

مبررات استخدام التمكين الإداري لتحسين الفعالية التنظيمية (دراسة نظرية)

ط.د/ بزنيار يوسف ط.د/لحسن لعزیز

جامعة قسنطينة 2

الملخص:

في ظل التغيرات البيئية والتنظيمية العالمية وتنافس المنظمات الحديثة على العديد من الموارد المعرفية والتقنية ومختلف الاستراتيجيات التي أثبتت نجاعتها وفعاليتها في تطوير وتحسين أداء موردها البشري وبالتالي تحقيق أهدافها العامة، أصبحت أمام حتمية تبني هذه الاستراتيجيات والتي من بينها التمكين. وباعتبار أن التمكين الإداري أحد أبرز هذه الإستراتيجيات التي أثبتت الدراسات نجاحه في العديد من المنظمات، سنحاول في هذا المقال من خلال طرح نظري وبمنظرة تحليلية معرفة أهم مبررات تطبيق التمكين الإداري لتحقيق الفعالية التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التمكين الإداري؛ الفعالية التنظيمية.

Summary:

In the light of the global environmental and regulatory changes and the competition of modern organizations on many of the knowledge and technical resources and the various strategies that have proven their efficacy and effectiveness in developing and improving the performance of their human resource and thus achieving their overall objectives, have become in an imperative to adopt these strategies, including empowerment administrative.

Given that administrative empowerment is one of the most prominent of these strategies, which the studies have proven to be successful in many organizations, we will try in this article through a theoretical and analytical view to know the most important rationale for the application of administrative empowerment to achieve organizational effectiveness.

Keywords: Administrative empowerment; organizational effectiveness.

مقدمة

أضحت المنظمات اليوم في سباق محموم مع مكونات بيئتها في إطار سعيها الرامي إلى بلوغ أهدافها المنشودة ضمن حدود ما تمتلكه من موارد مادية وبشرية وتكنولوجية، فالبيئة بمكوناتها تمثل المصدر الأهم لما تطلبه المنظمات من مدخلات فضلا عن كونها تمثل المستقر الأخير لمخرجاتها. لذلك ليس هناك من يشك في أن النجاح يتوقف في جانب كبير منه على بلوغ التكيف الاستباقي وليس التكيف العلاجي والتكيف الاستباقي بدوره يقوم على عدد من الركائز لعل من أكثرها أهمية وتعقيدا بنفس الوقت هو المورد البشري الذي إذا اتصف بالمهارة والمقدرة والمعرفة الكافية فإنه يمثل القسم بين حالة النجاح والفشل لأي تنظيم.

وفي إطار التوجهات العالمية الحديثة أضحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري ضرورة ملحة خاصة مع بداية الألفية الجديدة، حيث باتت منظمات الأعمال تواجه تحديات ومتغيرات واسعة النطاق وعميقة الأثر تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات وبرامج تتكيف مع هذه التحديات، بالتحول من تلك المنظمات القائمة على نهج البيروقراطية وتعدد المستويات الإدارية وتعقد الهياكل التنظيمية، إلى منظمات مرنة ومستجيبة للمنافسة الدولية، وذلك بتشجيع المبادرات وتخويل الصلاحيات وتداول المعلومات والرقى بالمشاركة إلى

المستوى المطلوب، أو باختصار التحول من نموذج منظمة التحكم والأوامر Control and Command Organization إلى منظمات أكثر تمكينا Organization Empowered¹. فتأسيساً على ما تقدم ذكره، وباعتبار أن كل تنظيم يقوم على أساس تحقيق أهداف واضحة محددة مخطط لها مسبقاً، وأن لكل إدارة على اختلاف طبيعة التنظيم أو المؤسسة التي تسهر على تسييرها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها بكل فعالية. فالفعالية التنظيمية أحد أهم أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات الإنتاجية والخدمية كونها تعد عاملاً وقسيماً أساسياً في بقائها واستمرارها داخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتغير.

أولاً: مشكلة الدراسة

إن مفهوم التمكين من المفاهيم التي تتقاطع وتتكامل مع العديد من المصطلحات الإدارية الحديثة كالجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والاستشراف الاستراتيجي والإبداع والتميز، التعلم التنظيمي والتفكير الابتكاري بل ويعتبر أحد متطلبات تطبيقها لذا يرى (Mgbeke, 2007) أن التنبؤ الناجح للتمكين كإستراتيجية إدارية يعد العنصر الأساس في زيادة الفعالية التنظيمية والتنافسية. فبناء على هذا الطرح أمكننا أن نثير التساؤل الآتي:

ما هي مبررات استخدام التمكين الإداري لتحسين الفعالية التنظيمية؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط الهامة منها:

- التعرف على مفهوم التمكين كأحد الخيارات الإستراتيجية لنجاح وتطوير المنظمات.
- أهمية ودور تمكين العنصر البشري في تحقيق المنظمة لأهدافها وغاياتها.
- التعرف على مفهوم الفعالية التنظيمية، معايير القياس وأهم متطلبات زيادتها.
- محاولة التأكيد نظرياً على أن التمكين يعد مطلباً لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- حصر العلاقة الكامنة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية نظرياً وتوجيه تصورات العارفين في المجال العلمي الأكاديمي إلى القيام بدراسات ميدانية تطبيقية وإثراء البحوث في هذا المجال.

ثالثاً: منهج الدراسة

ككل الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، وكون الدراسة نظرية فقد اعتمدت على ما توفر وجد من الكتب والرسائل الجامعية والمقالات الورقية والإلكترونية المنشورة في أهم المجالات المحكمة ومحاولة الخروج بمهاد نظري يقدم لكل المتغيرين (التمكين الإداري، والفعالية التنظيمية) فالدراسة المقدمة استنتاجية تهدف إلى توضيح مبررات استخدام التمكين الوظيفي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

رابعاً: التأسيس النظري لمتغير التمكين الإداري.

1. مفهوم التمكين:

لا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم والمصطلحات الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه بأنه فلسفة إدارية والبعض الآخر بأنه إستراتيجية إدارية وآخرين اعتبروه ممارسة ثقافية وفيما يلي أهم هذه التعريفات:

- **التمكين بوصفه فلسفة إدارية:** لقد أشار (Blanchard, 1996) إلى أن التمكين "فلسفة إدارية حديثة ركزت على الدعم والاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقاتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتض تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة".
- **التمكين بوصفه استراتيجية:** وصف (Njie, 2008) التمكين بأنه "استراتيجية تخلق الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتعطيهم الاستقلالية الذاتية في تشكيل القيود البيروقراطية". وهو نفس توجه (Brown et Harve, 2006) بأن التمكين "استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على نتائج وتوافق حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة"²
- **التمكين بوصفه عملية:** حيث عرفه (Bredeson) بأنه: "عملية منهجية تشجع العاملين وتحملهم مسؤولية تحسين أداء مهامهم، والإسهام في تحقيق أهداف المنظمة".
- **التمكين بوصفه ثقافة:** حيث اعتبر (Johnson et Remond, 1988) التمكين "ممارسة ثقافية لكونها جزءا من الثقافة التنظيمية وتعبيرا عن فلسفة القائد الإداري، فالمنظمة المتميزة والناجحة هي التي تتمتع بثقافة قوية من القيم والمعايير والممارسات المشتركة لأنها تؤدي إلى تميز الأداء".
- **التمكين بوصفه حالة ذهنية ونفسية:** يشير (Bowen and Lawler, 1995) باعتبار أن التمكين "حالة ذهنية تتمثل في إطلاق حرية الموظف وإعطائه صلاحية أكبر، ومنحه حرية إبداء الرأي والمشاركة في أمور سياق الوظيفة وهذه الحالة الذهنية لا يمكن إيجادها بين عشية أو ضحاها بأسلوب الفرض على الإنسان، وإنما يعد التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني من قبل الفرد".
- **التمكين بوصفه حالة تنظيمية:** ذكر (Helri et Slocum, 1993) أن مفهوم التمكين في هذا المجال "هو خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية لتحمل المخاطرة التي تصاحب اتخاذ القرارات غير الروتينية والإبداعية".
- **التمكين بوصفه نقل ومشاركة للقوة:** ذكر (Daft) بأن التمكين يعني "منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"³.

2. مكونات وخصائص التمكين:

- أ. **مكونات التمكين:** حددها (Kebeer, 1999) فيما يلي:
 - **المحتاج للتمكين:** قد يكون فردا أو جماعة.
 - **الممكن:** وقد يكون من مؤسسة أو فريقا أو فردا.
 - **التنظيم:** فالتمكين يبنى على التقدير الدقيق للاحتياجات والأولويات وطرق تلبيةها، وينطلق من القاعدة إلى القمة ويقوم على مبدأ التشاركية وتحمل المسؤولية. ويستدعي ذلك وجود القناعة الكاملة لدى الممكن والممكن بأن اكتساب المكنة لا يعني ممارسة السلطة على الآخرين.
- ب. **خصائص التمكين:** توجد العديد من الخصائص للتمكين أشار إليها (Kebeer, 1999) منها ما يأتي:
 - التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.

- التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يتضمن معنى التمكين التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفاعلية أكثر في مجتمعهم فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أو جماعات أم مجتمعات محلية.
- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها الفعالية، المسؤولية، العقلانية.⁴
- يعتبر التمكين حالة عقلية ونفسية بطيئة التكوين لا تنتج عن برامج جاهزة، بل تُبنى مع نمو التنظيم كونها متعلق بالخصائص والقيم أيضا.
- إن التمكين يأخذ عدة أشكال ويتحقق بعدة وسائل أهمها تفويض السلطة وتحفيز وتصميم الوظائف بطريقة مبتكرة تمكن العاملين من توظيف إبداعاتهم وتوفير مناخ تسوده الثقة وحرية انسياب المعلومات.
- إن عملية التطوير الأخرى مثل الهندرة، حققت تحسن في الأداء ولكنها لم تنتج العدد الكافي من الموظفين المحفزين لضمان أداء عالي للمنظمة وهذا ما يوفره التمكين.
- نشر التمكين خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا ويقرر.
- للتمكين حدود معينة، فإذا خرج الشكل منها، القرار يجب أن يتخذ على مستوى أعلى ولا يمكن لأي شخص التدخل.⁵

ج. أساليب وأنواع التمكين المعاصرة:

- أ. أساليب التمكين: الكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:
 - أسلوب تمكين القيادة: من الأساليب تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. ويشير هذا الأسلوب إلى أن المؤسسة الممكنة هي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone, 1997) وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض السلطة والصلاحيات من أعلى إلى أسفل.
 - أسلوب تمكين الأفراد: يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى بتمكين الذات، يبرز التمكين هنا عندما تبد العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار والقيام بالمهام، إلا أن التمكين ينظر إليه من هذا المستوى على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية.
 - أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي (Sime, 1986) والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة التنظيمية وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا. إن منح تمكين للفريق يعطيه دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إي قيمة كبرى من استقلالية الفرد كما تحقق القيمة

المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.⁶

ب. أنواع تمكين العاملين:

اختلفت التصنيفات بالنسبة لموضوع التمكين ولعل من أهمها:

- **المشاركة في المعلومات:** المعلومات عنصر هام في المنظمات، وأصبحت الاتصالات من أعلى إلى أسفل هامة جداً في التنظيمات الحديثة، لأنه من خلالها يكون العاملون في المستويات الدنيا أكثر من فهمها لعملية اتخاذ القرارات وأكثر التزاماً بقرارات التنظيم، وهذا يجعل العامل يقوم بالعمل وحسب وإنما يسأل نفسه عن سبب القيام بالعمل، وعليه فإن هذا يجعل العاملين يناقشون ويعبرون عن آرائهم بحرية من خلال الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

- **حل المشكلات من أسفل إلى أعلى:** أي أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلم بمشكلات التنظيم مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل مشاكلهم.

- **استقلالية المهام:** وذلك عن طريق تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، بحيث يقومون بتنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي الذي يعملون به ويعملون في التنفيذ فقط، في حين أن الإدارة العليا هي التي تبقى مسئولة عن رسم السياسات الإستراتيجية.

- **تكوين الاتجاهات:** هذا البعد ينظر إلى التمكين من الجانب النفسي، وهذا لا يقصد به لا يمكن تغيير طرق العمل وإجراءاته دون تدريب العمال وتعليمهم، وهذا يتم عن طريق تزويدهم بقيم جديدة لخلق سلوك جديد يتلاءم مع التغيير.

- **الإدارة الذاتية:** المقصود به توزيع بين الإدارة والعاملين وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار، ويجب أن لا تكون التعليمات والسلطة والتنفيذ توضع من قبل الأقلية بل الأكثرية

كما قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاث أنواع هي:

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي تقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

- **التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.⁷

د. أبعاد تمكين العاملين:

كثيرة تلك الدراسات التي تناولت أبعاد إستراتيجية التمكين بحيث جاءت تلك الدراسات متنوعة ومتعددة.

فقد تناول (Daft, 2003) أربعة أبعاد عدها أنها الأساس في تشكيل التمكين وضمان نجاحه وهي:

- المعلومات (Information) المتاحة للعاملين عن جميع جوانب المنظمة.
- المعرفة (Knowledge) والمهارات التي يمتلكها العاملون كعامل مهم في نجاح برنامج التمكين.
- القوة (Power) اللازمة التي يمتلكها العاملون لدعم القرارات والتأثير في العمل ومدخلاته ومخرجاته.
- المكافآت (Rewards) التي يستحقها الأفراد على ما يقدمونه من أداء متميز في ظل التمكين بما يعزز دافعيتهم نحو العمل وذلك من خلال المشاركة في الأرباح وأسهم المنظمة.
- في حين ركز (Brown,1996) على ثلاث أبعاد كما يأتي:
- الجودة (Quality): كرسالة يفهمها جميع أعضاء المنظمة وتحديد مسؤولياتهم في الوصول إليها.
- الموارد (Resources): المتاحة لتنفيذ الجودة وأدواتها التي تتاح للعاملين الذين يمنحون التمكين.
- التفويض (Delegation): بحيث يمنح العاملون في الخطوط الأمامية المزيد من الصلاحيات لإتخاذ القرارات في المواقف التي تواجههم.⁸
- 5. أهمية ومتطلبات تمكين العاملين:
- أ. أهمية التمكين:

إن العنصر البشري هو الأساس في المنظمة الإدارية، فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، وبهم تحقق المنظمة أهدافها وغاياتها، ومن خلال هذه الأهمية للعنصر البشري تطورت النظريات والممارسات الإدارية في محاولة جادة للإجابة عن تساؤل رئيس وهو: كيف تقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة التي يعملون بها؟... ومن هنا تأتي أهمية التمكين الإداري لكي تستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها.

لذا فإن الاهتمام بالتمكين جاء كنتيجة حتمية للتحويل من هندسة العمليات إلى هندسة البشر للحصول على أفضل ما لديهم، ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من خلال عدة جوانب:

- التمكين يعطي مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكا وتأثيرا بمشكلته أو مشكلتها).

- للتمكين أهمية خاصة وذلك لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سببا أو نتيجة، وحيث لا يمكن لهذه الأهداف المصيرية في حياة المنظمة أن تتم وتنجح دون الاستعانة ببرامج التمكين واعتبارها أداة حقيقية لتنمية عامل الإبداع والتفوق في المنظمة.

- تتبع أهمية تمكين العاملين من كونهم أهم الضمانات الحيوية لاستمرار المنظمة، إذ يسهم التمكين في رفع معنويات ورضا العاملين، ويشعرهم بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يسهم مع حرية التصرف في إثراء التفكير الإبداعي والسعي لتحسين الأداء، ويساعد التمكين

على حل المشكلات بسرعة وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات واستمرارها فاعلة ناجحة، لاسيما وهي في بيئة تنافسية متصاعدة تسعى للتنافس بالوقت.

ب. متطلبات التمكين:

إن تمتع العاملين بدرجة من الالتزام والولاء والرضا لم تعد كافية لضمان التطبيق الناجح للتمكين، فقد أشارت دراسة (eccles. 1993) إلى أن المنظمة إذا أرادت ضمان التمكين فعليها الالتزام باستخدام نظم اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل أولاً، واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات ثانياً والانفتاح على الأفكار الجديدة ثالثاً، ووضع موازنات للاكتشافات والابتكارات والابداعات رابعاً، إلى جانب الرغبة التطوعية من قبل الإدارة لإلغاء الرقابة المباشرة.

في حين أشار (ivancevich. 1997) إلى ضرورة توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي الشخصي والجماعي واللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل واعتماد أنماط منطقية مرنة ورشيقة بدلا من الأنماط الآلية التقليدية.

وقد رأى (griffin. 1999) أن المنظمة لا بد أن تكون صادقة وجادة في منح الحرية لكافة المستويات والتشكيلات فيها ودعم العاملين وإسنادهم اعتمادا على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين ونبد الرقابة المباشرة واعتماد التخطيط المنهجي والالتزام بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

كما شدد (nicholls et john. 1995) على الالتزام العالي والولاء اتجاه العمل والمنظمة ومعرفة تامة باستراتيجيات المنظمة وأساليب تحققها ومعرفة تامة بتفاصيل الأعمال ومتطلباتها وأخيرا أشار (goetsch et davis. 1997) إلى أهمية وجود إدارة تمارس عدة أدوار عند تطبيق التمكين، منها دور المدرب والميسر والقُدوة والداعم لأهداف التمكين.⁹

6. الانتقادات الموجهة للتمكين ومعيقاته:

أ. الانتقادات الموجهة للتمكين:

على الرغم من أن استراتيجية التمكين شقت طريقها بنجاح في مئات الشركات كونها ممارسة إدارية معاصرة ملبية لحاجات منشآت الأعمال في ظل التعقيدات البيئية المتسارعة، فإن الاستراتيجية لم تسلم من الانتقادات التي وجهها إليها منتقدها، فقد أشار (claydon et doyle, 1996) إلى أن التمكين صرعة إدارية لا قيمة لها فهو مفهوم يحمل من الهشاشة الشيء الكثير، فضلا عن كون فاعليته ظرفية تتحكم فيها القوى الرئيسة التي توجه علاقات القوة داخل المنظمة.

كما أشار (wyer et mason, 1999) إلى أن التمكين مفهوم غير واضح الحدود يتداخل مع مفاهيم أخرى لا سيما المشاركة والاندماج أو هو نوع من تفويض السلطات وأنه حظي باهتمام كبير لا يستحقه حتى عده البعض إكسير النجاح التنظيمي، كما أن هناك من دراسة انتقدت التمكين للكثير التي يحملها للمنظمة جراء التوسع بأداء المهمات سواء بسبب الإغناء أو الاتساع الوظيفي أو حتى التفويض كما أن زيادة المسؤوليات الملقاة على العاملين تستدعي تعويضهم على نحو أفضل.

ولقد كانت دراسة (eccles, 1993) من الدراسات التي وجهت انتقادات مهمة للتمكين كذلك إذ أشارت إلى أن التمكين هو ليس استجابة لحاجة معنوية تخص اسهام العاملين وحاجاتهم لقيم الديمقراطية بقدر ما هو استجابة لحاجة بيئة الأعمال وإدراك القائمين على شؤون المنظمات. كما أشارت إلى أن التمكين هو مفهوم قديم يجري تقديمه بأسلوب جديد فهو مزيج من مفاهيم جرى تطبيقها وما يزال لا سيما نظم المقترحات والإغناء الوظيفي ومشاركة العاملين. كما أن الدراسة شككت في قدرة العاملين على اتخاذ القرارات عن غير اطلاع وما تؤول إليه العواقب من كلف على المنظمة.¹⁰

ب. معوقات التمكين:

هناك الكثير من الدراسات التي شخصت معوقات التمكين و رأى (miller, 1998):

- أن أغلب القيادات ما زالت تزج نفسها في ممارسة إدارة تكتيكية وتتخذ قرارات روتينية وهذا ما يحد من مهام القائد الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي.
- لم يبد أغلب المرؤوسين استعداد للمبادرة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل أعباء اضافية.
- لا زالت الكثير من القرارات والتصرفات التنظيمية بحاجة إلى تصديق من المواقع الإدارية العليا.
- عدم انسجام الأقوال مع الأفعال الواقعية.
- عدم تجاوز المجتمع التنظيمي قيادة ومرؤوسين القناعات والمعتقدات التقليدية.
- البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.
- كما أشار (griffin, 1999) إلى أن معوقات التمكين تتلخص فيما يلي:
- أن بعض العاملين يفضلون قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليدي بدلا من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال ونتائجها.
- عدم رغبة الكثير من العاملين الانخراط في العمل الفرقي والذي يعد التقنية الرئيسية للتمكين وتفضيلهم العمل الشخصي.
- يحمل العديد من الأشخاص قيما تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل، الأمر الذي يجعل من مشاركتهم في العمل واندماجهم فيه أمر غير وارد لهم.
- كما أشارت دراسة (denham .nicola .peter .aclers et travers, 1997) إلى أن فشل المنظمات في إجراء تقييم شامل لوضعها التنظيمي والإمكانات المتوفرة لديها لتطبيق التمكين قبل أن تقدم برامجها الخاصة بذلك ومحاولة المنظمات هذه وضع تعريف ضيق للتمكين مسيطر عليه من قبل الإدارة العليا وصعوبة تحقيق التطبيق التنظيمي لفرق العمل بسبب وجود التباين في العديد من العوامل الديموغرافية يعد من معوقات التمكين الأساسية.

أما الباحثان (smith et mouly, 1998) فمعوقات التمكين بالنسبة لهما تعزى إلى الأمور التالية:

- (ضعف مصداقية الإدارة، عدم الثقة بالإدارة، خوف الإدارة العليا من فقدان القوة، خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة، خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمسائلة، البناء البيروقراطي التقليدي السائد، انفصال الإدارة على العاملين ماديا وهرميا، عدم الاستعداد لقبول التغيير وعدم الرغبة فيه).¹¹

خامسا: التأصيل النظري لمتغير الفعالية التنظيمية (Efficacité Organizationnel)

1. تعريف الفعالية التنظيمية:

واجه الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي مشكلة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، ذلك أن الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال، لازالت في بدايتها، فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي إليها المفكرين المهتمين بهذا الموضوع.

ويعتبر برنارد (Barnard) أول من حاول أن يقدم تعريفا للفعالية التنظيمية، معتمدا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث اعتبر أن الفعالية هي "أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله النشاط".¹²

ويرى الباحث هنري كلود دو بيتينيز (Henri Claude de Bettignies) أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة.¹³

أما ألفار (Alvar1976) فقد أشار بشيء مغاير لتعريف الفعالية على أنها: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".¹⁴

أما كوربيد (J, Chorpide) فعرّفها بأنها: "عملية تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل".

أما ألكس ميكالي (Alex Mucchielli) فإنه يعرف الفعالية التنظيمية على أنها: "تحقيق الأهداف والمحافظة على الرضاءات الداخلية".¹⁵

2. خصائص الفعالية التنظيمية: إن من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ...
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين...
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء المصنوفة: فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.¹⁶

3. المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

أ . المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية.

ب . المؤشرات الداخلية: وترتبط أساسيا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية.

- أما عن مؤشر الفعالية الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية الخارجية، ولو أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.¹⁷

ويشير (خيري، 2013) إلى أنه توجد مؤشرات للفعالية التنظيمية في المدى المتوسط تتمثل في:

• **التكيف:** ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغييرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

• **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي. ففي بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة أو أي تنظيم، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة، لكنها قادرة على البقاء والاستمرار.¹⁸

4. عناصر المنظمة الفعالة:

• **العنصر الأول:** المورد البشري . عاملين ذوي معرفة (Knowledge workers).

• **العنصر الثاني:** فرق العمل ذاتية الإدارة المسؤولة عن مهام ومشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها (Self managing teams).

• **العنصر الثالث:** تضم المعلومات و شبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، تتعامل في كل المعلومات.¹⁹

5. صور الفعالية التنظيمية:

• **الصورة الاقتصادية:** تشمل مدى تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.

• **الصورة الاجتماعية:** نقصد بها كل المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنشاطات الاجتماعية بالمؤسسة.

• **الصورة التنظيمية:** أي العلاقات بن مختلف المصالح والأقسام، نوعية انتقال المعلومات أفقيا أو عموديا.²⁰

6. أسباب التباين والتفاوت في معايير الفعالية:

وهذا الاختلاف يعود إلى عدة أسباب:

• اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات العديدة، من حيث طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه، حجم ودرجة التعقيد، درجة المركزية وغيرها، لذلك فإن المعايير التي تصلح للحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (جامعة مثلا) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية (مستشفى) أو منظمة صناعية.

• وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تخص باهتمام اتباع نظرية النظم مثلا، وتختلف عن تلك التي تتبناها مدرسة العلاقات الإنسانية.

• تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث: مراحل النمو والتطور، فقد نجد منظمات تتشابه في النشاط، ولكنها تتفاوت من مراحل النمو والتطور، فهناك مستشفى أو جامعة حديثة العهد وأخرى في بداية التوسع والنمو، والتي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو. وبالتالي فإن معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى.

• سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة أهداف منها: الإنتاجية، التسويقية، المالية. وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس هدف آخر.

• تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، مثل المؤسسون، المالكون، العملاء، المديرون والعاملون، الموردون. وتختلف مصالح وأهداف هذه الفئات مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالب كل هذه الفئات.²¹

ومن الملاحظ أنه لا توجد معايير معينة يجمع عليها الكتاب والباحثين لقياس فعالية المنظمة، ولكن هناك معايير استخدمت ولا تزال معتمدة على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الإنتاجية، الربحية الرضا (جميع الأطراف)، الإبداع، التكيف والنمو.

7. خصائص المنظمات الفعالة:

سيتم في هذا المجال عرض ثمانية خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من روبرت واترمان وتوم بيترز (Robert Waterman et Tom Peters) وهي:

- التأكيد على الإنجاز.
 - الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجياتهم.
 - درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
 - زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
 - تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
 - وجود علاقات جيدة مع المنظمات المتشابهة.
 - بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
 - اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع.²²
- كما قدم الباحثان "سعيد يس عامر وعلى محمد عبد الوهاب" جملة من النقاط واعتبراها أهم خصائص المنظمات الفعالة:²³

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناءً على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.
- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- هناك عائد لقاء العمل المنجز مع مجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف، تحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن التجديد وتشجيع المبادأة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

8. أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية:

- إن تطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث التطوير، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية منها:
- **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، وفي هذا تقدم مؤسستي "سيزر رويك" وشركائهم (sears roebuck et company) مثلاً مهماً: فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم.
- **توسيع العمل:** رواده شركتي "أي بي أم" (IMB) و"ديترويت إديسون" فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستوى التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.
- **تقييم الأداء:** إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشترك الفرد في وضع أهداف لنفسه، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جداً، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج "شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات".
- **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.²⁴
- **زيادة فعالية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم منها:
 - 0 إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
 - 0 إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف مصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة مختلف الأفكار والتعليمات والقرارات وتسهيل انتشارها.

0 تنظيم جمعيات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، تناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتقديم شروحات وتوضيحات.

0 الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات.

0 تسهيل الحصول على التغذية العكسية، والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين الصاعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.²⁵

9. قياس الفعالية التنظيمية:

إن موضوع الفعالية التنظيمية مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتبلور أكثر، ومع ذلك فإن فعالية المؤسسة تتمثل في درجة مقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المؤسسة واستمرارها وحيويتها. وعليه يمكن توضيح مقاييس الفعالية كما يلي:

أ - حسب تالكوت بارسونز: هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعياري للفعالية وتلك المشكلات هي: التكيف مع البيئة وإقامة علاقات إيجابية معها الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف، التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها.

ب - حسب كابلاو: اقترح نموذج يركز على أربعة عناصر هي:

- الإستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها .

- التكامل: القدرة على تفادي النزاع بين الأفراد.

- رغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستقرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم.

- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.

ج - حسب دويرين: عرض أربعة عشر (14) معيار للفعالية وهي كما يلي: بلوغ الهدف . تحقيق الأرباح .

خفض التكاليف . المسؤولية الاجتماعية . الإستخدام الكفء للموارد . إنتاج السلع أو الخدمات . أعدادها

وأصنافها . درجة رضا المستهلكين . درجة الرشد في الأداء الفني والإداري . مدى مقابلة توقعات المتعاملين .

انتظام العمالة . عمر المؤسسة . استقرار الأعمال . وأخيرا تكامل جهود العاملين.

د - حسب سيلر: اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:

- الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفء.

- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

هـ - حسب بريس: وضع خمس عوامل سماها (العوامل الوسيطة) وتعد مقومات جادة للفعالية وهي:

الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف واستقرار المؤسسة.²⁶

و - حسب (بن نوار، 2006): فقد أشار لعدة النماذج لقياس الفعالية التنظيمية وهذه النماذج يرتبط بها العديد

من المعايير الفرعية وهي كالتالي:

- نموذج النظم المفتوحة: يرتبط نجاح وفعالية المنظمة بقدرتها على (الحصول على الموارد . تحقيق المرونة . الاستمرار . تحقيق النمو).
- نموذج العلاقات الإنسانية: يرتبط نجاح وفعالية المنظمة هنا بقدرتها على (تنمية مواردها . رفع الروح المعنوية للعاملين . تحقيق التعاون . اشباع الحاجات الأساسية للعاملين).
- نموذج الأهداف الرشيدة: ترتبط الفعالية التنظيمية (وضع وصياغة الأهداف . تحقيق الأهداف . التخطيط . تقييم الأهداف . تحقيق الكفاءة في العمل . تحقيق الإنتاجية)
- نموذج العمليات الداخلية: ترتبط الفعالية التنظيمية (إدارة المعلومات المتاحة . الاتصالات الفعالة . استقرار بيئة العمل . الرقابة على الأعمال)

سادسا - العلاقة بين التمكين الإداري والفعالية التنظيمية:

إن مراجعة الدراسات والأدبيات السابقة تعتبر الأساس الذي يعمل على تدعيم واستكمال الجانب النظري لأي دراسة. فاهم ما يؤشر للعلاقة بين التمكين والفعالية التنظيمية العديد مما أورده العديد من الباحثين على اختلاف مشاربهم العلمية والثقافية واتجاهاتهم الفكرية، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض الأدبيات المتاحة التي تناولت بالذكر متغيري الدراسة.

فمما أشار إليه (Lloyd, 1999) أن التمكين يهدف أساسا إلى:

- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا.

- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.²⁷

أما (Jones et al, 2000) فذكر أن من فوائد التمكين أنه غالبا ما يزيد من الاندماج والدافعية والالتزام لدى العاملين مما يساعد في ضمان سير العمل باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية التي تعتبر مدخل من مداخل دراسة الفعالية.

ومن جهة أخرى أشار (Brume, 2001) إلى أن المنظمات التي تجني ثمار تبني التمكين تكسب الكثير من الفائدة به، كتعزيز الفاعلية التنظيمية جراء مسؤولية العاملين إلى جانب خلق مواقع عمل تتوافر فيها الممارسات الديمقراطية من جراء انتقال سلطة صنع القرارات من مواقعها التقليدية إلى مواقع أدنى.²⁸ أما ما جاء به (Gibson et al, 2003) فالتمكين يؤدي بصورة أو بأخرى إلى تحسين جودة المنتوجات والخدمات وتحقيق الفاعلية لأعضاء المنظمة.

وبذهب (Dewettinck, 2004) إلى أن البعض يرى مدخل التمكين كمدخل موازي بل أوسع من استراتيجية إدارة الأفراد في مجال تبني الفرد العامل والفاعلية التنظيمية.²⁹

أما (Yukl and Becker, 2006) فأكد على ضرورة أن يكون التمكين جزءا من الاستراتيجية بعيدة الأمد للمنظمة، وأن تكون مبادرات التمكين موجهة نحو أهداف ثنائية هي (تحسين الفاعلية التنظيمية وتحسين جودة حياة العمل).

ويرى (Mgbeke, 2007) أن التبني الناجح للتمكين كاستراتيجية إدارية يعد العنصر الأساس في زيادة الفاعلية التنظيمية والتنافسية في بيئة الأعمال، كما يمكن النظر إلى التمكين كاستراتيجية فعالة خاصة في مجال إدارة المعرفة.

كما ذكر كل من (أندوراس ومعاينة، 2008) بأن التمكين عملية حيوية تحويلية على مستويات متعددة تبدأ بواسطة تحويل شعور الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم إلى تجريب سلوكيات جديدة تساعدهم على تطوير عقلية فكرية تعليمية مستمرة تعزز من ثقتهم بأنفسهم، ثم يعمل هذا الفرد الذي أعطي التمكين على جلب آخرين إلى داخل عملية التمكين بهدف تمكينهم أيضا، فتكون النتيجة قوة عمل ممكنة تساهم بإيجاد منظمة أكثر فعالية وتفاعلية.³⁰

يذهب (Orgori, 2009) إلى النظر إلى تمكين العاملين باعتباره أمرا حاسما لنجاح المنظمة في عصر العولمة، وبرأيه فالتمكين له فوائد هامة لكل من المنظمة والأفراد العاملين فهو يزيد من الفاعلية التنظيمية ويحسن من الكفاءة ويخفض من الكلف.

إن التبني الصريح والدعم الصحيح لجهود التمكين من طرف الإدارة العليا في المنظمات الحديثة له بلا شك العديد من المؤشرات التي ذكرت سابقا، وتظهر في عديد الممارسات التي تؤكد على صحة التنظيم من خلال عمليات التغذية الراجعة والتقييم التنظيمي. ويمكن إيراد هذه المؤشرات كاستنتاج عام كالاتي:

- تكوين ذاكرة تنظيمية لمختلف الخبرات السابقة للمؤسسة وعمليات إدارة المعرفة والعمل على تجنب مختلف الأخطاء السابقة.
- الحصول على معلومات نوعية وخبرات وطرق لأداء العمل بأقل وقت وتكلفة ممكنين.
- نجاح وتقبل مختلف العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية لعمليات التغيير نتيجة إشراكهم وإعطائهم المعلومات ذات الصلة للتغيير المقترح التي تتبناها المؤسسة نتيجة التطورات المتسارعة والحاصلة في البيئة التنظيمية.
- النمذجة، وتشجيع الإيجابية، وقبول المحاولة والخطأ كعنصر من الثقافة التنظيمية السائدة التي تؤثر في أداء أفرادها، فالثقافة التنظيمية المرنة أقرب إلى تمكين العاملين عكس الثقافة الجامدة.
- قدرة المؤسسة على التنبؤ والاستشراف الاستراتيجي للمستقبل والمبادرة بالإصلاح والحل في حال حدوث عارض ما.
- تدعيم و تفعيل عملية التعلم التنظيمي باعتبارها أحد أبعاد التمكين الإداري.
- قدرة التحسين في معنويات ورضا أفراد التنظيم وزيادة ولائهم التنظيمي.
- بروز العمل الفرقي والجماعي بديلا للعمل الفردي، وأفراد ذو كفاءة عالية قادرة على تقلد المناصب القيادية مستقبل، فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مُمكنة إلى جانب كونها مُمكنة .
- توليد وزيادة الأفكار الجديدة التي تنم على بلوغ الفرد العامل لمستوى من مستويات الإبداع و الابتكار والتميز التنظيمي.

خاتمة

إن مؤشر بلوغ الأهداف وتحقيقها بدرجات متفاوتة والتكيف مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية بهدف النمو ودعم المؤسسة على البقاء، من أهم المؤشرات على فعالية أي تنظيم فمن مسؤولية أي تنظيم بلوغ أهدافه في ظل وسط بيئي غير مستقر ومنافس وتسخير كل الإمكانيات لخلق التكيف البيئي والتوازن المحرك له، وتوظيف كل السبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمادية فالتمكن كإستراتيجية إدارية يعتبر الوسيلة الأكثر تأثيراً لخلق وإيجاد مناخ تنظيمي مناسب من شأنه تدعيم مشاركة العاملين وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية للعاملين، ومنحهم القوة والثقة والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وإنجاز أعمالهم بأكثر جودة وفعالية.

قائمة المراجع:

- ¹ معراج هوارى، وشرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار الكنوز للنشر والتوزيع، عمان بالأردن، 2017، ص15.
- ² عادل هادي البغدادي، ورافد حميد الحدراوي، الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي: أسلوب كمي تحليلي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 136-138.
- ³ معراج هوارى، وشرع مريم، مرجع سابق، ص30-34.
- ⁴ عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 29-28.
- ⁵ قشي إلهام، بناء نموذج تنظيمي مقترح لتمكين الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية في ضوء الواقع والمتطلبات، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس، تخصص عمل وتنظيم جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2013، ص146.
- ⁶ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص32-33.
- ⁷ قشي إلهام، مرجع سابق، ص137-138.
- ⁸ عباس حسين جواد، أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، مجلة أهل البيت، العدد 5، جامعة الأنبار العراق، بدون سنة، ص12.
- ⁹ مؤيد الساعدي، قياس اللاملموسات في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية: آراء فلسفية نقدية في أخلاقيات البحث العلمي وبناء مقاييس سلوكية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص215.
- ¹⁰ مؤيد الساعدي، الأسس السلوكية للبناء المؤسسي لمنظمات الأعمال: منظور سلوكي تمهيدي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2017، ص212.
- ¹¹ نفس المرجع السابق، ص 218.
- ¹² Bernard, C, The functions of the executive, Gambridge, Mass: 1, Harvard University Press, 1974, p55 .
- ¹³ Hanri, Cloude de bettignies: Maitriser le Changment dans l'entreprise, Collection instead management, édition 1 :organization, Paris, 1975, p113.
- ¹⁴ خليل محمد حسن الشماخ، وخضير كامل حمود. (1989). نظرية المنظمة. بغداد: مطابع دار الشؤون الثقافية.
- ¹⁵ العايب رابح، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الإنسانية قسنطينة، العدد21، الجزائر، 2004، ص132.

- ¹⁶ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويت، 1998، ص230.
- ¹⁷ أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996، ص236.
- ¹⁸ أسامة خيرى، الجديد في القيادة الإدارية، الراية للنشر والتوزيع، 2013، ص216.
- ¹⁹ نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: فهم المبادئ وحل للمشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص201.
- ²⁰ أسامة خيرى، مرجع سابق، ص216.
- ²¹ بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة: مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص37.
- ²² أحمد ماهر، التنظيم والدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص34.
- ²³ بن نوار صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص221.
- ²⁴ بلقاسم سلاطونية وآخرون، مرجع سابق، ص40-41.
- ²⁵ بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، (دس)، ص43-45.
- ²⁶ أحمد عبد الله طيبيل، تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة أكاديمية القيادة والإدارة للدراسات العليا، غزة، 2013، ص34-35.
- ²⁷ مؤيد الساعدي، مرجع سابق، 2016، ص202.
- ²⁸ نفس المرجع السابق، ص203.
- ²⁹ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص60.
- ³⁰ معراج هواري، وشرع مريم، مرجع سابق، ص32.