق، القاهرة، 2004.
- 11- علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
- 12- فاتن أحمد أبو بكر، إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 99.
- 13- مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2004.
- 14- محمد أحمد عودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 15- محمد أكرم العجلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 2002.
- 16- محمد كمال أبو هند، المناخ التنظيمي إطار نظري، مطبوعة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 1980.
- 17- محمود محمد السيد، تأثير التمكين الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة: دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال العام الصناعي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلة ربع سنوية تصدر عن كلية التجارة جامعة عين شمس القاهرة، العدد 2، أبريل 2002، ص 460.
- 18- مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.
- 1- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.