

بحث بعنوان

أثر التمكين الإداري علي الكفاءة الادارية بالبلديات

اعداد :

يوسف حسن ابراهيم الزعبي

بلدية دير ابي سعيد الجديدة

الملخص

أثر التمكين الإداري على الكفاءة الإدارية في البلديات يتمثل في تحسين قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات والمساهمة الفعالة في عمليات الإدارة اليومية. من خلال تمكين الموظفين، يتم تعزيز شعورهم بالمسؤولية والاستقلالية، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج أكثر فعالية. يوفر التمكين الإداري الفرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم واتخاذ المبادرات، مما يحسن من جودة الخدمات المقدمة ويعزز من سرعة الاستجابة للاحتياجات المجتمعية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التمكين الإداري من التواصل الفعال بين الفرق ويعزز من روح التعاون، مما يساهم في تحقيق أهداف البلديات بكفاءة أكبر وبتكلفة أقل.

<https://jaspss.com>**Abstract**

The impact of administrative empowerment on administrative efficiency in municipalities is represented in improving the ability of employees to make decisions and contribute effectively to daily management operations. By empowering employees, their sense of responsibility and independence is enhanced, which contributes to raising the level of performance and achieving more effective results. Administrative empowerment provides employees with the opportunity to develop their skills and take initiatives, which improves the quality of services provided and enhances the speed of response to community needs. In addition, administrative empowerment enhances effective communication between teams and promotes the spirit of cooperation, which contributes to achieving municipal goals more efficiently and at a lower cost.

المبحث الأول : مفهوم التمكين

تعني كلمة التمكين لغة التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه. بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

مفهوم وخصائص تمكين العاملين:

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

- "عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة".
- "إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية".

<https://jaspps.com>

- "التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل".
- "إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم".
- "منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز".
- "إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج".

ومنه يمكننا إيجاز مفهوم تمكين العاملين بالتالي: ((القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة)).

تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى:

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم

<https://jasps.com>

تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، والمشاركة، والإثراء الوظيفي.

تمكين العاملين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ.

وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه، لكن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن

<https://jaspps.com>

التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى.

تمكين العاملين والمشاركة:

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقاً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين - خاصة في الصفوف الأولى - من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل

تمكين العاملين والإثراء الوظيفي:

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

أسباب تمكين العاملين:

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين، وقد حددها في الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

أنواع تمكين العاملين:

قسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

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

<https://jaspss.com>

ج- 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.

أبعاد تمكين العاملين:

إن للتمكين بعدين رئيسيين هما:

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

وقد حدد أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم

في أي منظمة، وهذه الأبعاد هي:

• البعد الأول: المهمة (Task):

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال.

• البعد الثاني: القوة (Power):

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

• البعد الثالث: الالتزام (Commitment):

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

• البعد الرابع: الثقافة (Culture):

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية، والجودة، وتقليل التكاليف، وتحقيق المرونة في العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزرع الثقة

<https://jaspss.com>

داخل المنظمة، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها.

مستويات تمكين العاملين:

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية التالي: التقرير ← النصح ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ.

فوائد ومزايا التمكين:

أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي:

- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

1- ارتفاع الإنتاجية.

2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.

3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.

4- تحقيق مكانة متميزة.

5- زيادة القدرة التنافسية.

6- زيادة التعاون على حل المشكلات.

7- ارتفاع القدرات الابتكارية.

- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.

2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.

3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.

4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.

5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.

6- تنمية الشعور بالمسؤولية.

7- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

معوقات تطبيق التمكين:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص

المنظمات أولاً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح أو فشل

برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي

قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين

العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي:

- 1- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- 2- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- 3- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- 4- عدم الرغبة في التغيير.
- 5- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- 6- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- 7- ضعف نظام التحفيز.
- 8- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- 9- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- 10- عدم الثقة الإدارية.
- 11- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

خطوات لتنفيذ تمكين العاملين:

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم تبنى التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل. وحددت إلى ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج. وأوضح "أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل..

<https://jaspss.com>

فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن أعدادهم". وأوصى أيضاً بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين "فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة". وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين لتخلي عن السلطة. ونقترح الخطوات التالية لتنفيذ عملية تمكين العاملين:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج تمكين العاملين. وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين. لتبني التمكين أسباب مختلفة. هل السبب؟

- تحسين خدمة العملاء.
- رفع مستوى الجودة.
- زيادة الإنتاجية.
- تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فأن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد. ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم. ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين. يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات. حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة. قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فقد أشار أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبنى برنامج التمكين ستكون بالطبع دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق. فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين. فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين. والهدف من وجود المدير كمدرّب تحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين لإدارتهم لأدائهم. فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي. بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين على التعلم والتطور والنمو. فالمدرّب يهيئ البيئة الصحية حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على اتخاذ قرارات لأنفسهم عن طريق تطوير الثقة بالنفس وبالآخرين. فالمدرّب لا يخبر الموظفين بما يجب أن يقوموا به، ولكن بدلاً من ذلك يقوم على مساعدتهم ليصبحوا في وضع أفضل من السابق. أحد أدوار المدير الرئيسية التأكد أن الأفراد الممكّنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار. وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس

<https://jaspss.com>

فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة. أن التغيير في دور ومسؤوليات المدير في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات يشارك فيها للمرؤوسين

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدرء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً. وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين

<https://jasps.com>

كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل في خلال فرق العمل. فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني. فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة. حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عانتهم مسؤوليات جديدة. وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين. وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة. فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

بيئة الأعمال العربية:

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في مؤسساتنا العربية، يكون من المفيد أن نفحص خصائص بيئتنا الإدارية العربية، ومدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين. أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المأمولة.

معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية:

قد تواجه المنظمات العربية بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات، ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.

نتائج التمكين:

(1) نتائج خاصة بالموظف:

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهناك عدد من المزايا والتبعات التي تتجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

- تحقيق الانتماء: يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- المشاركة الفاعلة: تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

<https://jaspss.com>

- تطوير مستوى أداء العاملين: فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضاً أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.
- اكتساب المعرفة والمهارة: إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.
- المحافظة على الموظف من قبل المنظمة: بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تقرّب بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتماً من أكبر الأخطاء.
- شعور الموظف "بمعنى الوظيفة": الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على

<https://jaspss.com>

النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلاً من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

- تحقيق الرضا الوظيفي: هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

وعلى الرغم من ما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا أن هنالك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها.

(2) نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة:

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

<https://jaspss.com>

فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات، فإنه يكون أمراً حتمياً على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها. وهناك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثراء العمل (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية، وجودة الخدمات (المصداقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكن من ناحية ونوعية الخدمات التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى.

وهناك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتنبئ تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منه.

ومما سبق يتبين لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على البلديات تتمثل فيما يأتي:

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل

<https://jaspss.com>

- مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

المصادر والمراجع

- عباسي, & سمير. (2022). التمكين التنفيذي وإنهاء حياة العمل (أطروحة دكتوراه)، (UB1) شتخ, & كريمة. يساهم التمكين الإداري على الالتزام التنظيمي (رسالة ماجستير).
- بودهم، وهجيرة. المساهمة في التمكين الإداري للموظفين الإداريين (رسالة الماجستير).
- قدري، واحمد معراج. - النجاح الإداري في الإبداع التنظيمي (رسالة ماجستير).
- على عبد الرحيم مفرج. (2023). الذكاء الاستراتيجي و التمكين الإداري الكلاسيكية بالقطاع التعليمي. دراسات في الخدمة الاجتماعية، 61(2)، 407-448.
- خمولي. الإبداع خلق على التمكين الإداري (أطروحة دكتوراه).
- بوقادي ودنبري ولطفي. (2019). التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي.

<https://jaspss.com>

كوي, مقراني, & عائشة حنان. (2022). التمكين الضابط و علاقته بتحقيق التوافق المهني.

صحراوي, & بن رجم. (2023). فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي.
