

## الدرس السادس: مقومات التطوير الإداري.

**أولاً- مفهوم الولاء التنظيمي:**

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة "يعني العهد، والقرب والنصرة، والمحبة والالتزام"، ويعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

ويعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني وانخفاض مستوى الولاء والانتماء الوظيفي، أما إذا كانت مشاعر الأفراد ايجابية نتيجة لوجود مناخ تنظيمي سليم فإن ذلك سيشجع وينمي عامل الولاء والانتماء الوظيفي لديهم، ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم وبالتالي تستطيع المنظمة المحافظة على بقائها استمرارها وتحقيق أهدافها.

ويؤكد علماء الاجتماع على حقيقة أن للولاء الاجتماعي ثلاث ركائز أساسية إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي، وبقائه واستمراره، وهذه الركائز هي:

1- ركيزة الولاء المستمر.

2- ركيزة الولاء التلاحي.

3- ركيزة الولاء الموجه.

وتعني الركيزة الأولى أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء واستمرارية الجماعة، أما ركيزة الولاء التلاحي فتشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها، وأما الركيزة الثالثة فتشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.

ولقد تعددت التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي، فقد عرفه بعض الباحثين بأنه "اقتزان فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل".

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: " حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

ومن خلال النظر لهذين التعريفين حول تعريف الولاء التنظيمي، فإن بالإمكان استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي المتمثلة في:

- قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية.
- المساهمة بصورة ايجابية لتحقيق أهداف المنظمة الإدارية.
- توفر مستوى عال من الولاء للتنظيم.
- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم.
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة ايجابية.

وهذه التعاريف وهذه المقومات تدعو إلى استنتاج بعض الجوانب المهمة لفهم الولاء التنظيمي ودراسته دراسة جيدة بشكل يساعد الإدارة على تطوير نماذج تساهم في زيادة آثاره الايجابية الهادفة إلى زيادة الإنتاجية، والاستمرار في البقاء والنجاح، وتتمثل هذه الاستنتاجات في:

1- عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بيئة العمل بما في ذلك الأفراد، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير ايجابي على عمله سببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل ، والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي.

2- إن الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعة تركزه على اتجاه واحد، يعد حالة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الايجابي نتيجة للطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

3- الولاء لا يفرض فرضاً على الأفراد العاملين بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة.

الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل. ويشير علماء الاجتماع هنا إلى أن تكرار التفاعل بين الأفراد يؤدي إلى تقوية مشاعرهم نحو المنظمة ونحو بعضهم بصورة إيجابية، ويترتب على المشاعر الإيجابية أنماط سلوكية مثل تعاون الفرد والتماسك والرغبة في العمل، أما المشاعر السلبية فإن أنماطها السلوكية تكون على شكل الجفاء والتباعد، والفرقة، والسطحية في الأداء.

وقد بين المختصون في السلوك التنظيمي إن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو المراهنات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها، ومن هنا فإن مخاطر الفرد الناجمة عن تركه العمل في المنظمة الحالية تزداد بزيادة حقوقه ومكاسبه المشروعة، وهذا يؤدي بالتالي إلى زيادة ولاء الفرد لهذه المنظمة، وبناء على ذلك فإن المنظمات الإدارية تدعم ولاء الأفراد العاملين لها من خلال مشاركتهم في الفوائد والأرباح، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم من حيث حصولهم على الفوائد والمكافآت والمكاسب، وهذا يتطلب منهم استمرارية دعم ومساندة ومؤازرة المنظمات التي يعملون فيها ومساندتها ومؤازرتها.

إن أصحاب هذا الاتجاه في خلق الولاء التنظيمي يطلق عليهم أصحاب المنحنى التبادلي وينظر هؤلاء إلى الولاء التنظيمي في المنظمات التي تعمل بهدف تحقيق الأرباح على أنه ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها.

ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات لتقرير ومعرفة مستوى التوازن بين الجهد المبذول (والتكاليف) والمكافآت التي يحصلون عليها، حيث تزداد مراهنات الأفراد واستثماراتهم في المنظمة بزيادة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى، وهنا وضمن هذا المفهوم يقدم أصحاب هذا الاتجاه تعريفات عديدة توضح مفهوم الولاء التنظيمي، وقد عرف أصحاب هذا الاتجاه الولاء التنظيمي بأنه "إيمان الفرد بتبادل الفائدة أو المنفعة المدركة للمشاركة المستمرة في المنظمة".

وقد قدم آخرون من أصحاب هذا الاتجاه (الاتجاه المتبادل) تعريفاً للولاء التنظيمي هو أنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز".

أما أصحاب الاتجاه السلوكي فقد حاولوا توضيح وتعريف الولاء التنظيمي، ووصفه هؤلاء من المنظور السلوكي بأنه "تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية، وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغبته واستعداده للعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم التنظيمات لصالح المنظمة"، وفي هذا الاتجاه حاول السلوكيون تعريف الولاء التنظيمي "بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة"، وفي تعريف آخر بأنه "انجرف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة".

## ثانياً- التمكين الإداري:

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعمال، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المؤسسات.

### 1- التمكين (المصطلح والمفهوم).

- **التمكين لغةً:** تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مكّن (مكّنه) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى مثقفاً بالعلم أو بالمهنة.
- **التمكين اصطلاحاً:** يرى (Argenti) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد، مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل.
- ويعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنطقة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.
- ويوضح Hellriegel مفهومه للتمكين بأنه: القدرة على أن يكون الفرد فاعلاً، وأن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل، والخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف.
- مما تقدم نرى أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.
- ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen and Lawler التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين

عشية وضحاها، إنَّ التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

- ويعد مفهوم التمكين الإداري **Empowerment** من أبرز المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري بشكل عام، والإداري التربوي بشكلٍ خاص، ذلك لما يقع على كاهل المؤسسات الإدارية التربوية من دور كبير لتربية الأجيال وبالتالي الارتقاء بكافة ميادين التطور في حياة المجتمعات.

- بقي أن نشير في النهاية إلى العبارة الشهيرة التي نادى بها جميع المهتمين بهذا المفهوم الإداري الجديد وهي : (إنَّ مزيداً من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها).

## 2- ركائز التمكين ومقوماته:

يجب توفير بعض المقومات الأساسية للمنظمة قبل تمكين العاملين بها ونجملها بما يلي:

### 2-1. العلم والمعرفة والمهارة:

فكلما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار واستقلالية أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرف والمشاركة.

### 2-2. الاتصال وتدقيق المعلومات:

فكلما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين المديرين والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجددة بشفافية ووضوح وصراحة؛ زاد الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية والانتماء ويتكون لدى العاملين الحماس الذاتي من أجل تحسين الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.

### 2-3. الثقة بين المديرين والعاملين:

وتتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صف العاملين فيما يحدث لهم من خير أو شر، ويشركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصراحة يؤدي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها وبالتالي بذل طاقة أكبر من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وكذلك يعطي الدافع لتطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم، ولعلَّ هذه الثقة من شأنها أن تُعلي روح الرضا الوظيفي للقيادات الناجمة عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى

سائر العاملين، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة العاملين.

## 2-4. الحوافز المادية والمعنوية:

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافز معنوي للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية، لذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بحيث يكون من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية، والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

إذاً يجب توفير نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، وضمانات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات، والمزايا الأخرى للقيادات الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعذراً على القيادة تمكئها بدون حوافز مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

مما سبق يتضح أن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارات والمعلومات وتدفعها بشكل حر وواضح هي جميعاً من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة.

## 3- متطلبات التمكين

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين، يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

**3-1. صياغة وتطوير رؤية المنظمة:** إن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس ما الذي سنقوم به لاحقاً؟ وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتسع للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات، فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على تولى الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين والعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

حيث يرغب المديرون الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للمديرين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدياً للمديرين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم.

**3-2 الانفتاح وفرق العمل:** لكي يشعر الأفراد في المنظمة بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة المنظمة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، فالمدير 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، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة وتنمية القدرة على تحمل المسؤولية، بما تعنيه من مهارة في صنع القرارات واتخاذها وتقويتها والقدرة على الدفاع عنها عند اللزوم، وبذلك يتحقق شعور الانتماء للمنظمة من قبل أفرادها وتنظيم فاعل في تعديل سلوك الأفراد المنتمين إليها وتحسين أدائهم باطراد.

**3-3. النظام والتوجيه:** أن وجود نظام واضح للمديرين يزودهم بأهداف المنظمة، والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من الغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد وُجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور الموكل للعامل والتمكين، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط المنظمة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم، ويتطلب ذلك السرعة والدقة والحسم في القرار، مما يجنب المنظمة والمتعاملين معها ما قد يفوتهم من مكاسب في حال الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى.

والنظام والتوجيه من شأنه أن يحجم من سيادة العاطفة والمحسوبية والمجاملة فالمدير وفق منحه الصلاحيات الجديدة ينبغي أن يكون بمواصفات موثوقة، وخالية من أي تأثير طائفي أو قبلي أو انحياز مناطقي، أيضاً يجب أن يكون بقدرات عالية وجرأة وحكمة تؤهله لأن يدير القرارات دون مجاملة ولا محسوبية، دون قلق من إفساد الجو العام، وهنا تبرز قيمة النظام والتوجيه كعنصر هام من عناصر التمكين الإداري.

**3-4 الدعم والثقة والشعور بالأمان:** في سبيل أن يشعر المدبرون بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج بأن يشعروا بوجود دعم من رؤسائهم، وزملائهم في العمل، والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها.

ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى المدبرين أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين، فالواجب إشاعة ثقافة الثقة على مستوى المدرسة والمستويات الإدارية الأعلى من خلال التدريب، ليثق المدير بقدراته وصحة قراراته، ويثق في نفس الوقت بقدرات العاملين في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

ولعل مما يسهم في التمكين توفير نظام عادل ومجزٍ للحوافز المادية والمعنوية وضمائنات الأمان الوظيفي والترقيات على أساس المؤهلات والقدرات والمزايا الأخرى للقيادات الممكنة، ففي مقابل تحمل المسؤولية واحتمال المخاطرة يبدو متعديراً على القيادة تمكنها بدون حوافر مجزية ودرجة عالية من الأمان الوظيفي.

#### 4-أساليب التمكين الإداري.

• هناك عدة طرق اقترحها **Davis** لتمكين الموظفين، وهي:

**1-** التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحة ومحددة، وهنا لا يعني أن يتجمد القرار الإداري عند المسؤوليات المنوطة بالمديرين فقط، بل يجب أن يشعر المدير أن أي عمل من شأنه خدمة عمله هو من مسؤولياته، فيسعى التمكين إلى غرس لدى المدير أن مسؤولياته تكمن في سير العملية كلها، وليس فقط تتجمد مسؤولياته عند قائمة مهامه المحددة وفق القوانين والأنظمة.

**2-** التمكين من خلال الصلاحيات: يبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظل زيادة الصلاحيات لديهم في العمل، وعلى ذلك يجب تمكين مدير المدرسة بشكل أكبر من صلاحياته التي تحددها الأنظمة الإقتصادية السائدة في ذلك الوطن، لأن المفهوم الحديث لتمكين المدير يذهب إلى أنه بنية متعددة الأبعاد مثل الاستقلالية في العمل، والقدرة على التأثير في نواتج العمل الإداري، والقدرة على اتخاذ القرارات الإدارية والقيادية الحاسمة.

**3-** التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكاناتهم، ولعلّ معايير الإختيار والإنتقاء بالموظف 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.



4- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهم العناصر التي تطور العامل، وتجعل لديه خبرة أعلى في الأعمال الموكلة له، ولعلّ هنا تكمن الإشارة إلى أمرٍ في غاية الأهمية يجب الانتباه إليه ومراعاته، ألا وهو ضرورة تطبيق التدريب على الموظف الجديد والقديم في العملية الادارية، فبينما يتركز التدريب على الموظف الجديد في الحقل الاداري، يبقى المنتسب القديم خارج هذه النظرية، وهذا من شأنه أن يؤدي بنتائج غير إيجابية، فالتدريب عامل مهم من عوامل تمكين المدير، ولا بدّ أن يتزامن التدريب مع متطلبات العصر، وتطورات تقنيات العملية الإدارية.

5- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازته وتوجهاته نحو العمل والتمكين، وتمكين المدير يكمن من خلال تكريم الادارة له وشكره على ما يُقدم في مجال عمله الإداري، وهنا يجب متابعة عمل المدير باستمرار، والإشارة إلى المبتكرين والمجددين في مجال سير العملية الإدارية، والتجديد الإيجابي، وشكرهم على ذلك؛ لأنه من شأنه النهوض بالأداء الوظيفي لهم من جهة، وزرع روح المنافسة لزملائهم من جهة أخرى.

7- 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 والمرؤوسين، وثقة المجتمع في المدير هي دليل على نجاحه، وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة، فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء.

##### 5- مزايا تطبيق التمكين الإداري.

إنّ لتطبيق التمكين لمديري المنظمات مزايا عديدة؛ ومنها إطلاق قدرات المديرين العاملين الإبداعية والخلاقة بضمنان وصول مقترحاتهم و أفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار، ومنها توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي، وشعور المديرين بالثقة الإيجابية بذواتهم وبأهميتهم وأهمية الأدوار القيادية المنوطة بهم، ومن ذلك أيضاً تحقيق الرضا الوظيفي للقيادات الناجم عن الثقة بهم وبأهميتهم، وهو شعور مؤهل للانتقال إلى سائر الموظفين في المنظمة، وبالتالي سيادة روح الفريق وارتفاع درجة الولاء التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية لدى كافة أفراد

المنظمة، ولعل في تزويد القيادات الإدارية بالصلاحيات الواسعة والمتعددة والمتنوعة مظهرًا من أبرز مظاهر التمكين، والتي تحقق العديد من المزايا ومنها:

- زيادة انفتاح المنظمة على المجتمع المحلي المحيط بها، والدولي وتلبية احتياجاته، إذا في عدم تمكين القيادات الإدارية تفويت لفرص سانحة للمنظمة نحو كسب المزيد من رضا المجتمع المحلي ودولي.
- تحقيق الذات لدى العاملين في القيادة الإدارية، وما يشكله من حافز معنوي يقع في قمة الحاجات الإنسانية.
- تحفيز وضمان ظهور المبادرات الإدارية المبدعة والرائدة، التي يمكن أن تمثل تجارب إدارية إبداعية يمكن احتداؤها من قبل المنظمات الأخرى.
- تحقيق الاستثمار الأفضل للموارد البشرية المتمثلة في القيادات الإدارية المؤهلة على مستوى المنظمة بتحريرها مما قد يعوق الاستفادة من تلك الكفاءات ويعوق تحقيق الذات لديها.
- دفع أفراد المنظمة، خصوصًا قيادتها، نحو مواصلة التعلم والتدريب وتطوير الذات بشكل مستمر.

## 6- مزالق التمكين

إن التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة، ويعتمد على الاختيار السليم والتدريب والتطوير والشراكة وتفويض الصلاحيات؛ لكن البناء التنظيمي الهرمي الذي مازال سائدًا في معظم المنظمات، والمركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات وغيرها تؤدي إلى انزلاق التمكين في أمور عكس ما هو متوقع له.

إنَّ منح الصلاحيات المختلفة والمتزايدة للمديرين مظهر بارز من مظاهر تمكين القيادات الإدارية، إلا أنه قد يتحول إلى مظهر بارز من مظاهر الفوضى وتكمن مزالق التمكين في العديد من الحالات التي لا تستوفي فيها الصلاحيات الممنوحة للمديرين عددًا من الشروط والضمانات التي من أهمها:

- 1- بناء الصلاحيات الممنوحة للمديرين على أساس من الاجتهادات والآراء القائمة على التقديرات الشخصية، وليس على معطيات الفكر الإداري ونتائج البحوث والمسوحات الميدانية المقننة والممنهجة علميًا.
- 2- صياغة الصلاحيات على نحو يخلو من الإشارة إلى تحمل المسؤوليات، فمن المحتمل أن يستند القرار الإداري إلى الصلاحيات بشكل غير مبرر منطقيًا أو قانونيًا، أو قد لا يستند القرار الإداري إلى نظرية أو حقيقة علمية معروفة.
- 3- صياغة الصلاحيات بشكل يغرق في التفاصيل لا يترك للمنظمة قدرًا من حق تفسير هذه الصلاحيات وملاءمتها لهذه المنظمة أو تلك وفق عدد لا نهائي من المتغيرات والفروقات بين المنظمات، مما يعيدنا إلى حالة عدم التمكين.

- 4- تركز الصلاحيات في مدير المنظمة فقط، وعدم جعل الصلاحيات المنظمة موزعة بين صلاحيات خاصة بمدير المنظمة وصلاحيات تحوّل للمجالس واللجان المنظمة المختلفة، مما قد يؤوّل إلى تفشي القيادة الادارية الدكتاتورية والإنفراد بالقرار الإداري، وما يتبعها من حالات التظلم والإحباط لدى معظم أفراد التنظيم.
- 5- عدم اشتراط ممارسة الصلاحيات الادارية في جو من الشفافية وإطلاع المعنيين بالقرار الاداري بالحيثيات والأسباب التي أحاطت به وأدت إلى اتخاذه، مما يعوق الروح المعنوية ويشيع جو عدم الثقة ويثير الشكوك.
- 6- عدم احتواء لائحة الصلاحيات على ما يشعر القيادات الإدارية بقابليتها للمساءلة من قبل القيادات الإدارية الأعلى.