

## الاحتواء الاستراتيجي ودوره في إنجاز التمكين الإداري

د. لقمان أبوزيد (\*)

### مقدمة

يمر العصر الحالي بتغيرات كبيرة وعميقة تطال مجالات الحياة المختلفة، فمع التطور التكنولوجي والمعرفي طوّرت المنظمات والمؤسسات المختلفة من وسائل الإنتاج التي تتبعها ومن أساليب تقديم خدماتها ومنتجاتها، وكان ذلك بالتوازي مع اهتمامها بالموارد البشرية الموجودة لديها بوصفها المورد الحقيقي الذي تملكه وتستطيع من خلاله المنافسة في ضوء تلك التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة والأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

وفي ظل مستجدات البيئة وتحدياتها المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات العمال توفير متطلبات التخطيط الاستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط، ما يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار

لبحث فرص يمكن استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل كثير من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة وتحدياتها.

كما تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي الأسلوب الأمثل لإحداث نقلة نوعية في مجمل أداء المؤسسة ويتطلب مشاركة صانعو القرار الفعليين في المؤسسة الأطراف الرئيسية المؤثرة كافة في تطوير أداء المؤسسة إلى ضرورة التركيز في الأبعاد الكلية للمؤسسة وعدم التأثر بالمشاكل والأعمال الفرعية التي قد تحرف النظرة الكلية للإرتقاء بالموقع والدور الاستراتيجي المستقبلي لعمل المؤسسة.

ولكي تكون الاستراتيجية مقبولة من الجميع ويتم تنفيذها من الجميع أيضاً، يجب أن يُشارك في إعدادها أكبر عدد ممكن من الأطراف الداخلية أم الخارجية المتعلقة بالمنظمة، وترتبط معهم المنظمة بروابط المصالح المشتركة،

(\*) أستاذ محاضر في الجامعة اللبنانية.

المشاركة بين أصحاب المصلحة والمساهمين داخل المنظمة أثناء عملية التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية".

ويرى (العنزي والعبادي، ٢٠٠٩: ٨٨) أنَّ الاحتواء الاستراتيجي، هو "معمارية تنظيمية تولف العمل والعاملين والتكنولوجيا والمعلومات في أسلوب يحسن التطابق بينه لكي تنتج أداء من ناحية الاستجابة الفعالة لمتطلبات العملاء ومتطلبات وفرص البيئة الأخرى".

يعرّف (Shee & Cooper, 2011: 743) الاحتواء الإستراتيجي هو "خطة شاملة تتطلب رؤية استراتيجيات عالية الأداء وتفعيلها". بينما يرى (Yang et al. 2013: 13) بأن الإحتواء الإستراتيجي "يدور حول المشاركة تحمل مسؤولية صياغة رسالة المنظمة والمساهمة في تطوير استراتيجية المنظمة ووضع مبادئ توجيهية للتنفيذ والإدارة الفعالة في ضوء الاستراتيجية المختارة".

ويرى (Miller, 2015, 22) أنَّ الإحتواء الاستراتيجي هو "القابلية على صياغة برامج وتطويرها فيتم نسجها مسبقاً والتي تكمن بتمكين الأفراد العاملين من توفير مساهمات شخصية تخدم المجتمع بصورة جيدة عن طريق الارتباط بين الإحتواء والتمكين. كما أنَّ الإحتواء الاستراتيجي وعلى المدى الطويل تولد عنه تأثيرات كبيرة على مخرجات المنظمة ككل وعلى الأفراد العاملين بشكل خاص".

وضّح (Boxall, et.al., 2019: 5) الإحتواء الاستراتيجي بأنه "تحديد الخبرات المستمرة التي لها مستوى عالٍ من التأثير على القرارات التي تؤثر على آليات العمل التي تحددها تصورات العمال لوظائفهم في بيئة العمل".

في حين أنَّ (Peutere, 2020: 3) نظر إلى الإحتواء الاستراتيجي على أنه "مجموعة من الأنشطة التنظيمية التي تعمل على تحسين علاقات الموظفين وتؤثر على أداء الموظفين من

والهدف من ذلك هو إشراكهم أو إحتواء أفكارهم وما يرغبون أن تكون عليه المنظمة. كما يُعد مفهوم الإحتواء الاستراتيجي من المفاهيم العامة في الأدب الاستراتيجي كونه يتعلق بالاستراتيجية وصياغتها وكيفية تنفيذها وهو أمر جوهري وحساس.

إن نجاح القيادات العلمية يرتبط بمدى تحقيق أهداف المؤسسة العلمية وتحسين أدائها المستقبلي، إذ يعد التمكين أحد المداخل الحاكمة الذي يمكن توظيفه نحو تحسين الأداء الأكاديمي من خلال ما يوفره من بيئة إيجابية في أداء الأعمال سواء في إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية والاستقلالية دون تدخل مباشر للإدارة، وبذلك أصبح التمكين أحد الوسائل التحفيزية التي يمكن أن تسخرها القيادات العلمية في خدمة الأداء الأكاديمي.

## ١. الإحتواء الإستراتيجي

### أ - مفهوم الإحتواء الإستراتيجي

تواجه المنظمات بالوقت الحالي ضغوطاً على المستوى العالمي بشكل متزايد، لذلك فإنَّ استراتيجية المنظمة تركز على الجودة الإنتاجية، والكفاءة الداخلية لم تعد كافية لتمكين المنظمة من تحقيق النجاح على المدى الطويل، فيؤدي إلى البحث عن طريق جديد لخلق الفرص والمشاريع الجديدة المشاركة في عمليات الإحتواء الإستراتيجي للتغلب على الجمود وتقلبات البيئة والمنافسة الشديدة في تطوير البدائل الاستراتيجية.

عرّف (Gollan, 2005: 18) الإحتواء الاستراتيجي " بوصفه جملة من المبادرات المحددة مسبقاً للنتائج التي تعزز أرباح المنظمات وديمومتها، وتُلبي تطلعات العاملين واحتياجاتهم في المنظمة".

بينما أشار (Spence et al., 2008: 52) اتجاه آخر للإحتواء الإستراتيجي، " يدور حول

خلال زيادة الإنتاجية".

وبالاستناد إلى ما تقدّم يُعرّف الباحث الإحتواء الإستراتيجي، بأنه "عملية اشراك أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في الصياغة والتنفيذ والرقابة الاستراتيجية بهدف التكيف مع البيئة والبقاء".

### ب - أهمية الإحتواء الاستراتيجي

يؤدي الإحتواء الاستراتيجي دوراً رئيساً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء الموظف والمنظمة ويمكن الإشارة إلى هذا الدور من خلال النقاط التالية (عالمالبي والمنصوري، ٢٠١٦: ٤٩) و (٢٣١: ٢٠١٤ Ahmad et al):

١. يُعد الإحتواء الإستراتيجي شريان الحياة لتوليد الأفكار والابتكار وحل المشكلات.

٢. يُشجع الإحتواء الإستراتيجي العمل بروح الفريق وتزيد من التكيف الإجتماعي بين الموظفين ويزيد من رضا الموظفين.

٣. يُساعد الإحتواء الإستراتيجي على تقاسم وتبادل المعلومات بين الموظفين مما يساعد على فهم أهداف المنظمة وثقافتها وتحفيز جهودهم لتحقيق الأهداف المنظمة كما يساعد على جعل البيئة أكثر استقراراً.

٤. يُحقق الإحتواء الإستراتيجي مخرجات ناجحة، وعندها يدرك الكادر أن وظائفه مؤمنة ومستقبلهم جيد ومستمر.

٥. يُساعد الإحتواء الإستراتيجي على اكتساب الموظفين، المهارات، المعارف، تحقيق الرضا ويُعزز تنوع وظيفة الأفراد واحترام الذات.

بينما يرى (Shahzad, 2014: 232) أنّ أهمية

الإحتواء الإستراتيجي تكمن في الآتي:

١. الإحتواء الإستراتيجي يمثل نقطة البدء لتوليد الأفكار ومعالجة معوقات أداء العمل، الأمر الذي يعني أنّ الإحتواء الإستراتيجي يُعزز مقدرة المنظمة على التحكم بالعاملين وأداء

الأعمال بمستوى عالي.

٢. الإحتواء الإستراتيجي يشجع العاملين على المساهمة في العمل كفريق والمشاركة في توليد الأفكار معاً، وإشاعة روح التنشئة الاجتماعية بين العاملين، الأمر الذي يعني تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

٣. يُساهم الإحتواء الإستراتيجي بتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين، والإسهام في مساعدتهم لفهم هدف المنظمة وثقافتها، فضلاً عن توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الإستقرار في البيئة الداخلية.

٤. يُساهم الإحتواء الإستراتيجي في تحقيق نتائج جيدة للمنظمة فضلاً عن شعور العاملين بأن مواقفهم ومستقبلهم آمن ومستقر في المنظمة.

٥. الإحتواء الإستراتيجي يُساهم في مساعدة العاملين على اكتساب المهارات والمعارف الضرورية لأداء المهام المطلوبة، وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز دور الفرد في أداء المهام وتوليد الشعور بالإحترام الذاتي.

### ج - أهداف الإحتواء الاستراتيجي

الهدف من ممارسات إدارة الإحتواء الإستراتيجي هو مشاركة الموظفين في المنظمة في اتخاذ القرارات، وإن هذه المشاركة تحقق نتائج ايجابية للموظفين، من اكتساب المهارات والمعارف ورفع مستوياتهم، تحسين الإنتاجية، تحسين وظائف الموارد البشرية المتنوعة، المشاركة في المعلومات التي تجري بين الموظفين، كما تساعدهم على فهم ثقافة الشركة وأهدافها، وإن طرائق تحقيق هذا الهدف هي تحسين التزام الموظفين من خلال السماح للموظفين بالمشاركة بشكل أكبر في اتخاذ القرار أو على الأقل منحهم المساحة المتاحة لإسماع أصواتهم وتلبية الاحتياجات النفسية لهم، وبالتالي فإن تحسين التزام الموظف

خلال فرق العمل والتواصل الاجتماعي وحرية التعبير.

٣. تحسين قدرة المنظمة على الإستجابة للتحديات البيئية من خلال تبادل المعلومات وفهم أفضل لأهداف وتطلعات الموظفين، كما أنه يزيد من مستوى فهم الموظفين لوظائفهم مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء.

٤. تؤدي إدارة الإحتواء الإستراتيجي إلى اكتساب المهارات والمعرفة، زيادة الرضا وتقدير الذات، القدرة على التعلم وزيادة القيمة الاجتماعية في العمل، التنظيم والرضا والولاء، الحد من مشكلات الإجهاد والتوتر في مكان العمل، فضلاً عن الإبداع والابتكار من خلال منح الموظفين مزيداً من حرية الحركة والتمكين واتخاذ القرار.

٥. تطوير آفاق العاملين ومعارفهم من أجل التفكير بطرق أفضل للقيام بأداء أعمالهم والقيام بربط ما يقومون به من أعمال مع ما يفعله الآخرون والمبادرة في مواجهة المشاكل الجديدة.

٦. الموازنة بين الإحتياجات العديدة وأهداف المنظمة من خلال الإحتواء الإستراتيجي في تصميم العمل وفرق العمل، المرونة الوظيفية والتدريب ومشاركة العاملين، التقييم والتمكين وتطوير المعرفة ومكافأة الأداء.

#### د - أنواع الإحتواء الإستراتيجي

يمكن أن تبوب أنواع الإحتواء الإستراتيجي في النقاط الآتية وكما يأتي (ابراهيم وسعد، ٢٠١٥، ٥٦٥):

##### ١. الإحتواء الرسمي / الإحتواء غير الرسمي:

يشير الإحتواء الرسمي إلى نظام من القواعد المفروضة على المنظمة. أما الإدماج غير الرسمي يُشير إلى الإجماع الذي يظهر بطريقة واسعة، على سبيل المثال: يعد برنامج

يحسن الأداء الاقتصادي للمشروع وتحقيق أهدافه. (Shahzad et al., 2014: 236)

تهدف ممارسات إدارة الإحتواء الإستراتيجي إلى اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات، رفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل مشاكل العمل، احترام الذات والقدرة على التعلم، تحقيق الابتكار والإبداع من خلال إعطاء الموظفين المزيد من حرية التمكين في مكان العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات (Bckerman,2015:6).

لقد أشار العديد من الباحثين أنّ المنظمات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف عبر تطبيق الإحتواء الاستراتيجي التي يحققها لمنظمات الأعمال وهي (٢٩٣، ٢٠١٤، Ahmad, el. At):

١. يلعب دوراً مهماً في الإبداع التنظيمي ودعم أداء العاملين عبر خلق الأفكار والابتكار وحلّ المشكلات.

٢. يشارك في زيادة فعاليات فريق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى تحقيق رضاهم عن العمل.

٣. يساهم في المشاركة الفعالة للعاملين كافة في المنظمة من خلال تبادل المعلومات حيث أنّ الإحتواء الإستراتيجي يُسهم في تحقيق التفاهم بين الأفراد العاملين والإدارة العليا مما يزيد من شعور العاملين بأن مناصبهم مستقرة ومستقبلهم آمن.

٤. الإحتواء الإستراتيجي يتيح للعاملين اكتساب مهارات وخبرات معرفية ويُسهم في تعزيز قدرتهم على العمل في وظائف مختلفة.

يمكن تلخيص أهداف إدارة الإحتواء الإستراتيجي على النحو الآتي (Bockerman,2015:6) و (Woods et al., 2014: 4):

١. يعزز توليد الأفكار والفرص للأفراد ليكونوا قادرين على اتخاذ مجموعة متنوعة من القرارات أثناء العمل.

٢. تحسين الرضا الوظيفي للموظف من

### أ - المدخل الأول: المدخل الداخلي

يعني إشراك أو إحتواء الآراء التنظيمية بمجملها ولعل أهمها هي آراء أعضاء مجلس الإدارة ثم آراء المديرين في المستوى الأوسط فالأدنى والمشاركة بهذا المفهوم يُشير إلى محاولة إدارة المنظمة إحتواء كل آراء أصحاب المصلحة الداخليين، وذلك بهدف إيصال رسالة للعاملين في المنظمة أن الاستراتيجية تمت صياغتها بطريقة ديمقراطية وساهم الجميع في إعدادها، ولذلك فإن مسؤولية تنفيذها تقع على الجميع بدءاً من الإدارة العليا وباقي أعضاء المنظمة وبهذا ستضمن إدارة المنظمة الدعم من كل الأفراد وبكافة المستويات الاستراتيجية وإنّ التنفيذ سيكون أيسر مع مثل هذا التوجه. (Xiao-qing, 2011: 465).

### ب - المدخل الثاني: المدخل الخارجي

أما التوجه أو المدخل الثاني فهو ما يمكن أن يسمى المدخل الخارجي إذ يتعلق بمشاركة أو إحتواء أصحاب المصلحة الخارجيين ممن يتعاملون مع المنظمة مثل أصحاب الأسهم وأعضاء مجلس الإدارة الذين لا يحضرون كثيراً إلا أنّ لهم أصوات مؤثرة في المجلس وأيضاً الموردون ممن يمكن إشراكهم ولو ضمناً في إعداد الخطط الاستراتيجية، لأن لهم دوراً بارزاً أثناء التنفيذ، وأيضاً المسوّقون أو أصحاب منافذ التوزيع ممن تتعامل معهم المنظمة وكل أصحاب الإدارة حتى تكون الاستراتيجية المنتخبة أكثر قبولاً لدى الجميع ويمكن تطبيقها، ولا تتوقف على أي من الأسباب أو الصعوبات البيئية أو التنافسية أو غير ذلك من الأمور التي من شأنها أن تقف في وجه عمليات التنفيذ الاستراتيجي (Spence, 2008:52).

دائرة الجودة أو برنامج تقاسم الإيرادات شكلين من أشكال الدمج الرسمي. أما إذا سمح المشرف للعامل باتخاذ قرارات متعلقة بالعمل، فهذا إحتواء غير رسمي. ما هو الإحتواء الرسمي؟ هذا الإحتواء هو إحتواء وجهاً لوجه. أما بالنسبة للإحتواء غير المباشر، فهو ينطوي على نوع من التمثيل يتم فيه إحتواء ممثلي العمال بدلاً من العمال أنفسهم.

### ٢. الوصول إلى القرار:

إنّ مستوى الوصول يُعبّر عن مقدار التأثير الذي يمتلكه أعضاء المنظمة عند عملية اتخاذ القرار.

### ٣. محتوى القرار (الأهمية والتعقيد)

على الرغم من أنّ معظم برامج إحتواء العاملين تركز على قضايا وقرارات ترتبط مباشرة بالعمل الذي يؤديه العامل إلا أنّ ذلك لا يعني القضية الرئيسية دائماً. فعلى سبيل المثال يمكن لبرامج المشاركة في العوائد أن تُركّز على التحسينات في الانتاجية.

### ٤. البعد المجتمعي:

أو البعد الاجتماعي الذي سيتم إحتواؤه، هل أنّ أي فرد يتم إحتواؤه من مستوى معين من العاملين؟ هل سيكون من مواقع محددة فقط أو أقسام معينة أم ماذا؟ هل هذا البعد يشير فيما إذا كان الإحتواء سيكون على المستوى الفردي أم المجموعة؟ هل يتم إشراك العاملين بوصفهم جزءاً من المجموعة (فرق عمل موجهة ذاتياً) أو كأفراد (إعادة تصميم العمل)؟

### ٥. مداخل الإحتواء الإستراتيجي

حسب آراء الباحثين المهتمين بالإحتواء الإستراتيجي يمكن تحديد طريقتين من خلالهما يمكنهم شرح الإحتواء الإستراتيجي وكما يأتي:

من الموظفين وسلبية الإدارة في مناقشة الاقتراحات بطرق غريبة، إذا أصر الموظف على نزاها اقتراح التحسين.

٢. الخوف من القوى التحفيزية السلبية: يتفق خبراء الإدارة في جميع أنحاء العالم على هذا الموضوع باعتباره إحدى سماته الرئيسية، وهي أن محاولات مشاركة الموظفين وتمكينهم على أساس الخوف ستنتهار.

٣. عدم الاستماع إلى اقتراحات الموظفين هو بالتأكيد طريقة أخرى لقتل مشاركة الموظفين إذا لم تعترف الإدارة باقتراحات الموظفين، يشعر الموظفون بالفشل والإدارة غير مهتمة بأفكارهم.

٤. معاقبة الموظفين نتيجة لتوصية التحسين المستمر.

في حين أشار (٨-٦: ٢٠١٣، et al Benson) بأن تحديات تنفيذ الإحتواء الإستراتيجي تتمثل بالآتي:

١. صعوبة التغلب على المقاومة الإدارية (الإدارة التقليدية) ومقاومة العاملين للتغيير.

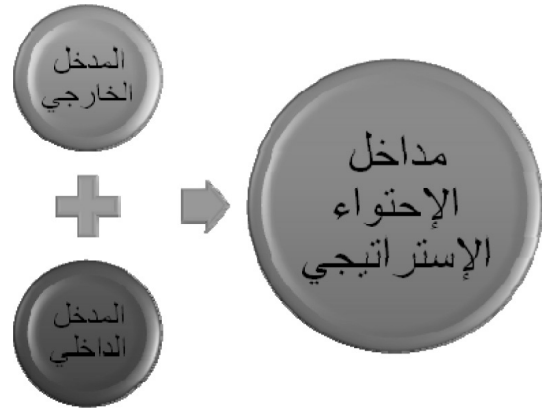
٢. الإفتقار إلى الدعم الإداري، وعدم الثقة في الإدارة، وإنعدام الأمن الوظيفي.

٣. التحدي المتمثل في تنفيذ الإستثمار أحد الأسباب الرئيسية التي لا تنجح فيها جميع المبادرات ذات الإحتواء الإستراتيجي ويعزو السبب الرئيسي إلى عدم وجود عوائد مالية قصيرة الأجل، لمواجهة تكاليف تطبيق الإحتواء الاستراتيجي.

#### ٧. أبعاد الإحتواء الإستراتيجي

بعد مراجعة أدبيات أبعاد الإحتواء الإستراتيجي فإن أغلب الدراسات السابقة اعتمدت على أربعة أبعاد لدراسة الإحتواء الإستراتيجي وهي تبني البدائل، وتسهيل القدرة على التكيف، توليف المعلومات و تنفيذ الاستراتيجية المختارة وسيتم ايضاحها كما يأتي:

شكل رقم (٢): مداخل الإحتواء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث

إنَّ الإحتواء الإستراتيجي سواء حسب المدخل الأول أو الثاني فإن الهدف منه تعزيز الدعم للإستراتيجية المنتخبة وكذلك ضمان نجاحها وعدم استغلال المنافسين لأي خلل يمكن أن تقع فيه الإستراتيجية بمعنى سبق المنافسين بخطوة دائماً وهو بالتأكيد ما تسعى إليه المنظمة وإدارتها العليا.

#### ٦. تحديات تنفيذ الإحتواء الإستراتيجي في المنظمات

يتمثل التحدي الأهم الذي يواجه المديرين في المستقبل في تحقيق التغيير البنّاء، حيث أن التغيير يمكن أن يكون ضروري في منظمة تقدّمية، لكن لا بدّ أن لا يكون تخريبي. ولكي يحدث التغيير بنجاح، يجب أن يكون المديرين مستعدين نفسياً لبذل الجهد، ولا بُدّ من استخدام قاعدة رئيسة لتحديد ما إذا كان المدير قادراً على القيادة أم لا. (١٢٠: ٢٠١٥، Mosca) بالإضافة إلى عدد من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الإحتواء الإستراتيجي للموارد البشرية أهمها:

١. السلبية في مراجعة اقتراحات التحسين

## ١. تبني البدائل

تسعى إلى تحليل الدوافع والعوائق التي تحول دون تبني البدائل بما في ذلك المخاطر والقيمة والمعايير، كثيرة المخاطر على القيم الاجتماعية والمعايير المحلية بما في ذلك المخاطر الظواهر المحمية حديثاً، مثل: (نشر الشائعات والدعاية يزيد من نسبة ارتفاع الهجرة غير الشرعية، يزيد الطلاق من معدلات الجريمة)، تضم مجموعة Family Construction Cracking Group ما يلي: خطر استعادة الأدوار الأسرية والحضانة، زواج القاصر، وتنامي العنف وتطرف الشباب.

من عقبات استخدام بدائل آمنة للمخاطر البيئية: عقبات موضوعية (نقص المعلومات، التعقيد) الممارسة، التكلفة العالية (والضعف الذاتي) و (تأثير ضعيف، قلة الثقة) (Shee & Cooper, 2011: 743).

## ٢. تسهيل القدرة على التكيف

ضمان التأثير والاستدامة على المدى الطويل باستخدام استراتيجيات للتعامل مع تغير المناخ وتأمين الملكية الوطنية، يصمم هذا العنصر لمسار التمير المحدد، تعزيز قدرات مختلف المؤسسات المشاركة في تطوير استراتيجيات وأنظمة للتحسين والاستجابات لتغير المناخ، لا سيما تلك المتعلقة بترتيبات التنسيق وإجراءات التشغيل الموحدة بين مختلف الأطراف، وضع السياسات واللوائح وأنظمة الإنذار، تطوير وتحسين خطط الإستجابة في وقت مبكر، تدفق المعلومات عن تغير المناخ، بناء صناعي القرار على أعلى مستوى عند اتخاذ قرار مستنير. يسعى هذا العنصر لتقديم أدوات التمكين والممارسات على التكيف مع المناخ في السياسة الوطنية والأطر العامة والإدارية والاجتماعية (Spence et al, 2008: 51). يستلزم التكيف بعض العناوين الرئيسية

مثل الفلسفة والاستراتيجية التي يتحدد بموجبها الغرض الرئيسي للمنظمة واستراتيجية تحقيقه، والأهداف التي تحدد ما يُراد الوصول إلى تحقيقه وإنجازه، والمعاني التي يتم بموجبها كيفية أداء الأفراد والمدراء من أجل تحقيق الأهداف وتعني عمليات التكيف الخارجي بكل ما يخص حالات المواءمة فيما بين عناصر المنظمة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية سواء كانت بيئة العمل أو البيئة العامة. (محمود، ٢٠١٧: ١٧٠)

إنّ البيئة تختلف عن بعضها البعض حسب درجة تعقيدها وبساطتها ومرونتها، حيث أنّ درجة التعقيد والمرونة تؤثر بشكل كبير على عمليات التكيف الخارجي، كما أنّها تؤثر على هذه العمليات ومدى استعداد المنظمة لتطويع عناصرها مع التغيرات البيئية وتطوراتها، فإن عملية التكيف الخارجي تعني مواءمة بين عناصر الثقافة التنظيمية وعناصر الثقافة البيئية. أي المجتمعية العامة، وهذا يعد ضروري جداً لبناء وتكوين الثقافة التنظيمية المشتركة والمتناسبة مع البيئة التي تعيش فيها المنظمة لكي تكون قادرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتحقيق الاستمرارية والبقاء المتميز. (محمود، ٢٠١٧: ١٧٠)

## ٣. توليف المعلومات

تكامل المعلومات يعني الجمع المعلومات عن جدوى وتقييم البرامج الجديدة والتغيرات في البيئة الخارجية والتواصل مع الناس، كما اعتماد أنشطة وبرامج المنافس والمورد وجمع البيانات وتفسيرها، واستخدام التدريب لفهم كيفية عملها بشكل أفضل، (Welbourne & Sariol, 2017: 194).

تعتمد كفاءة تركيب المعلومات على خصائص الاحتفاظ، أي الاحتفاظ المتمعد بالمعلومات والمعرفة بناءً على إدراكها وأهميتها،

تحفيزية وقيادية من طراز خاص، والتنسيق بين عدد كبير وواسع من العاملين والمديرين، فيما تركز الصياغة الإستراتيجية على بلوغ الفاعلية وهي عملية فكرية تتطلب قدراً كبيراً من التحليل والحدس وتستلزم التنسيق بين عدد محدود من المديرين.

الخطوة الأولى والمنطقية في تحديد متطلبات التنفيذ الإستراتيجي تبدأ بتخطيط وتخصيص الموارد لوحدة الاعمال، ومن ثم العمل على تحديد المتطلبات الأخرى لهذه العملية والمقصود بالموارد: الموارد المالية، والطبيعية، والبشرية. حيث أن نظام تخصيصها يُشكّل قوة للمنظمة تتمثل بسلسلة من القرارات الإدارية مُحققةً التفاعل مع السوق، كما أن تحويل الموارد لا سيما المالية يحدد قدرة المنظمة في الإستجابة للبيئة وتحقيق استراتيجياتها وأهدافها. (الجنابي، ٢٠١٨: ٢٢٦).

شكل رقم (٣): أبعاد الإحتواء الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحث

#### ٨. التمكين الإداري

استجابة لمتطلبات عصر العولمة والانفتاح الذي يتطلب تبني أساليب إدارية حديثة تستجيب للأزمات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، فقد أضحى الاهتمام بالرأسمال الفكري وإدارته والعمل على توجيهه ودوام تحفيزه يتصدر اهتمام المنظمات، أكثر القضايا المتعلقة بالأموال

سواء كانت مستوردة أو مشتقة للاستخدام أو الاستخدام اللاحق.

يهدف الاستدلال إلى عكس البنية المعرفية لأفراد المنظمة وشكل التعبير عن المعلومات الجديدة، والتي تختلف عن العناصر الأصلية المتضمنة في الكمية والنوعية، وهي شاملة تهدف إلى تعديل أو حذف العناصر غير المُجدية من خلال تطبيق واستخدام العناصر التي تشكل مخرجات معرفية مختلفة.

أما خصائص تنوع أشكال التمثيل المعرفي:

يُشير إلى تنوع المحتوى والأطر والاستراتيجيات التي تستند إليها التمثيلات المعرفية، أفقية أو رأسية، اعتماداً على التنظيم الذاتي أو تنظيم العرض.

المرونة الذهنية المعرفية: والتي تنطوي على التنوع البصري والصيغ للمعالجات المعرفية للمدخلات أو المعرفة المشتقة، بدلاً من الاعتماد على الصيغ الرسمية لتمثيل المعرفة.

الخصائص الديناميكية للتمثيل المعرفي، أي الطلاقة المعرفية القائمة على توليد المعلومات وتكوينها واشتقاقها. (عطا وعطا، ٢٠١٨: ٣٩).

#### ٤. تنفيذ الاستراتيجية المختارة

اختيار أفضل استراتيجية لتنفيذ المشروع مع الفهم الجيد للخيارات المتاحة حيث يجب أن يكون المالكيين على دراية بتأثير جميع الاختبارات على جميع الأنظمة المنفذة. كما إختيار أفضل طريقة للتنفيذ آخذين بعين الإعتبار العناصر التالية: الميزانية الواقعية والجدول الزمني وهذا ما يُسمى أداء منطق عملي (Xiao-qing, 2011: 466).

إن عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة من أعلى المستويات التنظيمية إلى الأدنى. إذ أنها عملية تطبيقية تُركّز على الكفاءة التشغيلية وتتطلب مهارات



وتعني: "تمكين اعطاء السلطة الرسمية في بعض الأحيان الحرية القيام بشيء ما". وقد ظهرت تعاريف محدودة لمفهوم التمكين الإداري من بعض المتخصصين والباحثين توضح الاهتمام نحو التمكين والدور الذي يلعبه في الحياة الاجتماعية ومكوناتها، وهي مجموعة العوامل الأساسية للتمكين الإداري.

وقد عرفه (أفندي، ٢٠٠٣)، "التمكين الإداري هو عملية إعطاء المديرين سلطة أوسع وممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام مقدراتهم من خلال تشجيع على استخدام القرار".

ويمكن التوصل الى أن التمكين الإداري، بانه استراتيجية منظمة او مقدره مكتسبة غايتها تحمل العاملين بعض من المسؤولية عن طريق منحهم بعض الصلاحيات وهامش واسع من الحرية في أداء اعمالهم، دون تدخل الإدارة مباشرة، وتوفير اللازم من الموارد وتأمين بيئة العمل المناسبة حتى يتم تأهيلهم فنيا ومسلحيا.

#### ب - أهمية التمكين

التمكين الإداري الذي يعنى منح الافراد الصلاحيات وحثهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة، ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطرقهم الخاصة دون تدخل مباشر من الادارة بشكل يوثق من العلاقة بين الادارة والافراد، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكسر الجمود الاداري والتنظيم الداخلي بين الادارة والافراد، مما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين الافراد عنصراً أساسياً لنجاح المنظمات.

من الناحية الادارية فقد زاد الاهتمام بالتمكين الاداري بعد ظهور فلسفة جديدة في الادارة متمثلة برأس المال الفكري، والادارة الاستراتيجية، والتي تمثل تحولا في أساليب الإدارة، حيث أن نجاح التمكين مرهون بإحداث

والهيكل التنظيمية ومستجدات التقنية، فهو يتعلق بقضايا تحقق الإبداع والانتماء والولاء والمشاركة بصناعة القرارات والثقة في الأداء وانجاز الاستقلالية في العمل، مما يجعل الاهتمام بمبدأ التمكين الإداري للأفراد العاملين احد أهم العناصر الأساسية لنجاح هذه المنظمات.

#### أ - مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، وقد لاقى رواجاً واسعاً في تسعينياته، نتج ذلك عن زيادة في التركيز على العامل البشري داخل المنظمات، وقد اخذ هذا المفهوم بالتبلور كنتيجة لما حصل من تطورات في فكر ونهج علوم الادارة الحديثة بسبب تحولها من ابداء الأوامر والتحكم، إلى ما اتفق على تسميته اليوم (Powered Organization)، وما ترتب عليه من تغيير السلم التنظيمي متعدد المستويات إلى تنظيم قليل المستويات (أفندي، ٢٠٠٣)، في بيئة المنظمة ومن تحولات في المفاهيم الإدارية، وجنوحها نحو التمييز وانجاز المكانة التنافسية.

والتمكين اصطلاحاً باللغة العربية كما في لسان العرب (ابن منظور) "ورد بمعنى المقدره"، أما في الوسيط ورد "بمعنى مكن له في الشيء، أي جعل عليه سلطان وأمكناه من الشيء، أي جعل عليه سلطان وقدرة وسهل ويسر عليه" (معجم الوسيط).

وفي (محيط المحيط)، "جاء الفعل مكن على "الشيء" أي قواه ليتمكن من الأمر" (محيط المحيط).

التمكين في الانجليزية، (Webster)، " ما يتم الحاقه "بمفهوم التفويض"، حيث يكون تعريف كلمة "التمكين"

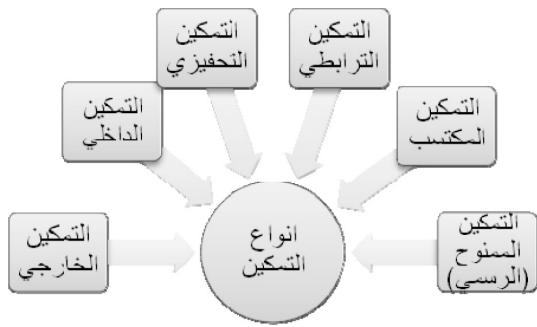
"Empower to Give Sometimes Official Authority to the Freedom to do Something".

ومدى شعوره بالإنجاز عند تقديم المبادرات.  
وأما عند (الملوك2002). فقد أعاده إلى  
مصدره

**٥. التمكين الخارجي:** حيث يكون هنا  
عبارة عن الآليات التي تقوم باعتمادها إدارة  
المنظمة من خلال تهيئتها للوسائل وصياغتها  
للممارسات التي تسهل للعاملين الاستقلالية  
وحرية التصرف، وصناعة القرار.

**٦. التمكين الداخلي:** يتضمن هذا النوع من  
التمكين الالتزام الذاتي للفرد ومقدرته على  
تحمل المسؤولية وحسن التصرف في المواقف  
الآني

الشكل رقم / ٧ / يبين أنواع التمكين



الشكل من اعداد الباحث

**ثانيا: أهداف التمكين وفوائده (أفندي 2003).**

- ١ - يسهم التمكين الإداري في تحرير الفرد العامل من القيود.
- ٢ - يمنح الشعور بالسيطرة والمقدرة على التحكم في أداء الأفراد للعمل بشكل واسع.
- ٣ - يمنح الأفراد المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدات أو الدوائر التي يعملون فيها.
- ٤ - يمكن الإدارة من المسائلة وتلازم السلطة والمسؤولية عن سياق أعمال الأفراد،

تغيرات منتظمة مصاحبة له تفضي الى اعتماده،  
مثل اعادة هيكلة المنظمات، وتطبيق مبادئ ادارة  
الجودة الشاملة، وبروز دور المنظمة المتعلمة  
(ملحم، ٢٠٠٦، ٣٣).

وتنبع أهمية التمكين من منح القوة اللازمة  
لأعضاء فريق العمل وما يرافقها من تهيئة  
للسائل اللازمة لمساعدتهم لتمكين سيطرتهم  
على مجريات العمل. (Borowicz ٢٠٠٠) يرى  
أهمية التمكين من انه يتيح تقاسم السلطة  
والقوة والمسؤولية، من خلال تفويضها إلى  
المستويات المختلفة ضمن الهياكل التنظيمية،  
في حين ذهب (أبو بكر. ٢٠٠١) إلى أن أهمية  
التمكين تنبع من المشاركة بالمعلومات وتغيير  
الهياكل التنظيمية وتعزيز فرق العمل وتشجيع  
وتحفيز الأفراد للقيام بالمبادرة وتقبل المخاطر،  
ويرى (مصطفى. ٢٠٠٤) بان التمكين الإداري  
هام من جهة نقل المسؤولية والسلطة بشكل  
متوازن من المدراء إلى المرؤوسين، ودعوة  
الأفراد للمشاركة في صناعة القرار.

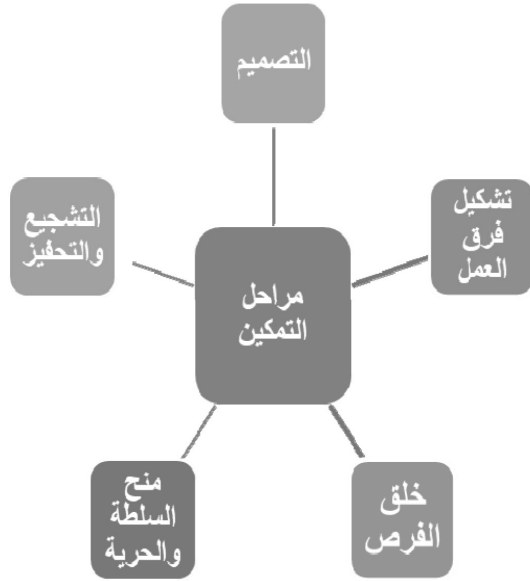
### ج - أنواع التمكين الإداري

اختلف الباحثون في تحديد أنواع التمكين  
وقسموه إلى أنواع  
عند (Dewettinck.2003) فقد قسمه إلى  
قسمين

١. التمكين الممنوح (الرسمي) من خلال تفويض الصلاحيات.
2. التمكين المكتسب "الاعتباري" والذي يعطى للفرد بالاعتماد على خبراته ومعرفته  
أما (Lashley.2001) فقد أورد نوعين من التمكين الإداري هما:
٣. التمكين الترابطي: وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الإدارة وفلسفتها.
٤. التمكين التحفيزي (الدافعية): وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل،

بأعمالهم، علاوة عن منحهم القوة في التأثير وإمكانية التغيير في مجالات المنظمة المختلفة، مثل الأهداف، والهياكل التنظيمية، وأنظمة الحوافز المكافآت.

الشكل رقم / ٨ / يبين مراحل التمكين



الشكل من اعداد الباحث

### المبحث الثاني: آليات وطرق واساليب تطبيق التمكين:

المقصود منها آليات تطبيق التمكين الإداري، والطرق التي تعتمدها إدارة المنظمة في تنفيذ وتطبيق خطوات التمكين للعاملين فيها، وتختلف الأساليب التي يمكن تقوم بإتباعها الإدارة في تطبيق التمكين في ظل الظروف المختلفة التي تعيشها المنظمات بشكل عام والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.

#### المطلب الأول الطرق والأساليب:

أولاً: الطرق والأساليب

وفي العموم يمكن ان يتحقق التمكين من خلال الأساليب التالية: (يحيى ٢٠٠٩، ١٨)

٥ - القضاء على الترهل والإحباط والضغط الناتجة عن العمل.

#### ثالثاً: مراحل التمكين الإداري:

أدبيات الإدارة تعتبر أن التمكين الإداري ليس من الخيارات السهلة، وبالتالي فإن إدارة المنظمات تحتاج إلى اتخاذ وتنفيذ مجموعة من الخطوات، بشرط ان يتم التنفيذ تدريجياً على مراحل متتالية من اجل التغلب على اية معوقات يمكن إن تواجه تطبيقه، (مزعل. ٢٠١٠) يرى ان تطبيق خطوات التمكين الإداري للعاملين يتم اتخاذه من خلال عدة مراحل متدرجة إذ ان بدايته تكون من أدنى مستوى فيه ومن أبسط المهارات بشكل تصاعدي وعلى الشكل التالي:

١. التصميم: تبدأ مع إعادة تصميم العمل المراد انجازه بما يحقق غناه الوظيفي، وتبدو فيها مهارات الافراد على نحو ضيق ومحدود وفي نفس الوقت غير معقد مما يجعل من مستوى تمكينهم متدني.

٢. التشجيع والتحفيز: يصار فيها إلى تشجيع الافراد على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

٣. خلق الفرص: وهي منح الافراد الذين ثبتت عندهم القدرات والمهارات، الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز من مهاراتهم وخبراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم مستقبلاً.

٤. تشكيل فرق العمل بأنواعها: ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل، وفرق المشاريع الخاصة، وفرق العمل الذاتية، من اجل تأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

٥. منح السلطة والحريّة: وتسمى مرحلة "التمكين" التي تمنح القيادة فيها، الافراد معها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام

### ثالثاً: اتجاهات التمكين

ومن خلال أدبيات التمكين، هناك اتجاهان للتمكين: اتجاه اتصالي واتجاه تحفيزي. الاتجاه الاتصالي: هو عملية التمكين التي تتم من الأعلى إلى الأسفل ويتم هذا بمشاركة المستويات العليا مع المستويات الدنيا في السلطة، وبالتالي التمكين يتضمن ممارسات لإثراء العمل بمبادرة وإدارة ذاتية واستقلالية في فرق العمل.

الاتجاه التحفيزي: يركز على توجهات العاملين نحو التمكين، والتي تتجلى في الثقة على إنجاز المهمات، ويكون متضمناً لفعالية الأداء واستقلالية الموارد البشرية. (ملحم، ٢٠٠٦، ٤٨).

الشكل رقم ٩ / يبين اتجاهات التمكين



الشكل من اعداد الباحث.

### رابعاً: وسائل التمكين

(Lthans . 1992, , (345-368.)

ركز اهتمامه على وسائل تمكين الإدارة من خلال استخدام تمكين العاملين من خلال ثقة الإدارة بالعاملين، وتعبيرها عن توقعاتها وآمالها حول إمكاناتهم ومستوى الأداء عندهم ومنحهم مساحة من الحرية والاستقلالية في العمل والمساهمة في اتخاذ القرار، وأن تقوم القيادة الإدارية بشرح وتوضيح الأهداف للعاملين، وتستخدم السلطة بطرق إيجابية لا بالقسر والإكراه،

### خامساً: بيئة التمكين:

تعتبر استراتيجيات التمكين عن البيئة في المنظمة وأسلوبها في تنفيذ عملية التمكين

١. أسلوب القيادة: يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الأفراد. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

٢. أسلوب تمكين الفريق: إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي.

3. أسلوب تمكين الأفراد: هذا الأسلوب يتمحور حول الفرد بحد ذاته وبما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الحدود الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبوله تحمل المسؤولية وسعيه نحو الاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت، (Spreitzer) "يمكن الإشارة إلى أن الأفراد المتمكنين يمتلكون مستويات عالية من السيطرة والتحكم بشكل أفضل في متطلبات الوظيفة"، إلا أنه في الواقع هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

### ثانياً: المنافع والخصائص من التمكين

يتسم التمكين بمجموعة من الخصائص المعينة وهي:

- يحقق الزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات للقادة مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل.

- التمكين يعني تزويد القادة بالإمكانات والقدرات على حل المشاكل في العمل وفي اوقات الأزمات التي قد تواجههم.

- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في - مسائل إدارة أعمالهم.

- يجعل من الفرد مسؤولاً عن نتائج أعماله.

لديه على تأدية مهام عمله بكل اقتدار وكفاءة وباستقلالية اوسع، وبالتالي يمكن الشخص ويعطى حرية في التصرف والمشاركة، وهنا تكمن مسألة أهمية التأهيل العلمي الكافي خصوصا في الجانبين الاختصاصي والإداري.

## ٢ - الاتصال وتدقيق المعلومات

ان اللقاءات والاجتماعات والحوار بين المدراء والأفراد العاملين والمرؤوسين، وتبادل الخبرات والمعارف والمعلومات الصحيحة والمتجددة بكل ووضوح وشفافية، تزيد من الشعور لدى الاطراف كافة بالتمكين وحرية التصرف وتقوي الشعور بالانتماء ويكون لدى العاملين حماس ذاتي من أجل تحسين الأداء، دون المراقبة الصارمة ودون وجود حالة من فقدان الثقة.

## ٣ - الثقة بين المدراء والأفراد العاملين

وتتحقق الثقة من خلال العمل على اهتمام المدراء بالأفراد العاملين والمرؤوسين، وان يشاركهم في مشاكلهم وهمومهم، وهذا الاهتمام والصدق في التعامل، والشفافية، يؤدي إلى التمكين، ويدفع بالمرؤوسين لان يتصرفوا بولاء تام للمنظمة، كأنهم شركاء فيها.

## ٤ - الحوافز المادية والمعنوية

المشاركة في المنافع، والمشاركة في المخاطر وتحمل تبعاتها، وفيه محاسبة على النتائج وتحمل للمسئولية. لذلك كان لا بد من ايجاد او احداث نظام للحوافز يدفع العاملين على تحمل المسئولية.

مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح، هي مجتمعة من أهم مرتكزات التمكين بصفته مفهوما من مفاهيم الإدارة الجديدة.

المقصودة وحسب هاردي ( Hardy، ١٩٩٨، ١١١) التمكين يعمل على تعزيز الجودة ورفع الإنتاجية وتقليل الكلفة وزيادة الفاعلية إذا تم في بيئة منظمة ومنسقة مما يرفع بالنهاية من مستوى الرضا الوظيفي.

## المطلب الثاني

التمكين الإداري: الركائز - المتطلبات - المزايا - المزالق.

أولاً: نظرية (Argenti). (محمود، سماح، ٢٠٠٧، ٢٠٠) أن التمكين هو واحد من أهم مخرجات المشاركة في العمليات الإدارية والإجراءات والقرارات بين العاملين، التي تعمل على تعزيز دافعيتهم الأساسية نحو تلك النشاطات، حيث يزيد التمكين إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون له معنى وفيه تحد، مع امتلاك المقدرة وتحمل المسؤولية في بيئة العمل.

اما درافت يعرفه (Daft) بأنه منح العاملين في المنظمة المقدرة، والحرية، والمعلومات، لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها.

ثانياً: مقومات وركائز التمكين

أصبح مفهوم التمكين واضحاً، فهو يعني السماح او منح للمرؤوسين الحق في المشاركة باتخاذ القرارات، اي تحييد المركزية في اتخاذ القرارات، لكن وبالمقابل فان تكريس المركزية في أي منظمة كانت له العديد من الآثار والانعكاسات السلبية التي تحد من التطور من هنا يجب توفير اهم المقومات الأساسية للمنظمة قبل التوجه نحو تمكين العاملين فيها وهي كما يلي: (Light، ٢٠٠٤: ٣٧) و (السكرانه، ٢٠١٠: ٣٠٤)

## ١ - المعرفة والعلم والمهارة

مع التزايد في خبرات ومعارف الشخص ومهارته ومكتسباته في المعرفة، تزداد المقدرة

المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويمها والمقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم.

### ٣ - النظام والتوجيه:

إن وجود نظام ومنهج واضح للمدراء يزودهم بأهداف المنظمة والمسؤوليات المترتبة عليهم، يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد لوحظ أن هناك علاقة مفسرة وقوية بين الابهام والغموض في الدور الموكل للعامل والتمكين، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل في نطاق عدم التأكد والغموض.

### ٤ - الثقة والدعم:

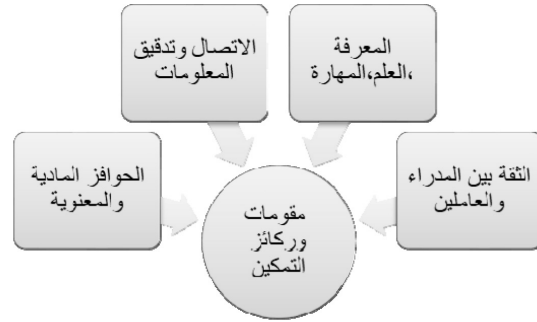
في سبيل أن يشعر العاملين بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج هؤلاء بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم والمشرفين، وايضا زملائهم في العمل، فالجهود التي يبذلها العاملون لأخذ المبادرة والمخاطرة جديرة أن تعزز وتدعم عوضاً من اهمالها ومعاقبتها.

### رابعاً: أساليب التمكين الإداري.

هناك عدة طرق اقترحها Davis لتمكين العاملين، وهي ((الطعان، والسويعي، (٦٨، ٢٠١٣)

١- التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المناطة بالعامل واضحة ومحددة. وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المناطة بمديري الإدارات فقط، بل يجب أن يشعر مدير المنظمة أن أي عمل من شأنه خدمة عمله، هو من مسؤولياته. فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العملية الادارية كلها.

### الشكل رقم ١٠: يبين مقومات وركائز التمكين:



الشكل من اعداد الباحث.

### ثالثاً: متطلبات التمكين

حتى يتم التطبيق الناجع لعملية تمكين العاملين، يجب ان تتوفر مجموعة من المتطلبات. (العتيبي سعد بن مرزوق ٢٠٠٥، ١٧-١٨)

### ١. صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:

إن بناء الرؤية تشكل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تثير لدى العاملين الإحساس بالتساؤل، ماذا سنفعل؟ وبالتالي تقودهم نحو التفكير الإبداعي، كما يستوجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بحزمة القيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، عن طريق إعطاء العاملين متسعاً وحيزاً للقيام بالعمل، ومنحهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات.

### ٢ - الانفتاح وفرق العمل:

المدير الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر إن العاملين في منظمته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وإن أفكار العاملين في المنظمة يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد. وكذلك فإن الإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية المقدرة على تحمل

على نجاحه.

#### خامساً: مزايا تطبيق التمكين الإداري،

التمكين يمنح للمديرين مزايا إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرارات، وعدم وضع هذه الأفكار في المسار الطويل للمستويات الإدارية الهرمية، والمعيقة للإبداع والابتكار. يؤدي ذلك إلى توفير المزيد من الرضا الوظيفي، والتحفيز والانتماء. وشعور العاملين بالثقة الإيجابية بأنفسهم وبالأهمية التي بلغوها، وفي الحقيقة يبدو تمكين مديري الإدارات بواسطة الصلاحيات الممنوحة لهم، التي يفترض أن تتجدد وتتزايد باطراد، محققاً للعديد من المزايا:

١- تطوير المنظمة وبرامجها، وطرائق عملها من مواقع الممارسة الإدارية اليومية، التي قد تبدو غير واضحة لدى القيادات الإدارية في المستويات الإدارية الأعلى قدر وضوحها لدى قيادة المنظمة.

٢- زيادة انفتاح المنظمة على المجتمع المحلي المحيط بها، وتلبية احتياجاته، إذ في عدم تمكين القيادات يعتبر تفويت فرص سانحة للمنظمة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي.

٣- انجاز الذات لدى العاملين في القيادة، وما يشكله من حافز معنوي يقع في قمة الحاجات الانسانية

١- انجاز الاستثمار الأفضل للموارد البشرية المتمثلة في القيادات الإدارية المؤهلة على مستوى المنظمة بتحريرها مما قد يعوق الإفادة من تلك الكفاءات ويعوق انجاز الذات لديها.

#### الخاتمة

إن التمكين هو إستراتيجية إدارية تتميز عن باقي المفاهيم المقاربة والمتداخلة مه، بحيث يكون أكثر عمقاً وشمولاً، بحيث لا يمكن

#### ٢- التمكين من خلال الصلاحيات: بيدي

العاملون حماساً أوسع للعمل في ظل زيادة الصلاحيات عندهم في العمل. وعلى ذلك يجب تمكين مدير المنظمة بشكل أوسع من صلاحياته التي تحددها أنظمة الإدارة، لأن المفهوم الحديث لتمكين مدير المنظمة يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والمقدرة على التأثير في نواتج العمل، والمقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والقيادية الحاسمة، وهو حري بهذا التمكين.

#### ٣- التمكين من خلال المعايير والأداء

المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز العاملين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم. ولعل المسابقات التي تعنى بالمعلم المثالي، والوكيل المثالي، والمدير المثالي، تصب كلها في هذا المجال، وهنا يجب التركيز على قيمة المعايير التي تحدد من جهة، والحيادية في اختيار المثالي من جهة أخرى، حتى يتحقق التمكين وفق معايير مثالية وبأداء مثالي.

#### ٤- التمكين من خلال التدريب والتطوير:

التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له.

#### ٥- التمكين من خلال المعرفة

والمعلومات: تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات الضرورية واللازمة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون العاملون قاصرين على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

#### ٦- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن

يقدر المدير العامل، وذلك له أثر كبير على ذات العامل وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

#### ٧- التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة

للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل. والثقة شعور متبادل بين القائد ومرؤوسيه، وثقة المرؤوس بمديره هي دليل

أهمية التمكين الإداري ودوره في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى مديري الإدارات، إذ إنه بممارسة جوانب التمكين الإداري من خلال منح الإدارات مزيداً من الصلاحيات في إطار تدعيم الإدارة الذاتية للمنظمة من خلال المشاركة في صنع القرارات بدلاً من المسؤولية الشخصية في صنعه من شأنه أن يسهم في زيادة الرضا الوظيفي.

إن وجود المنظمة بكونها منظمة تعليمية مستقلة تدير شؤونها بنفسها عمل تقدمي، يفسح الكثير من الإنجازات أن تظهر، وهذه الإنجازات مرتبطة بتحمل المسؤولية كل في مجال عمله؛ وهنا يكمن دور التمكين للنهوض بهذه المنظمة، طبعاً التمكين الفعّال الذي يستوفي المقومات والمزايا التي تحدثنا عنها في ثنايا البحث.

ويبقى التمكين الإداري مجالاً ونظرية ناضجة قابلة للإنجاز، ومن شأنها أن تغير من أسلوب الإشراف تغييراً إيجابياً، ويتوقف كل ذلك على الممارسة الجادة والفعّالة، ويجب أن تكون متكاملة الجوانب.

استعماله كمرادف لأي مفهوم إداري، بل يجب الاقتناع به لأنه يمثل مدخلاً معاصراً مختلفاً، يحدد الطريقة الفعّالة التي يجب اعتمادها لضمان تأهيل وتفعيل الموارد البشرية.

إن فعالية برامج التمكين تفرض النظر إليه من منظور متكامل، فالواقع العملي أثبت بأنه عبارة عن إحساس داخلي مرتبط بشخصية العامل ومدى رغبته في التقدّم والعطاء، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي. كما أنه يحتاج إلى عوامل بيئية ومناخ تنظيمي داعم يرتكز أساساً على القيم والثقافة المؤيدة، والقيادة المناسبة، والتحفيز الكافي والمتواصل... الخ، وهذا ما يسمى بالتمكين الهيكلي. وعليه فالنجاح في تطبيق التمكين يستلزم أساساً السعي نحو توفير متطلبات التمكين الهيكلي من أجل تعزيز التمكين النفسي.

يتبين مما تقدم، أنّ للتمكين قيمة كبرى في النظريات الحديثة، وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضى الوظيفي، بمعنى أنه كلما ازداد مستوى التمكين الإداري، يزداد الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين، وتؤكد هذه النتيجة