

استراتيجية تمكين العاملين الإداريين: رؤية جديدة في الفكر الإداري الحديث

فلة عيساوي / د. مراد بومنقار

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

جامعة باجي مختار - عنابة

ملخص

يتناول هذا الموضوع بالتحليل إحدى المتغيرات التي تعد آخر علامات تطور الفكر الإداري، ألا وهو تمكين العاملين في الإدارة التي تقوم على منح العاملين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية ما يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد، وبالتالي يصبح التمكين الإداري ضرورة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وسرعة التعامل مع المتغيرات العالمية والاستجابة لمتطلبات العملاء.

الكلمات المفاتيح: فكر إداري، تمكين العاملين، حرية، فاعلية في الأداء، متطلبات العملاء.

Stratégies de consolidation du personnel administratif .une nouvelle vision dans la pensée administrative moderne.

Résumé

L'objet de cet article est l'analyse de l'une des variantes considérée comme la dernière tendance de la pensée administrative, à savoir la consolidation du pouvoir des fonctionnaires administratifs. Il consiste à leur accorder la liberté totale à agir lors de l'exécution des responsabilités inhérentes à leurs postes de travail, ce qui aboutit à une exploitation totale de leurs compétences. Ce soutien devient une nécessité afin de réaliser une meilleure performance, de faire face aux changements mondiaux et de répondre aux exigences des clients.

mots clés: pensée administrative, consolidation des travailleurs, liberté, efficacité de la performance, exigences des clients.

Workers Empowerment administrative Strategy. A New Vision in Modern Administrative Thinking.

Abstract

This article attempts to analyse a variant considered as representing the latest trend in administrative thinking, namely the consolidation of administrative officers. It consists in giving them total freedom to act when performing tasks in a way that may assist them developing their skills, this support becomes a necessity in order to achieve better performance, cope with global changes and meet customer requirements.

Keywords: administrative thinking, worker's consolidation, administrative empowerment, freedom, effectiveness of performance, customer's requirements.

مقدمة:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية في المنظمات على اختلاف أنواعها، إذ أنها تمثل المحرك الرئيسي لكل النشاطات فيها، ومهما بلغت المنظمة من تطور وازدهار في أنظمتها الإنتاجية والتسويقية والتسييرية إلا أنها قد تواجه الفشل بسبب سوء اختيار أفرادها أو لعدم قدرتها على تحفيزهم لتحقيق الأهداف المسطرة. وعليه فإن البقاء والاستمرارية أو الزوال لأية منظمة يعتمد بشكل كلي على كفاءة أفرادها العاملين وطريقة تسييرهم والاهتمام بهم لتحقيق أحسن مردود.

أصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على تطبيق أحدث أساليب إدارة الموارد البشرية التي تعمل على رفع مستوى أدائها، ومن تلك الأساليب نجد ما يدعى بتمكين العاملين والذي يقوم على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ومنحهم السلطة والقوة وتحمل المسؤولية في قراراتهم المتخذة بغرض تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا عكس الأساليب الإدارية التقليدية التي تعتمد فقط على إعطاء الأوامر من طرف المدير والتي أصبحت غير مجدية لأن نتائجها تقتصر على قيام المرؤوسين بتنفيذ الحد الأدنى من الأعمال دون تحقيق إبداع أو تفوق يضمن المنافسة الشديدة التي تميز عصر منظمات اليوم.

ومن هنا هدفت دراستنا لتسليط الضوء على استراتيجية التمكين الإداري خاصة في ظل ندرة الدراسات حول هذا الموضوع الجدهام، وذلك لتحسيس وتوعية المسؤولين به وإطلاعهم عن أهمية غرس هذه الثقافة بمنظمتنا حتى نحقق التطور والبقاء في ظل المنافسة الشديدة في ظل العولمة.

مفهوم التمكين الإداري:

لقد وردت عدة تعريفات حول مصطلح تمكين العاملين واختلقت اتجاهات الباحثين في وصفه ولكنها انصبت في الأخير في معنى واحد، وفيما يأتي سنتطرق إلى البعض منها حتى نتوصل إلى وضع مفهوم شامل له.

يشير التمكين إلى ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم من خلال ممارسة صنع القرارات فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم، أي أن هناك علاقة واضحة بين التمكين و ثقافة المنظمة⁽¹⁾.

ويمثل التمكين الإداري تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل و تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية⁽²⁾.

كما ورد في⁽³⁾ أن التمكين يعني القدرة على إنجاز الأداء الذي يحول إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين في إنجاز أدائهم وهو بهذا المفهوم يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير كما أنها تتضمن إزالة سبل الرقابة من خلال الوسائل البيروقراطية في العمل إلى اعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز.

وجاء في⁽⁴⁾ أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد.

التمكين. لذا سيكون من المفيد أن نتفحص خصائص بيئاتنا الإدارية ومدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق تمكين العاملين خاصة فيما يتعلق بتطابقه مع القيم الثقافية التي تعد من أهم ركائز التنظيمات. يقول عالم الإدارة (فاندز-Gandez) بأن حقبة التسعينيات تعرف بأنها حقبة تمكين العاملين، الحقبة التي تقوم فيها الشركات الناجحة أخيرا باتخاذ الخطوات الضرورية لدمج التفكير والعمل وبالتالي تحرير طاقات الإبداع والتجديد لدى الموظفين بهدف التنافس بشكل فعال في بيئة عالمية (7).

ويعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية القوية والقادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال. وتعد الثقافات نقاطا مميزة تعكس معايير القيم الحالية للأفراد والجماعات والأداء التنظيمي. ومما لا شك فيه أن المديرين وفي المستويات الإدارية المختلفة يجدون في قوة ثقافة العاملين مصدرا يشير إلى التزام العاملين واندماجهم ومشاركتهم الفاعلة في تطبيق أسلوب التمكين وإنجاحه. وتعد العلاقة بين التمكين والثقافة التنظيمية علاقة قوية تؤدي إحداها إلى الأخرى (8).

وتبقى آلية التمكين من أكثر الآليات طلبا واستخداما من قبل العديد من الشركات، وبحسب روبنز، ولسبين رئيسيين وهما: سرعة اتخاذ القرارات، وتوسيع عمل دائرة نطاق الإشراف الإداري، فالأفراد الممكون هم أكثر استجابة من سواهم من الأفراد على تلبية طلبات ورغبات زبائن المؤسسة، وبإمكانهم اتخاذ قرارات فورية في قضايا ومسائل عمل متعددة خبروها وعایشوا مشكلاتها وحلها وبناء عليه أصبحوا أكثر مقدرة على التجاوب مع أية تغييرات أو تعديلات قد يطلبها رؤسائهم منهم. السبب الثاني يعود إلى ازدياد حجم

وانطلق (5) في تعريفه للتمكين من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المنظمات، فيرى أن التمكين هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المنظمة.

في حين أن المفهوم (6) له معان كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة والسلطة والمسؤولية للعاملين لزيادة سيطرتهم على عملهم، وبلغة أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، وهو الدور الذي كان مقصورا في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين.

مناقشة المفهوم حسب الباحثة:

من خلال هذه التعاريف وغيرها من الأفكار التي تناولت مفهوم التمكين الإداري، فإننا نلاحظ أن هناك آراء مختلفة و متعددة حوله، إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين:

هو عملية يقوم بها المديرون في المنظمات تجاه مرؤوسيه، حيث يمنحونهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركونهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. كما نلاحظ من التعريفات السابقة أن فكرة تمكين العاملين وإشراكهم في إدارة المنظمة وصنع قراراتها تصب في خانة زرع الثقة في نفس الموظف، وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وأن العاملين على مختلف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية في رسم رسالة المنظمة وفي تحقيق هذه الرسالة.

إن المنظمات العربية ومنها الجزائرية، تعاني بشكل عام من المركزية الشديدة والخوف من فقدان السلطة والتغيير وتحمل المسؤولية، لذا فإن التحدي الحقيقي الذي يواجهها هو كيفية وضع مفهوم التمكين الإداري حيز التطبيق، وهذا الأمر ليس بالهين لأن نجاحه يتطلب بيئة عمل مساندة لمبادئ

مداخل تمكين العاملين:

لقد اتفقت العديد من الدراسات على وجود عدد من المداخل لعملية التمكين، و يمكن إبراز أهم هذه المداخل حسب التالي:

1- مدخل التمكين كعملية منظمة: يعرف التمكين كعملية منظمة ذات مدخلات متعددة تجري عليها عمليات مختلفة من أجل الوصول إلى المخرجات المنشودة والمحددة بالأداء العالي وإرضاء العميل، والتمكين وفق هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات عن المنظمة والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم مهامهم، والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المنظمة الكلي.

2- مدخل الدافعية: ينظر للتمكين من خلال منظور الدافعية كحالات أو معتقدات دافعية لدى الفرد، ويقوم هذا المنظور على افتراض أن الأفراد لديهم حاجة للتمكين (القوة أو السلطة) حيث تمثل القوة أو السلطة دافعا فعليا للتأثير أو التحكم في الآخرين بالإضافة إلى وجود معتقدات أخرى تتعلق بقدرة الفرد على التوافق مع التأثير في الأحداث والمواقف والأفراد.

3- مدخل الهدفية: يعرف التمكين من خلال الهدف النهائي للوظيفة وهو يسمى أيضا بالمنظور التسويقي الذي يركز على درجة جودة الخدمة المقررة للعملاء بهدف إرضائهم، فالتمكين هنا يمثل نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار، ويكون المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرره أو يؤديه.

4- المدخل الثقافي: يرى بعض الكتاب أن مفهوم التمكين يشكل ممارسة ثقافية لكونه جزءا من الثقافة

مسؤوليات عمل المديرين والذي فرض عليهم من ثم الاستعانة بالأفراد الممكّنين لكي يواجهوا تحديات نطاق الإشراف الواسع الذي نتج عن سياسات التحجيم والتهيكّل الإداري التي شهدتها معظم المؤسسات المعاصرة (9).

التمكين و بعض المفاهيم الإدارية:

يعتبر التمكين من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري ومن الأساليب التي تساعد الإدارة على إطلاق القوى الكامنة لدى العاملين لتقديم أفضل ما عندهم من خبرات ومجهودات. ولعل من الضروري التفريق بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية نظرا لوجود تشابه وارتباط بينهم بغرض الوصول إلى ما يعنيه حقيقة مفهوم تمكين العاملين.

1- تمكين العاملين و تفويض السلطة:

إن التمكين ينبغي ألا يختلط مع مفهوم التفويض إذ أن التفويض يعني توزيع المهام والأعمال وإنجازها من قبل الآخرين أما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملون المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل ويصبح العاملون وفقا لهذا المفهوم هم مالكو العملية الإنتاجية أو الخدمية، وبهذا فإن الأفراد ليسوا مسؤولين عن إنجاز الأداء فقط وإنما هم محاسبون أمام إنجاز العملية أيضا (10).

2- تمكين العاملين و الإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه تقنية تهدف إلى توسعة مهمات العامل لدفع حاجاته للرضا ولتحسين المحفزات و بالتالي زيادة الإنتاجات. و بموجب ذلك خلط بعضهم بين التمكين و الإثراء الوظيفي، إلا أنه في واقع الأمر يوجد اختلاف بين كلا المفهومين، فالإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون عن طريق توكيلهم بمهام جديدة، أما التمكين فيعمل على توسعة العمل نفسه بزيادة تفاعلاته و اعتماده على أعمال أخرى (11).

إلى توجيه وإشراف ومساعدة، ويرى ضرورة التعامل معه على أنه إنسان ناضج يجب منحه الصلاحيات، وحق المشاركة، و تحمل المسؤولية (13).

2- الجودة الشاملة TQM:

وهي تعزى إلى جهود إدوارد ديمينج (Edwards) (Deming) حيث يطلب من العاملين المساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، و التغلب على العقبات و الصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج أو الخدمة، وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات الجودة، كما أن من أهم متطلباتها مشاركة العامل في التحسين المستمر لتلك الجودة، لكون المدير لا يستطيع وحده تحقيق الجودة الشاملة، والمستمرة دون الموظف المتفاني، والمنتمي لفكر الجودة، الأمر الذي يستوجب إعطاءه الفرصة، وتمكينه من الإبداع، و التميز.

ويذهب ديمينج إلى أن الجودة الشاملة مسؤولية الجميع لذا يطالب من العاملين المساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة، والتغلب على العقبات، والصعوبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين جودة المنتج، أو الخدمة (14).

3- أنماط الإدارة لليكرت (نظم الإدارة):

حدد ليكرت أربعة نظم مختلفة للإدارة، وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمروؤوسيهم، حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي، سواء كان جيدا أو سيئا، وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المنظمة، ويبدل قسارى جهده للمحافظة عليها، و للرقى بها كلما أمكن ذلك، ويعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم، وتذليل سبل الوصول إليه، مع وجود الاستعداد الكامل لديه و الرغبة للتغيير،

التنظيمية وتعبيرا عن فلسفة القائد الإدارية. و تتشكل الثقافة التنظيمية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة داخل المنظمة، فالمنظمة التي تسعى للتميز والنجاح تحظى بثقافة قوية لأنها تتضمن قيما تميل للأداء العالي المتميز، وذلك من خلال تبني قيم الاستقلالية وتشجيع العاملين على تحمل المخاطر ومنحهم السلطات والمسؤوليات لممارسة أعمالهم بحرية، أي تعديل في العلاقات القائمة بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن فاعلية الرؤساء سوف تقاس بأداء من يقفون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أدائهم كأفراد. مما يدفعهم إلى تبني الممارسات والأساليب التطويرية وبالتالي فالتمكين يمثل ممارسة وفلسفة إدارية تعبر عن قيم المنظمة (12).

النظريات الإدارية التي عززت التمكين الإداري:

هناك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم التمكين وأسهمت في بلورة مفهومه، وسيتناول الباحث هنا أهم تلك النظريات الإدارية وذلك كالتالي:

1- نظريتا "س" و "ص":

يفترض ماكغريغور - Macgregor في نظريته أن (x) تمثل المديرين الذين يتصرفون بدرجة عالية من السيطرة والإشراف المباشر، أما (y) فتتمثل المديرين الذين يمنحون مجالا أوسع للمشاركة، وحرية التصرف مما يتيح المجال أمام المرؤوسين للإبداع، والتفوق وتحقيق الذات حيث يتصرفون مع الوقت بروح المبادرة والمشاركة الفعالة، وحرية التصرف والتمكين.

1- الشخصية البالغة لدى أرقيريس:

وجه كريس أرقيريس Argyris انتقادا شديدا للنظريات الكلاسيكية (البيروقراطية وإدارة العلمية) من خلال كتابه "المنظمة والشخصية" لاعتقاده بأن تلك النظريات تتعامل مع الإنسان كأنه طفل يحتاج

الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة للمؤثرات الخارجية، وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال (17).

أبعاد التمكين:

يتأثر التمكين بطرفي معادلة، الطرف الأول وهو البعد الإداري الذي يتيح حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أفراد التنظيم ويسود فيه المناخ الديمقراطي المبني على المشاركة الفعالة لجميع أعضاء التنظيم ويتصف بالمرونة ووضوح الأهداف وسهولة انسياب المعلومات. والبعد الثاني هو بعد هام أيضا وهو الفرد بما يمثله من مهارات أدائية وقدرته على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات (18).

ويعد التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من الكتاب والباحثين في مجالات مختلفة، الأمر الذي ساهم بطريقة أو بأخرى في بروز أبعاد متنوعة و متعددة لهذا المصطلح، وفي هذا الجانب اقترح (Daft,2001) أربعة أبعاد وعدها الأساس في تشكيل التمكين ونجاحه و هي:

1- والمهارات (Knowledge and Skills): إذ يعتبر امتلاك العاملين للمعرفة والمهارات عاملين مهمين وأساسيين في مجال تطبيق استراتيجية التمكين وضمان نجاحها والمساهمة في جهود مشتركة لتحقيق أهداف المنظمة.

2- القوة (Power): إن امتلاك الأفراد العاملين القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الجوهرية يبدو أمرا ضروريا في تطبيق استراتيجية التمكين، ويشير واقع العديد من المنظمات اليوم أنها تمنح أفرادها القوة للتأثير على إجراءات أعمالهم من خلال حلقات الجودة (Quality cycle) و فرق العمل المدارة ذاتيا

ودعم مرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم، كذلك فإن القائد هنا يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسوه بإنجاز طيب، أو أداء متميز.

4- نظرية هيرزبرغ:

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرغ، وهو يقوم على أساس إعطاء العاملين المزيد من المسؤولية، وتكليفهم بالأعمال الصعبة، وإشراكهم في جلسات حل المشاكل، ومنحهم فرص البروز، والترقية، والإشراف على الآخرين عندما يكون ذلك ممكنا (15).

أهمية التمكين الإداري:

يعد التمكين جزءا مشهودا من التغيير في عالم الصناعة اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب كوادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يعد التمكين عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.

إن التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة، كما أشار (Steven, 1993: 18-22) إلى أن أهمية التمكين تأتي من خلال كونه ضروريا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع (16).

وينظر إلى التمكين الإداري باعتباره وسيلة تحول المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوقف الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة والاحتياجات

4- المعرفة مكافأة العاملين على أدائهم في المنظمة، ويمكن تقديم أفضل المكافآت المالية للعاملين على أدائهم في المنظمة بطريقتين هما:
أ- المشاركة في الأرباح.
ب- المساهمة في رأسمال المنظمة (19).
وفيما يأتي، جدول يضم أبعاد تمكين العاملين حسب ما أفادت به وجهات نظر بعض الباحثين والكتاب:

(teams Self-directedwork) إذ تمنح تلك الفرق الحرية في اتخاذ القرارات اليومية متى ما تطلب الأمر (Makeday to daydecisions) واتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى توجيهه.
3- المكافآت (Rewards): أي المعلومات (Information): أي توفير المعلومات عن كافة جوانب المنظمة وتقديمها للأفراد العاملين.

المصدر	الأبعاد
(Cook et al.,1997)	المشاركة بالمعلومات والمعرفة، مكافآت الأداء.
(Clair, 1997)	بناء الثقة، التأسيس، المساءلة والمسؤولية، خلق الفرق، تدريب الفرق للتعناية بالزبون (customer care)
(Daft, 2001)	المعلومات، المهارات والمعرفة، القوة، المكافآت
(المغربي، 2001)	وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الفرقي، المشاركة، الاتصالات الفعالة، البيئة الصحية.
(Bodner, 2003)	التركيز على الزبون، المعلومات، التحسين المستمر، اتخاذ القرارات، نظم القياس، التدريب، علاقة زملاء العمل بالمشرف، العلاقة بين أعضاء الفريق، علاقة الفريق مع الآخرين في المنظمة.
(ملحم، 2004)	الاستقلالية، تدفق المعلومات والاتصالات، الدعم والتحفيز، المعرفة و المهارات.
(Mullins, 2005)	المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية.
(Halvarson, 2005)	الحرية و الاستقلالية، المشاركة بالمعلومات، التدريب، السلطة و القوة، دعم الإدارة.
(Isokaanta and Johansson, 2006)	إمكانية الوصول، الحالة الطبيعية أو السوية، التأثير، الاستقلالية، الانفتاح، التبادلية، الثقة، العلاقات المتناسقة.
البنك الدولي	الوصول إلى المعلومات، التضمين و المشاركة، المساءلة، القابلية التنظيمية الداخلية.
(Chelladurai, 2006)	تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت.
(Kreitner and Kinicki, 2007)	المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل.
(الياسري و محمد، 2007)	المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت.
(عبود و عباس، 2007)	الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات.
(Gupta, 2008)	المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة.
(Aswathappa, 2008)	القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت.
(Mazdarani , 2008)	التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت و توفير الأجهزة والتكنولوجيا.
(Karakoc and Yilmaz, 2009)	السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية.
(Hasan, 2010)	المعرفة و المهارات، الاتصالات، الثقة و الحوافز.
(راضي، 2010)	تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل والتحفيز.

التدريب كذلك من أهم مستلزمات التمكين شريطة أن يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم وخصوصاً عندما يتم ربط البرامج التدريبية بحوافز تدفع العاملين للتوجه إلى التدريب.

3- ثقافة ممكنة: تأتي أهمية الثقافة الممكنة كمتطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديده بشكل مسبق، ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بعين الاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وترتكز على تمكين العاملين.

4- إدارة المعرفة: تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة.

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلى مدار الساعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار⁽²⁰⁾.

مراحل عملية تمكين العاملين:

قدّم Ranlow نموذجاً يتكون من ست خطوات لعملية التمكين وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين، وهذه الخطوات الست هي:

5- الأولى: عرّف ووصل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة.

6- الثانية: حدّد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

انظر حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر لحسيني(2013): ص 71- 72.

إن توافر أبعاد التمكين الإداري يتعلق بمدى مساهمة المنظمات للمفاهيم الحديثة المرتبطة بالتعامل مع الموارد البشرية، ومدى مواكبتها للتطورات على مستوى الهياكل التنظيمية التي أصبحت تتطلب الأفقية بتقليل المستويات الهرمية ما يضمن سهولة الاتصالات والتفاعل وغير ذلك. وهذا ما يدعو الباحثين إلى محاولة استطلاع واقع التمكين في منظماتنا والبحث في جوانبه المختلفة لمنح المسؤولين رؤية مفصلة تساعدهم على النهوض بواقعنا الإنتاجي و الخدماتي وغيره...

متطلبات عملية التمكين:

لكي تكتمل عملية التمكين و تتم بنجاح فلا بد من أن تتوفر لديها المستلزمات الآتية:

1- القيادة الممكنة: وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العاملين لقاء مبادراتهم الإبداعية، و تدعم الثقة بين المنظمة والعاملين.

2- العمليات الممكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل منظمة ما وسيلة تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل تحقيق التمكين لابد من توظيف العمليات الأساسية مثل الحصول على المعلومات، وإجراءات الوصول إليها، والتنسيق ما بين أقسام وإدارات المنظمة، وإتاحة الفرصة للعاملين للوصول إلى المعلومات والبيانات الواضحة والصحيحة التي يعتمدون عليها في اتخاذ القرارات السليمة، ويعتبر

- أمام المضي قدما باتخاذ التمكين كاستراتيجية تنظيمية، ويذكر من تلك العقبات أيضا:
- 1- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
 - 2- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتها ووظائفها.
 - 3- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية.
 - 4- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
 - 5- السرية في تبادل المعلومات.
 - 6- ضعف نظام التحفيز.
 - 7- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية.
 - 8- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - 9- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء.
 - 10- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل (23).

خاتمة:

من خلال هذا العرض نستنتج أن تمكين العاملين يعد أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالعولمة والمنافسة والجودة... لذا يجب لفت أنظار القائمين على إدارة منظمات اليوم إلى أهمية هذا المدخل والدور الذي يمكن أن يلعبه في تحقيق التطور من جوانبه المختلفة سواء ما تعلق بالموارد البشرية من خلال إطلاق إبداعاتها وتطوير مهاراتها أو ما تعلق بالجانب المادي كزيادة الربحية والإنتاجية وتحسين جودتها.

- 7- الثالثة: درب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة و بأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة وفي إطار توسيع وتقوية التمكين.
- 8- الرابعة: عدل تركيب المنظمة وهياكلها بحيث يتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل، ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة وحرية أكبر في أداء العمل.
- 9- الخامسة: عدل أنظمة المنظمة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين.
- 10- السادسة: قيم وتابع عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار (21).

كما أن تطبيق استراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعديا وعلى النحو الآتي:

- 1- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم.
 - 2- تشجيع مقترحات العاملين.
 - 3- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها وبخاصة من ينال الثقة منهم (22).
- معوقات عملية التمكين الإداري:**

مما لا شك فيه أن أية عملية تغيير يقابلها مقاومة. هذه المقاومة قد تتأتى من الموظفين الذين يخشون التغيير بحد ذاته، أو أنهم يتوقعون فقدان امتيازاتهم، وقد تتأتى هذه المقاومة من الهيكل التنظيمي التقليدي الذي يكبح المشاركة ويحدد مراكز القرار ويقيد الاتصالات، فهناك العديد من العقبات

الهوامش:

- 1- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ط 1.
- 2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص (دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط)، المجلة العلمية للتجارة والتمويل: كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق الثاني، العدد الأول، 2001
- 3- خضير كاظم حمود: منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1.
- Brown, D.R.andHarvey, D. An Experimental approach to organization development, 7th Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey, U S A. 2006, p 241.
- 4- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، دون دار نشر، دون بلد، 2009.
- 5- Daft, Richard L ., Organization theory and Design, 7th Edition, South western college Publication, New York, U .S.A.
- 6- بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات المديرين لزيادة الإنتاجية و تحسين أداء العاملين (سلسلة تنمية المهارات)، إيتراك، القاهرة، 2009، ط 1.
- 7- أحمد الخطيب عادل، سالم معاينة: الإدارة الحديثة (نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة)، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ط 1.
- 8- طارق شريف يونس: الفكر الاستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث و دراسات)، القاهرة، 2006.
- 9- حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان ، 2005، ط 1.
- 10- خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ط 1.
- 11- ناصر جرادات و آخرون: إدارة التغيير و التطوير، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ط 1.
- 12- المهبرات، عماد علي: أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13- ملحم يحي سليم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
- 14- المعيوف صلاح معاذ: إدارة الجودة الشاملة- برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2008.
- 15- عبد الوهاب سمير محمد، البرادعي ليلي مصطفى: إدارة الموارد البشرية- المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006.
- 16- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 17- أبو هنتلة خالد سعيد : أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 18- B.Spector. « Taking Change & Letting Go » New York, The free Press, 1995.
- 19- حسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط 1.
- أحمد يوسف عريقات: دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، بدون سنة.
- 20- سيد محمد جاد الرب: استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العملية) 2009.
- 21- حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي: استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.