

التمكين الإداري و دوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال

بمدينة ليليا
جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

ملخص

يهدف هذا المقال إلى توضيح العلاقة بين التمكين الإداري كأسلوب مستحدث يتمحور حول الاستثمار في العنصر البشري كأهم عنصر بالمنظمة، و دوره في زيادة الانتماء المهني لدى العاملين بها. و الذي بات من الضروريات التي تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها إلى زيادته لدى أفرادها لما ينتج عنه من ارتفاع في مستويات الأداء و الفعالية. و الإشارة إلى التمكين الإداري كمدخل لزيادة انتماء الأفراد داخل التنظيم، جاءت من خلال عرض مكوناته و أبعاده و نماذج التي تحول الفرد من مجرد عامل متلقي لتعليمات ينتظر منه تنفيذها إلى عنصر فعال يشارك في وضع استراتيجيات و خطط و أهداف المنظمة التي تتوحد مع أهدافه في النهاية عند تبني التمكين و تزيد من إنتماءه إليها.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري، الانتماء المهني.

Abstract

This article aims to clarifying the relationship between administrative empowerment as an innovative method that focuses on investing in the human resource, as the most important element in the organization and its role in increasing the professional affiliation of its employees. This has become one of the necessities which organizations in different types are seeking to increase among their employees, which results in achieving high levels of performance and effectiveness. Talking about administrative empowerment as an input to increase the loyalty of individuals within the organization, came through the presentation by talking about components, dimensions and models that transform the employee from a recipient of the instructions expected to be executed, to an active member involved in the development of strategies and plans and objectives of the organization, that unite between his goals and the organization mission by adopting empowerment and increasing its affiliation to it.

Keywords: Administrative empowerment, professional affiliation.

مقدمة

أصبح تغيير المنهج الإداري في وقتنا الحالي نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة على اختلافها مطلب لا بد منه باعتبار أن المنظمات مكون من مكونات المجتمع تواجه هذا التغيير. فاستبدال النظام الإداري التقليدي بنظام التمكين الذي يتيح إيجاد سبل واليات تسمح للمنظمات بالتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، يضمن لها البقاء والاستمرارية ومواكبة التغييرات التنظيمية المتسارعة. وقد اهتمت منظمات الأعمال في الدول المتقدمة بتبني التمكين الإداري لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى التي لها التأثير المباشر على الأداء والفعالية والدافعية والرضا، وبالتالي تسهم في ربط الموظف بدوره الوظيفي وزيادة رغبته بالمنظمة وتبني أهدافها و بالتالي رفع مستوى انتماء لها. وعليه فإن هذا المقال يحاول أن يبرز دور التمكين الإداري كأسلوب تسيير إداري حديث في تعميق الانتماء المهني لدى الأفراد داخل التنظيم، على اعتبار أن الأول يعتمد على أبعاد إدارية كالتفويض والاستقلالية ومشاركة المعلومات التي تتقاطع مع الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها من خلال انتمائه للمنظمة.

1/ تعريف التمكين الإداري:

تعددت تعريفات التمكين في الفكر الإداري بتعدد الباحثين و الكتاب الذين حاولوا تعريفه و اختلفت تعريفاتهم له باختلاف وجهات النظر التي ينظرون إليه من خلالها وكذلك باختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها. حيث أشار:

- إكسلس (Eccles) إلى أن التمكين الإداري يعني "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية". (1)
- كما عرفه كل من براون وهارفي (Brown & Harvey) بأنه "إستراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها". (2)
- ويرى ملحم أن مفهوم التمكين الإداري "هو من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. بمعنى آخر يتمحور التمكين الإداري حول حصول العاملين على صلاحيات وحرية أكبر في مجال الوظيفة". (3)

• أما أفندي فقد عرف التمكين الوظيفي بأنه " منهج لإدارة الأفراد يتيح لهم درجة مناسبة من حرية التصرف والاستقلالية في أداء المهام الموكلة إليهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا و قياس الأداء بناء على أهداف واضحة".(4)

ومن الملاحظ أن التعريفات السابقة قد اشتملت على عناصر مشتركة تظهر خصوصية العلاقة بين الفرد و المنظمة في إطار التمكين الإداري وتتمثل هذه العناصر في:

- مشاركة المعلومات مع العاملين ومنحهم فرصة اتخاذ القرارات.
- المسؤولية المشتركة عن نتائج العمل بين الإدارة والعاملين.
- التركيز على الاستثمار العالي في العنصر البشري وتطويره وتدريبه باستمرار.
- إشراك العاملين في وضع أهداف المنظمة وتحقيقها.
- إنماء روح العمل الجماعي و بناء فرق العمل.

2-1- تمكين العاملين وتفويض السلطة:

هناك اعتقاد كبير بأن مفهوم التفويض مرادف لمفهوم التمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه. لأن تفويض السلطة هو تحويل جزء محدد من الصلاحيات والمعلومات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أدنى لتسهيل تنفيذ مهمة معينة للوصول إلى الأهداف التنظيمية. فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل كونه حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، كما قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه. أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم يمنحون سلطة اتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتيجة النهائية للعمل وتتاح لهم صلاحيات أوسع للمبادأة والمبادرة، و تكون هناك مشاركة أكبر للمعلومات فيما عدا المعلومات الاستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية. كما أن التمكين ليس حالة مؤقتة كما التفويض بل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يفتنون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وبالتالي زيادة فرص التعلم. و مما سبق يتبين أن التمكين أكثر ثراء من التفويض.(5)

2-2- تمكين العاملين والمشاركة:

وفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي له خاصة في الصفوف الأولى، أين يمكن للعاملين التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها فبدون مشاركة المعلومات لا يمكن أن يتحملوا

المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل. إلا أن المشاركة لا تؤدي دائما إلى التمكين فهو يتطلب بيئة مساعدة تنمو فيها النوايا و الأهداف والقدرات التي تؤدي إلى تحقيقه.

2-3- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطتها، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته. وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته. (6)

3/ دواعي تبني التمكين الإداري.

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات إلى اعتماد التمكين كاستراتيجية إدارية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم، والسلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات أهمها:

- رغبة المؤسسات في المحافظة على قدرة تنافسية إذ أشار إيستل (Eestal) إلى أن المنظمات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة، إذا رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية كالتغييرات في تركيبة القوى العاملة. (7)

أما دافت (Daft) فقد أشار إلى وجود سببين أساسيين لتوجه المؤسسات نحو تمكين الأفراد العاملين وهما:

- أن التمكين يمثل استجابة حتمية لمتطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجاتها، والسرعة والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن. إلى جانب التكاليف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة.

- يعد التمكين خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي حيث أن معظم المنظمات تعتمد التمكين استراتيجياً فاعلة لاستثمار أفضل المواهب والمهارات الموجودة لدى الأفراد العاملين، ويمثل ضرورة حتمية إذا ما أرادت المنظمة إجراء

التغييرات والتحسينات المطلوبة، ويخلق التمكين شعورا لدى الأفراد العاملين بتحسن مسارهم المهني و الأمان الوظيفي. (8)

4-1- الاستقلالية: وهي درجة حرية الفرد في اختيار طرق القيام بعمله، وتعكس الاستقلالية درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة. حيث أن الاستقلالية المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار وروح المبادرة وأن إدراك الفرد بأن الأشخاص والأحداث من حوله يقيدون استقلاليته يؤدي إلى مشاعر سلبية تؤثر في عمله وتؤدي إلى انخفاض احترام وتقدير الفرد لذاته. (9)

4-2- الكفاءة: وتعني اعتقاد الأفراد بامتلاكهم المهارات اللازمة لأداء مهامهم بشكل جيد، ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين، فتزويد الفرد بمسؤوليات وصلاحيات أكبر لن يعتبره الفرد تمكينا إلا إذا توفر لديه عنصر الثقة في قدرته على النجاح في التحكم في تلك المسؤوليات، وقد لاحظ باندورا (Bandura) 1977 أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد إلى تجنب المواقف التي تتطلب إظهار مهاراته وهذا السلوك يحد من تطوير ذاته. (10)

4-3- معنى العمل: ويعني الإحساس بوجود الغاية والهدف من الارتباط الشخصي للأفراد بالعمل من خلال الاعتناء الداخلي للفرد بشؤون الوظيفة أو المهمة الخاصة به، كما أن انخفاض وجود معنى للعمل يجعل الفرد يحس بالعزلة وعدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة. حيث أن زيادة إحساس الفرد بقيمة الوظيفة يؤدي إلى الالتزام والرغبة في المشاركة والتركيز، ويعتبر هذا البعد من مخرجات التمكين وليس من مكوناته حيث أن تمكين الأفراد بإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات أكبر في اتخاذ القرار يؤدي بهم في النهاية إلى زيادة المعرفة العملية في أداء الوظيفة والذي يؤدي إلى شعور الفرد بأهمية عمله في تحقيق أهداف المنظمة. (11)

4-4- المشاركة بالمعلومات : يعد بعد المشاركة بالمعلومات أحد أهم الأبعاد والمدخل الرئيسي لتمكين العاملين حيث يعتمد تطبيق التمكين على مدى إتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة في كل المستويات الإدارية، أي أن الخطوة الأولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في مشاركة المعلومات عن أهداف المنظمة واستراتيجياتها و كل ما يتعلق بسير العملية الإنتاجية. ويتحقق هذا البعد بتحقيق الأبعاد الفرعية التالية:

أ- **بناء الثقة:** سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة، و تأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الأخيرة

على تزويد العاملين بأحدث المعلومات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم التنظيمية.

ب- تعزيز المسؤولية: إن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

ج- قنوات الاتصال: لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من عملية وصولها في الزمان والمكان الملائمين إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.

4-5- تفويض الصلاحيات: يعرف بأنه العملية التي يعطي بها المدير جزءاً من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب المناسب لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمامها بنجاح و يحاسبون على النتائج. (12)

4-6- بناء فرق العمل الذاتية: إن المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فإنها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها وما يطلب ذلك من إعادة النظر في تصميم الوظائف و أدوار الأشخاص. ولاشك أن المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية. (13)

4-7- الحوافز المادية والمعنوية: العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية. (14)

5- التطور التاريخي لمفهوم التمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، فهو لم يظهر فجأة، وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و كذا المفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

5-1- المدرسة الكلاسيكية: اهتمت المدارس الإدارية الأولى بتأهيل الفرد لأداء مهام مكلف بها من خلال تدريبه على العمل أو تحديد مهامه بدقة أو وضع تعليمات وأنظمة تساعد على أداء عمله دون إعطائه مجالاً للتفكير واتخاذ القرارات فيما يتعلق بعمله، حيث كانت النظرة السائدة تجاه العامل هي أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، كنظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور (Frederick Taylor) التي اقترحت منهجية ما يسمى بالطريقة المثلى في العمل ونظرية البيروقراطية التي قدمها المفكر الألماني ماكس فيبر (Max Weber) والذي سعى إلى جعل المنظمة نظام عقلائي. و رداً على الجانب المادي في هذه النظريات جاءت محاولة ماري باركر فوليت (Mary Parker Follet) التي قامت بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية وإبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب. (15)

2- المدرسة السلوكية: تعد دراسات هوثورن التي ساهم بها إلتون مايو (Elton Mayo) من بين النظريات ذات التأثير على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة حيث تم استخدام متغير غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعامل على أنه متغير يؤثر على الإنتاجية. كان هذا الخطأ من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري ومهد الطريق لحركة العلاقات الإنسانية ومعاملة العاملين معاملة إنسانية، وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل و وضحت مساهماته وحاجاته التي تتجاوز الماديات المجردة إلى المطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرار والتمكين. (16)

5-3- النظريات الإدارية الحديثة:

أ- **نظرية النظم:** ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية، حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام موجهاً نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من ذات وظائف مترابطة ومنسجمة بعضها مع بعض. (17)

ب- **إدارة الجودة:** تعرف بأنها شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة و العاملين بها على تحسين الجودة و زيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل. و يؤدي تطبيقها إلى تقليل العمليات الإدارية و المكتبية و تبسيط النماذج و تقليل شكاوي العملاء و الاهتمام بتحسين البيئة الداخلية و مسايرة تغييرات البيئة الخارجية. (18)

ج - **منظمة التعلم:** يعرفها صاحبها بيتر سانج (Peter Senge) بأنها منظمات يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبونها بدقة، و التي يتم فيها مساندة و تشجيع وجود نماذج تفكير جديدة و شاملة. كما يطلق فيها المجال لطموحات جماعات العمل التعلم من بعضهم . كما أن المنظمة المتعلمة طورت القدرة على التكيف و التغيير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل. (19)

6- مراحل تطبيق التمكين الإداري:

إن التمكين هو عملية تغيير شاملة لجميع أجزاء و أفراد و سياسات المنظمة، وتمر عملية التغيير بعدة مراحل متدرجة. حيث يصفها كل من جوتس و دافيس (Goetsch & Davis) بالتسلسل التالي:

1-6- مرحلة التهيئة المبدئية: وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها. وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراسة واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

2-6- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد في دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3-6- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل : وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4-6- مرحلة التطوير: ويتم فيه هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم. (20)

7- نماذج التمكين الإداري:

1-7- نموذج كوجنر و كانونجو:

يهتم نموذج (Conger & Kanung,1988) بالتمكين الإداري من خلال مبدأ التحفيز الفردي للفاعلية الذاتية بالتعرف على العوامل التي تؤدي إلى إحساس الفرد بانعدام القوة، كما اقترح النموذج أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث ينظر له من زاويتين:

1- الزاوية الأولى: يمكن من خلالها النظر للتمكين في صورة تحتوي ضمناً على تفويض للسلطة.

2- الزاوية الثانية: يمكن من خلالها النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على أكثر من مجرد المشاركة في السلطة، كما حدد النموذج خمس خطوات للتمكين كعملية إدارية وهي :

• التعرف على العوامل التي تؤدي إلى انعدام القوة: ويتم فيها التعرف على العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

• عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: كالتغييرات التنظيمية الرئيسية البيروقراطية الإدارية التي تسبب ثقل الإجراءات، وسوء شبكة الاتصالات إضافة إلى وجود مركزية في توزيع الموارد.

• عوامل متعلقة بنظام المكافآت: ضعف نظام المكافآت وعدم وجود مساواة وعدالة إدارية طبقاً للتنافس بين الأفراد.

• عوامل متعلقة بالإشراف: التسلط والسيطرة العالية في الإشراف، مع محاولة تصيد الأخطاء من قبل المشرفين.

• عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة: كعدم وضوح الدور لضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين، وضعف التدريب والدعم التكنولوجي، إضافة إلى كثرة الإجراءات الروتينية واللوائح مع انخفاض التنوع في المهام، وعدم تواجد أهداف واقعية، بالإضافة إلى انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار.

لإزالة تلك العوامل التي تسبب الضعف يستوجب من الإدارة البحث في محاولة تشخيص الأسباب التي أدت إلى ذلك بالأساس، ومحاولة إيجاد الآليات التمكينية المناسبة للتخلص من تلك الإشكاليات كوضع السياسات الإدارية التي تؤدي للتمكين و توفير معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين، مما يضاعف من درجة الجهود المبذولة و يرفع من درجات توقع الأداء.(21)

2-7- نموذج توماس و فيلنتهاوس:

وضع (Tomas & Velthouse,1990) نموذجاً للتمكين يعرف بالنموذج المعرفي، عرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف

العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر على المهمة التي يقوم بها. التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين هي كالتالي:

أ- **التأثير الحسي أو الإدراكي:** ويقصد بالتأثير الحسي الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن يحدث اختلافا فيما يتعلق بانجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد. و بالتالي عمل الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

ب- **الكفاية:** ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة. فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاية يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن بذلوا جهدا. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل أفضل والجودة في أداء المهام.

ج- **إعطاء معنى للعمل:** تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة لة. فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة. فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

د- **الاختيار:** أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها. (22)

3-7- نموذج دافيس (Davis 2001) :

اقترح دافيس (Davis) نمودجا يتكون من عشرة طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم إداريا وهي:

أ- **التمكين من خلال المسؤوليات:** حيث تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف محددة وواضحة و يقدم له من الإدارة العليا الإرشاد والتوجيه المناسب ويشعره

بامتلاكه للوظيفة مما يزيد من درجة تحمل المسؤولية لدى الفرد.

ب- التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة صلاحياتهم التي توفرها الإدارة العليا في إطار التمكين، فزيادة الصلاحيات عند الموظفين يجعلهم يشعرون بالاستقلالية والقدرة على التأثير واتخاذ القرارات.

ج- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة العليا أن تضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. حيث تكون هذه المعايير مقيدة بشروط موضوعية وصادقية.

د- التمكين من خلال التدريب والتطوير: تقوم المنظمة الممكنة بصقل مهارات ومعارف ومحاولة تعديل سلوك أفرادها من أجل زرع الثقة التنظيمية وتطويرهم وزيادة خبرتهم مما يجعلهم يشعرون بأهمية الاستثمار فيهم ويعزز انتماءهم لمهنتهم.

هـ- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: مشاركة المعلومات مع الموظفين يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، و بدون ذلك سيكونون غير قادرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

و- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم في التمكين لكي يتمكن الفرد من إجراء التعديلات المناسبة على سلوكه.

ز- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج العامل إلى قيام الإدارة العليا بتعزيز إدراكه لذاته. لما لذلك من أثر كبير على إنجازته وتوجهاته نحو العمل. ويكون ذلك بالإشارة إلى المبتكرين والإنصات لأفكارهم واقتراحاتهم وشكرهم ومكافأتهم على الأداء المتميز وزرع روح المنافسة الايجابية ومعاملتهم بكل احترام وتقدير.

ح - التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وهي إحدى أهم نتائج التمكين و تعرف بالتبادل المثمر للطاقة.

ط - التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل هو نقطة بداية النجاح وذلك من خلال التعلم من الأحداث السابقة، وكلما شعر الفرد بتواجد إمكانية ومجال للخطأ كلما كانت إمكانية التعلم لديه أكبر. (23)

8- التمكين الإداري كأداة لتعميق الانتماء المهني:

قبل الخوض في توضيح دور التمكين الإداري في تعميق الانتماء المهني لدى الأفراد داخل منظمات الأعمال لابد أولاً من تعريف الانتماء المهني وبيان أهميته ولماذا تنتج المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالٍ من الانتماء.

1-8- تعريف الانتماء المهني: يعد الانتماء المهني أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية تعود على الفرد والمنظمة على حد سواء. حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. ويعرف أيضاً على أنه الإخلاص والولاء الذي يبديه الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتقانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها مما يجعل سلوك الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة، فيكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة. (24)

ويعد الانتماء المهني صفة فردية وجماعية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه وهو شرط للجماعة العاملة معاً في عمل واحد مشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأهداف المحددة الواضحة، بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهميتها وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أهدافهم الخاصة وعليه فإن القدرة على الإنجاز والإبداع تكون نتيجة ضرورية وحتمية لما سبق. وهو ما تسعى إليه معظم المؤسسات من خلال توفير المناخ والجو التنظيمي والمهني المناسب. فالحصول على انتماء الأفراد لوظائفهم داخل مؤسساتهم يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج للسلع وتحسين نوعيتها والعمل على توفير الطرق المناسبة والملائمة التي تقوم بمساعدة الإدارة في تطوير خدماتها المقدمة. (25)

2-8- أهمية الانتماء المهني:

إن مقتضيات الإدارة الحديثة تتطلب لتطويرها توافر مبدأ الانتماء المهني، والقاضي بتكريس الفكر الوظيفي والتنظيمي في عقول المنتسبين للوظائف على اختلاف درجاتهم ومواقعهم الوظيفية، ففكر الانتماء المهني من شأنه تحقيق التواصل والفهم المشترك والمتبادل بين أركان الإدارة بمستوياتها المختلفة (العليا والوسطى والدنيا). كما أن التفاني في خدمة الهدف الوظيفي يحقق قدراً أكبر من المردود عندما يظهر ذلك على الأداء الفعال للموظف. وهناك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:

- أن الانتماء المهني يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ

بعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد الذين يشعرون بالانتماء مهنيًا للمنظمة يبقون أطول فيها، ويتبنون أهدافها بصورة أفضل.

- أن مجال الانتماء المهني قد جذب كلاً من المسيرين، وعلماء السلوك الإنساني نظراً لأهميته سلوكاً مرغوباً فيه وعاملاً مهماً يجنب المنظمات الكثير من الخسائر، ويساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها وتطويرها. (26)

- الانتماء المهني يحقق الاستقرار في العمل ويوحد أهداف الموظف مع أهداف المنظمة وبالتالي يحقق كلا من الموظف والمنظمة احتياجات من خلال العلاقة التي تربط كل طرف بالآخر.

8-3- كيف يعمق التمكين الإداري الانتماء المهني:

تكمن أهمية التمكين في كونه عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الانتماء المهني داخل المؤسسة، حيث يجعل العاملين يشعرون بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، لما يمنحه لهم من سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، فيسهم في تطوير قابلياتهم للإنجاز والإبداع وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

كما أن أهميته تأتي من خلال كونه يعتبر أحد أهم الأساليب الإدارية التي ترفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وبتقديرها لهم وثقتها بهم، حيث يتيح لهم حرية التصرف في المواقف التي يواجهونها أثناء أدائهم لمهامهم ويزيد فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات عن طريق إمدادهم بالمعلومات اللازمة لذلك. ويضاعف فرص تدريبهم وتنميتهم وتطويرهم، فيرتفع حس المسؤولية والرقابة الذاتية لديهم، ويزيد بذلك ارتباطهم واندماجهم لوظائفهم. وبما أن نجاح المنظمات مرهون بقدرتها على تحقيق أهدافها، فإن ذلك وبلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، خاصة إذا كانوا على مستوى عال من الانتماء لمهنتهم والدور الذي يتوجب عليهم القيام به. لذا يعد الانتماء المهني مطلباً ملحا تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها لتعميقه لدى موظفيها كأحد أهم المحددات التي تؤثر في الأداء والفعالية التنظيمية وبشدة. ومن مظاهر الانتماء المهني للعاملين الارتباط الوجداني أو ما يسمى بالانتماء العاطفي الذي يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين التي يوفرها أسلوب التمكين، فيخلق بيئة تنظيمية ممكنة. (27)

9- متطلبات التمكين الإداري كمحددات مؤثرة في تعميق الانتماء المهني:

هناك عدة عوامل تؤثر في تحديد مستوى الانتماء المهني لدى الأفراد داخل التنظيم، بالنظر إليها نجدها تتداخل و بشدة مع متطلبات تطبيق التمكين الإداري أهمها:

- لا بد أن تكون بيئة العمل داخل المنظمة مشجعة على الاستقرار الوظيفي والشعور بالارتباط بها بقوة، أين يشعر كل فرد بأهميته و دوره الذي يقوم به. وحتى تكون بيئة العمل بتلك المواصفات لا بد أن تتوافر على عناصر تستوعب ثقافة التمكين من حيث عدالة توزيع المسؤوليات، والثقة والتفويض والمشاركة في العمليات الإدارية في حدود المتطلبات المهنية.(28)

9-2- استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والعلمية:

لقد تطورت الأساليب الإدارية وأصبحت في العصر الحديث أكثر تقنية وأكثر عملية. والإدارة الواعية هي التي تطرح أساليب الإدارة التقليدية جانباً لأنها لم تعد تفي بالمطلوب بل وتساهم في تراجع الجهاز الإداري وتحقق المزيد من الإحباط. وتشجيع تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة التي يتضمنها أسلوب التمكين كالرقابة بالأهداف والإدارة بالتحفيز والابتعاد عن الهرمية البيروقراطية له الانعكاس المباشر على الأداء الوظيفي للعاملين ويكون له الدور الإيجابي في انتمائهم لوظائفهم.

9-3- الحصول على الحقوق الوظيفية المادية والمعنوية:

مما لا شك فيه أن حصول الموظف على حقوقه يعتبر سبباً رئيسياً في زيادة انتمائه وحبه للوظيفة و زيادة فعالية أدائه، ولكن يشترط لذلك وجود نظام تسيير إداري واضح الأهداف وعادل تماماً كتلك الخصائص التي يوفرها التمكين الإداري، كما يشترط أن تكون الحدود واضحة لكل من الوظيفة والموظف. ولكي يتم تعزيز مبدأ الانتماء المهني فإنه لا بد من تحقيق الكفاية المادية وإشباع الجوانب النفسية للموظف.

9-4- تجسير الهوة بين الإدارة العليا والوسطى والدنيا:

يفرض التمكين الإداري إزالة الحواجز المادية والمعنوية و تسهيل عملية الاتصال و إدخال نظرية الشفافية في التعامل والوضوح في القرارات وبيان الصلاحيات لكل فئة ولكل موظف والحد من احتكار الصلاحيات و توزيعها، فإن كل ذلك قد يقلل من حجم الهوة بين المستويات الإدارية المختلفة و يكون ذو تأثير إيجابي على مستوى الانتماء المهني. فالتنظيم الإداري الواضح والذي ينعكس على

الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يجعل الإدارة أكثر نجاحاً وتحقيقاً لأهداف المنظمة. ومبدأ توزيع الصلاحيات يأخذ أكثر من بعد، فهناك البعد الإداري والتنظيمي والاستراتيجي والنفسي. فالبعد النفسي مثلاً لمبدأ تفويض الصلاحيات يعمق لدى الموظف -عندما يمارس صلاحياته دون تأثير أو ضغوط أو إقلال منها- فكرة الانتماء للمنظمة وتبني الدفاع عنها.(29)

5- التدريب والتعليم المستمران للموظف:

إن أحد أهم العناصر المساهمة في نجاح تبني التمكين الإداري هو التدريب والتعليم المستمر الذين يتيحان فرصة تطوير الأفراد داخل التنظيم مما يجعلهم يربطون وظائفهم ليس فقط بالمهام المسندة إليهم، وإنما بتنمية مسارهم الوظيفي وسعيهم نحو تحقيق طموحاتهم الوظيفية التي تتعدى أداء ما هو مطلوب منهم فقط وبالتالي يصبحون أكثر ارتباطاً بمنظماتهم لما توفره لهم من تنمية قدراتهم العقلية والوظيفية فينتج عن ذلك تنمية الثقة بالنفس لدى الموظف وإذكاء روح الانتماء المهني لديه.

6-9- إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

لدى كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق إنتماءه للتنظيم. فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساعدة ذلك للتنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء المهني للتنظيم، فخصائص العمل التي يوفرها تطبيق أسلوب التمكين الإداري يعطي نوعاً من الإشباع لاحتياجات ورغبات الفرد من حيث منحه المعلومات الكافية لزيادة فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز المسؤولية حتى يقوم بالأداء المطلوب ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه. (30)

الخاتمة

بات التمكين الإداري أحد أهم أساليب الإدارة الحديثة في المنظمات، كما أضحى في الوقت الراهن من أهم الدعائم في نجاح المنظمة واستمرارها في المنافسة والتحديث. حيث أن تطبيق التمكين الإداري يتطلب وضوح الأهداف المؤسسية أمام العاملين مما من شأنه العمل على زيادة انتمائهم. فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيقه أفضل وأكثر شمولاً. بالإضافة إلى أن التمكين يوفر علاقة جيدة للمرؤوس مع رؤسائه فهو يولد عنصر الثقة المتبادلة بينهم مما يعزز من نظرة الفرد الايجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها. و أصبح يمثل التمكين الإداري مصدر تحدي كبير ذو أهمية بالغة تقع على عاتق القيادة في المنظمات فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء

الأفراد وانتمائهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجة الانتماء المهني لدى العاملين ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام و مراعاة لمشاعر وزيادة الرغبة بالعمل.

المراجع والهوامش:

- 1- مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010 ص167.
- 2- أحمد عريقات وآخرون قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011 ص183.
- 3- ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2006.
- 4- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة مصر، 2003، ص 13.
- 5- جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991 ، ص 124.
- 6- رامي جمال أندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتب الحديث، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008 ص 61 .
- 7- مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 180.
- 8- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر السهراني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص45.
- 9- Kenith W. Thomas & Betty A. Velthouse, " Cognitive Elements of Empowerment" An Interpretive Model Of Instrinsic Task Motivation, Academy of Management Review Vol.15,No 4,1990,P669.
- 10-A.Bandura, "Self Efficacy": Toward a Unifying Theory of Behavioral Change Psychological Review, Vol. 84, 1977, pp: 191-205
- 11- L.G. Sjoberg, et al, "Cathectic Orientation, Goal Setting And Mood", Journal of Personality Assessment, Vol.47, 1983, PP: 307-312.
- 12- مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 173.
- 13- معاينة عادل سالم، اندراوس رامي جمال، الإدارة بالثقة والتمكين- مدخل لتطوير المؤسسات، علم الكتب الحديث، اربد الأردن، 2008، ص 132.

- 14- الحسيني فلاح حسن عداي، الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2000 ص226.
- 15- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى، 2012، ص ص 30-31.
- 16- نفس المرجع، ص ص 34-35.
- 17- خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2007 ص 79.
- 18- Jablanski, Implementing, Total Quality Management, Publisher Pfeifer & Company 1991, ISBN:0883903571, 1991. Joseph R.
- 19- نجم عبود، إدارة المعرفة- المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، ص 302.
- 20- Goetsch, David L. & Davis, Stanley B., " introduction to Total Quality", 2nded Prentice-Hall, Inc., New Jersey, 1997, p. 188.
- 21- Jay A .Conger, "Leadership: The Art Of Empowerment", The Academy Of Management Executive, Vol.3, No.1, 1998, pp: 17.
- 22- Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. (1990). “ Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretive’ model of intrinsic task motivation”, Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-81.
- 23- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، دراسات العلوم التربوية، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، المجلد 40، ملحق 1، 2013، ص307.
- 24- النجار محمد عدنان، ادارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1995 ص 409.
- 25- المدهون موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإدارة العاملين والجمهور، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان الأردن، 1995، ص96.
- 26- عبد الباقي صلاح الدين ، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005، ص 316.
- 27- علي صالح أحمد ومطلق الدوري زكرياء، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص29.
- 28- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 222.
- 29- عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص320.

30- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية مصر، 1997، ص ص 191-192.