

## دور استراتيجيات التمكين الإداري في قيادة التغيير التنظيمي

### Management empowerment strategies And its role in leading organizational change

ط.د/ سفيان شريفي (\*)،

جامعة البليدة 2 (مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)،

[cherifisofiane1@gmail.com](mailto:cherifisofiane1@gmail.com)

استلام المقال بتاريخ: . 16-12-2019 . مراجعة وتحكيم بتاريخ: 17-04-2020 نشر المقال بتاريخ: 30-06-2020

#### ملخص:

يهدف البحث إلى بيان أهمية التمكين بمختلف استراتيجياته في قيادة التغيير التنظيمي، وإبراز أهم التحديات التي تواجه قادة التغيير في تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومعالجتها، واقتراح الآليات لتنفيذها، حيث تعاني كثير من المنظمات من فشل عمليات التغيير لعدة أسباب أهمها مقاومة التغيير وثقافة المؤسسة، ما يتطلب منها الانتقال من نموذج القيادة والتحكم إلى نموذج تمكين العاملين، إضافة إلى تعزيز الكفاءات البشرية وتميئها وتشجيع فرق العمل والمشاركة، وتحفيز الأداء بالمكافآت وتفويض السلطات، وقد تم جمع مادة البحث بالاعتماد على مجموعة من الدراسات المتخصصة في المجال لمراكز بحثية متخصصة، وتتبع خبرات المهتمين في مجال التغيير التنظيمي والتمكين الإداري.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات التمكين الإداري، التغيير التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، تنمية الكفاءات، قيادة التغيير.

#### Abstract:

The research aims at demonstrating the importance of empowerment in its various strategies to lead organizational change, highlighting the most important challenges facing change leaders in implementing these strategies and addressing them and proposing mechanisms to implement them, Where many organizations suffer from the failure of change processes for several reasons, the most important of which is resistance to change and the culture of the institution, which requires them to move from Leadership and control model to the model of empowerment of workers, in addition to the promotion of human competencies and development, encourage teams and participation, and stimulate performance by rewards and delegation of authority.

**Keywords:** Management Empowerment Strategies, organizational change, Human Resource Management, Competency development, Change leadership

**JEL code:** L22 ,M54,O16

(\*) المؤلف المراسل: سفيان شريفي، [cherifisofiane1@gmail.com](mailto:cherifisofiane1@gmail.com)

## 1. المقدمة

تعد الحاجة إلى التغيير إحدى أهم العقبات التي لا مفر منها والتي تواجهها أي منظمة طوال دورة حياتها وهذا التحول التنظيمي يتطلب التمكين والمشاركة على جميع المستويات، ولذا فإن أي نموذج للتحول لا بد أن يتمركز حول ثلاث عناصر أساسية: بناء ثقافة التغيير، والاستعداد لمعركة التغيير والفوز في معركة التغيير، وبمجرد أن تكون المنظمة مستعدة تمامًا للتغيير ونسجت مستويات عالية من الثقة والمساءلة في نسيج ثقافة المنظمة، عندها فقط يمكن البدء في الاستعداد لمعركة التغيير، لذا يجب أن تتكيف السلوكيات والعقليات وأن يتم تطوير خطة للعمل، وتتمثل المرحلة الأولى من الفوز في معركة التغيير في تمكين الفريق وتجنيده أكبر قدر ممكن من المشاركة على جميع المستويات.

ونظرا للإشكالات العميقة التي تعانيها المنظمات في بنيتها التنظيمية والهيكلية والتسييرية بسبب التغييرات التي يفرضها المحيط برز الدور الذي يلعبه العنصر البشري والإجراءات الواجب إحداثها لمواكبة التحولات الحاصلة؛ حيث تجد المنظمات نفسها أمام الإشكالية التالية: ما هي الاستراتيجيات الواجب إتباعها لتمكين العاملين قصد إحداث التغيير المنشود؟

وبالإجابة على هذا التساؤل تبرز أهمية تمكين العاملين الذين يقودون التغيير، وإظهار جانب هام من إدارة المورد البشري الذي يُنظر منه إحداث القيمة المضافة في المنظمة، ومعرفة أهم أسباب فشل التحول التنظيمي ومعالجتها، ويمكننا أن نلخص أهم الأهداف التي نرمي إليها من خلال هذا البحث في الآتي:

- بيان أهم استراتيجيات العملية التمكينية في المنظمة.
- ربط عملية التمكين بالتغيير وإظهار العلاقة السببية بينهما.
- إيضاح التحديات التي تواجه قادة التغيير في تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومحاولة معالجتها.
- وقد تم الاعتماد على مجموعة من الدراسات المتخصصة في المجال لمراكز بحثية، إضافة لعدة كتابات لخبراء في التغيير التنظيمي، بالاعتماد على الاستقراء والتحليل وتتبع خبرات المهتمين في مجالي التغيير التنظيمي والتمكين الإداري.

## 2. الإطار المفاهيمي للتمكين الإداري:

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، حيث ظهر في نهاية الثمانينات ولقي شيوعا في فترة التسعينات، فالتمكين يعني إعطاء السلطة، الحكم، القدرة والقوة.

## 1.2. مفهوم التمكين الإداري:

وردت الكثير من التعاريف التي خصصت وعملت في مجملها على إعطاء صورة أوضح على مصطلح التمكين، فقد عرفه et Bester بأنّه امتلاك الأفراد العاملين القابلية والثقة والالتزام لتحمل مسؤوليات تحسين العمليات والمبادرة بالخطوات الضرورية للوفاء بحاجات الزبون ضمن حدود واضحة المعالم بقصد تحقيق القيم والأهداف التنظيمية" (حسن عمران، 2017، ص 754).

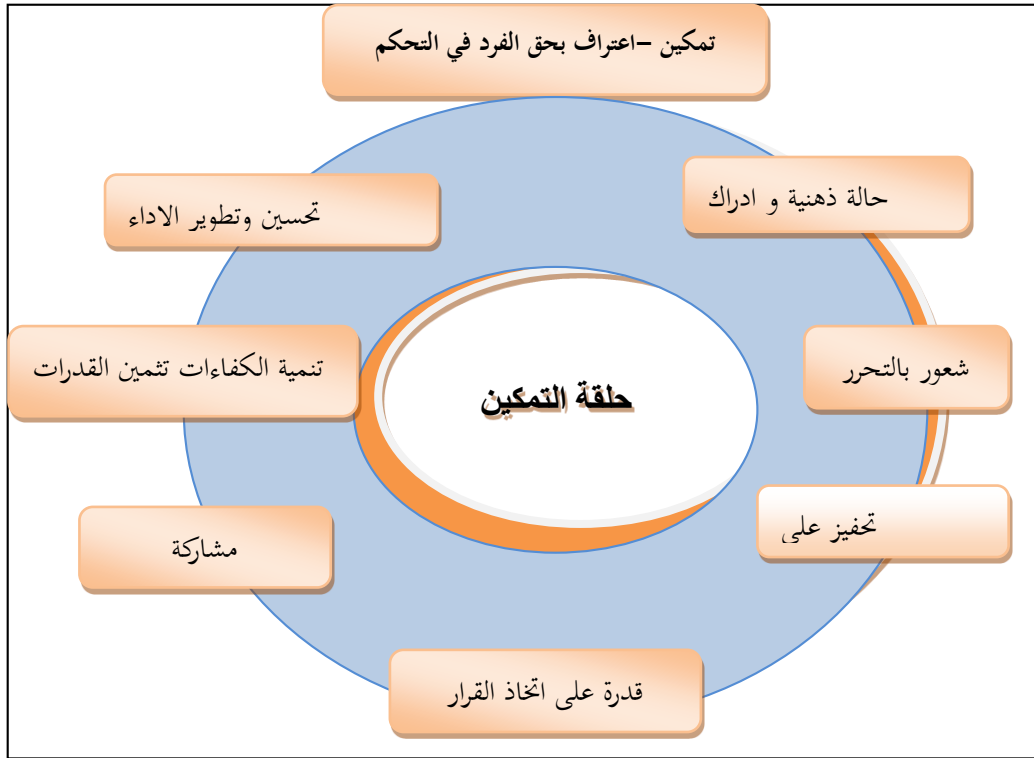
أما Stéphane Moriou فاعتبر التمكين قيمة تسمح بإعادة النظر في تقسيم السلطة داخل المجتمع، وذلك بإعطاء مسؤوليات أكثر واستغلال الفرص (بضياف عادل، العايب رايح، 2015، ص 15)، كما عرفه كل من geroy and Anderson بأنه: العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجيهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذلك منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة المنظمات (أندراوس رامي جمال، معاينة عادل، 2008، ص 129)؛ ولذا اتفق أغلب المفكرين على شروط تعتبر أساسية لتحقيق التمكين وهي:

- تدريب العاملين.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير .
- الثقة في العاملين .
- إعادة هيكلة نظم المكافآت .
- تدعيم الأخذ بالمخاطر (شتاتحة عائشة، 2013، ص 109) .

ويمكننا في الأخير أن نقترح التعريف التالي للتمكين بأنه : " إعطاء السلطة للموظفين وإشراكهم في تحديد أهداف وظائفهم وطرق تنفيذها، مما يجعلهم محلا لاتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية عن نتائجها وحل المشاكل الناتجة عن القرارات وتصحيحها". ومن خلال عديد المفاهيم للتمكين فإننا نستخلص بعض الملامح المشتركة، والتي تعطي إطارا عاما لمفهوم التمكين، ويمكن تلخيصها في الشكل الآتي :

شكل رقم (01) : حلقة التمكين



المصدر : من إعداد الباحث.

وتتمثل معادلة التمكين في (3 AS) وهي الحروف الثلاث الأولى للمعادلة :

$$\text{Authority} + \text{accountability} = \text{achievement}$$

(Hamzeh Al-Ha'ar, 2016. p 22/ A), السلطة + المساءلة = الانجاز

## 2.2. أهمية التمكين الإداري

- أشار كل من Hunt & Osborn Schermerhorn أن التمكين يحقق مزايا وفوائد عديدة للمنظمات والأفراد وتتمثل في :
- انخراط العامل في اتخاذ القرارات، وهذا هو جوهر فكرة التمكين الإداري.
  - استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة و التقليل من الاعتماد على الهيكل الهرمي.
  - يؤدي التمكين إلى استغلال الموارد البشرية والتكنولوجيا والأدوات بشكل مناسب ما يؤدي لتوفير الوقت والجهد والمال وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.
  - تشجيع التعليم والتدريب والمحافظة على الخبرات.
  - الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتلبية احتياجات المستهلكين (بضيايف عادل، العايب رابح، 2015، ص 18).
- 2. 3. أبعاد التمكين الإداري**

يشير بعض الباحثين إلى عناصر التمكين بمفاتيح التمكين أو محاور التمكين في المنظمة و ترتبط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية لتطوير العمل بالمنظمة هي:

- 1- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
- 2- هيكل يوضح مجاميع العمل و الأفراد ضمن إدارة ذاتية.
- 3- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة (زكرياء مطلق الدوري، أحمد علي صالح، ص 32).

ويمكن إجمال هذه الأبعاد في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : أبعاد التمكين الإداري

الرقم	الباحث	السنة	الأبعاد
01	Downen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة
02	Eccless	1993	القوة، الموارد، الحرية
03	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج
04	Brown	1996	الجودة، السلطة، الموارد، المعلومات
05	Gregorey	1996	فريق العمل ، التفويض
06	Ivanchevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
07	Choi	1997	الحرية، المسؤولية
08	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة
09	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة
10	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت
11	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات
12	Hellriege et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية

المصدر : أ.عادل بضيايف، أ.د. رابح العايب، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 47، 2015، ص 19.

فالجدول يظهر تنوع الأبعاد التمكينية ويعود ذلك لاختلاف مهام المنظمات وطبيعة التنظيم إضافة إلى نوع السلطات والأهداف الإستراتيجية، غير أن الملامح العامة للتمكين تتمحور حول الحرية والمشاركة و فرق العمل إضافة إلى المهارات.

**3. 1. نماذج التمكين الإداري في المنظمات:**

تطرق كل من (العجمي، محمد سامر، 2009، ص ص 13،12) و (الياسري أكرم، 2007، ص ص 16،15) إلى نماذج التمكين الإداري والمتمثلة في :

### 3. 1. أ. نموذج ( Conger and Kanungo (1988

اقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة حدد Conger and Kanungo ، عدة مستويات وقد تم تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02) : مستويات التمكين

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/ التدريب المستمر/ مدراء الموظفين	التمكين من خلال المشاركة <i>Empowerment through participation</i>
دوائر الجودة/ برنامج الاقتراحات / موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج <i>Empowerment through involvement</i>
مشاركة العاملين في الملكية- مشاركة العاملين في الأرباح	التمكين من خلال الالتزام <i>Empowerment through commitment</i>
- برنامج علاوة الموظفين- برنامج جودة الحياة في العمل	
تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية <i>Empowerment through delayering</i>

المصدر: حمد سامر العجمي، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص 12.

### 3. 1. ب. نموذج ( Thomas and Velthouse ( 1990

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo، فبنى نموذج التمكين الإدراكي cognitive، وقد حدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعروا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين :

- التأثير الحسي أو الإدراكي: Sense of impact
- الكفاءة: Competence
- إعطاء معنى للعمل: Meaningfulness
- الاختيار: Choice

وللوصول إلى تحقيق التمكين تطرقت عدة كتابات لأساليب مختلفة لتحقيق التمكين منها :

- ✓ أسلوب القيادة.
- ✓ تمكين الأفراد.
- ✓ أسلوب تمكين الفريق.
- ✓ أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين :يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة (ملحم يحي سليم، 2006، ص ص 33،34).

كما حصرها آخرون في: التعليم، التحفيز، الهدف، تحقيق الانجاز، الرغبة في التغيير، القضاء على الأنا (E-إيغو)، إضافة إلى الاحترام ويعني ذلك: عدم وجود تمييز بين العمال لأي سبب من الأسباب؛ لأن عدم الاحترام يؤدي إلى فشل جميع الجهود الرامية إلى التمكين الإداري (B / Hamzeh Al-Ha'ar, 2016, p22).

#### 4 . إستراتيجيات التمكين الهادف للتغيير التنظيمي

يرى Quinn أن التمكين هو أسلوب يتسم بالمخاطرة والنمو الشخصي والتغيير (نمدلي أسماء، 2018، ص215)، ويعتبر التغيير استجابة ونتيجة طبيعية للتطوير الذي يحدث للمنظمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وإيجاد حالة التوازن البيئي تبعاً لتغيرات المحيط (Jean Pierre et Amassasse Poulot ,1997, p340).

كما يعتبره كل من Alan Jackson & Perry Keenan & Harold L. Sirkin بأنه عملية تعتمد على عوامل معنوية soft، مثل الثقافة، القيادة والتحفيز، وأخرى مادية hard كالمدة التي تستغرقها العملية، كفاءة الفريق المكلف بإحداث التغيير، التزام كل من الإدارة والأفراد بهذه العملية، وأخيراً المجهود الإضافي الذي يقوم به الموظفون لتحمل التغيير (Jackson Alan, Keenan Perry, Harold L. Sirkin, 2005, p 110).

لذلك كانت إدارة التغيير التنظيمي باعتبارها عملاً مستمراً يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتخفيف من مقاومة الفئات المناهضة للتغيير (السجم خالد بن سعد، 1998، ص42).

#### 4. 1. التغيير التنظيمي القائم على التمكين

يعتبر كل من (دانا جاينس، جيمس روبنسون، 2000، ص20) أن التغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة، حيث يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

ولا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر (رحيم حسين، 2010)، لذا فإن العلاقة بين أهداف التمكين والتغيير التنظيمي تتمحور حول الحاجات الفردية للمورد البشري والتي يمكن إشباعها من خلال تلبية متطلباته والتي تتقاطع مع أهداف المنظمة كتحفيز الحرية التنظيمية من خلال المشاركة وتفعيل دور فرق العمل والتدريب والتعلم التنظيمي، ويمكننا تلخيص استراتيجيات التمكين الهادف للتغيير في المخطط التالي :

الشكل رقم (03) : التمكين كإستراتيجية تغيير

### التمكين كإستراتيجية تغيير



Source : Margaret Erstad ,1997, p.332.

يبرز الشكل توجهين نحو تثبيت الإدارة التمكينية :

- توجه نحو السلوك والتوجهات.
  - توجه نحو الأشخاص المستهدفين والاستراتيجيات المتبعة.
- وتعتبر المكافآت حوصلة لكلا التوجهين، باعتبارها معززا للسلوك التمكيني.

#### 4 . 2 . التمكين كإدارة إستراتيجية

وصف Cook إستراتيجية التمكين بأنها مجموعة من العمليات الأساسية التي تندرج في سيرورة، والمكونة من مجموعة من العناصر التي تتداخل فيما بينها والتي تتمحور حول كل من : الرؤية، دور الإدارة، القيم، والتدريب ( COOK SARAH, 1994, p.11 )، وحسب نيكسون، فمن أجل تطوير منظمة؛ حيث يمكن للناس العمل الأفراد وكذلك في فرق نحو الأهداف المشتركة فان إستراتيجية التمكين تتكون من خمس نقاط:

- 1 - إنشاء رؤية؛
- 2 - حديد الأولويات والعمل فقط حيث أكثر التأثير ممكن؛
- 3 - تطوير علاقات قوية مع الزملاء؛
- 4 - توسيع الشبكات؛
- 5 - باستخدام الدعم الداخلي والخارجي (Margaret Erstad,1997,p325).

#### 4 . 3 . مكونات استراتيجيات التمكين

تعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح؛ فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين، وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل (العتيبي سعد بن مرزوق، 2005)، ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة ويمكنها أن تحقق ذلك من خلال:

- الثقة الإدارية.
- الدعم الاجتماعي.
- الأهداف والرؤية المستقبلية (العجمي محمد سامر، 2009، ص13).
- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

## 5 . مراحل إستراتيجية التمكين

تتدرج مراحل إستراتيجية التمكين وفق الآتي :

- أ- إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراءها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال الموكلة لهم.
- ب- طلب مقترحات العاملين بمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.
- ج- إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصا أولئك الذين تزداد ثقة الإدارة بهم.
- د- تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة (جواد محمد علي، 2013، ص 168-169).

## 5.1 . خطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري

هناك العديد من الخطوات لإنجاح عملية التمكين الإداري وهي كالأتي:

### الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء ؟ أم لرفع مستوى الجودة؟ أم زيادة الإنتاجية؟ أم لتنمية قدرات و مهارات المرؤوسين؟

### الخطوة الثانية : التغيير في سلوكيات القادة



قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على دعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

#### **الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون**

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسون من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

#### **الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل**

يجب أن تعمل المنظمة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي؛ حيث تكون أفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

**الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة، فإنهم يحتاجون إلى معلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، تجعلهم يسهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المنظمة.

**الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :** الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

#### **الخطوة السابعة : توفير التدريب**

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، التحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين (عفانة حسن مروان، 2013، ص ص 17،19).

## **2. 5. معوقات تطبيق التمكين**

تعرض مبادرات التمكين غالباً لعراقيل تمنع تجسيدها في المنظمة ما يشكل إحباطاً لكل من الإدارة المبادرة والقاعدة المستهدفة تتمثل أهم هذه المعوقات في :

- "جمود" الهيكل التنظيمي الهرمي - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار - عدم الرغبة في التغيير
- الخوف من فقدان السلطة - خوف العاملين من تحمل المسؤولية - الأنظمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار - السرية في تبادل المعلومات - ضعف التدريب والتطوير الذاتي - ضعف الثقة الإدارية (عبد العالي دبله، 2016، ص ص 65-66)، وهذا ما يتطلب جهوداً لتحقيق التمكين ممثلة في الوسائل التالية:

## **3. 5. وسائل تحقيق نجاح التمكين لإحداث التغيير التنظيمي**

يقول \* Brent Gleeson: إن تجربتي داخل شركاتي والشركات التي استشرتها وكل دراسة حالة رأيتها تشير إلى حقيقة أن عدم التركيز على التضمين هو أحد الأسباب الأساسية لفشل جهود التحول. في ميدان المعركة، يعتمد نجاح المهمة على مشاركة الجميع، بدءاً من قوات خط المواجهة وصولاً إلى القمة، الأمر نفسه ينطبق على نجاح الأعمال خاصة في أوقات التغيير.

## **3. 5. أ. التواصل - كروية قوية للتغيير**

\* المؤسس والرئيس التنفيذي في TakingPoint Leadership وهي شركة استشارية تركز على القيادة والتطوير التنظيمي والتحول الثقافي وبناء فرق عالية الأداء، وهو كذلك متحدث عالمي معترف به، ورجل أعمال حائز على عدة جوائز، المزيد في :

[www.TakingPointLeadership.com](http://www.TakingPointLeadership.com)

تشجيع الاتصالات الشفافة من أعلى لأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى عندما يتم إشراك الفريق في المهمة.

### 5.3. ب. موازنة النظم والهيكل مع الرؤية

تقوم المنظمات بعمل جيد للغاية للوصول إلى هذا الجزء من العملية، إلا أنها لا تتجح عندما لا تتماشى النظم والعمليات والهيكل الجديدة مع تحقيق الرؤية النهائية للتغيير حيث تحافظ على استخدام العديد من الهياكل التي وضعتها في مكانها عندما كانت شركة ناشئة .

### 5.3. ج. توفير التدريب للأنظمة والهيكل الجديدة

يتطلب غرس أنظمة وعمليات جديدة تتناسب مع رؤية التدريب، وهو أمر تعتقد العديد من الشركات أنه ليس لديهم الوقت والميزانية الكافية له، ولكن ما هي التكلفة الحقيقية لعدم الاستثمار في التدريب المناسب في الوقت المناسب؟ والجواب أنه في بعض الأحيان، تنقص هذه الشركات الرؤية للاستثمار في التدريب، لأن هذا التدريب يركز فقط على عدد قليل من المهارات الفنية ولكنه يترك تعليم الموظفين التفكير بشكل مختلف وتطوير مهارات سلوكية.

### 5.3. د. التعامل مع وكلاء مكافحة التغيير

إن أفضل مسار للعمل هو التواصل الشفاف بالحصول على آراء الموظفين في الانجازات وذلك بـ :  
أولاً- إشعارهم أنه يتم سماع صوتهم مما يؤسس للثقة بالرؤية الجديدة.  
ثانياً - قد يكون لديهم أفكار جيدة جداً عندما يتعلق الأمر بالرؤية الجديدة - وليس كل شيء يجب أن يتغير -  
وثالثاً - يوفر الفرصة لشرح أسباب الرؤية على مستوى شخصي أكثر في هذه المرحلة،

### 5.3. هـ. إعطاء ملكية الفريق على مشاريع محددة

هذا هو السبب في أن مصطلح "تمكين" يتم طرحه في كثير من الأحيان عندما يتم إخبار الفريق بأنهم مخولون لاتخاذ الإجراءات اللازمة وتملك أجزاء من مهمة التغيير، ولكن بعد ذلك يتم إدارتهم بشكل متناهي الصغر، ستتباطأ مشاركتهم بسرعة هذا هو المكان الذي يحتاج فيه القادة إلى تبني عقلية أكثر تكيفاً وإلهام الفريق للمساعدة والتمكين.  
طالما أن نية قائد رؤية التغيير واضحة ومنظمة، فيمكن منح قدر أكبر من الحكم الذاتي لقادة خط المواجهة المسؤولين، وينبغي أن يُسمح لهم بالابتكار داخل الهيكل المحدد، حيث سيتم ارتكاب الأخطاء بالتأكيد، لكن الاستقلالية الحقيقية لا يمكن أن تكون فعلياً من خلال آلية القيادة والسيطرة.  
مع وجود موظفين مخولين حقاً، يكون الفوز في معركة التغيير أكثر احتمالاً تشمل المبادئ النهائية لهذه المرحلة إدارة الخوف والتعب مع غرس الانضباط والمرونة ( [www.forbes.com](http://www.forbes.com)، 2019 ).

### 4.5. متطلبات نجاح التمكين الهادف للتغيير

تحقيق التمكين الحقيقي يستدعي متطلبات وتغييرات هادفة لتحقيقه وتحفيزه، وتظافر الجهود لجعل تمكين العاملين واقعا، فهو التزام جماعي وصدق من المستويات القيادية من خلال اتصال فعال ومباشر وحرية تنظيمية، ودعم اجتماعي ونفسي وتحفيز مادي ومعنوي، لتحقيق الأهداف المرجوة وتقادي المشكلات وتحقيق رضا العملاء وفيما يلي تلخيص لأهم هذه المتطلبات :

جدول رقم (02) : متطلبات تحقيق التمكين الإداري

الميزات	تمكين العاملين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء		الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
حل المشكلات والأزمات		الأهداف والرؤية المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع لانتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر: محمد سامر العجمي، 2009، ص 12.

يبدو أن هناك مكونين أساسيين للتنفيذ الناجح للتمكين في المنظمات:

التعليم والمشاركة في صنع عملية القرار، لا سيما بالنسبة للقرارات التي تؤثر على مجال نفوذ الفرد، ولذا يمكن تحديد ثلاثة طرق لتشخيص المشاركة:

- 1 - كيف تتم المشاركة (مباشرة أو غير مباشرة)؛
- 2 - إلى أي درجة تحدث المشاركة (الشدة والتردد) ؛
- 3 - جودة المشاركة والنتيجة - تأثير أو تغيير -.

## 6. النتائج والتوصيات

بناء على ما ذكر من استراتيجيات هادفة لإحداث التغيير التنظيمي انطلاقاً من تفعيل آليات تعزز التمكين الإداري وتشجعه، فإن على المنظمات المعاصرة إحداث تغييرات جوهرية تمس سياستها التنظيمية إزاء مواردها البشرية بالتخلي عن الوصاية المباشرة على الموظفين إلى التمكين القائم على الثقة المتبادلة بين الإدارة العليا وباقي المستويات الإدارية وتفويض الصلاحيات، وعلية يمكن أن نصل إلى النتائج التالية :

- حتمية توجه المنظمات نحو التغيير بالانفتاح على الكفاءات والحرية التنظيمية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات والشفافية بين المستويات الإدارية مع الثقة في صنع القرار .
- توفير المعلومات والصلاحيات اللازمة للعاملين ما يساعدهم على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرف باستقلالية .
- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية التقليدية الهرمية المعقدة، ومحاولة استبدالها بالعمل مما يدعم شعورهم بالكفاءة والقدرة على تطوير العمل بالهياكل الحديثة المرنة، بما يسمح للعاملين بتطوير مهاراتهم في السيطرة على طرق
- الاستثمار في الموارد الداخلية بالتمكين والتأكيد على التدريب والتطوير الذاتي .
- تعزيز الاتصال داخل المنظمة وإعادة هيكلة خطوط الاتصال بكسر الحواجز والعوائق المادية والنفسية .
- مشاركة الموظف بصورة إيجابية و تعزيز قدرته على التفكير وتشجيعه على طرح أفكار جديدة إبداعية وتحويل رؤيته إلى حقيقة.

## 7. الخاتمة

لا زالت معظم المنظمات تعاني من ضعف التمكين نظرا للثقافة الاجتماعية والتنظيمية السائدة المعتمدة على السيطرة والانغلاق التنظيمي خوفا من هواجس الفوضى والانحرافات التنظيمية، ما يستدعي انفتاحا اكبر للمنظمات على موظفيها والاستثمار فيهم بالتدريب والتطوير وهو عائد استثماري مرتقب واستثمار يستحق التشغيل، كما إن المعتقدات السائدة حول الهياكل التنظيمية وطرق اتخاذ القرار أصبحت عبئا على المنظمات المعاصرة.

وللوصول إلى تحقيق ذلك لابد من تفعيل المرونة القيادية؛ والتي تتمتع بفعالية في الاتصال الإنساني، قادرة على فهم الحاجات الإنسانية إضافة إلى الذكاء العاطفي الذي يميز قادة المنظمات المعاصرة الرائدة، وهذا ما يتطلب أساليب مبتكرة في تدريب القيادات تتأى بها عن الأساليب التقليدية، وتمكن لأساليب جديدة أكثر فعالية، إضافة لتفعيل دور الجماعة التنظيمية الفرعية وتكوين فرق العمل، من خلال تحفيز التعلم التنظيمي والذاتي، تشجيع تحقيق الانجاز، والمساهمة في إحداث التغيير وتفعيله.

الهوامش والمراجع :

- 01- د. حسن عبد السلام علي عمران، التمكين الإداري وأثره في تحسين مستوى الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد والمحاسبة، جامعة سبها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد الثامن-ديسمبر(2017).
- 02 - أ. عادل بضياف، أ. د. رايح العايب، التمكين الإداري وعلاقته بتنمية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد47، (2015).
- 03 -رامي جمال أندراوس وعادل سليم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، الطبعة الأولى ،عمان، دار عالم الكتاب الحديث،(2008).
- 04 - د. عائشة شتاتحة، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات، عدد 20 (2013).
- 05 - أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية مجلد9، العدد01، (2007).
- 06 - يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2006).
- 07 - Hamzeh Al-Ha'ar, The Impact of Administrative Empowerment on the Organization Performance at Jordainian Industrial Companies Canadian Social Science Vol. 12, , No. 1, (2016).
- 08 - د. نمديلي أسماء، دور التمكين في تحسين الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 9 ، عدد 4، سبتمبر (2018).
- 09- Jean Pierre et Amassasse Poulot Stratigor Politique Générale Stratégie- Structure- Décision- DUNOD, 3ém éditions, paris, (1997).
- 10- Alan Jackson., Perry Keenan.,Harold L. SirkinThe Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October, (2005).
- 11- خالد بن سعد السجيم، إدارة التغيير، مجلة القافلة، عدد مارس-أفريل (1998) .
- 12- دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، (2000).
- 13- رحيم حسين، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة يومي : 12 و13/05/2010.
- 14- SARAH COOK, 1994,The Cultural Implications of Empowerment, Empowerment in Organisations, Vol 02, N°01.(1994).
- 15- محمد سامر العجمي، تمكين العاملين، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2010/2009 .
- 16- Margaret Erstad , , Empowerment and organizational change , International Journal of Contemporary Hospitality Management 9/7 , (1997) .

- <sup>17</sup>- جواد محمد علي، اثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد السادس والثلاثون، (2013).
- <sup>18</sup>- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة أعمال، (2013).
- <sup>19</sup>- عبد العالي دبله، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مقال منشور بمجلة علوم الإنسان والمجتمع، عدد 18، مارس (2016) ،

20-Brent Gleeson, (2017), ways to empower and engage employees to lead change-

مقال منشور على موقع مجلة فوربس في الانترنت على الرابط التالي :

[www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/21/5-ways-to-empower-and-engage-employees-to-lead-change/#7579f49818fa](http://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/03/21/5-ways-to-empower-and-engage-employees-to-lead-change/#7579f49818fa)