

التَّمَكِينُ
مَنْهَجُ التَّحْدِيثِ وَإِدَارَةُ التَّطْوِيرِ
فِي الْمَوْسَسَةِ الْجَامِعِيَّةِ

**Capacity Acquisition:
Strategy of Innovation and
Administering the Development
in the University Institutions**

م.د. صَبِيحُ كَرَمَزَامِلِ الْكِنَانِيِّ

جامعة أهل البيت عليه السلام

كلية العلوم الإسلامية

قسم علوم القرآن والتربية الإسلامية

Lecturer Dr. Sabeeh K. AL-Kinani

Department of science of the Quran
and Islamic education

College of Islamic Sciences

University of Ahlulbeit

Sabih_alkinani@yahoo.com

خضع البحث لبرنامج الاستئصال العلمي

Turnitin - passed research

ملخص البحث

تسعى المؤسسات الجامعية الى تبني مداخل إدارية ينتج عنها اداء يتميز بالجودة والكفاءة مخرجاً ومنتجاً، ولكونها اليوم تحتل مكانة بارزة في عملية التطوير والإصلاح والتحديث في حياة المجتمع بجميع جوانبه الاقتصادية، والتربوية، والفكرية، والعلمية، وان أحد المداخل الادارية الحديثة هو التمكين الذي عد من الاستراتيجيات التي تكسب المنظمة درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة مقابل احتياجات السوق ومتطلباته المتقلبة بغية استثمار أمثل للقدرات الجوهرية الفردية والجماعية وقد تضمن البحث أربعة مباحث وخلص الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات من ابرزها:

١. يتوقف نجاح تبني فلسفة التمكين على الخط الاول في قيادة المؤسسة الجامعية ومدى ايمانهم بالاستفادة من هذا المنهج الاداري .
٢. ان منهج التمكين يعتمد رقابة متعددة وان تكون الحدود والاستقلالية بين الانشطة والصلاحيات والمسؤوليات واضحة وتناغم الرقابة المتنوعة مما يجعل البيئة التنظيمية في المؤسسة الجامعية واعية لاستيعاب هذا المنهج الاداري وتطبيقه.
٣. التمكين يتطلب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي تصميماً يسهم في منح العاملين القدرة على التصرف بالرؤية التي تمتلكها قيادة المؤسسة نفسها اذ يصعب تبني منهج التمكين في مؤسسات جامعية تتبنى البيروقراطية.

٤. ان المؤسسات الجامعية التي تتبنى منهج التمكين مؤسسات واعية ومدركة ومتعلمة تعليماً مستمراً وتعمل بحماس وبروح الجماعة.
٥. اعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعات بما يضمن مشاركة جميع الموارد البشرية المتاحة في صناعة القرارات ومعالجة المشكلات.
٦. ايمان العاملين برؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة الجامعية وأهدافها والأدوار المسندة للعاملين وهيكلها التنظيمي وما يحكمها من نظم .
٧. اعتماد التقنيات التربوية والادارة الالكترونية في انجاز الاعمال والمهام الادارية المطلوبة في المؤسسة الجامعية.

ABSTRACT

Universities as educational institutions endeavour to adopt administrative access sufficient to have a distinguished performance in both quality and capacity. As a matter of fact, such institutions take so prominent a role in the process of development, reformation and modernity in all economic ,educational, intellectual and scientific aspects of the society. One of the modern administrative access is capability that provides the educational institutions with a high degree of speed and flexibility towards markets requirement and its fluctuated demands .However the main objective of this strategy is to achieve an utmost investment of the essential abilities of both individuals and groups ; a number of results and recommendations most importantly comes as follows :

1. The success of adopting the strategy of capability depends on the first line of the universities and also on the level of their faith in the advantages of such administrative doctrine.
2. The doctrine of capability requires the redesigning of the organizational structure in a way that makes the employees capable of taking decisions based on the same missions of the leadership. it is difficult to adopt the doctrine of capability in bureaucratic universities.
3. The universities adopt the doctrine of capability are characterized by precise comprehension and education, they also work in an atmosphere of enthusiasm and team spirit.
4. redesigning organizational structures of the universities in a way that guarantees the participation of all available human resources in decision –making and solving problems.
5. 2-The employees should share the vision and message of the university ,in its present and future plans, with the leading staff, in addition . the university should be obvious in assigning roles to its employees and in the regulations that govern the organizational structure.
6. 3- Adopting educational technology and electronic administration in fulfilling all the administrative tasks of the university.

المبحث الاول

... منهجية البحث ...

اولا: مشكلة البحث

إن التطورات العالمية المتسارعة التي شملت الحياة بكل جوانبها انعكست على بيئة الأعمال بشكل عام، وعلى البيئة التربوية والتعليمية بشكل خاص لاسيما النظرة للإنسان، هذه التغيرات والضغوط المرافقة لها كالتنافس أدى إلى تجويد العمل والتميز والتفوق في الأداء الذي مادته الإنسان، كان للتمكين دور بارز فيه إذ أدركت المؤسسات بمختلف أنشطتها أن تمكين العاملين هو الفرق بين نجاح المؤسسة وفشلها على الأمد الطويل. (Brown & Harvey, 2006: 241)

ادى الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات والتعامل مع الفرد على وفق المنطق الفلسفي المستند لمبدأ العقلانية في التعامل مع الإنسان بالعمليات الإنتاجية كنتاج للمفاهيم التقليدية للفكر الإداري السائد في القرن الماضي، أدى إلى انخفاض كفاءة أداء الأفراد والمؤسسات بدلاً من ارتفاعها، مما انعكس على الأداء بشكل عام. (Jick & Peipert, 2003: 32)

ان التمكين له أهمية كبيرة؛ إذ يُشعر العاملين بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرضا عن الإنجاز. وأنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطق العمل بـستراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق

الفريق الواحد وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة (Torney, 1993: 30). ومنهج التمكين يسهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لأنه يسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسكهم بمؤسستهم والعنصر البشري عنصر استثمار في المؤسسة من وجهة نظر التمكين، وتبرز أهمية التمكين من كونه يشكل ضرورة ملحة في مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو يكسبها المرونة العالية التي تمكنها من التكيف السريع مع ما يحيط بها. (Steven, 1993: & - 22)

يعزى تميز أي نظام إلى تميز العملية الإدارية فيه، وتميز مدخلاته البشرية وتمكينها من معاشة حقوقها ومسؤولياتها وفعاليتها [اندوراس، ٢٠٠٦: ٢] لهذا كان الاهتمام كبيراً ومتزايداً بدراسة هذا المنهج من القيادات الإدارية الأكاديمية في الجامعات لما له من تأثير فاعل في أحداث نقلة نوعية في مخرجات هذه المؤسسات إلا أن هذه القيادات تمارس ممارسات إدارية تتراوح بين النمط التقليدي والنمط الحديث.

الدراسة الحالية محاولة لتحديد الامكانيات والمحددات لتطبيق التمكين في التعليم الجامعي بتبني القيادات الأكاديمية له في الجامعات العراقية، إذ لا بد من توافر بعض المتطلبات السابقة كتوفير الحرية الكافية للموظف لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمله وكيفية أدائه على الرغم من أن هذا المنهج سيولد عدداً من المعوقات في بيئة العمل ومن بعض أفراد الإدارة مما يولد نوعاً من حالة التوتر لحملة المفاهيم التقليدية.

إن مشكلة البحث يُمكن أن تتلخص بالجانب النظري إذ إن الكتابات في هذا المجال ليست بما يكفي لكونها من نضح الفكر الإداري الغربي وأما البعد التطبيقي فيتمثل بتحديد متطلبات مراحل تطبيق التمكين بعد أن أصبح لها مدى ملائم للتطبيق في أغلب دول العالم، ويُمكن تحديد مشكلة البحث بالجوانب الآتية:

١. كيف نفهم التمكين بوصفها استراتيجية وفلسفة إدارية؟
٢. ما متطلبات التطبيق ومستلزماته؟

ثانياً: الأهمية

تنبع أهمية الدراسة من الحاجة إلى تبني مداخل إدارية تسعى لتطوير أداء الإدارة الجامعية لا سيما أن الجامعة اليوم تحتل مكانة بارزة في عملية التطوير والإصلاح والتحديث في حياة المجتمع بجميع جوانبه الاقتصادية، والتربوية، والفكرية، والعلمية، ولكون التمكين من الاستراتيجيات التي تكسب المنظمة درجة عالية من المرونة والسرعة الممكنة مقابل احتياجات السوق ومتطلباته المتقلبة بغية استثمار أمثل للقدرات الجوهرية الفردية والجماعية لتحقيق الميزة التنافسية المستندة إلى أبعاد التمكين بتهيئة بيئة تنظيمية جديدة لم تك تألفها الإدارات الجامعية العراقية

إن التمكين يُعد جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصناعة والخدمات اليوم فهو يؤدي إلى تهذيب الموارد البشرية في المؤسسة بأقل عدد من المدراء الذين يشاركون في مهامهم اليومية، ويُعد التمكين عاملاً مهماً ومفتاحاً أساسياً لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، فالمؤسسات التي تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم لديها معرفة بأن العاملين يريدون الاستفادة من العمل، وذلك بتميز العمل الجيد وفرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم. كذلك يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين، إذ إن العاملين لا يريدون إشباع حاجاتهم بأن يكون لهم وظائف فقط بل إن حاجاتهم تمتد إلى ما بعد ذلك بكثير. (Invancevich, 1998: 582)

إن التمكين يكتسب الأهمية لكونه يشعر منتسبي المؤسسة بالمسؤولية والحس العالي بالملكية والرضا عن الإنجاز، ويمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم،

ويزيد الصلة بينهم إذ إن منطق العمل بـ استراتيجية التمكين يستوجب العمل بمنطق الفريق الواحد وإدراك هذه الأمور شيء ذو أهمية للمؤسسة. (Turney. 1993: 30)

أغلب المؤسسات الجامعية

تنتقل للعمل بـ استراتيجية التمكين للأسباب الآتية:

- إنها خطة إلزامية أو ملحة لتحسين المخرجات من الخدمات والمنتجات.
- أغلب المؤسسات التي تريد أن تحتل مكانة سوقية كبيرة تعمل بهذه الاستراتيجية.
- يساعد التمكين في تهيئة مؤسسة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية.

[الدوري، وصالح، ٢٠٠٩: ٣٠]

ثالثا: هدف البحث

تهدف الدراسة إلى:

١. تقديم اطار نظري وفكري عن التمكين.
٢. تحديد متطلبات تطبيق التمكين ومستلزماته استراتيجية للعمل.

رابعا: التعريف بالمصطلحات

التعريف اللغوي

١. هو التقوية أو التعزيز، وقد ذكرت هذه الكلمة في القرآن الكريم (مكناهم، مكناكم، مكنا، أمكن منهم، مكين، مكني، يمكن، نمكن). وورد في الذكر الحكيم قوله تعالى: ﴿وَعَدَ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنكُمْ وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ

وَلَيْدَلَّتْهُمْ مِنْ بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا يَعْبُدُونَنِي لَا يُشْرِكُونَ بِي شَيْئًا وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْفَاسِقُونَ ﴿٥٥﴾ [النور: ٥٥].

٢. المكنة بمعنى المكن فيقال ذو مكنة عند السلطان أي ذو تمكن، ومكين عند فلان أي ذو منزلة وجمعها مكناء، والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء. [ابن منظور، ١٩٩٥، ج ١٧، ٣٠١]

التعريف الاصطلاحي

١. عرفه Webster's Dictionary بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما.
٢. أو إنه حالة تشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع بتحريره من القيود. (Zemke & Schaaf, 1989: 65)
٣. والتمكين في اللغة الانكليزية: Empower: To give someone official authority or the freedom to do something.
٤. أو إنه تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد فيها كفاءتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، ما يقوي عندهم روح المبادرة والإصرار على أداء مهام ذات معنى. [Cook & Hunsaker, 2001: 258]
٥. وعرف بانة: يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهو حالة ذهنية، وسيقاق إدراكي لا يمكن تطويره بحيث يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، وهذه الحالة الذهنية تحتاج إلى تبني الفرد لها، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريدتها. (Bowen Lawer, 1995: 73)

٦. او انه تمكين المعلم بانه القدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة والاسهام في صياغة الطريقة التي تعتمد لانجاز العمل. (Maeroff.1998)
٧. أو أنه (الفرق بين النجاح والفشل على المدى الطويل). Brown & Harvey. 2006: 241
٨. وبالرغم من ان تعريفات التمكين هذه جاءت من عالم الادارة فان مفهوم تمكين المعلم يوازي ذلك الذي للموظف في عالم الاعمال، اذ عرفه لي (lee.1991) هو تطوير بيئة يمارس فيها المعلمون دورهم كمختصين مهنيين ويتم التعامل معهم. ومن دراسة التعريفات السابقة توصل الباحث الى التعريف الاتي:
- التمكين هو اشراك القيادات الوسطى في السلطة وتمكنها من صناعة القرارات واتخاذها واتاحة الفرصة لجميع العاملين بالمساهمة في معالجة مشكلات العمل بغية إنجاز واجبات الجامعة بكفاءة وفاعلية وتقديم مخرجات ونتائج عالية الجودة.

خامسا: التعريف ببعض الدراسات السابقة

اندرواس ٢٠٠٦:

عنوان الدراسة: درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية. هدفت الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الاكاديمية في الجامعات الاردنية الرسمية. اداة الدراسة: استبانة تضمنت البيانات الشخصية ومفاهيم الثقة والتمكين. عينة الدراسة: كان مجتمع البحث كله عينة قادة اكاديميين رؤساء الجامعات ومساعدتهم والعمداء ورؤساء الاقسام العلميين للعام الدراسي ٢٠٠٥ / ٢٠٠٦ اذ بلغ عددهم

٤٦٨ . وتوصلت الدراسة الى شيوع كل من ممارسات مفاهيم الثقة ودقة المعلومات وتوافرها، وفرص الابداع وتحقيق الذات والسياسات الادارية والسلوك القيادي والقيم التنظيمية السائدة فضلا عن ممارسة مفاهيم التمكين بدرجات عالية.

دراسة يولري 2003 ylrey

عنوان الدراسة: تأثير البيروقراطية والتأثير السياسي على تمكين الموارد البشرية في القطاع العام. مجتمع البحث: ثلاث مؤسسات حكومية. اداة الدراسة: تطبيق مقاييس. توصلت الدراسة الى مفهوم الثقة واهميتها في تطبيق التمكين فضلا عن ان تكون مشتركة بين القادة السياسيين والعاملين جميعا واتضح ان البيروقراطية والتأثير السياسي عاملان يؤثران سلبا في التمكين وان التأثير السياسي كان اثره سلبياً في تمكين الموارد البشرية العاملة في هذه المؤسسات.

دراسة لورنس 1998 lorace

عنوان الدراسة: الابعاد، وعوامل التنبؤ، ومحصلات التمكين النفسي. اداة الدراسة: اعداد انموذج يبين كيف تؤثر الممارسات الادارية (ستراتيجية التمكين، اضعاف الطابع المنهجي على العمل) والخصائص الوظيفية (روتينية العمل ومستواه) على الحالات الادراكية الاربعة للتمكين النفسي وكيف ان هذه الحالات الاربعة تتفاعل فتؤثر في المحصلات المختلفة (الانتاجية، وجودة الخدمة، والاداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والضغط النفسي) ويشير الانموذج التفاعلي المقترح الى ان ابعاد التمكين تؤثر في المحصلات المستهدفة بشكل تحكيمي اكثر منه تكميلي.

دراسة حول تعريف التمكين في سياق المؤسسات الامريكية (الادارة) ان التمكين قد ظهر واضحا كقوة جديدة في المؤسسات و اشارت الى ا بنية التمكين قد نظر اليها بطريقتين مختلفتين: الاولى كبنية دافعية تظهر فيها الدافعية من خلال تعزيز الفاعلية الشخصية، والثانية كبنية علائقية يتقاسم فيها القائد او المدير سلطاته مع مرؤوسيه ولكن هذه البنية مازالت في طور التمكين إذ اتصفت الكثير من الدراسات المعنية بالتمكين بانها وصفية ونظرية ولم يتم التثبت منها تجريبيا ولاشك ان الضرورة تستدعي اجراء تقييم لفائدة المفهوم بالاستعانة باداة صادقة وموثوقة سعت الدراسة الى تاكيد انموذج توماس وفيلتهاون ١٩٩٠ على اجابات ٦٠٦ من العاملين في مؤسسات انديانا على اداة التمكين الوظيفي وتم تكرار الانموذج في العينة الحالية و اضيف ٢٤ سؤال الى اداة التمكين الوظيفي بهدف استقصاء الابعاد العلائقية للتمكين.

وكشف التحليل العملي المحوري الاساسي لهذه البيانات عن ظهور عامل علائقي هو الثقة المتبادلة ويؤكد هذا البحث بشكل تجريبي بعدي التمكين اللذين اشارت اليهما الدراسات السابقة وهما البعد الدافعي والعلائقي، فضلا عن ذلك فان البحث يقدم دعما للعوامل الخمس للتمكين وهي (الجدوى، والمقدرة، والتاثير، والاختيار، والثقة المتبادلة، واستنادا الى هاتين النتيجتين طرح البحث انموذجا عن التمكين إذ يقدم هذا الانموذج قاعدة للابحاث المستقبلية فيما يتصل بالظروف التي تمهد للتمكين، تجربة التمكين الفعلي، والمحصلات العاطفية، السلوكية، والمؤسسية.

دراسة بيلى 1996 Belly

هدفت الدراسة الى فحص ميداني لاستخدام المدير الناجح لسلوك التمكين داخل موقع مدرسي، وللدراسة هدف ثانوي هو استقصاء الاختلافات بين السلوك التحكمي والتمكيني للمدير عندما تتصل الحالة بذلك، وسعت الدراسة الى توفير مثال ميداني عن سلوك المدير التحويلي في سياق علاقته بتمكين المعلم. تمثل موقع دراسة الحالة في احدى المدارس الابتدائية في ضاحية جنوبية غربية من شيكاغو وعلى وجه الخصوص تفحصت الدراسة السلوكيات القيادية لمدير المدرسة في سياق ارتباطها بعنصر التمكين من القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة الى ان هناك ثلاثة سلوكيات اساسية للمدير يجب اداؤها في سياق محاولة تحقيق التمكين الناجح للمعلم لذلك يجب على المدير التمكيني ان:

١. يبني بيئة تتوفر فيها الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين
٢. يبني بيئة يهيمن عليها الاتصال ويمارس بين المدير والعاملين
٣. يفهم ويمارس مهارات حل مشكلات المؤسسة

دراسة ثوماس 1990 Thomson

استنتجت الدراسة ان المشاركة وحدها غير كافية لمحاولة تبني تطبيق التمكين، وان نجاح جهود المؤسسة تتأثر فيما اذا كانت المهام لها معنى، ويشعر الموظفون بقدرتهم على اداء العمل وان المنظمة تعمل وتأخذ باقتراحاتهم وقراراتهم. ومن دراستهم للأنموذج الموجود للتمكين كعملية تحفيز وتحديد جهود conger and kanugo 1988 لتحديد ظروف المؤسسة وستراتييجيتها ونوع المعلومات التي تؤدي للتمكين وتأثيرها السلوكي رأى Thomas and velthouse 1990 ان التمكين يركز

على الظروف والاحداث الخارجية مثل مواصفات الوظيفة او سلوك القائد، واقترحوا بدلا من ذلك ان التمكين يجب ان يكون اتجاها وانموذجا جديدا ينشأ من التركيز على عملية العلاقات الادراكية الداخلية الشخصية تتضمن هذه العملية تقييم الموظفين للعمل والمهام التي يقومون بها وبيئة العمل بشكل شامل وأوجب تعريف التمكين ان يحتوي على انموذج نفسي لتقييم المهام الاربعة التي تؤدي الى تحفيز داخلي حقيقي لاداء العمل وهي التأثير في نتائج العمل، والمقدرة (مشابهة لمعنى الكفاءة الذاتية، او مستوى المهارات التي يجب توافرها في الموظف لاداء عمله) وقيمة العمل (ان يتطابق هدف وتصور الموظف الشخصي مع المهام التي يقوم بها) والاستقلالية (حرية الارادة وحرية الاختيار) ويجب على المنظم ان توجه جهود التمكين في كل الاتجاهات اذا كانت ترغب فعليا في بناء ادراك الموظفين للتمكين.

الملاحظات على الدراسات السابقة

١. قلة الدراسات العربية التي تناولت منهج التمكين في التعليم الجامعي
٢. التمكين منهج متفق على أن له تأثيرا ايجابيا في المؤسسة يؤدي إلى تحسين أدائها
٣. هدف التمكين في المؤسسة الجامعية هو الكفاءة والفاعلية في تقديم مخرجات ونتائج عالية الجودة من طريق الاهتمام بالعاملين كونهم اداة صناعة المخرجات وهو الهدف الذي تسعى لتحقيقه المؤسسة الجامعية.
٤. ان هذه الدراسات قد افادت الباحث بمفاصل دراسته ومكنته من استيعاب هذا المنهج الاداري المعاصر.

المبحث الثاني

أولاً: مفهوم التمكين

إن مفهوم التمكين (Empowerment) في الفكر الإداري هو دعوة للتخلي عن الأنموذج التقليدي في القيادة، الذي ينتهج التوجيه والتوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والمشاورة لأكبر قدر من الإفادة من العاملين، وهذا يتطلب التغيير الجذري بأدوار العمل. إذ إن التمكين هو استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة عند العاملين من خبرات مختلفة. (96: 2003 Besterfield etal) وإنه يُمكن الإفادة من الطاقات الكامنة الموجودة لدى العاملين في المؤسسة التي تظهر بشكل ابتكارات وإبداعات جديدة، وهذا يؤهل الصف الثاني من العاملين ليحتلوا مكان الصف الأول في المستقبل. ويتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفية، وفرق العمل الذاتية، واستقلاليتها. (504: 1996 Spreitzer)

إن التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني الفرد واستعداده لكي تزرع عنده الثقة بالنفس، والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته وتحديد النتائج التي يريد تحقيقها. كون التخطيط والتنفيذ لبرنامج يمكن العاملين ليس بالعملية البسيطة، بل انها عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وابعادها، ويعتمد بالمرتبة الاولى على الثقة في العاملين فالمديرون بهم حاجة لتغيير الادوار التقليدية واتباع اساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض السلطات، وتعزيز قدرات المرؤوسين واعطائهم حرية التفكير والاجتهاد بمفردهم،

وتشجيعهم لطرح الافكار الجديدة والابداعية. ان اتاحة الفرصة للأفراد المشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم الامر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وانسانيتهم ووجودهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الافكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية.

حاول باحثون تعريف التمكين بمسارين يُمكن الخروج منهما بتعريف واضح:

١. سلوك المشرف الذي يمكن مرؤوسيه ويهتم هذا المسار بسلوك المشرف على أنه سبب التمكين.

٢. حالة نفسية للموظف أو المرؤوس تنتج عن التمكين الذي يقدمه المشرف

ويركز هذا المسار على الإدراك الناتج عن المرؤوس. [الخطيب، ٢٠٠: ٣٠]

ومن بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالتمكين هو:

١. التحرك باتجاه إدارة الجودة الشاملة، وذلك من طريق:

• تطوير ثقافة الجودة.

• مشاركة جميع العاملين والتزامهم بالتطوير المستمر للوصول إلى رضا الزبائن.

• تحميلهم المسؤولية بإشراكهم في اتخاذ القرارات.

٢. ضرورة ملحة لزيادة الفعالية الإنتاجية من طريق:

• سعي المنظمة لاستخراج أقصى طاقات العاملين لديها والحصول على أفضل إبداعاتها.

• جزءاً من خطة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفعالية الإنتاجية، وإدارة

الجودة، وخدمة العميل واستمرارية التطوير. [أفندي، ٢٣: ٢٠٠٣]

٣. فائدة العاملين بجعلهم يشعرون بأنهم يقدمون ما هو الأفضل لمؤسستهم، وهذا يؤدي إلى:

- زيادة الإنتاجية.
 - إعطائهم الشعور بالوجود والاحتراف. (Bourke, 1998: 52)
٤. توصل Potochny إلى أن تمكين العاملين المؤهلين أو أصحاب الكفاءة يؤدي إلى:

- توصيل خدمة متميزة واستثنائية في الأسواق التنافسية.
 - مضاعفة الأرباح.
 - زيادة العائد.
 - تطوير العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي.
 - تحسين جودة الإنتاجية.
 - تهيئة علاقة جيدة ودائمة بين العاملين والمستفيدين. (1-Potochny, 1998: 3)
٥. وأشار Bowen & Lawer إلى أن للتمكين أهمية تتمثل في:

- السعي لتحقيق أهداف مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها.
- المؤسسة الممكنة بها حاجة إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة.
- تطوير مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا عنده.
- تحسين أداء الموظفين هي المحصلة التي تقف خلف برامج التمكين.
- تحسين نوعية الأداء لاسيما في المؤسسات التعليمية يُعد عاملاً من عوامل النجاح. (31-Bowen & Lawer, 1992: 40)

٦. وإن التمكين يسهم في الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف:

- يسهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها.
- زيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له.
- زيادة الانتماء هي محصلة الرغبة في العمل.
- تقليل معدل دوران العمل. (98 ; 105-Argyris, 1998)

وحصر أفندي أهمية التمكين في:

١. حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
٢. تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
٣. الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي.
٤. تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة المدى.
٥. الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة لاسيما الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
٦. أهمية تسريع صناعة القرارات واتخاذها.
٧. إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
٨. توفير المزيد من الرضا الوظيفي والمحفز والانتماء.
٩. الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل بدمج المستويات الإدارية المتشابهة.
١٠. إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر. وتمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم. [أفندي، ٢٠٠٣: ٢٠-٢٦]

ثانيا: المراحل التاريخية للتمكين

يُعد التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري التي تعمل على الارتقاء بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون، وروح الفريق،

والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل، وروح المبادرة. (Bach anan of Huzy) (ski. 2004: 268)

بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة، وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد تسعينات القرن الماضي، وظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد على مئة عام من تطور الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة. [ملحم، ٢٠٠٦: ١٣] هناك اختلاف بين التمكين والنظريات الإدارية التقليدية لأن هذه النظريات تنظر إلى الفرد العامل على انه آلة يجب برمجته بالطريقة المثلى لإعطاء أكبر قدر ممكن من الإنتاج وزيادة الكفاءة والجودة بعيداً عن أي بعد إنساني آخر، وذلك لسيطرة المفاهيم المادية في تلك المدة.

ويمكن ارجاع جذور نظرية تمكين العاملين الى افكار مدرسة العلاقات الانسانية التي برزت بوصفها رد فعل لاهمال الجانب الانساني في معادلات العمل التي تبنتها مدرسة الادارة العلمية التي قادها المهندس الصناعي فريدريك تيلور في الولايات المتحدة الامريكية في نهايات القرن التاسع عشر اي ان نظرية تمكين العاملين بتفويضهم المزيد من السلطة التنفيذية واشراكهم في صنع قرارات العمل انها هي مرحلة متقدمة من افكار المدرسة الانسانية فيما عرف بمشاركة العاملين في الخمسينيات والستينيات من القرن الميلادي الماضي. [الشقاوي، ٢٠٠٥]

ولا يُمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، فيجب الحذر من مقاومة التغيير إذ سيُقاوم المنتسبون الى المؤسسة أية محاولة يُمكن أن تضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغييراً، ويجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة لكون التمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتضم جميع الأطراف في المؤسسة التي تهيب الظروف المساعدة للتمكين من طريقها

يمكن زيادة الابداع لدى الفرد العام وتتطلب ايضا استراتيجية مؤسسية واضحة، وهيكل تنظيمي يعزز الشعور بالمسؤولية وتطوير المهارات وسيولة تنظيمية تمكن من ازالة اغطية الروتين الاداري، وابقاء قنوات الاتصال مفتوحة والتربية المستدامة للعاملين والثقافة المؤسسية كي يدرك العاملون معنى التمكين بما يعزز مساهمة منتسبي المؤسسة في صنع القرار الذي سيؤدي الى احراز المستوى الجيد من النتائج والمخرجات المطلوبة.

التمكين يكون من طريق عملية الاختبار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة وترسخ هذه الاستراتيجية الحس لدى العاملين بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب، فهي في المقابل تتطلب ادارة فعالة، تمتلك الروية والقدرة التي تؤهلها لادارة المؤسسة بهذا المنهج الاداري.

وإن من بين الأسباب التي جعلت تمكين العاملين في صنع قرارات المؤسسة ذا اهمية هي:

١. إن عملية التمكين تمثل جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة، إذ أدرك قادة المؤسسات أن المعرفة التي يحملها العاملون تمثل مصدراً مهماً لبلوغ الميزة التنافسية ومن ثم شجعوا العاملين على تبادل المعرفة.

٢. إن التكنولوجيا أسهمت في تعزيز عملية التمكين اسهاماً لافتاً للنظر، إذ إن البريد الالكتروني وسع من الاتصالات نحو الأعلى التي تمثل معظمها عملية تمكين وتشجع الاتصالات الأخرى المستندة إلى الحاسوب مثل شبكات وقواعد البيانات. [الخطيب والمعابلة، ٢٠٠٤]

ثالثاً: المفاهيم الإدارية المتصلة بالتمكين

سُمي عصر التسعينات بعصر التمكين إلا أنه ما يزال اللبس والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم التمكين وعلاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة، والارتباط والتفويض والإثراء الوظيفي، وإن بعضهم يستخدم هذه العبارات بشكل متبادل وبعضهم الأخر يرى أن هذه المفاهيم هي أشكال مختلفة للتمكين التي يمكن العاملون اتخاذ القرارات التي صنعها المسؤولون. (Lashley, Bowen & Lawer, 1995: 73) (83-2001: 45)

إن نقطة البداية لهذه المفاهيم كما أوردها (Lashley) كان منذ بدأ الثورة الصناعية بهدف زيادة الدافعية وتحسين الأداء وتمثلت بمفهومي المشاركة والارتباط. (Lashley, 2001: 43)

ويُمكن تحديد هذه المفاهيم بالآتي:

١. التمكين وتفويض السلطة: Empowerment & Authority Delegation عدَّ بعضهم التمكين مرادفاً لتفويض السلطة، ورأى بعضهم أن التفويض هو جزء من عملية التمكين، ومرحلة أولوية من مراحلها. (Thomas & velthouse, 1990: 666) والواقع أن التمكين يختلف عن التفويض إذ إن التفويض يعني تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، والتي يُمكن استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد محددة، بعكس التمكين إذ يبقى الأفراد مسؤولين عن إنجاز أعمالهم والمحاسبة عن نتائجها. (Dimitriades, 2001: 19) إن عملية التفويض تفتقر لمطلبات أساسية لا تتوفر إلا في التمكين، كالشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المنوط بالموظف ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق

نتائج المؤسسة وشعور الموظف بالاستقلالية وحرية التصرف. [ملحم، ٢٠٠٦: ٣١] ويُمكن المقارنة بين التمكين والتفويض على النحو الآتي:

ت	التمكين	التفويض
١	التمكين يشمل العديد من المفاهيم	التفويض جزء من مفاهيم التمكين
٢	التمكين يسعى لتأهيل العاملين لاتخاذ قرارات بعد إعطائهم الصلاحيات ويحملهم مسؤولية اتخاذ القرارات المتخذة	التفويض تحويل جزء من الصلاحيات الى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والتي يمكن استردادها في اي وقت ضمن اسس وقواعد محددة
٣	. الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الواجب المنوط بالموظف ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وشعور الموظف بالاستقلالية وحرية التصرف	التفويض يفترق الى هذه المتطلبات
٤	يبقى الافراد مسؤولين عن انجاز اعمالهم والمحاسبة عن نتائجها	يستفاد من الصلاحيات إتمام العمل دون تحمل مسؤوليات القرارات المتخذة.

٢. التمكين والمشاركة: Empowerment & participation إن المشاركة هي الخطوة الأولى في التمكين ويرى بعضهم أنها تعني المشاركة بالمعلومات. وهناك من يخلط بينهما لوجود أصول متعددة للمشاركة والتي لها استجابات مختلفة من العاملين، وعرفت المشاركة بأنها المظلة التي تحتوي كافة الأشكال من تأثيرات العاملين كالمساومة الجماعية، وانخراط العاملين الذي يؤدي إلى التزامهم، وإلى

الديمقراطية الصناعية التي تعكس الممارسات التي تهدف إلى زيادة حقوق العاملين بالمشاركة باتخاذ القرارات. (Lashley, 2001: 49)

٣. التمكن والإثراء الوظيفي: Empowerment & Enrichment رأى بعضهم أن التمكن ما هو إلا أثر وظيفي، وأنه تقنية تعمل على توسعة مهام العامل لرفع حاجة العاملين للرضا. ولتحسين المحفزات ومن ثم زيادة الإنجازات. (Buchanan & Huchznski, 2004: 265) والإثراء الوظيفي يعرف بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً في المهام فضلاً عن منح العامل الاستقلالية والحرية في التأثير، أي التحكم على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله مع حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، إلا أنه وبالتجربة العملية للإثراء الوظيفي في الوقت الحالي بات استعمال هذا المصطلح محدوداً، ولم يعد يحمل الحداثة. إن الإثراء الوظيفي يهدف إلى توسعة الأعمال التي يقوم بها العاملون بتكليفهم بمهام جديدة، وليس كالتمكين الذي يعمل على توسعة محتوى العمل نفسه بزيادة تفاعلاته واعتماده على أعمال أخرى. (Dimitriades, 2001: 28-19)

المبحث الثالث

اولاً: مداخل التمكين

Empowerment directions & Approaches إن دراسة الأبعاد المتعددة للتمكين وتراكم المعرفة الناتجة عن هذه البحوث والدراسات أدى إلى ظهور العديد من الاتجاهات في دراسة التمكين، أعطت الباحثين القدرة على تصنيفها وأبرز مداخل التمكين هي:

١. المدخل الهيكلي: Approach structural Empowerment الافتراض الرئيس في استراتيجية التمكين هو ان سلطة صنع اتخاذ القرار يجب أن تفوض للعاملين في المستويات الوسطى والدنيا لكي تمكنهم من الاستجابة مباشرة لطلبات المستفيدين (الزبائن) ومشاكلهم واحتياجاتهم، وهذا يتطلب تجاوز الانموذج التقليدي في القيادة الادارية الذي يركز على التوجيه الى قيادة جواله تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا يتطلب التغيير الجذري في ادوار العمل ومن ثم العلاقة بين المديرين والمرؤوسين أما دور المدير فيتطلب التحول من التحكم والتوجيه الى الثقة والتفويض، اما دور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد والنصوص الثابتة الى المشاركة في صناعة القرارات، ويبرز دور القيادة في التركيز على عملية اتخاذ القرارات للسيطرة على مجالات العمل كافة اذ ان القائد العظيم يعمل على تمكين الاخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة عليها. فالقائد الذي يمتلك الرؤية والرسالة

يمكن ان يهبي مناخ المشاركة وتمهئة الظروف التي تساعد على تمكين العاملين ان يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها فضلا عن امداد العاملين بالرسالة والرؤية والاهداف والاستراتيجيات وسياسة العمل، فالقيادة تتميز بقدرتها على تبني السلوك الالهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول الى الهدف، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لانجاز الاهداف المرسومة. يركز هذا المدخل على تمكين البناء التنظيمي والسياسات والعمليات، وإن مفهوم التمكين الهيكلي الاجتماعي يحدد بأن القوة تسكن بالتساوي عند العاملين كافة وعند مستويات المؤسسة المختلفة. إذ إن متسبي المؤسسة في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي يُمكن تمكينهم إذا حصلوا على الفرصة والمعلومات والدعم والموارد. إن جوهر مفهوم التمكين الهيكلي هو فكرة المشاركة بالقوة power بين المديرين والعاملين مع تحقيق هدف تنازل أصحاب القوة والقرار للعاملين بالمستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، عن قوتهم ومنحهم فرص اتخاذ القرارات التي تتعلق بمجال عملهم. (252-Liden & Arad, 1996: 205)

إن تعميم الوظائف التي تمكن العاملين من اتخاذ القرارات حول أعمالهم يُمكن أن يُساعد المؤسسة كما أنه يساعد الأفراد في تقديم الابتكارات والأفكار ومع ذلك فإن العديد من التنفيذيين والمديرين يُمانعون ويترددون في تمكين العاملين فضلاً عن تردد العاملين أنفسهم في انضمامهم الى فرق العمل وهذا التردد والخوف لدى العاملين قد يقلل من حريتهم، ويُمكن أن يُعزى ذلك الى أنه ليس كل المؤسسات تُسارع لإدارة أعمالها باستخدام فرق العمل لسبيين:

١. إن عملية قيادة فرق العمل ليست سهلة مقارنة بالقيادة التقليدية.

٢. إن النتائج لا يُمكن قياسها بسهولة. (Ivancevich et al. 1997: 488)

ينظر إلى التمكين ضمن هذا المدخل هو المشاركة في مصادر القوة (السلطة والمسؤولية)، أي مشاركة المستويات الدنيا القيادات العليا بمسؤولياتها وصناعة القرار مما يوفر للإدارات التفكير الاستراتيجي بمستقبل أفضل للمؤسسة، ويركز هذا المدخل على كيفية قيام مستلزمات التمكين الهيكلي (أدوات القوة) الممكنة (القيادة، والعمليات، والثقافة، والمعرفة، وفرق العمل، وتوافر تكنولوجيا الإنتاج). وتعزيز القوة لدى الأفراد وإزالة الضعف في بيئة العمل، وإشراك العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي يتطلب تغيير سياسة المؤسسة وعملياتها وإجراءاتها حتى تنظيمها من الأعلى إلى الأسفل. (Bowen & Lawer, 1995: 73) وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن السياسات، والعمليات، والهيكل لها تأثير في التمكين، ولكن التأثير الحقيقي يأتي من تفاعل هذه الممارسات فيما بينها. (Mcduffie, 1995: 220)

٢. المدخل النفسي: Approach psychological Empowerment يركز هذا

المدخل على الحالة النفسية للفرد وليس على البناء الاجتماعي أو الممارسات الإدارية، وعلى إحساس الفرد بسيطرته على عمله، ويختلف عن المدخل الهيكلي الذي يركز على توزيع القوة على العاملين في جميع مستويات هيكل المؤسسة. إن هذا المدخل يركز على كيفية إدراك العاملين لعملهم، ويبرز التمكين كمعتقدات فردية يمتلكها الأفراد لأدوارهم وعلاقتهم بمنظمتهم. (Spreitzer, 2007: 6) إذ يعد التمكين عملية رفع أو دعم شعور القدرة الذاتية لدى الأفراد بالمؤسسة بتحديد الظروف التي تسبب الشعور بالعجز وإزالتها. (Conger & Kanugo, 1988: 474) وقد طور Thomas, Relthouse إطارا نظريا

يعبر عن التمكن كمهمة حفز داخلية ذات أربعة مدارك (المعنى، والجدارة، والاستقلالية، والتأثير)، تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها. وعرف التمكن بأنه مجموعة من المدارك أو الحالات التي تتأثر بالبيئة المحيطة والتي تساعد العاملين على التوجه إلى أعمالهم بنشاط. وإن Spreitzer عملت بحثاً محكماً عن التمكن استند إلى مادة علمية من علم النفس وعلم الاجتماع، والعمل الجماعي، والتربية، وتوصلت إلى أن هناك دعماً كبيراً لهذه الأبعاد الأربعة للتمكن باعتماد هذه المجالات المبحوثة وأدركت أن المدخل النفسي للتمكن يعتمد على هذه الأبعاد. ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين، أي أن هناك توافقاً بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى.

٣. المدخل العملياتي: Process Approach Empowerment إنه العلاقة بين المستلزمات الهيكلية للتمكن وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين. (Thomas 7 Velthouse. 1990: 667) إن المدخل العملياتي يبرز التمكن في العلاقة الموجودة بين المستلزمات أو المتطلبات الهيكلية للتمكن وما ينتج عنها من تمكين نفسي للعاملين.

٤. الكفاية أو الجدارة: Competence وهي إدراك الفرد أنه قادر على إنجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية باعتماده على الخبرات والمهارات والمعارف التي تمكن منها. (Spreitzer. 1996: 483)

٥. الاستقلالية وحرية التصرف: Self – Determination وتعني إدراك الفرد أنه يملك حرية اختيار طرق تنفيذ عمله. (Deci et al. 1989: 580)

٦. التأثير: Impact وهو إدراك الفرد أنه له تأثيراً في القرارات التي تتخذ والسياسات التي تصنعها المؤسسة والتي تتعلق بعمله. مراحل تحقيق التمكين
Empowerment Irestigation stage

ثانياً: إن عملية التمكين يجب أن تمر بعدد من المراحل، هي:

المرحلة الأولى: إزالة كافة الظروف والأسباب المؤدية لها مثل (التغييرات التنظيمية الرئيسة، المناخ البيروقراطي والضغوط التنافسية وضعف نظام الاتصالات والمركزية العالية).

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، كالإدارة بالمشاركة، وتحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن أداء العاملين والتغييرات التي تحققت.

المرحلة الرابعة: شعور المسؤولين بالتمكين وزيادة الجهد المبذول وارتفاع الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية نتيجة استقبالهم المعلومات الكافية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك بإصرار المرؤوسين ومبادرتهم لانجاز أهداف المهمة المعطاة. (482-Conger & Kanungo. 1988: 471)

واقترح العتبي الخطوات الآتية لتنفيذ عملية تمكين العاملين بالمنظمات:

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير، لا بد من تعريف العاملين بالأسباب التي أدت إلى تبني التمكين بغية الحد من درجة الغموض كي يتوقع المرؤوسون توقعات الإدارة نحوهم، ومن بين أهم الأسباب:

١. تحسين خدمة المستفيدين.
٢. رفع مستوى الجودة.
٣. رفع الإنتاجية.
٤. تنمية قدرات المرؤوسين ومهاراتهم.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين، من الخطوات الجوهرية نحو التمكين هي تغلب المديرين بالتخلي عن سلطاتهم وتهيئة بيئة عمل ممكنة.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسون، إن طبيعة القرارات التي يشارك بها العاملون هي التي تعتمد عليها عملية التمكين وإن القرارات ذات الأهمية الكبيرة ولها تأثير في واقع المنظمة وواقع الموظفين أنفسهم هي التي تحتاج أن يكون الموظفون مكنين بدرجة كبيرة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات ذات الأهمية.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل، تعد هذه العملية من الخطوات المهمة جداً في تنفيذ عملية تمكين العاملين، لأن المنظمات التي تميل إلى تشكيل فرق العمل، تسعى لتمكين منتسبيها إعفاء الفرق لأن المحقق من الإنجاز سيأتي من الأعضاء الممكنين.

الخطوة الخامسة: اختيار الأفراد المناسبين، لا بد من اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ويجب أن توضع معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السادسة: توفير التدريب، التدريب أحد المكونات الأساسية في تمكين العاملين إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات (مهارات الاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والحفز).

الخطوة السابعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير. كي ينجح برنامج التمكين في أية مؤسسة لا بد من أن يكون هناك نظام حوافز يربط بين الأداء وما يتحقق من أهداف المؤسسة وأن يكون هذا النظام مبنياً بنسق واتجاهاتها نحو تفضيل العمل من طريق فرق العمل.

ثالثاً: متطلبات التمكين

كي تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، لا بد من اعتماد أسس متعددة، والتفاعل بينها وهي: التعليم والقيادة الناجحة، والمراقبة الفعالة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة.

وإن التمكين يحتاج الى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة فضلاً عن إدامة العلاقة بين المرؤوسين والقيادات الإدارية على أسس من الثقة المتبادلة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفرق بشيء من المسؤولية اتجاه الأداء المرغوب، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة

والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة كلها من الأسس المهمة في تكوين فرد وفريق متمكن. (482-Conger & Kanugo. 1988: 471)

ويتطلب التمكين جهوداً تضم إعادة هيكلية المؤسسة وأنظمتها وعملياتها، إن أرادت أن تحقق النتائج الملموسة، وإن من أسباب الفشل الأساسية هو سوء توفير وتنفيذ متطلبات التمكين الهيكلي (المناخ التنظيمي المناسب، والثقة بين الإدارات والعاملين، وتحقيق متطلبات المعرفة، وتوفير قنوات الاتصال والتواصل، وتحديد الحوافز التي تزيد من تحمل المسؤولية لمزيد من الفاعلية بغية تحقيق أفضل النتائج ومن أبرز متطلبات التمكين:

١. القيادة الممكنة: تعد القيادة المتطلب الأهم لتمكين العامل النفسي إذ إنها إحدى أدوات القوة التي تمنح الفرصة والموارد المعلومات للعاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي، ومن ثم يؤدي إلى تمكنهم، وإذا كانت القيادة ممكنة فإنها تفوض الصلاحيات للمستويات الدنيا وتشرك العاملين باتخاذ القرارات وفي تحمل مسؤوليتها، وتحفز العاملين على التوجه نحو الإبداع وتكافئ العاملين لقيامهم بمبادرات خلاقة، وتعمل على إيجاد الثقة بالمنظمة وبين العاملين، وهذا يتطلب أن تكون القيادة هي ممكنة وتمتلك الصلاحيات والسلطات الواسعة وتمارسها فعلاً بحيث تستطيع أن تتخذ القرارات بدون العودة إلى مستوى أعلى، ولها القدرة والسلطة على تجاوز التعليمات لما فيه مصلحة الزبون. وتعد القيادة من أهم متطلبات تمكين العاملين لكونها تمتلك سلطات وصلاحيات واسعة وتمارسها فعلاً، وهي التي تمكن العاملين لديها بما يمكنهم من التعامل بنجاح مع المتغيرات المتوقعة والمتطلبات المستقبلية للسوق والمنظمة.

٢. العمليات الممكنة: إنها المتطلب الآخر للتمكين ولكي يتحقق التمكين يجب أن تساعد العمليات الأساسية كالتنسيق بين وحدات العمل والعاملين وإجراءات الوصول إلى البيانات والمعلومات وبالأخص وصول العاملين إلى المعلومات الحساسة وتوفير المعلومات الواضحة لهم لتساعدهم على الأداء الجيد واتخاذ القرار المناسب والسليم، ويجب أن يدرَّب العاملون من أجل رفع كفاءة أدائهم وتحسينه كي يواصلوا مواكبة التغيير والتطوير المستمر للوصول إلى العالمية فضلاً عن برامج التحفيز المطلوبة. إن العمليات التي تتم داخل المنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها المنظمة لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة. (Byham, 1992: 10-13) ويُشير (Lin) إلى أن العمليات الممكنة تساعد في تشكيل الثقافة الممكنة وتظهر تصميم القادة الممكنين وتشجيع العاملين ليصبحوا ممكنين. (Lin, 2002: 9-1)

٣. الثقافة الممكنة: الثقافة مهمة جداً في غرس القيم والسلوك الذي تحتاجه المنظمة، وفي مساعدة الأفراد في أداء واجباتهم أداءً سليماً، خاصةً السلوك الذي لا يمكن تحديده رسمياً مسبقاً، ولذا نجد أن المؤسسات الناجحة والمميزة تشترك في كونها تمتلك ثقافة قوية ومؤثرة تغرس القيم والسلوك الضروري لنجاحها، وأن التنفيذ الفعال للتمكين يتطلب ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكياته وتركز على تمكين العاملين. (Martin, 1992: 192) تعرف الثقافة بأنها أنماط من الافتراضات الأساسية التي ابتدعتها أو اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة في مراحل تعلمها على كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها والتي اثبتت نجاحها واعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح أن تنتقل عبر التعلم الى الأعضاء الجدد في هذه

الجماعة كاسلوب ومنهج صحيح للتفكير والاحساس والإدراك في كل ما له علاقة بهذه المشكلات. (Shein, 1982: 3) وبناءً على ذلك نجد أن الثقافة هي التي تحدد الإطار المرجعي للأفراد داخل التنظيم، والتي تتوضح بالأهداف والسياسات والاستراتيجيات.

٤. إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة من متطلبات التمكين الأساسية، وذلك لكون توسعة المعارف لدى العاملين هي التي تتيح للعاملين اتخاذ القرارات المطلوبة إذ كلما زادت خبرة العاملين زادت مهاراتهم ومكتسباتهم المعرفية، وزادت قدرتهم على تأدية مهام عملهم بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وهنا يكمن دور الإدارة في الاهتمام الجدي بإدارة المعرفة. وتشمل إدارة المعرفة (العمليات، والنظم، والآليات والتقنيات، والبنى التحتية).

٥. فرق العمل: من أجل أن تتوفر القدرة للمرؤوسين على إبداء الرأي فيما يتعلق بواجباتهم لا بد من أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم في غيرهم من العاملين في المنظمة وأفضل وسيلة لتكوين ذلك الإدراك هي أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعمل الجماعي أفضل من الفردي، وهنا لا بد من إعادة تصميم العمل حتى يُمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي. عرف (Besterfield) الفريق بأنه مجموعة من الأفراد وتعمل معاً لتحقيق هدف عام، وفريق العمل هو مجموعة من العاملين، إذ إن كل عضو بالفريق يقوم بتقديم اهتماماته وآرائه الفردية بما يتمم أهداف المجموعة. (Bester field et al > 2003: 98)

وتهدف عملية تشكيل فرق العمل إلى العديد من الأهداف:

- حل المشكلات.

المبف الرباع

الاستنتاجات والتوصفات

اولا: الاستنتاجات

١. ففوقف نجاح فبف فلفسه التمكفف على الفف الاول فف ففاده المؤسسه الفامعه ومدى افاهم بالاسفاده من هفا المبهف الادارف.
٢. ان مبهف التمكفف فعمد رقابه ففدهه وان الففود والاسفلالفة بفن الانسفه والصلافاة والمسؤولفاة واضحه وفناغم الرقابه المفنوعه ففعل الفو البفئه الفنظفمفة فف المؤسسه الفامعه واعفا لاسفاب وففقق هفا المبهف الادارف.
٣. ضرورة ان فكون للجمفف دور فف إعاده الفصمف لبعض الوظائف لأولفك المفاثرفن سلبا بففقق التمكفف وفاهلهم بما فؤمن ففاظهم على وظائفهم فف فبئه التمكفف.
٤. ضرورة إعداد الموارء البشرفه وفاهلها بما ففسجم ومفطلباة التمكفف اذ ان التمكفف اساسه الموارء البشرفه.
٥. ففقى دور الففاده الإءارفة فف المؤسسه الفامعه الممكنه دورا سفرافجفاً وفلفلفاً للبفئه الفارفة وبفئه الصناعه وبذلك فان التمكفف فعنف ففشقق فهد الجمفف من اجل اءاء ففصف بالابءاع والففمفز والفوءه.

٦. التمكين يتطلب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي بما يسهم في منح العاملين القدرة على التصرف بالرؤية نفسها التي تمتلكها قيادة المؤسسة اذ يصعب تبني منهج التمكين في مؤسسات جامعية تتبنى البيروقراطية.
٧. التمكين يحدد وزن الموارد البشرية كونها احد اهم رؤوس الاموال فهو يمثل اليوم راس المال الأكثر مساحة في الميزة التنافسية لما يمتلكه العاملون من فرصة للتعبير عن مواهبهم وامكاناتهم عبر مشاركتهم في القرارات ومعالجتهم المشكلات.
٨. ان المؤسسات الجامعية التي تتبنى منهج التمكين مؤسسات واعية ومدركة و متعلمة تعليماً مستمراً وتعمل بحماس وبروح الجماعة.

ثانياً: التوصيات

١. اعادة تصميم الهياكل التنظيمية للجامعات بما يضمن مشاركة جميع الموارد البشرية المتاحة في صناعة القرارات ومعالجة المشكلات.
٢. تحديد صفات الموارد البشرية وإرشادها ورسم الأدوار لها لا سيما العلاقات بينهم.
٣. ايمان العاملين برؤية المؤسسة الجامعية ورسالتها والصورة الذهنية الحالية والمستقبلية للمؤسسة الجامعية واهدافها والادوار المسندة للعاملين وهيكلها التنظيمي وما يحكمها من نظم.

٤. اعتماد ثقافة منتظمة تعتمد روح الجماعة وان هذه الثقافة يجب ان تكون سائدة لستراتيجية المؤسسة الجامعية بالتمكين وداعمة لها وعدم ترك بعض الادارات من تفويض دورها وتحويل سلطتهم الى اخرين.
٥. احترام الوقت بما يمهد لمفهوم الثقة بالانتشار داخل المؤسسات الجامعية
٦. اعتماد نظم معلومات متطورة وان تكون في متناول جميع العاملين في المؤسسة الجامعية بحسب طبيعة عمله وتخصصه
٧. اعتماد التقنيات التربوية واعتماد الادارة الالكترونية في انجاز الاعمال والمهام الادارية المطلوبة في المؤسسة الجامعية

المصادر والمراجع

- القران الكريم
لادارة وتنمية الموارد البشرية، مسقط،
سلطنة عمان ١١-١٣ موقع. Http://www.
ituarabic12thHRMetting
9. Brown,D. R. & Harvey,D.,2006.
An External Approach to
organizational Development new
jersey person prentice.
10. Jick T.D. & Peipert,M.A. 2003
managing change: cases &
concepts.McGraw – hill Irwin.
11. Webster 1976 third international
dictionary USA Massachusetts
Springfield G& C. Merriam
company. publishers.
12. Besterfield,D.H. 2003.total quality
management,new jersey:person
prentice Hall.
13. zemek.R.& schaaf,D.1989 the
service Edge: 101 companies that
profit from costomer care new
york: new American library.
14. Cook.c.w & hunsaker,p.l.2001
Management and orqnzational
behavior.new york: Mcgraw – hill.
15. Bowen,D.E.& Lawler,E.
1995 Empowering service
Employees slaon management
Review,summer.
16. Spreitzer,G.M. 1996 Social
structural characteristics of
psychological Empowerment
Academy of management
journal,39.
17. Hill.f.& Hug R.2004 Employee
Employee Empowerment
conceptualization,Aims
١. ابن منظور، لسان العرب، ١٩٩٥،
القاهرة، الدر المصرية للتأليف والترجمة.
٢. اندوراس، رامى، ومعايقة، عادل،
٢٠٠٨، الادارة بالثقة والتمكين، مدخل
لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديث،
عمان، الاردن.
٣. افندي، حسين عطية، ٢٠٠٣، تمكين
العاملين: مدخل التحسين والتطوير
المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية
الادارية.
٤. الدوري، زكريا، وصالح، احمد، ٢٠٠٩،
ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في
منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار
اليازودي العلمية، عمان، الاردن
٥. ملحم، يحيى سليم، ٢٠٠٦، التمكين
كمفهوم اداري معاصر، القاهرة، المنظمة
العربية للتنمية الادارية.
٦. ابو سن، احمد ابراهيم، ١٩٨٦ الادارة في
الاسلام ط ٢ دبي، المطبعة المصرية.
٧. الطويل، هاني عبد الرحمن ٢٠٠١ الادارة
التربوية والسلوك المنظمي، سلوك
الافراد والجماعات في النظم ط ٣ عمان
دار وائل.
٨. العتيبي، سعد بن مرزوق، ٢٠٠٤ تمكين
العاملين: كاستراتيجية للتطوير الاداري
الاجتماع الاقليمي الثاني عشر للشبكة

- manufacturing performance: organizational logic and spreitzer,G.M.2007 a review of more than twenty years of research of Empowerment at work sage publications.
28. Conger,J.A. & Kanvango R.B.1988 the Empowerment process integrating theory and practice academy of management review 13.
29. Thomas,K. W.Y Velthouse .B.A.(1990) Cognitive Elements of Empowerment, Academy of management Review 15.
30. Deci,E.L. Connel,J. & J.Rayan,R.M. 1989 self.
31. Lin,C.Y. Empowerment in the service industry:an empirical study in the Taiwan, Journal of psychology 136.
32. Byham,W.C 1992 would you Recognize an empowered organization if you saw one ?Tapping the network journal3
33. Martin j,1992 cultures in organization three perspective, newyork,oxford university press.
34. Schein,E. 1982 coming to a new Awareness of organization culture 15.
35. Little,J.& Ferris,S.2002 self-funding improvement team industrial management 44.
36. Ivancevich,J.1998 human resource management network
37. Turney P.B. 1993 beyond with workforce activity based management accounting September 2831-
- and outcomes total quality management.
18. Potochny,D.K. 1998 Employe Empowerment,key to Efficient customer service, ation Restaurant news 32.
19. Bourke,J.F 1998 Employee Empowerment Dallas Business Journal 21.
20. Potochny,D.K 1998 Employee Empowerment Key. Customer service Nation Restaurant News 32.
21. Argyris,C. 1998 Empowerment the Emperor's New Clothes Harvard Business Renew.
22. Lashley,C.2001 Empowerment HR Strategies for service Excellence Genesis Typesetting Rochester.
23. Thomas,K. W.Y Velthouse,B.A. (1990) Kent>Cognitive Elements of Empowerment, Academy of management Review 15.
24. Dimitriades,Z.S.2001 Empowerment in total quality designing and implementing effective employ decision-making strategies quality management journal 8.
25. Buchanen,D.8 2000 managing change a strategic approach to organizational dynamics, England Pearson education 3.
26. Liden,R.C.& Arad,S.1996 a power perspective of Empowerment and work groups implications for human resources management research in G.R. resources management 14.
27. Macduffie,J.P. 1995 human resource Bundles and

38. Steven,D.P. 1993 avoiding failure with total quality (QUA).
39. Lawrence.Robert cayce 1998 the evalution of Empoerment in management university of Arkansas usa 1998 DA1 – A85 -08.
40. Sciame.Giesecke sasan marie 1996 defining Empowerment in the context of American orqanization management university of Indiana USA 1996 DA1 –A 57I01.
41. Thomas Kenneth w. & veltholuse. Betty A.,1990.cognitive Elements of Emowerment.An interpretative model of intrinsic task motivation Academy of management Reviu 15 (4).