

# التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة

الدكتورة برني لطيفة - استاذة مساعدة باسمين مستورة  
- جامعة بسكرة -



## ملخص:

انطلقت هذه الدراسة من فكرة إمكانية تعزيز تمكين العاملين لإدارة المواهب، ومحاولة إبراز هذه العلاقة تنظيرياً، بالاعتماد على مداخل كل من المتغيرين. فكانت النتائج المتوصل إليها أن التمكين بجزيئتيه النفسي والإداري يمثلان أغلب الإجراءات العملية لإدارة المواهب، ومن ثم تم توضيح بعض الخطوات التي يجب على المنظمات اعتمادها لإنجاح بناء إدارة المواهب، بالإضافة إلى ذلك وصلت الدراسة إلى وجود علاقة تبادلية تفاعلية بين التمكين وإدارة المواهب، وقدم على اثر ذلك مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة اهتمام الفرد بقدراته وتطويرها قبل اهتمام المنظمة بها وكذلك ضرورة توفير المناخ الخاص لاحتواء هذه المواهب وتشجيعها، ونقل القوّة لهم دون تخوفات، وذلك بالعمل بمبدأ تناقص القوّة: "سنكون أكثر قوّة عندما نتخلى عن بعض قوتنا للآخرين"، بالإضافة إلى اختبار القدرات قبل التمكين لتوجيه المواهب وتشجيع أخرجتها من طرف الأفراد. الكلمات المفتاحية: التمكين، إدارة المواهب، التمكين النفسي، التمكين الإداري، القدرات، توظيف القدرات

## المقدمة:

لقد أعطى بيتر دراكر وصفا دقيقا للوضعية التي تتحول بها المؤسسات؛ من مؤسسات ذات نمط تحكيمي استمدته من العصر الصناعي، إلى مؤسسات ذات نمط تمكيني صاغته متطلبات عصر عمال المعرفة وعصر الحكمة، في جملة له، قال فيها أنه: "... من المرجح أن الحدث الأعظم أهمية الذي سيراه المؤرخون لن يكون التقنية أو الانترنت أو التجارة الالكترونية. إنه التغيير غير المسبوق في الطبيعة الإنسانية. لأول مره ودون مبالغة يمتلك الخيارات عدد كبير من الناس، وهذا العدد يتزايد بسرعة هائلة. لأول مره يجب على الناس أن يديروا أنفسهم بأنفسهم..."<sup>1</sup> فالعالم الافتراضي ومواجهة العملاء المباشرة كلها صارت تقود إلى إعطاء اولويات وثقة لمن هم في الخطوط الأمامية وفقا لشروط، لأن تسيير الأعمال وادارتها يتطلب علما وقدره وسلطة، وهذه الفكرة رغم حداثتها في الفكر المنظمي إلا أنها مورست منذ زمن، فقد أطلقت يد يوسف عليه السلام على خزائن الأرض فأدارها وسيرها وتصرف فيها بما هداه الله وأدار الأزمات التي مرت بالدولة آنذاك بجداره، وهذا ما يصب في ما وصفه علماء الإدارة بالموازنة والملاءمة بين المسؤوليات والصلاحيات في تسيير الأعمال، وهذا تأتي من خلال ما مكنه الله فيه، لقوله تعالى في شأن يوسف على نبينا وعليه الصلاة والسلام: ﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾<sup>2</sup>، ويفسر هذا التمكين أنه نصيب من الملك والعلم ومنزلة ذات قدر عند الملك، لقوله تعالى على لسان يوسف على نبينا وعليه الصلاة والسلام: ﴿رَبِّ قَدْ آتَيْتَنِي مِنَ الْمُلْكِ وَعَلَّمْتَنِي مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ﴾<sup>3</sup>. ما يعني ارتباط منح القوة والسلطة بالقدرات، وكذلك قابلية التحلي عن جزء من المهام لدى المسيرين. كل هذه التطورات في الفكر الإداري وغيرها ارتقت بالعاملين إلى مصاف خاص، أين صاروا محط اهتمام الباحثين قبل المنظمات، وصار

1- ستيفن ر. كوي (2006)، العادة الثامنة: من الفعالية إلى العظمة، ترجمة ياسر العيتي،

دار الفكر، دمشق، ص39.

2- سورة يوسف، الآية 56.

3- سورة يوسف، الآية 101.

التركيز كبيراً على مواهبهم وكيفية إدارتها عملياً من أجل بلوغ أهداف المنظمة وهي البقاء والارتقاء. وعليه جاءت هذه الدراسة مرتكزةً على أحد الأساليب التي من الممكن أن تسهم في تحقيق وتعزيز إدارة المواهب في المنظمة، حيث كانت الاشكالية المطروحة كالآتي: كيف يمكن للمنظمة أن تعزز بناء إدارة المواهب باعتماد التمكين أسلوباً؟

وبناء عليه قسمت الدراسة إلى أربع محاور أساسية أولها كان حول المواهب وإدارة المواهب، وثانيها حول التمكين في الفكر الإداري، من ثم ارتكز كل من المحور الثالث والرابع على كنه الدراسة أين تم التطرق فيه إلى كل من التمكين الإداري والنفسي وعلاقتها بإدارة المواهب ثم تم توضيح بعض الإجراءات الأساسية المرتكزة على التمكين من أجل تعزيز بناء إدارة المواهب في المنظمة.

### أولاً: المواهب وإدارة المواهب

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى إيجاد طرق للاستفادة من عاملها ليس فقط من ناحية جهودهم في العمل ومعارفهم، بل من قدراتهم العقلية *Mental Power* ومهاراتهم المتاحة *Available Skills* ومهاراتهم المحتملة *Potential Skills* قدر الإمكان<sup>4</sup>.

تحمل الموهبة جانباً فطرياً موروثاً وآخر مكتسباً من التعلم الإستراتيجي، التنظيمي والإداري، وهي طاقة وقدرته تنمو وتتسع مع استقطاب الموارد البشرية إلى المنظمة، وتسهم ببرامج التدريب العام والمتخصص والذاتي في إحداث تطوير فيها.<sup>5</sup>

4 - Mehmet Saim Aşçı, *A Strategic Differentiator In Global Competition: Talent Management*, *International Journal of Commerce and Finance*, Vol. 3, Issue 1, 2017, 54/

5 - هاشم فوزي العبادي (2011)، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال - رؤى ونماذج مقترحة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 7، العدد 20، ص 5.

فالوهبة تمثل قوة فكرية متقدمة تكونها سمات معقدة تؤهل من يتمتع بها من إنجاز مهمات تتسم بالتحدي والإبداع وتضيف قيمة إلى المنظمة . وقد عرفها *Michaels et al* على أنها مجموع قدرات شخص ما، هباته الفطرية ومهاراته ومعرفته وخبرته وذكائه وأحكامه وموقفه وشخصيته وحيويته . كما أنه يحتوي على القدرة على التعلم ، وتحسين الذات.<sup>6</sup>

ويمكن إيجاز الوهبة كمصطلح على أنه أولئك الأفراد الذين يمكنهم أن يخلقوا فارق في أداء المنظمة إما عن طريق مساهمتهم وبشكل مباشر في ذلك الأداء أو عن طريق تحقيقهم مستويات عالية من الأداء وعلى المدى البعيد.<sup>7</sup>

وتركز عملية إدارة المواهب على ضمان حصول العاملين على المهارات والأدوات التي يحتاجونها لتحقيق نتائج ممتازة أين يشعرون بعلاقة قوية مع المنظمة التي ينتمون إليها.<sup>8</sup>

أما إدارة المواهب فقد انطلقت تقريبا في اغلب الأدبيات من خلال عملياتها. فقد عرفه *Heinen and O'Neill* على أنها تشمل مجموعة من الإجراءات المترابطة لإدارة العاملين فيما يتعلق بما يلي: التحديد والاستقطاب والتكامل والتنمية والتحفيز ثم الاحتفاظ بالعاملين.<sup>9</sup>

وقد عرفت إدارة المواهب على أنها عبارة عن مدخل للتطوير التنظيمي يستهدف تحقيق التنمية الشاملة للموارد البشرية داخل المنظمات، والعمل على ضمان استقطاب أفضل الموارد البشرية والتي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف ومواهب متميزة للعمل داخل المنظمات، ومن ثم توظيف قدرات هذه الموارد وتحفيزها وإدارتها

6 -Ewelina Wilska (2014), *DETERMINANTS OF EFFECTIVE TALENT MANAGEMENT* , journal of positive management, Vol 5, NO4, p78.

7- هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص5.

8 -The Sloan Center on Aging & Work at boston college , *talent management And The Prism of Age* ,USA, march 2010 ,p2.

9 - Ewelina Wilska ,op cit, p80 .

أدائها وتمكينها وتطوير مسارها الوظيفي والاحتفاظ بها ، بهدف تحسين فعالية وكفاءة الأداء داخل المنظمات<sup>10</sup>

### ثانياً: التمكين في الفكر الإداري

مصطلح القوّة *Power* هو الجذر الأساسي لمصطلح التمكين *Empowerment* ، ويقسم بناء على ما جاء به *Zoë oxall & Baden* إلى أربعة أقسام<sup>11</sup> :

حسب القوّة *Power over* : وتتمثل بالعلاقة بين المدير المتسلط والمروّوس وتعتمد القسوة والشدة عند تنفيذ الأعمال.

القوّة لغرض ما *Power to* : وترتبط بالسلطة الممنوحة لغرض اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

المشاركة بالقوّة *Power with* : وتتضمن تنظيم مجموعة من الأفراد العاملين من أجل تحقيق هدف عام.

القوّة الضمنية *Power within* : وتعني تمتع العاملين بالثقة وشعورهم بالمسؤولية وحرية التصرف بالشكل الذي يؤثر في الآخرين.

كما يبرز من خلال التعاريف التي جاءت حول التمكين، أن أغلبها ينظر إلى التمكين كمفهوم ينطلق من المشاركة بالقوّة، ومن ثم يتطور إلى القوّة الضمنية. وعليه فإن التحول للتمكين يتطلب التخلي عن الفكر التقليدي في الممارسات القيادية والتوجه نحو قيادته تؤمن بالمشاركة والتشاور. ويمكن حصرها وفقاً لما قدمه *Posner & Kouses* في خمس ممارسات بعشر سلوكيات وهي<sup>12</sup> :

10- عبد الله عبد الله أحمد الطيبال، ممارسات إدارة المواهب البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين " دراسة ميدانية" ، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 7، العدد 13، ص 87.

11- أحمد كاظم بريس، أثر إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون : دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، ص 6.

12- وندل فرانش، سيسل بيل جونير(2000)، تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، معهد الإدارة العامة، ص 148

- تحدي العملية (البحث عن الفرص، تجريب المخاطرة)
  - الإلهام بالمشاركة في الرؤية (تخيل المستقبل، إشراك الآخرين)
  - مساعدة الآخرين على التصرف (تشجيع التعاون، تقوية الآخرين)
  - نمذجة الطريق (خلق القدوة، التخطيط لمكاسب صغيرة)
  - تشجيع القلب (ملاحظة الانجازات الفردية، الاحتفال بالانجازات).
- إن العاملين المتمكنين والممكنين وفقاً لـ *Burdett* يكون لديهم السلطة والمسؤولية، والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة والرغبة الصادقة، وفي محيط لا يعيق معنى التملك والإحساس بالإنتماء، فهو نقل طوعي لمعنى تملك العمل إلى فرد أو مجموعة ما لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي محيط ممكن<sup>13</sup>.

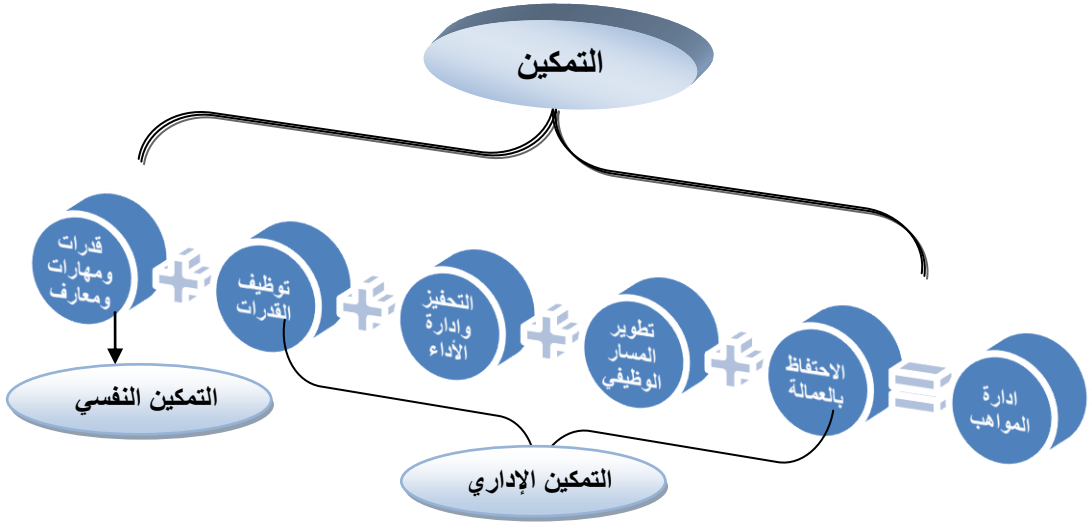
### ثالثاً: دور التمكين في تعزيز بناء إدارة المواهب في المنظمات

بناء إدارة المواهب في المنظمة كأى بناء يحتاج إلى ركائز وأعمدة يقوم عليها ومن بين الدعائم التي ستركز هذه الدراسة هي التمكين، وسيتم توضيح ذلك من خلال خطوات وإجراءات إدارة المواهب. كما هو موضح وملخص في الشكل التالي:

---

13- مازن عبد العزيز عبد الحميد مسودة (2004)، أثر تطوير الموارد البشرية الصحية في تحقيق الجودة الشاملة: دراسة ميدانية تحليلية تطبيقية على المستشفيات الأردنية الخاصة، خلال الفترة من 1995 - 2003، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، ص 174.

المشكل (1): التمكين وإدارة المواهب في المنظمات



المصدر: من إعداد الباحثين

ويمكن ترجمة إدارة المواهب بذلك في العلاقة التالية:

المواهب = القيم  $x$  القدرات (القدرة على العمل، القدرة على التواصل، القدرة على التفكير، القدرة على التعلم)

+ الإستراتيجية / الرسالة / الرؤية + المهارات والكفاءات + المهام والأدوار +  
الفرص + التشجيع والاعتراف والتقدير + التدريب والتطوير + التمرين + خطة  
وأهداف العمل + الموارد)

من خلال الشكل والعلاقة المستنتجة منه يمكن أن تحوّل الدراسة أن إدارة المواهب يجب أن تعتمد وتعتمد على تحقيق التمكين بدرجة عالية من خلال بعده النفسي والإداري .

### 1. التمكين النفسي وبناء إدارة المواهب في المنظمات

تحصيلاً لما سبق لا يكفي أن يكون للأفراد قدرات ومعارف ومهارات حيث تكتشفها المنظمة وتحاول توظيفها بل يجب أن يؤمن بها الفرد أولاً ويثق في ذاته وقدراته قبل الآخرين وذلك يكون من خلال التمكين النفسي. فقد ركز كل من *Bowen &*

Lawler (1995) على نفس السياق في تعريفهما لتمكين العاملين، فقد نظرا إليه على أنه يتمثل في إطلاق حرية العامل، وهي حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل متسارع، بفضله على العامل من الخارج . فهو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتجسيد من قبل العامل، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته ، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها<sup>14</sup> .

فالتمكن ليس تصرفا شخصيا بل هو بناء ديناميكي يعكس معتقدات الفرد المتعلقة بعلاقته ببيئة عمله. فالعامل يجب أن يتميز بمزايا ضرورية كالقدرة على تفعيل الأمور وبث الشعور بالارتياح والثقة لدى الآخرين من حوله، كما يجب أن يضع هدفه الأساسي إبراز قيمته لدى مؤسسته ، فيمتلك بذلك حريته الذاتية ويتميز في محيطه أولا، وكمرحلة لاحقة يجب أن يختار الموقع الذي يناسبه ويستطيع من خلاله توجيه خياراته المهنية ويبرز مواهبه<sup>15</sup> . ومن هذا المنطلق يحتاج العاملون إلى توظيف هذه القدرات من خلال التحفيز المختلفة، فالتمكن النفسي غير كاف تماما لإبراز المهارات والجدارات والمواهب. فهو ليس إلا أشياء متأصلة بداخلهم، وكل ما تستطيع الإدارة العليا عمله هو توفير المناخ والبيئة المساندة لرعايته وتعزيزه، كما وضحاها *Carless*<sup>16</sup> . وهذا ما أكدته كل من *Lee*

---

14 -Bowen, David E , Lawler, Edward E(1995), *Empowering Service Employees, III, Sloan Management Review, P P 74-75.*

15- جوان كيني(2005)، الموظف المتمكن: كيف تصبح الموظف المتميز الذي تريد شركتك المحافظة عليه... بناء على شروطك الخاصة الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، ص 19، 29.

16- رياض أبازيد(2010)، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 24، العدد (2)، ص 500.



and Koh عندما عرفا التمكين النفسي على أنه حالة نفسية لإدراك العامل لأربعة أبعاد؛ المغزى، الكفاءة، الإرادة الذاتية، والتأثير. والتي تتأثر بسلوكيات المشرفين<sup>17</sup>. يبقى أن الكفاءة والمقدرة *Competence* لدى هؤلاء العاملين والتي كما رآها Spreitzer أنها إيمان الفرد بقدرته الذاتية ومعارفه والتي تؤهله لأداء عمله بمهارة ونجاح<sup>18</sup>. يمكن أن تعزز عن طريق الإشراف الفعال والتدريب على مهارات اتخاذ القرار والمبادأة والابتكار والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء، وإيجاد بيئة داعمة للتفكير والإبداع.<sup>19</sup> فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيدا لن يعتبره الفرد تمكينا. لأن العامل عندما يشعر بعدم قدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه لعدم تدريبه، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض ثقته بقدراته أي بكفاءته الذاتية، وبالتالي مقاومة تطبيق التمكين وتفضيله للنظم التقليدية للأعمال التي يتقنها<sup>20</sup>.

## II. التمكين الإداري وبناء إدارة المواهب في المنظمات

استكمالا لأول خطوة في بناء إدارة المواهب يجب أن يتوفر المحيط الممكن، والذي وكما وصلت إليه الدراسات المتعلقة بتمكين العاملين انه يعنى بالتمكين الإداري أو المنظمي. فكما نظر إليه *Conger And Kanungo* (1988) على أنه " إجراء يؤدي إلى توطيد إيمان الشخص بقدراته الذاتية، وهو شعور والتزام وظيفي لصيق

17- Khaled Odeh, Andrew Lockwood (2010), *Psychological empowerment in jordanian restaurants: does the context matter?*, eurocheri conference, amesterdam, p 2.

18 - ONNE JANSSEN(2004), *The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment*, WORK & STRESS, VOL. 18, NO. 1, p 57.

19 - Adnan M Al Sada(2003), *A Literature Review Of Empowerment With A Suggested Model For Bahrain Defense Force*, Naval Postgraduate School, Monterey, California, p 10.

20 - Bowen David E ,Lawler Edward E II(1992): *The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when*, sloan Management Review .

ناتج عن إحساس الموظف بالقدره على اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤولية، وأن أداءه يقاس بالنتائج، فالتمكين كما وضحت الدراسة سابقا هو تفعيل المقدره، بمعنى إيجاد الأوضاع التي تكفل ظهور الدافعية العالية في وحدة العمل من خلال تعزيز الفاعلية الذاتية (Lee And Koh)<sup>21</sup>، كما ينظر إليه على أنه شخص مفكر في الأداء وتطويره، وليس مجرد زوج من الأيدي تنفذ ما تؤمر به<sup>22</sup>. وهذا ما عززه Col إذ رأى بدوره أن التمكين " عبارة عن عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة". وذلك من خلال تحرير الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ومنحه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحزر إمكانياته و مواهبه الكامنة<sup>23</sup>. ويرى Murrel & Meredith أن التمكين " يشكل ممارسات يومية تتيح للعاملين اتخاذ القرارات التي ينتج عنها اكتشاف وتعلم ونمو مستمر لهم<sup>24</sup> ويتحقق ذلك عن طريق تدريبهم على منح الثقة والدعم لبعضهم البعض، وحفزهم على تطوير مهاراتهم الشخصية Morales<sup>25</sup>. وهذا ما أكدت عليه

---

21- رامي جمال يوسف اندراوس(2006)، درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 43.

22- نفس المرجع، ص47.

23- محمود حسن الوادي(2012)، التمكين الإداري في العصر الحديث دار الحامد، عمان، ص 22.

24- محمود أحمد العبد الله الفياض(2005)، تمكين العاملين كمدخل إداري وأثره على المقدره التنافسية: دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ص28.

25- حسين موسى العساف (2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص 25.

*Kanter* فالتمكين الإداري يعني الطريقة التي تسهل فيها المؤسسات للعاملين الوصول إلى المعلومات، الموارد، الفرص، والدعم<sup>26</sup>. وذلك لا يتوفر إلا بوصول العاملين أيضا على نوعين من القوّة (الرسمية وغير الرسمية *informal power* *Formal and* حيث ترتبط القوّة الرسمية بالأعمال ذات الرؤية والأهمية الكبيرة للمؤسسة، كما تتطلب استقلالية في صنع القرار<sup>27</sup>، ونوعا من المرونة وحرية التصرف<sup>28</sup>. كما تمكن هذه القوّة من الوصول الموارد، الدعم، والمعلومات<sup>29</sup>. بينما القوّة غير الرسمية تتأتى من العلاقات أو التحالفات المختلفة مع المشرفين، الزملاء، المرؤوسين<sup>30</sup>. وفي هذا السياق عرفت *Kanter* الدعم *support* على أنه ردود الأفعال والتوجيهات المتأتية من المشرفين، الزملاء، المرؤوسين. المعلومات *information* هي تلك المعطيات، المعارف التقنية، والخبرات اللازمة لأداء المهام بشكل فعال. الموارد *resources* وتتمثل في الوقت، التجهيزات والوسائل، الأموال، الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة. الفرص *opportunity* وتشمل الاستقلالية، النمو، الشعور بالتحدي، وفرصة التعلم والنمو<sup>31</sup>.

26- Janice L. O'Brien, *Relationships Among Structural Empowerment, Psychological Empowerment, And Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis*, *Nephrology Nursing Journal*, 38(6), 475-481.

27-JOAN I.J. WAGNER et al (2010), *The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review*, *Journal of Nursing Management*, 18, pp 448-462

28- Heather k. Spence Laschinger, Joan E Finegan , *Op Cit*, p1.

29-I-Chuan Li, Yu-Ching Chen and Huai-Ting Kuo (2008), *The relationship between work empowerment and work stress perceived by nurses at long-term care facilities in Taipei city*, *Journal of Clinical Nursing*, 17, p 3051.

30-JOAN I.J. WAGNER et al, *Op Cit*, pp 448-462

31 -Havens D.S. & Laschinger H.S. (1997), *Creating the environment to support shared governance; Kanter's theory of power in organizations*. *Journal of Shared Governance* 3(1), p p 15-23

وقد حدد *Bowen and Lawler* تحقيق التمكين من خلال أربع نقاط تتمثل في: امتلاك معلومات عن أداء المنظمة مثالها نتائج العمليات، أداء المنافسين؛ المكافأة بناء على المساهمة في الأداء مثالها أرباح المساهمين؛ امتلاك المعرفة والمهارات من أجل فهم الأعمال والمساهمة في الأداء التنظيمي كمهاره حل المشكلات؛ وامتلاك القوة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه وأداء المنظمة من خلال حلقات الجودة وفرق الإدارة الذاتية<sup>32</sup>. ومفهوم التمكين هنا يعتمد على العناصر الأربعة مجتمعة وعدم وجود أي منها يلغي وينفي وجود مفهوم التمكين نظرا لأن *Bowen and Lawler* وضعا علاقة ضرب بين هذه العناصر فينتج عن غياب أي عنصر من العناصر مساواة التمكين بالصفركانت معادلتها كالاتي:

التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت<sup>33</sup>.

بالنسبة للقوة فمصطلح *Empowerment* في الأدبيات الأنجلوفونية الذي يقصد به كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر<sup>34</sup>:

- الجذر *power* والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛
- *Em (préfixe)* والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛
- *Ment (suffixe)* والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.

بالتالي يلخص هذا التقسيم في تعريف التمكين على أنه حركة عامة لاكتساب القوة والسلطة، من أجل إنتاج شيء ما، أو الوصول إلى هدف محدد.

32 - Bowen, David E ;Lawler, Edward E III(1992), *The Empowerment of Service Workers: what, why, how, and when*, sloan Management Review. 33, 3. pp35-36.

33 - Bowen, David E;Lawler, Edward E, III(1995), *Empowering Service Employees*, Sloan Management Review, P 74.

34 -Patrick Migneault (2006), *Empowerment : quelle est l'influence du climat psychologique sur l'habilitation psychologique et comportementale ?*mémoire M .Sc en relation industrielles, Université de Montréal , p 6.

أما المعلومات فثقة الأفراد وإخلاصهم وانفتاحهم على الإدارة تركز على المشاركة بالمعلومات الخاصة بالمنظمة والتي لا يعرفها الآخرون خارجها،<sup>35</sup> مما يساعدهم على اتخاذ القرار في العمل والذي يتطلب امتلاك العاملين في الخطوط الأولى نفس المعلومات التي يستعين بها المديرون للقيام بذلك (أهداف المنظمة واستراتيجياتها، موازنتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية، حصصها السوقية، تكلفة فقدان الزبائن، أسعار الأسهم...) أي المعلومات الخاصة برسالة المنظمة وبأدائها. فالمنظمة في إطار تحولها إلى مؤسسة متمكنة وجب عليها أن تتبنى أحد القواعد المعروفة في هذا الإطار مثالها: "أشرك كل من له علاقة بالمشكلة أو الحل"، "واعمل على أن يكون القريبون من المشكلة هم الذين يتخذون القرار"، "ادفع باتخاذ القرار في المستويات الدنيا"، "عامل من هم على اتصال وثيق بالمشكلة كخبراء"، "امنح نفوذ أكبر لعدد أكبر من الناس". وهذا ما يعني إيصال المعلومات بشكل مباشر ودون وسيط بالتالي تحقيق التماسك ووحدة الرؤية. ويتضمن هذا البعد أبعاداً فرعية أخرى تعززه تتمثل في بناء الثقة، تعزيز المسؤولية والاتصال الفعال:

(1) **بناء الثقة:** أساس عملية التمكين هو الثقة بين الطرفين الإدارة والعاملين على حد سواء. ويعرفها *Javanpaa et al.* على أنها وظيفة أفراد الجماعة التي تتضمن القدرة والتكامل والارتياح المتبادل، واستعداد الأفراد للثقة<sup>36</sup> فعندما يثق المديرون في عاملهم تكون المهام تفضيلية، لئلا يهدمهم بأحداث المعلومات، ومنحهم الحق في حرية التصرف والاختيار. وتعد الثقة مصدراً يمنح العاملين

35- عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان (2012)، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي مجلة تنمية الرفادين، المجلد 34، العدد 108، ص ص 165، 187 .

36- شاكر جار الله الخشالي، حسن علي الزعبي، محي الدين القطب، أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الكهربائية موزونة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد السادس والعشرون، العدد الخامس، 2011، ص 70.

الشجاعة للسعي وراء ترقية وتقديم الأفكار الجديدة والاختلاف بطريقة محترمة، كما تساعدهم على التقييم الحقيقي لمهاراتهم وأهدافهم ومحيطهم، وتمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير والمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل<sup>37</sup>.

## (2) تعزيز المسؤولية: المشاركة بالمعلومات تضع العاملين أمام مسؤوليات حقيقية .

إن حقيقة مفهوم التمكين تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المنظمة وأنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم<sup>38</sup>. وهذا ما يؤكد ستيفن كوفي *Stephen Covey* في كتابه العادات السبع لأكثر الناس فعالية، حيث يصر على أن الشعور بالمسؤولية هو الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح وإلى الفاعلية الفردية والجماعية<sup>39</sup>.

## (3) الاتصال الفعال : يجب توافر قنوات الاتصال من أجل نقل المعلومات

المتشارك بها في الزمان والمكان المناسبين. حيث يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين. فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها بل هي لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، لذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركتهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

فالاتصال وتبادل المعلومات يسهم في تمكين القائد من نقل أفكاره ومشاعره واتجاهاته بفاعلية وبصورة ملائمة وبمرونة كافية للمستقبل، فالأشخاص الذين يجيدون مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي أكثر فاعلية في علاقاتهم مع

37- جوان كيني، مرجع سابق، ص 68.

38- محمود حسن الوادي، مرجع سابق، ص 49.

39- نفس المرجع، ص ص 49، 50.

الآخرين، نتيجة قدرتهم وبراعتهم في التأثير في مشاعر الآخرين وتوجهاتهم، مما ينعكس بشكل إيجابي في زياده قدرتهم على تمكين العاملين<sup>40</sup>.

بالنسبة للمعرفة كجزء من معادلة التمكين فيجب على المنظمة العمل على توفير الفرص لاكتسابها، وتحسين المهارات، ومواكبة التطور والتشجيع على تبادل الأفكار، والبحث عن البدائل الجديدة والحلول للمشاكل المستجد<sup>41</sup>. فالمنظمة عند تبنيها للتمكين عليها أن تضع هيكلًا مسهلًا لانتقال المعرفة المتعلقة بالمهارات والكفاءات *skills and competence*، نظرًا لكونها الدعامة الأساسية للتمكين، فأى توجه وأي أداء ستعتمدها المنظمة من أجل ترسيخ التمكين فيها يعتمد بدوره على هذه الأخيرة. لذلك يجب على الإدارة العليا أن تعرف ماذا تريد أن تمكّن، وأن يعرف العاملون أي اتجاه يسلكون، بالتالي يجب أن يمتلكوا المهارات والكفاءات التي تساعد على توضيح مختلف المهام في المنظمة<sup>42</sup>.

فالمعرفة هي حاصل جمع البيانات، والمعلومات، والمهاره، والخبره، والممارسة، والإدراك الكامل للعلاقات والابتكارات والاختراعات<sup>43</sup>، وفي ظل ما سيشتمع به الفرد في إطار تمكينه من استقلالية ودافعية يمكن أن يكون مولدًا للمعرفة لا مستخدمًا لها، وذلك من خلال الابتكارات والإبداعات التي سيقدمها<sup>44</sup>. فكلما ارتفعت مستويات

40- عبد الله بن عوض الشهراني(2009)، دور التمكين في تحقيق أمن الأنشطة الرياضية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، ص39.  
41- علاء دهام حمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري: دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 16، الإصدار 59، ص 67.

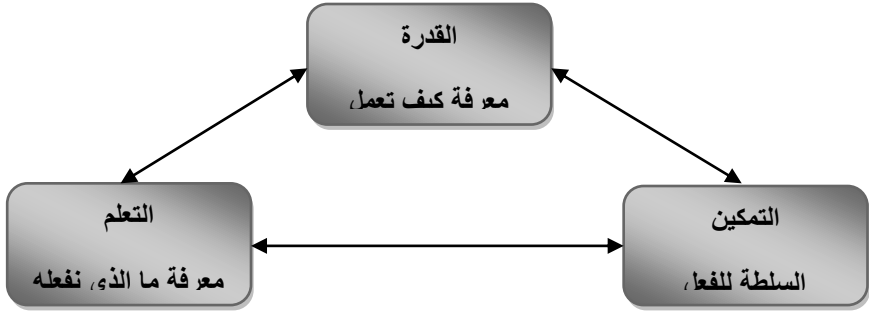
42 - Gijs Houtzagers (1999), *Empowerment, using skills and competence management. Participation & Empowerment. Bradford: Volume 7, Issue 2, p27.*

43 - سماح مؤيد محمود، أسيل هادي محمود(2007)، أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، دراسة تحليلية لآراء المدراء العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابع والستون، ص 202.

44- رعد عبد الله الطائي، مرجع سابق، ص 252.

المعرفة والتعلم زادت مستويات التمكين كما أن التمكين يقوي دوافع الانجاز وتوظيف المعرفة فالتمكين: يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء" <sup>45</sup> . وهذا ما يوضحه الشكل (2).

الشكل (2): العلاقة بين التمكين والقدرة والتعلم



المصدر: أبو بكر فاتن أحمد ، نظم الإدارة المفتوحة، ايتراك، القاهرة، 2001، ص 101.

أما المكافآت فتعد من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأنه سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال. وهذا ما جعل شركة *Hotmail* تتفوق، فمؤسسها *Sabeer Bhatia* يرى أن " واحدا من الأسباب الأساسية التي تجعل الناس يحجمون عن الإبداع وتقديم الأفكار الكبرى، هو عدم كفاية الحوافز". وضمان التدفق المتواصل من هذه الأفكار، يكمن في إجزال العطاء لهؤلاء العاملين بما هو أكثر، كمنح الواحد منهم سهما كما اقترح *Bhatia*. فتتشكل لديهم مصلحة مادية تحضهم على تحقيق حلم وأهداف المنظمة. ويقترح *Bank* في هذا الإطار، ضرورة وجود نظام للتميز والمكافأة أين يأخذ التمييز شكلا من أشكال الثناء الرسمي (الإعلان عن المتميزين في لوحة إعلانات الشركة، أو في مطبوعات معينة، أو رسائل شكر، أو دعوات الاحتفال، أو شهادات التقدير) أو الثناء غير الرسمي (كلمات الشكر، التقريب من موقع معين أو فرد أو مجموعة معينة). أما المكافآت فتتمثل في المنافع المالية المرتبطة بالأداء،



وحتى في نظم دفع الرواتب والأجور أين يستحسن تضيق الضجوة بين الرواتب الأساسية لمختلف العاملين في المنظمة مع إتاحة فرصة الزيادة فيها على أساس الأداء. وحتى يطبق هذا النظام وجب القيام بـ:

-التأكيد على تدعيم السلوك الايجابي بدلا من التركيز على السلوك السلبي ونقده؛

-التأكيد على التحفيز بطريقة علنية لتعظيم التأثير والفاعلية؛

-تنويع الحوافز المتاح استخدامها لاختيار الأنسب في كل مناسبة؛

-ضرورة المزامنة بين الحوافز والأفعال الممنوحة لأجلها لتأكيد الأثر والاستمرارية؛

-توضيح مبررات منح الحوافز وتبليغها للأفراد والمجموعات.<sup>46</sup>

## رابعا: خطوات توظيف قدرات العاملين بناء على تمكين العاملين كخطوة أساسية في إدارة المواهب

يمكن اختزال خطوات توظيف وتطوير قدرات العاملين من خلال ثلاث مستويات رئيسية، حيث يتضمن المستوى الأبسط اقتراحات التمكين أو منح الموظفين السلطة لإبداء الاقتراحات. ويمكن أن يكون المستوى الأعلى " الاندماج الوظيفي " عندما يمنح العاملون صلاحيات أكبر في كيفية أدائهم لأعمالهم. وأخيرا، أسلوب " الاستغراق العالي " للتمكين وتتضمن آليات مثل ملكية العاملين وكذلك العديد من البرامج التي تسمح للموظفين بالمشاركة بصورة مباشرة في إدارة الوحدات التي يعملون بها<sup>47</sup>. ووفقا لهذه الدراسة سيتم اعتماد مراحل تمكين العاملين كاسلوب اساسي لذلك، ومن أهم النماذج التي ابرزت ذلك نموذج *Conger and Kanungo* ، ونموذج *Tom*

46- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قدادة(2008)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص260.

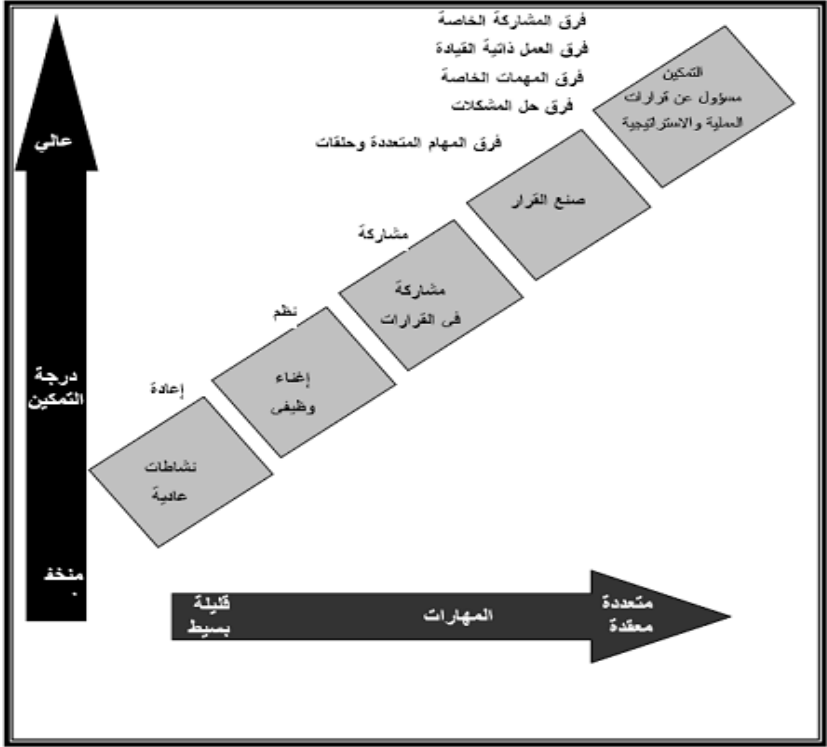
47- سعد بن مرزوق العتيبي(2009)، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، ص 5- 6.

*Peters* ، وعموما وبغض النظر عن النماذج تأتي تقنيات هذه المراحل كالاتي؛ تبدأ المرحلة الأولى مع إعادة تصميم الأعمال *Job Redesign* بما يحقق الإغناء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤوليتهم، أما المرحلة الثانية فيتم فيها تشجيع العاملين على تقديم المقترحات *suggestion programs* في حين يبقى اتخاذ القرار منوطا بالمسيرين، وفي المرحلة الثالثة يمنح العاملون ذوو المهارات والكفاءات العالية الحق في المشاركة في اتخاذ القرار *Participations Groups*، وفي المرحلة الرابعة يمكن العاملون تمكيننا كليا. أين تكون مهاراتهم قد تعددت وتعقدت في حين كانت في بداية الأمر مهارات بسيطة. وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق التمكين مروراً بهذه المراحل وجب عليها توفير بعض التقنيات والتي حددت بـ؛

- بناء شبكات اتصال تضم العاملين؛
- بناء فرق العمل بأنواعها المتعددة كحلقات الجودة والفرق الموجهة ذاتياً...؛
- بناء هيكل عضوي قادر على الاستجابة للتغيرات البيئية؛
- الانتقال من الأسلوب المباشر في الرقابة إلى الأسلوب غير المباشر (رقابة ذاتية)؛
- بناء منظمة متعلمة ذات روح تعاونية عالية؛
- تبني مبادئ اللامركزية المستندة إلى التفويض الواسع للسلطة<sup>48</sup>.

48- أكرم الياسري، أمل عبد محمد (2007)، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي  
مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 9، العدد 1، ص 15.

الشكل(3): مراحل تمكين العاملين وعلاقتها بالمهارات



المصدر: أكرم الياسري، أمل عبد محمد، التمكين بين الفكر التنظيمي والفقہ الإسلامي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، 2007، ص 15.

I. نموذج Conger and Kanungo

أما بالنسبة لـ Conger and Kanungo تتم عملية التمكين من خلال خمس مراحل:

**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل (Conger, and Kanungo, 1988).

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

### **المرحلة الثانية : استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها**

كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء.

ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة

الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوّة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

### **المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام**

أربع مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزه، الإقناع اللفظي، والاستئثار العاطفية.

### **المرحلة الرابعة: ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشرح المرؤوسين**

بالتمكن من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

### **المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز**

أهداف المهمة المعطاة.

## II. نموذج Tom Peters

يقوم نموذج Tom Peters<sup>49</sup> على عنصرين رئيسيين هما: إشراك العاملين في كل شيء، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة. وحتى تتمكن المنظمة من تنمية المشاركة وزيادة فعالية الفريق، يجب أن تتوفر العوامل التالية:

- حسن الاستماع إلى العاملين
- تقدير جهود العاملين والاحتفاء بهم؛
- الاهتمام بعملية استقطاب العاملين؛
- الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب؛
- توفير نظم الأجور المحفزة.

كما يفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة مساهمة العاملين بأفكارهم وأرائهم، كما عليها تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الإدارة للاستماع للعاملين، وإعطائهم الوقت لشرح أفكارهم والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير حتى وإن اختلفت آراؤهم وتضاربت معها. وحتى ينجح تمكين العاملين بالنسبة لـ Peters يجب التخلص من:

- الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة؛
- القواعد البيروقراطية والشروط المهنية؛
- عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.

### الخاتمة والنتائج

من خلال هذه الدراسة الاستكشافية التي حاولت الوصول إلى علاقة التمكين بإدارة المواهب وتحليله كاسوب من أساليبها تم الوصول إلى أن التمكين الذي سيحقق معنى ملكية العمل سيقود العاملين إلى المشاركة في وظيفة الخدمة الذاتية المتعلقة بإدارة المواهب، مما يوفر معلومات عن المواهب الحالية. وهذا ما وصلت إليه أيضا

49- نفس المرجع، ص ص 55-56.

دراسة Rebecca Bartlett<sup>50</sup> . فالتمكين يشجع الأفراد على إبراز مواهبهم ما يسمح للإدارة بإدارتها بالطريقة الأنسب، وإدارة المواهب تشجع الإدارة على التمكين نظرا لارتفاع مستوى ثقتها في مقدره عاملها فعندما يثق المديرون في عاملهم تكون المعاملة تفضيلية، لعمادهم بأحدث المعلومات، ومنحهم الحق في حرية التصرف والاختيار. وتعد الثقة مصدرا يمنح العاملين الشجاعة للسعي وراء ترقية وتقديم الأفكار الجديدة والاختلاف بطريقة محترمة، كما تساعد على التقييم الحقيقي لمهاراتهم وأهدافهم ومحيطهم، وتمنحهم الشجاعة لإحداث التغيير والمرونة اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. وهذا ما اختصرته الدراسة في الشكل التالي:

الشكل(4): العلاقة التبادلية التفاعلية بين التمكين وإدارة المواهب



المصدر: من إعداد الباحثين

التوصيات:

بعد الدراسة والتمحيص في موضوع التمكين وإدارة المواهب يمكن إدراج

التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام الفرد بقدراته وتطويرها قبل اهتمام المنظمة بها
- ضرورة توفير المناخ الخاص لاحتواء هذه المواهب وتشجيعها، ونقل القوة لهم دون تخوفات، وذلك بالعمل بمبدأ تناقص القوة: "سكنون أكثر قوة عندما نتخلى عن بعض قوتنا للآخرين"

50 -Rebecca Bartlett, *Talent Management through Employee Empowerment*, April 23, 2010, looked in 30/04/2018, <https://sapinsider.wispubs.com/Assets/Blogs/2010/April/Talent-Management-through-Employee-Empowerment>

- اختبار القدرات قبل التمكين لتوجيه المواهب وتشجيع أخرجتها من طرف الأفراد
- احترام الآراء والمواقف المتخذة من طرف العاملين وعدم إهمالها أو تجاهلها وذلك بهدف جعل الأفراد يطورون قدراتهم فالمواهب تختلف وتتفاوت من فرد لآخر.