

دور التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني لدى العمال في المنظمات الحديثة  
The role of administrative empowerment in achieving professional  
adjustment among workers in modern organizations

تاريخ الاستلام: 2023/01/17 تاريخ القبول: 2024/01/31 تاريخ النشر: 2024/02/01

أ. لبنى سناني \*

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة (الجزائر)

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة 2

Email : [l.snani@univ-skikda.dz](mailto:l.snani@univ-skikda.dz)

الملخص:

هدف مقالنا إلى توضيح دور الاستراتيجيات الحديثة المطبقة في المنظمات في تحقيق توافق الفرد مع مختلف الأبعاد التنظيمية، حيث أخذنا التمكين الإداري كنموذج كونه يساهم بمختلف أبعاده في تحقيق التوازن النفسي والاجتماعي بما يحقق التوافق المهني لدى الفرد العامل، وتوصلنا إلى أن استراتيجية التمكين الإداري تلعب دورا كبيرا في تحقيق التوافق المهني من خلال: تحسين مستوى أداء الفرد، جعله قادرا على تحمل المسؤوليات وحل المشكلات، رفع من مستوى دافعيته، اكتسابه للهوية التنظيمية، تحسين علاقاته الاجتماعية وتطوير مهاراته وصولا إلى تحقيق الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، التمكين الإداري، التوافق، التوافق المهني، العمال.

**Abstract:**

*Our article aimed to clarify the role of modern strategies applied in organizations in achieving individual compatibility.*

*We found that the administrative empowerment strategy plays a major role in achieving professional compatibility through: improving the level of individual performance, making him able to assume responsibilities and solving problems, raising his level of motivation, acquiring organizational identity, improving his social relations and developing his skills, where he achieves organizational loyalty.*

**Keywords:** *the empowerment, the administrative empowerment, adjustment, Professional adjustment, workers.*



## 1. مقدمة:

إن التغيرات المتسارعة التي شهدتها المؤسسات في بيئة العمل خاصة في العقود الأخيرة جعلت من الفاعلين في منظمات الأعمال والباحثين في هذا المجال يولون اهتماما كبيرا لكل ما له علاقة بالإدارة، وخصوصا المورد البشري، حيث أضحت كل مؤسسة تبحث عن استراتيجيات تمكنها من بلوغ خططها وتحقيقها للميزة التنافسية، كما أدركت أن قوتها تكمن في مواردها وكيفية استغلال طاقات الأفراد لخدمة المؤسسة، معتمدة في ذلك مجموعة من العمليات التنظيمية الحديثة من بينها التمكين الإداري، الذي يعتبر من أحدث ما جاءت به الإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل، لهذا جاءت كلمة القوة **Power** من كلمة **Potter** باللغتين الفرنسية واللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادرا **Able to be** أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما. (ع.دبلة، و.العماري، 2016، ص55)

وفي هذا الإطار يعتبر التمكين الإداري مفهوما واسعا ذلك أنه يأخذ عدة أبعاد من بينها تفويض السلطة، ترك مجالا لاتخاذ القرارات، تحمل المسؤوليات، التدريب، الالتزام، الكفاءة الذاتية، الفاعلية الذاتية المدركة وغيرها، حيث تساهم هذه الأبعاد في جعل الفرد العامل أكثر استقلالية وهو ما يخفض لديه مستوى الضغط المهني، كما يزيد من تفاعله مع منصب العمل.

ذلك أن التمكين الإداري يحرر الفرد من الرقابة الصارمة كما يحرر مواهبه الكامنة من خلال ترك له مجالا لتحمل المسؤوليات وإبداء الرأي وهو ما يساهم في الرفع من مستوى الأداء ويشعره بالانتماء، كما يلعب المناخ التنظيمي دورا في تحقيق استراتيجية التمكين في الوسط المهني من خلال تشكيل علاقات جيدة مع الزملاء، كما أن

انضمام الفرد إلى فريق عمل والتفاعل معه ينعكس إيجاباً على صحته النفسية كما يحافظ على توافقه مع متطلبات العمل، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن علاقات العمل باعتبارها بعداً من أبعاد التمكين الإداري تلعب دوراً كبيراً في الحفاظ على توافق الفرد مع مختلف الفاعلين بصفة خاصة ومع متغيرات المناخ التنظيمي بشكل عام بما يحقق التوافق مع منصب العمل بمختلف متطلباته أو ما يسمى بالتوافق المهني حيث يعتبر هذا الأخير مجالاً من مجالات التوافق الاجتماعي التطبيقية والذي حظي بالكثير من الاهتمام نظراً لأثره على التوازن النفسي وانعكاسه على صحة الفرد النفسية والجسدية.

بل أصبح من بين التحديات التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه من خلال العمل على توفير كل المتطلبات النفسية، الجسدية والاجتماعية، مما يعزز ذلك من مستوى دافعية العمال كما يحسن من مستوى أدائهم لتواجههم في محيط صحي ومناخ تنظيمي مستقر، حيث يساهم فيما بعد على إدراكهم لمدى اهتمام المؤسسة بهم وبطموحاتهم.

كما أن إدراك التوافق المهني يرتبط بمدى توفير الشروط المطلوبة في مكان العمل، سواء ارتبط ذلك بالجانب المادي أو المعنوي مما ينعكس على صحة العمال النفسية والجسدية، كما يؤثر على تفاعلاتهم الاجتماعية وتوازنها، فضلاً عن ذلك فهو يعد حالة من الانسجام مع مهامهم بحيث يشعرون بالرضا ويتكيفون مع المتغيرات البيئية الاجتماعية والتنظيمية.

لا سيما أن توافق الفرد مع مهنته يرتبط بمدى قدرته على تحقيق الذات والنجاح في العمل حيث يلعب ذلك محورا جوهريا في حياة الفرد، لأنه المظهر الذي يعطيه المكانة

ويربطه بالمجتمع وفيه يجد فرصة كبيرة للتعبير عن ميوله، استعداداته وطموحاته كما يساهم في تحقيق الرضا عن الأجور والإشراف. (ف.ذيب، م.دحماني، 2018)

فالعامل على تعزيز التوافق المهني أصبح من بين التحديات التي تبحث كل منظمة عن تحقيقها من أجل بلوغ الفرد أعلى مستويات الرضا في ظل التغيرات التنظيمية، الاجتماعية والثقافية الراهنة بهدف تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجها وسمعتها في عالم المؤسسات.

## 2. الإشكالية:

لقد سعت المنظمات خلال السنوات الأخيرة إلى تحسين جودة منتجاتها وزيادة فاعليتها، من أجل تحقيق أهدافها وطموحات مواردها البشرية، حيث تطلب البحث عن استراتيجيات جديدة من خلال تطوير الكفاءات البشرية ودعمها مع استخدام كافة الإمكانيات التي من شأنها أن تعزز من مهاراتها والتي من بينها ما يعرف بالتمكين الإداري كأحد الاستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تقوم فكرتها على منح العمال الثقة وتفويضهم الصلاحيات والاستقلالية التي تساهم في زيادة مرونتهم وقبولهم للتعليمات وتحملهم للمسؤوليات، حيث أن الاعتماد على هذه الاستراتيجية الإدارية يمكن أن يحقق أهداف مشتركة داخل المنظمة تجمع بين الأهداف المخطط لها وأهداف الأفراد الخاصة التي يسعون إلى تحقيقها وحاجاتهم التي يودون إشباعها والتي من شأنها أن تحقق لهم الرضا والتوافق مع متغيرات التنظيم.

حيث يعتبر التوافق بمختلف أبعاده من بين الشروط الأساسية التي تسمح للفرد العامل بالاستمرارية في المنظمة ومن بين العناصر الأكثر تأثيراً على أدائه ودافعيته للعمل فهو يعبر عن حالة ديناميكية تسعى إلى إحداث الدمج بين إمكانيات الفرد العامل وحاجاته من جهة والمتطلبات العقلية، النفسية والاجتماعية من جهة

أخرى ومن بين أنواع التوافق التي يمكنها أن تخدم أهداف المنظمة نجد التوافق المهني والذي يعتبر أحد مدخلات المنظمة التي يجب أن تتوفر حتى يستطيع الفرد العامل الحفاظ على وتيرته في العمل وبالتالي التوافق مع جميع متغيرات التنظيم، كما يكتسب الفرد العامل آليات التكيف مع متغيرات محيطه المهني كما يساهم في إحداث التوازن بين القدرة والرغبة حيث يلعب دورا في ارتفاع مستوى الأداء والولاء للمنظمة وتقليل دوران العمل ويجعل الفرد العامل مستقرا ومتكيفاً مع منصب عمله كما يزيده من الشعور بالاستقلالية، ومن ناحية أخرى يحافظ على تطور المنظمة وتقدمها لذلك فإن تحقيق التوافق المهني يعتبر من بين الضروريات التي يجب أن تعمل المنظمات على تحقيقها وأنه لا بد من البحث عن استراتيجيات فعالة التي من شأنها أن تحافظ على توافق الفرد العامل واستمراره في المنظمة وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح التساؤل التالي: كيف يلعب التمكين الإداري دورا في تحقيق التوافق المهني لدى العمال في المنظمات الحديثة؟

### 3. التمكين الإداري:

#### 1.3 مفهوم التمكين الإداري:

تختلف نظرة الباحثين حول مفهوم التمكين الإداري، حيث هناك من يراه على أنه فلسفة إدارية وهناك من ينظر إليه على أنه وسيلة تستخدم في الإدارة من أجل تحسين الفعالية التنظيمية.

حيث يرى بوين ولولر **Bowen and Lawler** أن التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها. (س.ملحم، 2009)

أما وجهة نظر هيلريغل **Hellriegel** كانت شاملة لكل العناصر المميزة للتمكين حيث رأى أنها نموذجاً جديداً تم تطويره كرد فعل للسيطرة التي كان يعتمدها المسؤول كآلية للتأثير على الأتباع، فالتمكين الإداري يشمل كل ما له علاقة بالاستقلالية التي يتمتع بها الفرد العامل باعتباره جزءاً من مؤسسة ما، وذلك من خلال المشاركة في التأثير والسيطرة سواء كان ذلك بشكل فردي أو جماعي (فريق عمل) في كيفية اتخاذ القرار وعلى أساسها يمكن إدراك دوره في المؤسسة. (ز.الدوري، أ.علي، 2016)

ويرى (المحاسنة، 2007) أن التمكين الإداري هو قيام المؤسسة بترك الحرية للعمال في التصرف بحيث يمنحهم إحساساً داخلياً بالاستقلالية في أداء المهام، إضافة إلى المشاركة في صناعة القرارات ومنحهم مجالاً لتطوير ذواتهم وتحفيزهم، مع توفير لهم بيئة تنظيمية مناسبة للقيام بذلك.

واستناداً لما سبق يمكن القول أن التمكين هو إعطاء الصلاحية للعمال لوضع الأهداف واتخاذ القرارات مع إيجاد حلول للمشكلات التي تعوق بلوغ الأهداف، كما يمكن اعتباره على أنه نقل السلطات للعمال من أجل أداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة دون أن يتم مراقبتهم أو الإشراف عليهم، وعدم تدخل الإدارة في طريقة أداء المهام أو اتخاذ القرارات، إضافة إلى تحسين الظروف المادية للمؤسسة بتوفير متطلبات العمل من أجهزة ووسائل، مع انتقاء موارد بشرية قادرة على تحمل المسؤوليات وحل المشكلات ومتابعة أداء العاملين وتدريبهم من أجل تحسين مستواهم الأدائي، السلوكي والفني. (إ.بوغليطة، 2014)

وتماشياً مع ما تم ذكره فالتمكين الإداري يتمثل في إعطاء السلطة للعاملين وذلك من خلال تحميلهم المسؤوليات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وهناك ثلاثة أنواع من التمكين، أولهم: التمكين الظاهري والذي يركز على المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال التعبير عن الرأي حول مختلف المواضيع التي ترتبط بالمنظمة، بينما النوع

الثاني: فيتركز على السلوك ويسمى بالتمكين السلوكي بحيث تكون لدى الفرد القدرة على فهم المشكلات وتجميع البيانات وتحليلها مما يساهم ذلك في اكتساب الخبرة والمهارة في الميدان، أما النوع الثالث: فيتركز على النتائج ويسمى بتمكين العمل المتعلق بالنتائج والذي يعتمد على إيجاد الطرق المناسبة لأداء المهام وتحسين مستوى الإنتاج نوعا وكما. (ف.الشعلان، 2016)

أما من وجهة نظرنا فالتمكين الإداري هو منح الصلاحية للعمال في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات وذلك من خلال ترك لهم مجالاً للاستقلالية، بحيث يساهم ذلك في تطوير ذواتهم وينمي لديهم بعض المهارات المرتبطة بالثقة بالنفس، الإبداع والمخاطرة وهو ما يحسن من مستوى أدائهم كما يرفع من جودة المنتجات، بحيث يسمح للمؤسسة بأن تصل إلى أهدافها دون عناء أو مقاومة من قبل العمال وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا واستقرار المنظمة.

### 2.3 أهمية التمكين الإداري:

تكمن أهمية التمكين الإداري في تحقيق قفزة نوعية في المنظمة من خلال نقلها من موقع إلى مواقع استراتيجية أخرى بما يخدمها ويخدم أهدافها، وذلك من خلال التشارك في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات مما يقلل العبء على الإدارة العليا بتفويض المسؤوليات وتوزيعها على العمال بالطريقة التي تسمح للجميع بأن يكونوا فاعلين ولهم دورا ومكانة في المؤسسة، وهو ما يحدث المواءمة بين احتياجات الأفراد ومتطلبات المنظمة كما يزيد من مستوى الرضا والدافعية للعمل.

ناهيك عن ذلك فإن تحقيق الذات لدى العمال يرتبط بمدى قدرة المنظمة على جعل توقعاتهم حقيقة، وذلك من خلال التعرف على طموحاتهم وأهدافهم الشخصية

مع تجسيدها في أرض الواقع، من خلال خلق فرص للتداول والتشاور واتخاذ القرارات بصورة تشاركية إضافة إلى تقاسم الرؤى فيما بينهم.

ومما لا شك فيه أن الهوية التنظيمية لا يمكن أن تتشكل إلا من خلال التوافق بين القيم الفردية مع القيم التنظيمية، مما يؤدي إلى الشعور بالانتماء كما يرفع من مستوى الولاء لدى العمال بما يجعلهم يساهمون في الفعالية التنظيمية من خلال العمل على تحقيق أهداف المنظمة بلعب أدوارهم كما يجب والتعاون فيما بينهم على تحسين مستوى الإنتاج كما ونوعاً، وهو ما يحسن من مستوى أدائهم ويكسبهم الخبرة المطلوبة في العمل والتي تساعدهم فيما بعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تخدم الفرد العامل والمنظمة.

ويجدر الذكر أن الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تأتي من الفراغ فهي بحاجة إلى من يستخرجها من ذات الفرد وذلك من خلال جذب الموارد البشرية المتميزة نحو المنظمة، مع العمل على تحسين سمعة هذه الأخيرة في البيئة الخارجية واستراتيجيات العمل المعتمدة فيها، فالمؤسسات التي تشجع على الإبداع مع إعطاء فرصاً لإطلاق مشاريع ترافقها مكافآت وامتيازات تجعل ذوي الكفاءة والخبرة يتنافسون للعمل لصالحها، ويمكن تحقيق الأفكار الإبداعية بداية بفتح المجال لإبداء الرأي وحرية التعبير مع توفير الوسائل المطلوبة في تحقيقها على أرض الواقع، بما يشجع العمال على التنافس فيما بينهم على إنجاز المشاريع التي يطمحون لها، وهو ما يساهم في بناء شخصية الفرد العامل ويرفع من مستوى ثقته بنفسه ويجعله قادراً على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة.

وفي نفس السياق أشار كل من هانت وأوسبورن سكرمرهون على أن التمكين الإداري يحقق الكثير من الفوائد، تكمن في مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى التخلي عن الطرق التقليدية كالتسلسل الهرمي في عملية تبادل المعلومات

والاتصالات، وذلك من خلال اعتماد فرق عمل مدارة ذاتيا بأن يقوم كل فريق بتحمل المسؤوليات المرتبطة بالمهام الموكلة له دون استشارة أو اتباع تعليمات محددة مسبقا، إضافة إلى كسب الوقت، الجهد والمال من خلال تسهيل سيرورة العمليات وتقليل من تكاليف التدريب، الإشراف والرقابة مع استغلال كل من الموارد البشرية، المادية والمالية أفضل استغلال. (س. شريف، 2020)

وعلاوة على ذلك فإن أهمية التمكين تكمن في قدرة هذه الاستراتيجية على تحسين تنافسية المؤسسات في السوق وذلك من خلال العمل على تحسين مستوى أداء العاملين، منحهم مجالا للاستقلالية وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم الإبداعية، بما يساهم في تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق الجودة في المؤسسة. (ز. عريقات، 2016)

### 3.3 أبعاد التمكين الإداري:

استنادا لما سبق من معطيات يمكننا القول أن التمكين الإداري يعتمد على جملة من الأبعاد من بينها:

✓ **تفويض السلطة:** ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح، بمعنى أن يعهد المسؤول ببعض اختصاصاته التي استمدتها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية. (ف. الشعلان، 2016)

✓ **تطوير الشخصية:** يمكن تحقيق ذلك من خلال العمل على تدريب الفرد العامل على أداء المهام دون مراقبة أو إشراف من خلال منحه فرصا لإبداء الرأي، مما يساهم ذلك في زيادة مستوى النضج لديه حيث يسمح له بتحمل المسؤوليات بمفرده.

وفضلا عن ذلك وجه كريس أرجريس C.Argyris انتقادا لكل من النظرية البيروقراطية والإدارة العلمية، حيث من خلال نظريته "الشخصية البالغة" يرى أن الانسان

بالغ ويمكنه تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات دون توجيه أو اتباع التعليمات حرفيا. (س.خلفة، ف.عيساوي، 2018)

✓ **التحفيز:** ونقصد بذلك تشجيع العاملين وتحريك دافعيتهم معتمدين في ذلك الحوافز المادية من مكافآت وعوائد، إضافة إلى الحوافز المعنوية والتي تتمثل في: الاعتراف بالمجهودات المبذولة من قبل العاملين، الاحترام والتقدير إضافة إلى تعبيرات الشكر والامتنان لكل من يقوم بابتكار طريقة جديدة للعمل أو الإبداع في أداء المهام وغيرها، كما يجدر الذكر أن عملية التحفيز تختلف باختلاف حاجات الفرد العامل ورغباته، فهناك من يتم تحفيزه من خلال توفير العوامل الفيزيولوجية والأمن وهناك من يبحث عن الحاجات الاجتماعية والتي تتلخص في شعوره بالانتماء، الحب وتقدير الآخرين له، وهناك من يحتاج إلى إشباع حاجة تحقيق الذات من خلال وصوله إلى أهدافه وطموحاته التي تسعى إلى بلوغها منذ انضمامه إلى المؤسسة، بالتالي لا بد أن تؤخذ بعين اعتبار حاجات الأفراد المتنوعة حتى تستطيع المؤسسة الرفع من مستوى الدافعية لدى العمال.

✓ **التدريب:** يعتبر التدريب من أهم أبعاد التمكين الإداري، فالفرد العامل بحاجة إلى أن يتم تلقينه مجموعة من المبادئ المرتبطة بالمسؤوليات المحملة على عاتقه، لاسيما أنه بحاجة إلى تطوير مهاراته وقدراته المختلفة، فمن خلال التدريب يكتسب الفرد العامل الخبرة التي تعزز من ثقته بنفسه وتجعله عضوا فاعلا قادرا على حل المشكلات وتخطي العقبات، كما يساهم في الرفع من مستوى كفاءته فيما يخص اتخاذ القرارات الاستراتيجية والمصيرية، ويجعله قادرا على التنبؤ بمختلف المخاطر التي قد تهدد استقرار المؤسسة إضافة إلى معرفة نقاط قوتها وضعفها، وهو ما يساهم في وضع الخطط المناسبة لكل موقف أو أزمة.

✓ **الاتصال الفعال:** يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاما في عملية التمكين الإداري ذلك أن أغلب العمليات تقوم على عملية التفاعل وتناقل المعلومات التي يشترط أن تكون واضحة لا تحمل عدة معاني كما يجب أن تكون واقعية قابلة للتطبيق في الميدان، وأن يتقاسم جميع أفراد المنظمة هذه المعلومات حتى يتمكنوا من انجاز المطلوب منهم من مهام ومسؤوليات.

✓ **تكوين فرق العمل:** وذلك من خلال تشجيع العاملين على العمل بشكل جماعي والاعتماد على أفكارهم وآرائهم في حل المشكلات، كما يجب تعزيز الثقة بينهم وتوفير قائدا قويا يساهم في تشجيعهم ودعمهم على تحقيق الأهداف المسطرة إضافة إلى المساهمة في التقليل من العراقيل والصعوبات التي تواجههم، كما يجب أن تتوفر لدى العمال المهارات والإمكانيات اللازمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات. (س.خليفة، ف.عيسوي، 2018)

وعلاوة على ذلك فإن القرارات الصادرة عن فريق العمل تكون أدق من تلك الصادرة عن الفرد لوحده، كما تساهم الفرق المدارة ذاتيا في جني عدة فوائد من بينها: المرونة، ارتفاع مستوى الإنتاجية، خفض التكلفة وحل المشكلات. (ح.البناء، ن.الخفاجي، 2014)

واستنادا لما سبق فالفرق يعتبر الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي للمنظمة، كونه يقوم بتحمل مسؤولية المهمة والمشروع إلى غاية بلوغه الهدف، كما أنه يتميز بالاستمرارية كونه يشمل كل أنشطة المنظمة ولا يتفكك بنهاية المهام والمسؤوليات الموكلة.

### 4.3 متطلبات التمكين الإداري:

إن تطبيق التمكين الإداري في المؤسسات التنظيمية مهما كان نوعها يتطلب مجموعة من الشروط التي يجب توفرها في الفرد العامل، ذلك أنه ليس من السهل اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بقضايا مصيرية، كما أن تفويض السلطة تحتاج أن يكون لدى الفرد الخبرة الكافية التي تساعد على حل المشكلات.

ومما لا شك فيه أن التمكين الإداري يساهم في تشكيل حلقة ثقة بين العمال والمسؤولين في المنظمة، وذلك من خلال اعتماد آليات حديثة تتمثل في: الإدارة بالأهداف، ترك مجال للحرية في أداء المهام بالكيفية التي يحددها الفرد العامل وتشجيعه على تحمل مسؤولياته، إضافة إلى مشاركته في المعلومات حيث لا بد أن يحافظ على سريتها وعدم تسريبها إلى المحيط الخارجي الذي يعج بالمنافسين.

ومن زاوية أخرى فإن العمال بحاجة إلى دعم اجتماعي من طرف رؤسائهم وذلك من خلال مساندتهم والإصغاء إلى انشغالاتهم ومشاكلهم التي تعكر صفو تقدمهم الوظيفي، إضافة إلى إعلامهم بكل ما يخص مسارهم الوظيفي مع خلق فرص للتدريب مما يساهم ذلك في تحسين مستوى أدائهم وينمي قدراتهم المختلفة، كما يساعدهم على اكتساب الخبرة من العمال أو المدراء ذوي الأقدمية في المؤسسة.

كما يساهم الدعم الاجتماعي من قبل رؤساء العمل في زيادة ثقة العامل بالمنظمة كما يعزز مستوى التزامه وانتمائه التنظيمي. (ف.الشعلان، 2016)

### 5.3 مبادئ التمكين الإداري:

يقوم التمكين الإداري حسب (س.تلخوخ، 2014) على 7 مبادئ أساسية وهي: تعليم العاملين، الدافعية، وضوح الأهداف، حقوق الملكية، الرغبة في التغيير، نكران الذات، الاحترام؛ حيث سنقوم بتوضيحها كالاتي:

✓ **تعليم العاملين:** لا بد أن يتم التركيز على الجانب المعرفي لدى العمال من خلال صقل المعارف وتنظيم الأفكار والعمل على توفير المعلومة التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وحل المشكلات، فالمعلومة هي أساس تطور كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية كون أغلب العمليات التنظيمية تقوم على كيفية اتخاذ القرارات الصحيحة لحل المشكلات والوصول إلى الأهداف، وأن مبدأ تفويض السلطة لا يمكن أن يتحقق إلا إذا توفر لدى العمال حوصلة حول سيرورة العمليات وكيفية تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة عالية.

✓ **الدافعية:** يحتاج التمكين الإداري إلى دافعية مرتفعة، بالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى إيجاد سبلا لتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية، وذلك من خلال تدريبهم وتكوين فرق عمل متنوع أعضائها بين ذوي الخبرة والمبتدئين، حيث يساهم الاحتكاك والتفاعل فيما بينهم في تبادل الخبرات ويشجعهم على المبادرة، كما يجب وضع استراتيجيات لتحفيزهم على التنافس فيما بينهم مع تعزيز ذلك بجملة من المكافآت.

✓ **وضوح الأهداف:** حيث يكمن نجاح الفريق في قدرتهم على وضع الأهداف بحيث تكون إجرائية، أي قابلة للتطبيق على أرض الواقع، ذلك أن الأهداف التي تتميز بالوضوح يسهل تطبيقها ويزيد من تفاعل الأفراد فيما بينهم، مما يزيد من سرعة الإنتاج ومن تطور المنظمة وتقدمها (م. المحاسنة، 2007) لذلك يجب الأخذ بالحسبان أن الوضوح في الأهداف يساهم بشكل كبير في ديناميكية جماعة العمل كما يجعلها متماسكة، ويعزز قيمة التعاون والتآزر فيما بينهم، بما يساهم في مرونة الأعضاء وتقبلهم للتعليمات، لاسيما احتكاكهم بذوي الخبرة يساعد على

التحسين من قدراتهم، خاصة تلك المرتبطة باتخاذ القرارات الارتجالية والمصيرية في المواقف الحرجة والأزمات.

✓ **حقوق الملكية:** ويقصد بذلك تشجيع العاملين على وضع خطط تخدم المؤسسة وتخدم مصالحهم وأهدافهم الشخصية، مما يشعرهم ذلك بامتلاكهم جزءاً من أصول المؤسسة مع تعزيز ذلك بجملة من الامتيازات، وهو ما يرفع من مستوى ولائهم ويشجعهم على المجازفة وتحمل المسؤوليات.

✓ **الرغبة في التغيير:** تعبر عن مدى رغبة العمال في اتباع استراتيجيات جديدة في العمل، مع وجود مرونة في قبول التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى العمليات التنظيمية في المؤسسة، مع قدرتهم على التأقلم معها من خلال التعلم واكتساب المهارات الجديدة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق أهداف المنظمة.

✓ **نكران الذات:** وذلك من خلال تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، من خلال تعزيز روح التعاون والمساهمة في تحقيق الأهداف دون البحث عن تحقيق ملذات الذات أو تفضيل النفس عن الغير، حيث تعتبر هذه القيمة مهمة جداً وتتماشى مع التمكين الإداري الذي يحتاج إلى وجود عمال متماسكين يساهمون في الحفاظ على استقرار المنظمة وعلى تطورها ونموها.

✓ **الاحترام:** إن المنظومة القيمية التنظيمية التي تشجع على الاحترام المتبادل يمكنها أن تحقق الكثير من الأهداف، فالاحترام المتبادل يساهم في رفع من مستوى الولاء لدى العمال كما يشعرهم بأنهم سواسية مع القادة وأن كل فرد من المؤسسة لديه دوره الخاص، بحيث يتعاون الجميع من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية دون تمييز أو احتقار لأحد أفراد المؤسسة، مما يزيد من مستوى الرضا وقبول الأهداف.

### 6.3 خطوات التمكين الإداري:

يرى (م. أبو جمعة، 2017) أن التمكين الإداري يعتمد على وجود ثلاث خطوات

أساسية:

✓ العمل على مشاركة المعلومات على مستوى جميع أفراد المنظمة.

✓ وضع خطط للإدارة الذاتية.

✓ تشكيل فرق عمل تدار ذاتيا.

حيث سنقوم بشرح الخطوات السابقة كالاتي:

✓ العمل على مشاركة المعلومات على مستوى جميع أفراد المنظمة: وذلك من

خلال العمل على تشكيل حلقة ثقة بين العمال والاداريين من خلال مشاركتهم

في اتخاذ القرارات، إضافة ترك لهم المجال لتحمل مسؤولياتهم دون فرض رقابة عليهم

مع متابعتهم من حين لآخر من أجل تصحيح بعض الأخطاء التي قد يقعون فيها

نتيجة نقص الخبرة، مع تغيير طريقة تفكيرهم من خلال اعتماد الأساليب التوعوية

والإبداعية.

✓ وضع خطط للإدارة الذاتية: من خلال التخطيط للتمكين الإداري وذلك على

المستوى البشري، مع الاهتمام بعنصرين أساسيين هما: الكفاءة والخبرة ومدى

توفرهما في الفرد العامل الذي سنقوم بتحميله المسؤولية، إضافة إلى العمل على

الجانب السيكولوجي من خلال تعزيز مستوى ثقته بنفسه وبقدراته، مع توفير

المعلومات الضرورية التي تساعد على حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.

✓ تشكيل فرق عمل تدار ذاتيا: وذلك من خلال القيام بتشكيل مجموعات عمل

تتكون من عمال يحملون جملة من القيم، الاتجاهات والإمكانات المشتركة، حيث

يساهم ذلك في زيادة مستوى التفاعل فيما بينهم، وهو ما يساهم في تحقيق

الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، كما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وفقا لما يتم تبادله من معلومات وخبرات حول مختلف المواقف معتمدين في ذلك الرقابة الذاتية، حيث يرفع من مستوى أداء العمال ويحسن من كفاءتهم في انجاز المهام.

ويرى الطعاني أن التمكين الإداري يتطلب مجموعة من الخطوات لبلوغه وتتمثل في: العمل على تغيير سلوكيات المديرين بجعلهم أكثر مرونة مع العمال، مع العمل على تفويض السلطة للمرؤوسين وذلك من خلال اختيار مجموعة من المسؤوليات وتوزيعها عليهم مع ترك لهم المجال لتحملها وذلك بتشكيل فرق عمل مما يساهم في زيادة التفاعل بينهم، وتوفير عناصر بشرية قادرة على التعامل مع مختلف القرارات وتوفير فرصا للتدريب من أجل تحسين قدراتهم وتكوين مهارات جديدة. (أ.السقا وآخرون، 2017)

#### 4. التوافق المهني:

##### 1.4 مفهوم التوافق:

وفقاً لقاموس جود Good فإن التوافق هو عملية العثور على أنماط السلوك المناسبة للبيئة واعتمادها. (H.Afroz,2016)

أما في علم النفس، فيشير التوافق إلى العملية السلوكية لموازنة الاحتياجات في البيئة. بحيث يتكيف البشر والحيوانات بانتظام مع بيئتهم. على سبيل المثال، عندما تحفزهم حالتهم الفسيولوجية على البحث عن الطعام، فإنهم يأكلون (إن أمكن) للحد من جوعهم، ويحدث سوء التوافق عندما يكون هناك عجز عن إجراء تعديل قياسي مع بعض الاحتياجات أو الإجهاد في البيئة. (M.Mohinuddin,2021)

## 2.4 مفهوم التوافق المهني:

يعتبر التوافق المهني من بين المواضيع التي شغلت اهتمام الكثير من العلماء والباحثين يرجع ذلك لأهميته في المحيط المهني، فالفرد الذي يعاني من سوء التوافق مع متطلبات العمل لا يمكن أن يساهم في تحقيق أهداف المنظمة أو تطوير مساره الوظيفي، لذلك كان من الضروري الاهتمام بمستوى توافقه والعوامل المحيطة به من خلال الاهتمام بتفاعلاته مع مختلف المستويات التنظيمية إضافة إلى التعرف على جوانبه الشخصية من أجل تحديد مدى قدرته على قبول التغيير وعلى التعامل مع مختلف المواقف، ومدى توفر الإمكانيات المطلوبة لأداء المهام من قدرات ومهارات جسدية، نفسية، اجتماعية وعقلية بما يساهم في تحقيق مبدأ فريدريك تايلور والمتمثل في: "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".

حسب كاتل **Cattel** فإن التوافق المهني يمكن تحقيقه بالاعتماد على مقاييس سمات الشخصية في عملية الاختيار، ذلك أن الفهم الصحيح للشخصية يساهم بشكل كبير في تحقيق التطابق بين خصائص الفرد ومتطلبات العمل الاجتماعية والتنظيمية بما يحسن من مستوى أدائه ويرفع من معنوياته. (ع.حجو، 2015)

أما سكوت **Scott** فيرى أن التوافق المهني هو قدرة الفرد على توافقه مع بيئة العمل بمختلف عواملها، وتوافقه مع خصائصه الذاتية، ومع زملائه ورؤسائه في العمل، إضافة إلى توافقه مع ظروف السوق المتغيرة. (س.بوعطيط، 2018)

كما يرى مرسي بأنه يمكن تحقيق التوافق المهني من خلال إيجاد الفرد العامل منصب عمل يتناسب مع قدراته ومهاراته، وميوله بحيث يحقق النجاح ويدرك رضا المشرفين ورؤساء العمل على أدائه، وأن عكس ذلك يؤدي إلى سوء توافقه شخصياً، اجتماعياً ومهنياً. (م.الشافعي، 2002)

كما يمكن تعريف التوافق المهني على أنه نمو عام للفرد، مما يساعد على تطوير القدرات والمهارات العقلية والاجتماعية لأداء مهنته بفعالية وكفاءة. (K.Sujata & K.Suchil,2022, p325)

ويعبر التوافق المهني عن عملية معقدة طويلة، حيث يلعب دور هاماً من خلال

تفاعله مع قوة العمل ويستمر مدى الحياة المهنية. (D.Zlatoeli, 2005, p21)

واستناداً لما سبق يمكن استخلاص أن التوافق المهني هو أحداث التوازن بين متطلبات العمل وخصائص الفرد مما يجعله قادراً على التفاعل مع مختلف المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية، إضافة إلى تحمل المسؤوليات لتوفر لديه المهارات والإمكانيات النفسية، الجسدية والعقلية المطلوبة مع تواجده في بيئة عمل صحية، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائه ويجعله راضياً بتواجده في المؤسسة.

ونعرف التوافق المهني على أنه قدرة الفرد على التأقلم مع المناخ العام للمنظمة بمختلف أبعاده الشخصية، الاجتماعية والتنظيمية إضافة إلى تأقلمه مع المحيط الخارجي لتوفر لديه الميكانيزمات الضرورية التي تساعد على التفاعل الإيجابي مع مختلف المتغيرات المحيطة به، كما يتحقق التوافق المهني بتوفر المؤهلات الضرورية لأداء المهام مع تحفيز العامل ودفعه نحو تحسين مستوى أدائه من خلال خلق فرصاً للتدريب وتطوير المهارات مما يجعله ذلك أكثر توافقاً مع منصب العمل، كما ينعكس ذلك على صحته النفسية والجسدية وعلى مستوى الرضا المهني.

### 3.4 أبعاد التوافق المهني:

يرى (أ.العربي، 2011) أن التوافق المهني يتفرع إلى ثلاثة أبعاد أساسية يمكن

توضيحها كالتالي:

- **البعد الذاتي:** يرتبط هذا البعد بإمكانيات الفرد العامل وقدراته إضافة إلى سماته الشخصية، اتجاهاته، معارفه وخبراته، حيث تتفاعل هذه العوامل مع العوامل التنظيمية و ينعكس ذلك على إنتاجية الفرد وكفاءته وتكيفه في محيط العمل.
- **البعد الاجتماعي:** يرتبط هذا البعد بالتفاعلات الاجتماعية بين العمال، من حيث مدى تماسك الجماعة وديناميتها ومدى تشاركتها في القيم والاتجاهات، بما يسمح بتحقيق روح الجماعة والتعاون بعيداً عن الصراعات والمشاكل العلائقية التي تؤثر على الفرد العامل في توافقه مع محيط العمل وتعرقل الأهداف المسطرة.

■ **البعد المتعلق بالعمل نفسه:** يؤثر هذا البعد على التوافق المهني لدى الفرد العامل وذلك من حيث طبيعة العمل ومدى توافقها مع إمكانياته ومهاراته، إضافة إلى نمط القيادة وفعالية الاتصال التنظيمي، إضافة إلى الظروف الفيزيائية التي يجب أن تتوافق مع البنية الجسمية والنفسية لدى الفرد العامل.

#### 4.4 أهمية التوافق المهني:

إن تحقيق التوافق المهني يعتبر من بين الأهداف التي تسعى كل منظمة إلى بلوغها ومن وجهة نظرنا تكمن أهميته فيما يلي:

- المساهمة في زيادة مستوى الدافعية لدى الفرد العامل.
- التقليل من الصراعات التنظيمية وتناقل الإشاعات، كما يحافظ على التوازن والاستقرار داخل المنظمة وذلك على كافة المستويات التنظيمية.
- شعور الفرد بالانتماء للمنظمة مما يساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي.
- ارتفاع مستوى الرضا لدى العامل مما يؤدي ذلك إلى قبول الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها.
- زيادة فعالية الاتصال ودينامية الجماعة، مما يسهل سيرورة مختلف العمليات كما يحفز الفرد العامل على تحسين مستوى أدائه، حيث ينعكس ذلك على الإنتاج كما ونوعاً.
- تحقيق الفعالية التنظيمية والجودة الشاملة من خلال شعور العمال بالهوية التنظيمية ولتبنينهم قيم واتجاهات المنظمة، مما يجعلهم مرنين اتجاه أي تغيير أو تطوير يطرأ على مستوى المنظمة.
- شعور الفرد العامل بالراحة والتوازن النفسي مما ينعكس ذلك على صحته الجسمية، النفسية والعقلية كما يساهم ذلك في بناء علاقات سوية تسودها المحبة، التعاون والتفاهم بين مختلف مستويات المنظمة.

-مساهمة التوافق المهني في زيادة مستوى الالتزام اتجاه المهام والمسؤوليات، كما يقلل من نسبة الغيابات وحوادث العمل، ويضع حد لمختلف المعوقات الشخصية، الاجتماعية والمهنية المرتبطة بسوء التوافق النفسي، الاجتماعي والمهني.

#### 5.4 معوقات التوافق المهني:

استنادا لما سبق من معطيات قمنا بتلخيص معوقات التوافق المهني فيما يلي:

- سوء الاختيار والتوجيه بحيث يؤثر ذلك على التأقلم مع منصب العمل ومتطلباته.
- عدم توفير برامج تدريبية مكثفة وكافية لتغطية الاحتياجات المعرفية والأدائية.
- قص المكافآت والحوافز مما يؤثر ذلك على دافعية العمال بالتالي على توافقتهم المهني.

- الصراعات التنظيمية وضعف فعالية الاتصال على مختلف المستويات التنظيمية.
- ضعف إشباع حاجات العاملين وعدم تحقيقهم لأهدافهم وطموحاتهم.

#### 5. دور التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني لدى العمال في المنظمات الحديثة:

تعد إدارة الموارد البشرية من بين المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا، ذلك أن الإنسان هو المسؤول الأول والأخير على نجاح المؤسسة التنظيمية، بالتالي فمعرفة كل ما يرتبط به من إمكانيات نفسية، جسدية، عقلية واجتماعية أضحى من أولويات كل منظمة تسعى إلى كسب ثقة زبائنها، فضلا عن ذلك فتحديد جوانب الفرد المختلفة يساعدها على اتخاذ القرارات بشأن مساره الوظيفي، كما أن التعرف على طموحاته وتوقعاته يسهل عليها عملية الاختيار بحيث يتم وضعه في المنصب الذي يتناسب مع إمكانياته ويتمشى مع ما يرغب به مما يساهم ذلك في جعله مرنا ومتقبلا لقرارات المنظمة.

وفي ظل التغيرات الاجتماعية والتنظيمية الراهنة أصبح من الضروري تبني استراتيجيات حديثة تتمشى مع متطلبات البيئة بما يحقق رضا العاملين، ولاشك أن الاهتمام بالتمكين الإداري أضحى من بين أولويات كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق

ميزة تنافسية، يرجع ذلك إلى الفوائد التي يمكن أن تحققه هذه الاستراتيجية، فشعور الفرد العامل بالانتماء إلى المؤسسة يحتاج إلى أن يتم توفير له متطلبات الراحة بما يساهم في رفع مستوى الدافعية نحو العمل، ذلك أن منحه فرصا للتعبير عن أفكاره وإشراكه في اتخاذ القرارات يلعب دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما أكدته الدراسة التي قام بها كل من (أ. الطعاني، ع. السويحي، 2013) إلى أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي حيث أن الفرد الذي يشعر بأن لديه الحق في إبداء الرأي وتحمل المسؤولية يرفع من مستوى ثقته بنفسه ويعتبر هذا الأخير شرطا أساسيا في فاعلية الأداء كما أنه يساهم في تحقيق رضا الفرد العامل على ذاته وعلى مؤسسته ويحفزه على الإبداع وخلق أفكار جديدة، كما أظهرت دراسة (م. قريشي، ل. السبتي، 2015) أن العناصر المرتبطة بالتمكين الإداري (التحفيز، تفويض السلطة، الاتصال الفعال، التدريب وفرق العمل) لها دورا في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي.

ذلك أن تفويض السلطة يساهم في جعل الفرد مسؤولا وقادرا على حل المشكلات، كما أن الاتصال الفعال يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التفاعلات التي تتم بين العمال والمسؤولين، إضافة إلى أن فعالية الاتصال تؤدي إلى فاعلية الأداء وكذا فعالية المنظمة ككل، أما التدريب فيساهم في اكتساب المهارات المطلوبة وتنمية القدرات، وتلعب فرق العمل دورا جوهريا يمكن التماسه من خلال جودة المخرجات فكلما كان هناك تجانس وتعاون بين الأفراد كلما كانت النتائج أفضل.

أما بالنسبة لإعطاء مجالا للحرية في فضاء العمل يمكن أن يحقق نتائج أفضل من التعليمات الحرفية ذلك أن حرية التفكير وتنويع طرق أداء المهام تساهم في استخراج إمكانيات كل فرد واستغلالها في تحقيق الأهداف المسطرة، بالتالي فالتمكين الإداري بمختلف أبعاده من تفويض السلطة والمساهمة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات

يساهم في الرفع من مستوى رضا الفرد العامل مما يدفعه ذلك إلى قبول الأهداف كما يجعله مرنا نحو التغييرات التي قد تحدث على مستوى المنظمة.

ومن زاوية أخرى تكمن في الإنسان جوانب تتحكم فيه وفي مشاعره ذلك أن تحقيق الانتماء يحتاج إلى الكثير من العوامل التنظيمية والاجتماعية التي يتفاعل معها والتي تجعله يشعر بالتوافق داخل التنظيم، حيث يعتبر التوافق المهني أحد أبعاده المهمة التي يجب أن تتوفر في مكان العمل كما يعتبر من بين الموضوعات التي تحتاج إلى التعمق فيها كونها تتأثر بمختلف الظواهر الشخصية، الاجتماعية والتنظيمية والتي قد تقف عائقا أمام تقدم الفرد.

فقد أظهرت الكثير من الدراسات أن التوافق المهني يرتبط ارتباطا وثيقا بدرجة شعور الفرد بأهميته وذلك من خلال تفويض السلطة وتحمل المسؤولية واللذان يعتبران أهم عناصر التمكين الإداري، بحيث يشعر الفرد العامل بأنه فاعلا في المنظمة وأن رأيه مهم كما يشعر بالكفاءة الذاتية والتي تتمثل في شعور الفرد بأنه قادرا على المخاطرة واتخاذ القرارات دون حاجة إلى أن يتم الإشراف عليه، وتماشيا مع ما تم ذكره فقد أظهرت دراسة (هبي، 2012) التي هدفت إلى تحديد العلاقة بين الكفاءة الذاتية المدركة باعتبارها إحدى أبعاد التمكين الإداري والتوافق المهني بأن مستوى الكفاءة الذاتية المدركة يرتبط ارتباطا وثيقا بمستوى التوافق المهني، ذلك أن إدراك الكفاءة يساهم في تقدير الفرد لإمكاناته إضافة إلى أنه يساهم في تطوير قدرته على الإنجاز وحل المشكلات المتعلقة بمهامه حيث يجعله ذلك مدركا لدوره في المؤسسة، وهي عوامل من شأنها جعل التمكين الإداري إحدى الاستراتيجيات الفعالة في المؤسسة مما يساعد ذلك على تحقيق التوافق مع المتغيرات التنظيمية والاجتماعية.

كما أظهرت دراسة (م.الرواحية، 2016) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين الفاعلية الذاتية التي تعتبر إحدى مخرجات التمكين الإداري والتوافق المهني أن هناك علاقة بين المتغيرين مما يثبت ذلك وجود تأثير متبادل بين كل بعد من أبعاد التمكين الإداري وتوافق الفرد مع مهنته بحيث يساهم ذلك في جعله أكثر استجابة لقرارات

المؤسسة وأكثر تقبلاً لأهدافها، واستناداً لما سبق يمكننا القول أن التوافق المهني يرتبط بمدى توفر الكفاءات، المهارات والإمكانيات اللازمة ومدى إدراك الفرد لتوفرها لديه والتي تدفع المنظمة نحو تبني استراتيجية التمكين الإداري، حيث تلعب دوراً بارزاً في تعزيز التوافق المهني لدى العمال.

وقد توصلت دراسة (ح.زرقين، ع.غزيباون، 2021) إلى أن هناك علاقة قوية بين التمكين الإداري والتوافق المهني لدى العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة، فقد حث الباحثان على الاهتمام باستراتيجية التمكين الإداري باعتبارها فعالة في المؤسسات والعمل على نشرها كثقافة بين العمال ورؤساء العمل من خلال غرس القيم المرتبطة بها وتحسيس الفاعلين في المؤسسة بأهميتها في تسهيل سيرورة العمليات وتحقيق أهدافها، مع تحسين بيئة العمل بحيث تحقق لدى الفرد العامل الاستقرار والرضا الوظيفي، حيث يجدر الذكر أن بيئة العمل تعتبر من بين العوامل التي تؤثر بشكل إيجابي على الفرد العامل إذا ما تم توفير شروط الراحة والرفاه كونها تجمع بين جملة من المتغيرات التنظيمية والاجتماعية التي بحاجة إلى إدخال تعديلات بما يتوافق مع نفسية الفرد العامل ومتطلباته المختلفة، ذلك أن منح مجالاً لتبني أفكاره واتخاذ القرارات لا يكفي إذا كانت البيئة غير ملائمة سواء كان ذلك على المستوى الاجتماعي أو التنظيمي كونه يعرقل تطبيق الأفكار الإبداعية على أرض الواقع مما يسبب الإحباط الذي يؤدي به إلى سوء التوافق المهني.

وبناء على ذلك يمكن القول أن العوامل التنظيمية معقدة ومتشابكة وتتأثر ببعضها البعض فالتمكين الإداري يمكن أن يعزز التوافق المهني إذا استطعنا التحكم في مختلف المتغيرات التنظيمية التي تؤثر في كل منهما حيث لا بد من التأكيد على أن التمكين الإداري من أهم الاستراتيجيات التنظيمية التي تساهم بشكل كبير في تحقيق التوافق وذلك من خلال مبدأ حرية التعبير وفهم احتياجات الفرد والعمل على إشباعها، كما يعمل التمكين الإداري على منح فرصاً للعاملين من خلال تطبيق مشاريعهم في

المؤسسة ويساهم في إشعارهم بالانتماء إليها إضافة إلى الدور الذي يلعبه في التقليل من الصراعات من خلال الاعتماد على فرق العمل، بحيث يعزز ذلك من قيمة التعاون كما يزيد من التفاعل بينهم، كما أنه يساهم في تحقيق فعالية الاتصال التنظيمي مما يسهل سيرورة العمل ويساعد الفرد على فهم مختلف القرارات دون طلب مساعدة من الآخرين، حيث يمكن اعتبار هذه العناصر كمؤشرات تدل على إمكانية تحقيق التوافق المهني في المؤسسة التنظيمية من خلال قدرتها على جعل الفرد العامل متوافقا مع متطلبات العمل سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو الاجتماعي أو التنظيمي.

وفي نفس الإطار يشجع التمكين الإداري على تدريب العاملين على تحمل مسؤولياتهم مما يرفع ذلك من مستوى كفاءتهم، كما يخفض من مستوى الضغوط المهنية لمعرفةهم لأدوارهم ومسؤولياتهم بشكل واضح، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التوافق المهني، لاسيما أن تحقيق الاستقلالية ومنح العمال الحرية في أداء المهام ينمي المهارات ويرفع من مستوى الخبرة، كما يحسن من مستوى إنتاجية المنظمة كما ونوعا، واستخلاصا لما سبق يمكننا القول أن التمكين الإداري يعتبر من بين الاستراتيجيات التي يجب اعتمادها في المؤسسات التنظيمية كونه يساهم بشكل كبير في تسهيل سيرورة العمليات إضافة إلى الدور الذي يلعبه في تحسين مستوى التوافق المهني لدى العمال والذي ينعكس إيجابا على صحتهم النفسية وعلى أدائهم كما يحقق الفعالية التنظيمية التي تسعى إليها كل منظمة ترغب في تحقيق جودة شاملة وميزة تنافسية في عالم المنظمات.

## 6. خاتمة:

إن رسم طريق النجاح في المنظمات والبحث عن الميزة التنافسية مع الحفاظ على وتيرة الإنتاج وجودته أوضحت من بين أولويات كل منظمة تسعى إلى تحقيق مكانة في عالم المنظمات ذلك أن البيئة التنظيمية تشهد بشكل مستمر العديد من التغيرات مما يدفع متخذي القرار إلى تبني وتطبيق استراتيجيات حديثة تهدف إلى تطوير مواردها البشرية على اعتبار أنها أهم موارد فيها، حيث أن تطبيق استراتيجية التمكين الإداري في المنظمة يساهم في دعم المعرفة وتفويض السلطة كما يعمل على تشجيع العمال على تحمل المسؤولية إضافة إلى التدريب والدعم العاطفي، مما يجعلهم قادرين على تحسين أدائهم كما يشعرون ذلك بالأهمية والرضا بما يضمن بقائهم وتوافقهم مع متغيرات البيئة التنظيمية، حيث يعتبر التوافق المهني أحد مخرجاته و مجالاً من مجالات اهتمامه بالتالي فإنه من الضروري إعطاء أهمية للجوانب النفسية والاجتماعية والمهنية التي من شأنها أن تساهم في تحقيقه، كما يجدر الذكر أن تعزيز التوافق في الوسط المهني ليس بالأمر السهل ذلك أن الإنسان كائن معقد يصعب فهم سلوكياته، بالتالي أوضحت المنظمات بحاجة إلى البحث في كل جوانب الفرد العامل سواء ارتبط ذلك بالجانب الجسدي، النفسي، العقلي، الاجتماعي وحتى الثقافي، إضافة إلى فهم مختلف احتياجاته والتعرف على قدراته ومهاراته ومحاولة فهم رغباته وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها في المنظمة، حيث يعتبر التمكين الإداري من بين العناصر الدافعة والمحركة لسلوك الفرد العامل كونه يساهم في تحسين إمكانياته الأدائية والإبداعية، بحيث يؤدي ذلك إلى تعزيز التوافق المهني وتحسين مستوى الإنتاجية كما ونوعاً.

## الإحالات والمراجع:

### • المراجع العربية:

1. أبو جمعة، عادل مُجد إبراهيم. (2017). التمكين الإداري للقيادات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة البحث العلمي في التربية، (18)، الصفحات 410-424
2. البناء، حسين موسى قاسم؛ الخفاجي، عباس نعيمة. (2014)، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأردن: دار الأيام
3. بن أحمد الشعلان، فهد. (2016). دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي، مجلة الفكري الشرطي، 25(96)، الصفحات 287-329
4. بوعيط، سفيان. (2018). العوامل الديموغرافية وتأثيرها على مستوى التوافق المهني للأستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(5)، الصفحات 53-64
5. بوغليطة، إلهام. (2014). أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الإدارية بولاية سكيكدة، مجلة رماح للبحوث والدراسات، (14)، الصفحات 120-139
6. تلخوخ، سعيدة، (2014). علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية، (4)، الصفحات 306-332
7. حجوج، مسعود عبد الحميد. (2015). مستوى التوافق المهني لأعضاء التدريس بجامعة القدس المفتوحة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية الفلسطينية، (23)، الصفحات 42-71
8. خلفه، سارة؛ عيساوي، فلة. (2018). التمكين الإداري كتنقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، (03)، الصفحات 357-366
9. دبله، عبد العالي؛ العمري، وفاء. (2016). آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (18)، الصفحات 53-68
10. الدوري، زكريا مطلق؛ أحمد علي، صالح. (2016). إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الأردن: دار البازوري العلمية
11. ذيب، فهيمة؛ دحماني، مُجد. (2018). التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق، مجلة الفكر القانوني والسياسي، (03)، الصفحات 456-474
12. زرقان حمزة، عزيزاوان علي. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، (1)4، الصفحات 182-207

13. الرواحية، محمد يوسف بدرية، (2017). التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بالمحافظة الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان
14. السقا، أحمد امتثال؛ حزم، منال؛ العنزي، عبد العزيز أروى. (2016). واقع التمكين الإداري للموارد البشرية لدى الإدارة العامة للتعليم في مدينة الرياض، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، 12(2)، الصفحات 227-243
15. الشافعي، ماهر عطوة. (2002). التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماقم الشخصية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين
16. شريف، سفيان. (2020). دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 16(1)، الصفحات 77-90
17. الشعلان، فهد بن أحمد. (2016). دور التمكين الإداري في اتخاذ القرار الأزموي، مجلة الفكر الشرطي، الصفحات 287-329، 1(1)
18. الطعاني، أحمد حسن؛ السويبي عمر سلطان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، مجلة دراسات، 40(1)، الصفحات 305-327
19. العركي، أمل محمد عبد الله. (2011). التوافق المهني لدى معلمات رياض الأطفال بمحلية بحري وعلاقته بالتدين، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان
20. عريقات، محمد أحمد زكية. (2016). أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي، ط1، الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية
21. قريشي، محمد؛ السبتي لطيفة. (2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة الاقتصاد والتنمية، 4(4)، الصفحات 113-147
22. المحاسنة، محمد عبد الرحيم، (2007)، أثر التمكين الإداري في بلورة سمات فرق العمل، مجلة النهضة، المجلد 08، العدد 01، الصفحات 127-164
23. ملحم، يحيى سليم. (2009). التمكين كمفهوم إداري معاصر، ط1، الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
24. هبي، لاني. (2012). الكفاية الذاتية المدركة وعلاقتها بالتوافق المهني لدى المرشد النفسي، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن

• المراجع الأجنبية:

- 1) Afroz, Haider Rizvi(2016). **combing marriage and carrer the professional adjustment of merital teacher, journal of education and practice**, 8(9),pages140-143
- 2) Mohinuddin Md, **Adjustment in Psychology**, (04.09.2023 at 21:23), Website Link: [www.sweducarebd.com/2021/01/adjustment-in-psychology.html](http://www.sweducarebd.com/2021/01/adjustment-in-psychology.html)
- 3) Sujata, Kumari. Sushil, Kumar Singh(2022). **A study on professional adjustment of primery school teachers, international journal of creative research thoughts**, 10(1), pages324-331
- 4) Zlatoeli Duchevea(2005), **professional adjustment in carrier development of the teacher, tarakia journal of scence**, 3(8), pages 21-23