

محاضرة رقم () التمكين النفسي والإداري للموارد البشرية

تمهيد:

إنّ نقل الفكر الإداري من تلك الإدارة التقليدية (التيلورية) والتي لا تعير أي اهتمام للأفراد داخل المنظمة، إلى أساليب إدارية حديثة تهتم بالجوانب النفسية للفرد لما لها من تأثير على المنظمة ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين "Empowerment"، وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات (أي أن التمكين من أساليب إدارة الجودة الشاملة).

1/ تعريف التمكين:

عرفت كلمة (التمكين) من خلال الفعل يمكن (Power) بأنه إعطاء السلطة الرسمية أو القوة وعرف كذلك في قاموس "وبستر" على أنه عملية منح السلطة القانونية أو تحويل السلطة لشخص ما (Autorise) أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما. كما عرف التمكين من خلال التركيز على مكون القوة (Power) ضمن مصطلح التمكين، والتمكين من هذا المنطلق يشير إلى حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد المدير التقليدي حتى يمكن أداء العمل بفاعلية، فالقيمة التي يركز عليها التمكين هنا هي أن المشاركة في القوة تؤدي إلى المزيد من القوة.

كما عرفها (Gibson 1991) بأنها "قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله".

وعرفها كذلك (Irvin, et.-al. 1999) بأنها "العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه".

عرفها (Kanter 1979) بأنها "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة".
وعرفها كذلك (Chondler 1992) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة".
كما عرفها (Schutz 1994) بأنها "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات".
ويشير مفهوم التمكين Empowerment عند الجمعية العربية للإدارة إلى "زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة للعاملين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عمليات التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة".

كما قسم (Suominen 2005) الوارد ذكره في **ماشي والي**، عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

☞ **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهريⁱⁱⁱ.

☞ **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 لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.^{iv}

☞ **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.^v

وبشكل عام يتضمن التمكين عدة عناصر أهمها:

- تفويض السلطة.
- مساءلة الرئيس للمرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها.
- حرية المسئولين في إتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل التي يواجهونها.
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منظم.
- تشجيع الرئيس للمرؤوسين على التفكير والإبداع.^{vi}

2/ بعض المفاهيم المرتبطة بالتمكين:

أظهرت ماري باركر فوليت (Mary parker Follett) ان **القوة والقيادة والسلطة** هي مفاهيم ديناميكية، وليست مفاهيم صماء. فالقوة ليست قوة على آخرين، ولكنها قوة بالآخرين. أما السلطة فهي ليست مركزا اجتماعيا، ولكنها قوة تماسك وتكامل، وتنشأ عن الموقف، أي من الظروف المحيطة، أي أن القوة، هي القدرة على الأداء وانجاز الأعمال، بينما السلطة هي الحق في ممارسة القوة. وبالتالي فهي تعارض عملية تفويض القوة، وتتادي بان المدرسة الكلاسيكية للإدارة تخطئ بين المفاهيم السابقة.^{vii}

المسؤولية: التزام الفرد أو التعهد بالأداء الملائم للمهام المسندة له بقدر ما يستطيع من جهد يتماشى مع التوجهات التي يحصل عليها، من المنطقي أن هذه العلاقات تتبني على تحليل الوظائف المطلوبة لإنجاز الهدف. من المبادئ الأساسية لتشكيل التوزيع الرسمي للمسؤولية (مبدأ التماثل الوظيفي)

السلطة: يعني الحق في تقرير ما يجب أدائه والحق في إنجازه أو طلب شخص آخر لأدائه. مع الإشارة أن أهم مبدأ ترتكز عليه العلاقات الرسمية هو (بقدر المسؤولية بقدر السلطة= التمكين) فمدام المسؤولية مشتقة من

التحليل الوظيفي؛ فإن السلطة مشتقة من المسؤولية وبذلك نجد أن الشخص لا سلطة له طالما أنه ليس لديه أي مسؤولية، فالقلة في الصناعة تقر بأن السلطة التي يتمتعون بها تتجاوز المسؤولية، ولكن الشكوى العامة هي أن المسؤولية وأعبائها تتجاوز السلطة المفوضة للشخص مما يؤدي إلى قصور في تنفيذها، ولا شك أن مدخل "تمكين" الموارد البشرية من خلال إستراتيجيته في إدارة الموارد البشرية، يركز أكثر على تفويض السلطة، فإذا كان وضع عدم التوازن بين السلطة والمسؤولية واقعاً فعلاً فقد توجد بعض المبررات التنظيمية لتبرير عدم التوازن والتطابق، ولكن تبقى مشكلة إساءة استعمال السلطة قائمة في حياة المنظمات.

المسألة: تعتبر هي أساس التصرف والتحقق من إتمام الفرد للمسؤولية، فهي الجانب العكسي للمسؤولية التي من خلالها التحقق من إتمام الفرد المسؤولية ولها علاقة بوظيفة المراقبة؛ وهي مشتقة من السلطة الممنوحة للفرد.

3/ بعض النماذج الإدارية العالمية في تمكين الموارد البشرية:

3-1/ نموذج كونغر وكانونغو: النموذج (التحفيزي) (Conger and Kanungo (1988)

عرف كونغر وكانونغو Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". وإقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين.

الأولى: يمكن النظر للتمكين كمركب إتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة.
أما الثانية: فيمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة. و حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الإعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب

الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الإتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الاشكاليات.

المرحلة الثانية: إستخدام الأساليب الإدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من إستخدام تلك الإستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب إستخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشرح المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.^{viii}

إختصاراً يرى الكاتبان التمكين " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعنى أن تسعى إلى تقوية إعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من إعتقاد الفرد بفقدانه للقوة.^{ix}

2-3 / نموذج ثوماس و فيلتهاهوس: النموذج (الإدراكي) Thomas and Velthouse

1990

قام ثوماس و فيلتهاهوس Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنوا نموذج التمكين المعرفي cognitive Empowerment. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا Thomas و Velthouse 1990 إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع

السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد أربع أبعاد نفسية تمثل أساساً لتمكين العاملين، وتمثل هذه العناصر الأربعة مجتمعة اتجاهات ايجابية نحو العمل، ويشرحا هذه المدارك كالتالي:

1. **إعطاء معنى للعمل meaningfulness** : " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده و وقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.
 2. **الكفاءة Competence** : " ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة. " فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.
 3. **الاستقلالية وحرية التصرف Self-Determination** : ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد". الإختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.^x
 4. **التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of impact**: ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن تعمل اختلافاً " فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالإعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.^{xi} أي قدرة الفرد على تحديد مخرجات المنظمة والتأثير فيها^{xii}
- وفي هذا الإطار يشير Bowen و Lawler 1995 إلى أن التمكين حالة ذهنية^{xiii} " empowered state of mind " لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:
1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
 2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
 3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها. (المسؤولية المجمعَة حسب ماري باركر فوليت)

ويرى conger و 1998 kanungo بأن القيادات التحويلية تمتلك تأثيراً تمكينياً على العاملين من حيث تعزيز إيمانهم بكفاءتهم الذاتية وثقتهم بأنفسهم.

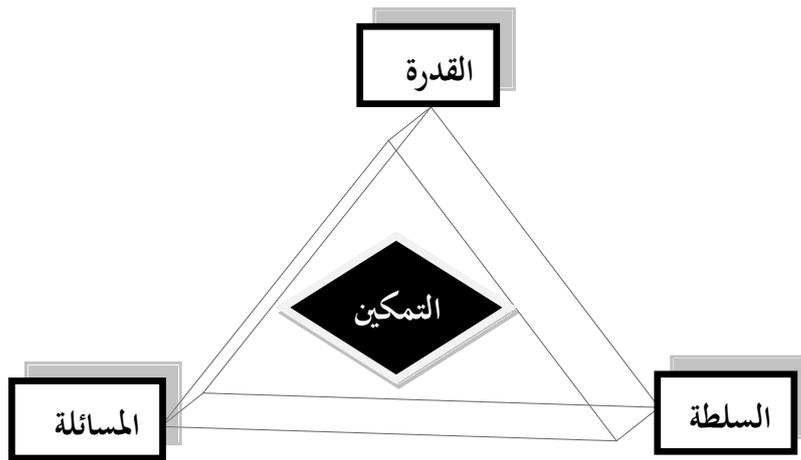
3-3 / نموذج بيرلين وهاريس في التمكين: Beyerlien & Harris modelof

empowerment

قد حدد هذا الأنموذج ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين. وتتمثل هذه المكونات الثلاث في السلطة، المساءلة و القدرة وهي موضحة في الشكل رقم (01).

شكل رقم: (01)

نموذج بيرلين وهاريس في التمكين: Beyerlien & Harris modelof empowerment



وعُرفت العناصر المذكورة بالآتي:

القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرارات لفعل وإنجاز المهمات.

المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات.^{xiv}

3-4 / نموذج دينس كينول (Dennis C.Kinlaw) لإدارة عملية التمكين:

قدم دينس كينول نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

1. تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المنظمة.
2. وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للأفراد.
3. تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة.
4. القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الإستقلال الذاتي، والحرية في التصرف.
5. تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد.
6. تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات الستة سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الست السابقة على الفهم الجيد لهذه المعلومات، والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات، معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه وأهدافه، وإستراتيجياته ونمطه الرقابي والأدوات والمهام الجديدة.

ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين بإعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها للإدارة وتطوير عملية التمكين، وتقويتها في منظماتها.^{xv}

تم بناء هذا النموذج بالإعتماد على المكونات الثلاثة السابقة المذكورة في أنموذج بيرلين وهاريس في التمكين، ويقدم هذا النموذج السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل المرؤوسين المتمثل بالآتي:

المستوى الأول: التركيز على العمل: يجب أن تكون الجهود أساسها التركيز على العمل.

المستوى الثاني: ضمان القدرة: ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولاً من أجل ضمان إمتلاك المرؤوسين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا يتضمن:

❖ تحديد مستوى مهارة المرؤوس وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.

❖ السماح للمرؤوسين بالحصول على أية معلومات ذات علاقة بقدرتهم على إنجاز مهامهم وتطوير طرق العمل وصنع القرار.

❖ العمل من أجل التعريف بالمصادر التي يحتاجها المرؤوس وبالتالي تزويدهم بهذه المصادر.

المستوى الثالث: خلق المساءلة: يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة لنتيجة عمل المرؤوسين، وتم بناء هذه الفكرة على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية. والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن:

❖ العمل مع المرؤوسين من أجل بناء قواعد للتطوير المستمر.

❖ العمل على تقييم جهود المرؤوسين بشكل منتظم.

❖ تزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة. لجهودهم بشكل مستمر.

❖ تعرف أعمال المرؤوسين ومكافأتهم.

المستوى الرابع: القيام بتطوير السلطة: وهو آخر مستوى في الأنموذج، و يعني تطوير بناء يزود المرؤوسين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد:

❖ العمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغييرات في الأنظمة والبنى التنظيمية والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.

❖ بناء دليل واضح لتوجيه جهود المرؤوسين.

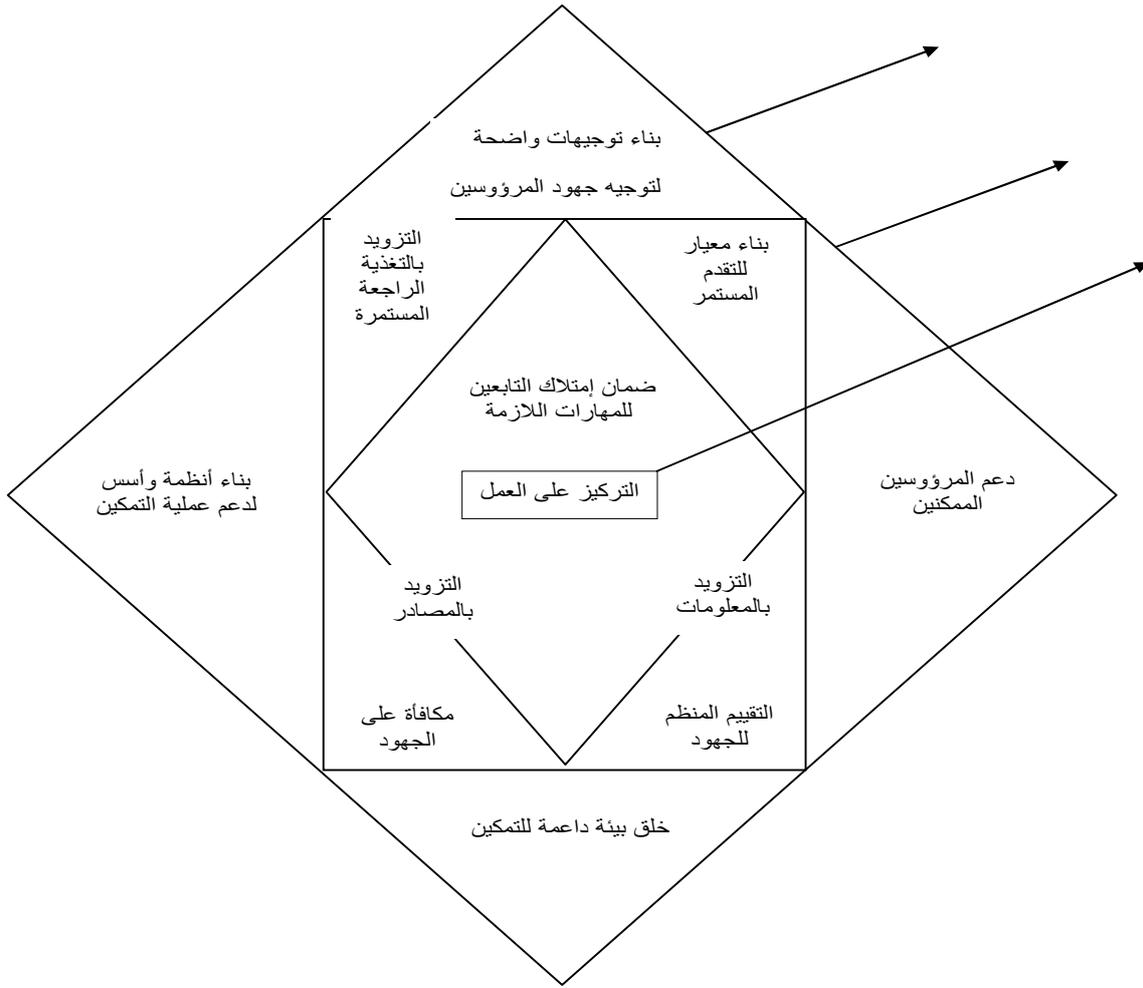
❖ خلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين المرؤوسين.

❖ دعم المرؤوسين الممكنين.

ويوضح الشكل رقم (13) أنموذج بوندر Bodners في القيادة التمكينية.

الشكل رقم (02)

أنموذج بوندر Bodners في القيادة التمكينية



6-3 أنموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية Bodners Revised Model of

: Empowering Leadership^{xvi}

وفيما يلي أنموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية، الذي يتكون من المكونات الرئيسية الثلاثة المتمثلة في القدرة والمساءلة والسلطة كالاتي:

شكل رقم (03)

أنموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية Leadership

ضمان إمتلاك المرؤوسين للمهارات اللازمة لتمكينهم

- قم ببناء معرفة تنظيمية للمرؤوسين
- زود المرؤوسين بالمعلومات اللازمة
- أضمن إمتلاك المرؤوسين لمجموعة المهارات اللازمة
- عرفهم وزودهم بالمعلومات اللازمة

القدرة

بناء أنظمة مساءلة لتتأج عمل المرؤوسين

- تعرف أعمال المرؤوسين الجيدة، وقم بمكافأهم على هذه الأعمال
- قم بالتقييم المنتظم لفعالية جهود المرؤوسين

المساءلة

التمكين

السلطة

- 1- كون مؤيدا لجهود المرؤوسين
- 2- زود بيئة داعمة تؤدي للتمكين
- 3- قم ببناء أنظمة وبنى لدعم تمكين المرؤوسين

7/3 / نموذج ماركوردت (Marquardt) في التمكين:

8- نموذج توم بيترز Tom Peters لعملية التمكين: قدم توم بيترز Tom Peters نموذج

لعملية التمكين يقوم على مبدئين أساسيين هما:

☞ إشراك الأفراد في كل شيء. (مشاركة العاملين).

☞ وزيادة فاعلية فرق العمل.

وينصح بيترز بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

☞ حسن الإستماع إلى الأفراد.

☞ تقدير جهود الأفراد والإحتفاء بهم.

☞ الإهتمام بعملية إستقطاب الأفراد.

☞ الإهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

☞ توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل. وتهيئة المديرين للإستماع إلى الأفراد وإعطائهم الوقت الكافي لشرح أفكارهم، والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المدير.

وللنجاح في تحقيق التمكين وإستمراره ينصح بيترز بالتخلص من المعوقات التالية:

☞ الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.

☞ القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.

☞ عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.^{xviii}

3-9/ نموذج ديفس (2001) Davis للتمكين:

إن إتباع التمكين لا يتحقق دون إقتناع الإدارة العليا والمدراء المباشرين. وقد اقترح ديفس (2001) Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

1. التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالإمتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

2. التمكين من خلال الصلاحيات: إذ لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماساً وإبداعاً أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محدداً فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.
3. التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. وهذه المعايير يجب أن تحتوي على مجموعة من الصفات مثل المصداقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عالٍ بحيث تستثير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.
4. التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرس على تطوير مهارات موظفيها.
5. التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في قدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.
6. التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم للتمكين إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويضها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الإتصال الثنائية (من الطرفين).
7. التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات. وللمديرين دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديرهم واحترامهم للموظف مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
8. التمكين من خلال الإحترام: يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة، فالإحترام يساعد في تعزيز و إحترام وتقدير الذات. وبالتالي إظهار أداء متميز.
9. التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير بموظفيه فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء عمله بدلاً من الخوف والسعي لتبرير كل خطوة يقوم بها.
10. التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيراً ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة إذا فشل وسيمنح فرصة أخرى، أي بمبدأ المخاطرة فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علماً بأن فكرة المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع.^{xix}

10-3 نموذج قاندر Gandz (1990) في التمكين:

يشعر معظم الموظفين بحاجة إلى التمكين لكي يساهموا بشكل أكبر في أدوارهم، وتتجسد مهمة الإدارة في تطوير إطار عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين وفيما يأتي بعض الخطوات التي يمكن إتخاذها لتحقيق ذلك:

△ تبدأ العملية بتعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين، وتأتي هذه الإنطلاقة من قائد المؤسسة ولا بد من إيصالها إلى مختلف فرق الإدارة في المؤسسة، ولا بد من أن يقدم كبار المديرين أمثلة يوضحون من خلالها مدى جديتهم في التعامل مع هذا الموضوع، ومن الأمثلة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المجال، التخلص من آليات الضبط، وتمكين الأفراد للعمل في إطار خطط تمت الموافقة عليها، والتخلص من البطاقات الزمنية والرموز الأخرى للضبط والإشراف، ورفع الحدود بين تصنيفات الوظائف.

△ تبدأ الخطوة التالية في التركيز على عمليات العمل التي يمكن أن تنتفع بشكل أكبر من تمكين الموظفين، ويتوجب أن تكون هذه العمليات هامة ويدرك الجميع أهميته، مثل فتح حسابات جديدة، وتقليص الدورة الإنتاجية، والاستجابة لشكاوي الزبائن وطرح منتجات جديدة في الأسواق وما إلى ذلك. إن مثل هذه العمليات تكتسب أهمية كبيرة فيما يتعلق بنجاح المؤسسة وهي تشتمل عادة على وظائف متعددة داخل المؤسسة.

△ بعد ذلك يجب وضع رؤية واضحة لكل واحدة من هذه العمليات، ولكن لا بد أن تكون هذه الرؤى شيئاً يثير حماس الموظفين ويجدون فيه قيمة.

△ الخطوة التالية هي جمع الأفراد الذين يكون لهم أي إرتباط من أي شكل بهذه العمليات وطرح التحدي التالي عليهم: "كيف يمكن تحسين هذه العمليات إذا لم تكونوا تمتلكون المزيد من السلطة على اتخاذ الأفعال؟ وكبداية يجب أن يشارك الموظفون في ورشات يساعدهم فيها أفراد من خارج المؤسسة على تحليل العمليات وتحديد كيفية تحقيق التطور فيها من خلال التمكين. وفي البدء يجب أن تكون التغييرات بسيطة، لأن كل شيء حتى الزيادات الثانوية في التمكين قد تمثل تغييرات جذرية (أو متطرفة) بالنسبة لأفراد كانوا يعملون في ظل آليات ضبط صارمة. ولكن هؤلاء الأفراد ما إن يطرحوا توصياتهم (حول نطاقات التمكين) ويتم قبولها حتى يصبح من الممكن السعي نحو تحقيق تغييرات أوسع.

Δ على المؤسسة أن تستجيب للتوصيات بشكل مفتوح، وسريع، ومباشر، إذ يتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع في المؤسسة وتوضيح الاتجاه الذي تريد المؤسسة السير فيه.

Δ بعد ذلك على المؤسسة أن تعلن عن القرارات والنتائج وفي هذا السياق يجب على المؤسسة أن تحتفي بالأفراد الممكنين الذين يساهمون بشكل أكبر في المؤسسة، وتعترف بجهود المديرين الذين يساهمون في تحقيق ذلك من خلال وحداتهم، وعندما يتم تكريم الموظفين أو ترقيتهم فإن على المؤسسة أن توضح مزايا التمكين ومعايير الترقية، وفي إطار ذلك لا بد من توليد زخم يدعم هذه العملية من خلال حث الآخرين على الاقتداء بالأفراد الممكنين.

Δ الخطوة الأخيرة هي أن تواصل المؤسسة هذه العملية حتى نهايتها، ذلك أن الإدارة إعتادت وعلى مدى سنوات الفصل بين ما بين التفكير والعمل، ما بين صنع القرارات وتنفيذها، ولذلك فإن الجمع ما بين هذه العناصر سيستغرق شيئاً من الزمن. إذ لا يمكن تحقيق ذلك من خلال برنامج يمتد إلى (90) يوماً. ومن المهم في هذا السياق أن توضح المؤسسة لموظفيها بأن هذه ستكون طريقة جديدة لإدارة عمل المؤسسة وأن الأمر قد يتطلب عدة سنوات لبلوغ النطاق الكلي لها، وأن الإدارة العليا ملتزمة بهذا الأسلوب الجديد.^{xx}

11-3 / نموذج فورد و فوتلر Ford and Fottler للتمكين:

إقترح فورد و فوتلر Ford and Fottler مجموعة من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين في المنظمات والمرتببة كالاتي:

☞ **الخطوة الأولى:** تحديد أسباب الحاجة للتغيير.

☞ **الخطوة الثانية:** التغيير في سلوكيات المديرين. (من تدريب المديرين)

☞ **الخطوة الثالثة:** تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.

☞ **الخطوة الرابعة:** تكوين فرق العمل.

☞ **الخطوة الخامسة:** المشاركة في المعلومات.

☞ **الخطوة السادسة:** إختيار الأفراد المناسبين.

☞ **الخطوة السابعة:** توفير التدريب.

الخطوة الثامنة: الإتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المرجوة للتمكين.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج.^{xxi}

والتي سنأتي بتفصيلها في الفصل الرابع ضمن عنصر: خطوات لتطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

3-12/ نموذج لاشلي Lashley (1997) للتمكين:

إقترحت Lashley (1997) من خلال نموذجها العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

△ التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation وتهتم بتمكين

العاملين بسلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من إختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لإتخاذ قرارات إستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الإتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الإهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

△ التمكين من خلال الإندماج Empowerment through involvement ويهتم أساساً

بالإستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة إتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الإجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات وإستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

△ التمكين من خلال الإلتزام Empowerment through commitment ويتضمن تمكين

العاملين من خلال إلتزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدهم. ويمكن الحصول على إلتزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة. إن أي محاولة لتحقيق إلتزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والإندماج.

△ التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering

وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة

وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الإستثمار في عملية التدريب.^{xxii}

3-13/ نموذج (Kur Lewis) للتمكين:

يمثل البعد الإنساني الأساس في إحداث أي تغيير يتم في المنظمات، لأنه يشكل السلوك المتوقع من الأفراد ويحدد التغيير المؤسسي المترتب على ذلك، ويبين الفوائد المتوقعة من هذا التغيير. إقترح **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001)**، أن يُؤخذ بالنموذج الذي طوره (Kur Lewis) كيرت لوين كمدخل لتغيير الأفراد ومنهجاً مقترحاً للتمكين بمراحله الثلاثة المتسلسلة وهي:

1. مرحلة إذابة التجمد: وفيها يتم :

- دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين.
- محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسؤولون نحو السلطة، والأوامر والتعليمات، والأفراد، ومناخ العمل وبيئته وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين.
- دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه.
- بيان وإظهار المترتبات التي قد تحدث إذا لم يتم تمكين العاملين.

2. مرحلة التمكين (التغيير): وتمثل المرحلة المركزية، وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق

أسس وعوامل التمكين، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما:

☐ تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والإستمرار في تطبيقه.

☐ قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية، ويحتاج ذلك إلى جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى إتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية.

3. مرحلة إعادة التجميد: وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمته من خلال التجربة، وتتطلب توجهها إداريا مؤيدا وبيئة داعمة، وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية وإستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين^{xxiii}.

4/مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين:

- لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:
- 1- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
 - 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
 - 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
 - 4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين.
 - 5- تنتج استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
 - 6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذى القرار ، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع ، والمعوقة للإبداع والابتكار.
 - 7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
 - 8- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها. (الطوخي 2002)

5/المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين الموارد البشرية بالشكل الفعال:

وبالرغم من المزايا التي يحققها التمكين إلا أن هناك معوقات في تطبيق وانتشار هذه الممارسة الإدارية وأهم هذه المعوقات:

- تمسك المدراء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفاً من فقد مقدرات النفوذ والسيطرة والتمسك بالمركزية الشديدة.
- الخوف من الإنجاز الذي سوف يحققه الأفراد نتيجة ممارسة التمكين الإداري وبالتالي فإن القادة والمدراء الذين لايملكون المهارات الإبداعية سوف يؤثر على موقفهم هذا الإنجاز ويشعرهم بالضغط وفقدان مايميزهم.

- معوقات تتعلق بالأفراد أنفسهم تخوفهم من تحمل المسؤولية لإعتبارات كثيرة أهمها عدم وجود الرغبة والدافع لذلك، وأيضاً الإعتماد على الهياكل التنظيمية والسلطة الرتبوية.
- نقل النماذج الجاهزة للتمكين وتطبيقها في بيئات إدارية مختلفة يؤدي ذلك إلى عدم التوافق نتيجة إختلاف الظروف والمواقف بين تلك البيئات.
- سيادة البيروقراطية بمعناها السلبي كونها تقتصر على الهياكل الهرمية وتدفع السلطة والأوامر من أعلى إلى أسفل والتمسك باللوائح والقواعد الحاكمة.
- عدم إنتهاج الأسلوب المخطط والمدرّس لتطبيق التمكين لذي سوف تكون هناك مقاومة للعمليات والتغيير من قبل الأفراد والمدراء خوفاً على المكاسب.^{xxiv}
- الخوف من فقد السلطة أو نفوذ المديرين.
- الخوف من تحمل المسؤولية القرار من المرؤوسين خوفاً من إظهار قدراتهم الحقيقية الضعيفة أمام الإدارة .
- سيادة البيروقراطية.
- حدوث إندماج تنظيمي يقف عقبة في نجاح تمكين العاملين.^{xxv}
- إساءة إستخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفتشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لإتخاذ قرارات فعالة.
- إتخاذ القرارات بناءً على أسس شخصية، وليس على مبررات منطقية وموضوعية.^{xxvi}

