

المحاضرة 12

5- تمكين العاملين

مقدمة: يعزى تميز أي نظام في المنظمات إلى درجة تكيفه مع الممارسات الإدارية الحديثة و منذ بداية الثمانينات ومن أجل تخفيض التدرج البيروقراطي التقليدي، ظهر اتجاه قوي نحو ضرورة تسطيح الهيكل التنظيمي، وفي ظل التغيرات التي فرضتها البيئة المحيطة على المنظمات وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري، جيء بمدخل تمكين العاملين كضرورة حتمية لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمات، فالتمكين يكسب المنظمات مرونة عالية ويزيد من قدرتها على التعلم والتكيف السريع بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.

1- مفهوم التمكين: هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، وهو التعارف في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافأة بالمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية.

تعريف شكلتور Shackleter التمكين الإداري هو فلسفة إعطاء مزيد من

المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

تعريف عبد الوهاب: التمكين بأنه "منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن

يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل".

2- نشأة مصطلح التمكين: اشتقت كلمة التمكين **Empowerment** من كلمة

القوة **Power**، وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات،

وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات

بشكل عام، وكان من برز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس ورافين" **French**

& Raven اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة

القانونية، قوة الخبرة، قوة الإجبار، وقوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد

اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس والاجتماع، وحاول "جون ديوي" في هذا

الإطار في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو وهي

قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.

3- النظريات المفسرة للتمكين: تبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن

العشرين، ولم يظهر فجأة وإنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري،

بمفاهيمه المختلفة بشكل عام وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص. حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، وإنما بهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة، الحرية، تقدير الفرد واحترامه)، ومن أهم تلك النظريات ما يلي:

- **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية:** حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون والاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

- **نظرية الحاجات لماسلو:** حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل.

- **نظرية X و Y لدوجلاس ماكيجور:** حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول ويفقد روح المبادرة وتحمل المسؤولية فتزيد السيطرة والإشراف المباشر وبالتالي يخلق موظفين سلبيين

واعتماديين ولا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط. أما Y يمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقية وحب العمل والمبادرة والرقابة الداخلية والتميز فتزيد الديمقراطية وحرية التصرف والمشاركة وبالتالي تخلق موظفين مبدعين ومتفوقين ومبادرين ومشاركين وفاعلين ولديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

- الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس: حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ وناجح وعقل وبالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته وليس طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل.

- نظرية النظم: حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة.

- النظرية الظرفية: التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة وبالتالي فهي مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع.

- الجودة الشاملة: التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي أو الاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي على عمل الفريق.

4- أبعاد التمكين: يعتبر التمكين أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها

العديد من الكتاب والباحثين في مجالات متعددة، الأمر الذي ساهم في بروز أبعاد متنوعة ومتعددة لهذا المصطلح ، ربما أهمها: كفاءة العاملين، مشاركة العاملين، تفويض السلطة، استقلالية العمل وهي مبينة بالتفصيل في الجدول حسب كل باحث:

الأبعاد	الباحث	السنة
القوة، الموارد، الحرية	Eccles	1993
الثقافة التنظيمية	Malk, Larry & Harold	1996
الجودة، الموارد، التفويض	Brown	1996
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل	Ivancevich	1997

المشاركة بالمعرفة والمعلومات، مكافآت الأداء	Cook & al	1997
حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة	Rafik & Ahmed	1998
القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل	Appelbaum et al	1999
المعلومات، المهارة والمعرفة، القوة، المكافآت	Daft	2001
المشاركة، الالتزام، الاندماج، تخفيض المستويات الإدارية	Mullins	2005
تصميم الوظائف، المشاركة بالقوة، المشاركة بالمعرفة، المشاركة بالمكافآت	Chelladurai	2006
المشاركة بالمعلومات، خلق الاستقلالية، فرق العمل	Kreither & Kinicki	2007
المعلومات، المعرفة، القوة، المكافآت	الياسري ومحمد	2007

الثقة الإدارية، الأهداف والرؤية المستقبلية، فرق العمل، التدريب المستمر، المكافآت، تدعيم الذات	عبدو وعباس	2007
المشاركة بالمعلومات، المكافآت، المعرفة، القوة	Gupta	2008
القيم، نشاطات القيادة، هيكل الوظيفة، نظم المكافآت	Aswathappa	2008
التطوع، التدريب، الدافعية، المكافآت، وتوفير الأجهزة والتكنولوجيا	Mazadarani	2008
السلطة، التخصص، الموارد، الشخصية	Kanzkoc & Yilmaz	2009
المعرفة والمهارات، الاتصالات، الثقة والحوافز	Hassan	2010
تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز	راضي	2010

5- خطوات التمكين الإداري:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

الخطوة الثانية: التغيير من سلوك المديرين.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين.

الخطوة السابعة: توفير التدريب.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج المكافآت والتقدير.

الخطوة العاشرة: عدم استعمال النتائج.

6- نماذج التمكين الإداري:

- نموذج **Conyen & Kanungo**: ركز هذا النموذج على العوامل التي إذا تم

التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: عوامل متعلقة بالهيكل

التنظيمي وتشمل البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي،

عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل ضعف نظام المكافآت، عوامل متعلقة بالإشراف وهي السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء، عوامل متعلقة بتصميم الوظائف وتشمل عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرارات.

- **نموذج التمكين التدريجي Spectory**: يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتاً زمنياً محدداً وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم **Spector** نموذجاً من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين وذلك وفقاً لما يلي: قاعدة التولي وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تحديد الأهداف المنوطة بهم، ومن خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة بالتمكين المهاري للعاملين مثل إسكابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذلك قيامها بالتمكين الإداري من خلال دهم استراتيجيات التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.

- نموذج الخطوات الثلاث لـ **Ranolphs**: يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي: بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة، توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف، مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

- نموذج **Tompeters**: قدم نموذج لعملية التمكين، تقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين) واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، وللمساعدة في تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل.

- نموذج **Spritzer**: يعتمد هذا النموذج على أساس أن تحقيق التمكين يتطلب خطوتين أساسيتين هما التمكين النفسي ومن ثم التمكين الإداري، فالهدف من التمكين السيكولوجي هو جلب قناعات لدى الإدارة والعاملين بأهمية التمكين، وعندما تترسخ هذه القناعات بدرجة كافية يتم تطبيق التمكين الإداري بهدف توفير البيئة الملائمة للتمكين، ومن هذا المنطلق يحدد النموذج نوعين من العوامل التي تسهم بدرجات متباينة في تمكين العاملين هما: عوامل شخصية وهي العوامل الخاصة بالفرد ذاته،

بمعنى تحديد مركز التحكم في تفكير الفرد اعتمادا على مجموعة عوامل متداخلة وعوامل وظيفية وتتمثل في مرونة التنظيم من تزويد العاملين بالمعلومات ونظم الحوافز المطبقة، وتتضافر هذه العوامل فيما بينها بشكل إيجابي لتنتهي إلى تمكين العاملين.

- نموذج **Bayerlien & Harris**: قدم كل من هذا النموذج والذي يقوم على ثلاث مكونات لأبد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات في السلطة والمساءلة والقدرة ويقصد بها في النموذج ما يلي: القدرة وهي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات، المساءلة وهي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة، السلطة وهي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة

7- معيقات تطبيق التمكين الإداري:

-الهيكل التنظيمي الهرمي.

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- عدم ملائمة نظام المكافآت. (انظر المراجع):
- راوية حسين، 2011، إدارة الأعمال بتقنية التمكين.
- أبو بكر بوسالم، 2013، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية.
- محمد مانع علي القحطاني، 2013، التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات.

- مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى.

- حسن أحمد الطعاني وعمر سلطان السويدي، 2013، التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام بالمملكة العربية السعودية.

- سعد بن مرزوق العتبي، 2004، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري.
- سعد العتبي، 2005، جوهر تمكين العاملين.

- محمد بن مسفر الشمراني، 2014، المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين.

- زكريا مطلق البدري و أحمد علي صالح، 2009، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في المنظمات الأعمال الألفية الثالثة.