

تمكين العاملين وأثره فى تحقيق التنمية والتطوير بالتطبيق على شركات السياحة

أحمد التابعى شعبان

مقدمة:

يتوقف نمو وتقدم المجتمعات على الاستثمار الناجح فى كافة المجالات الصناعية والزراعية والتجارية والسياحية سواء القائم به القطاع الخاص أو الحكومات، وعلى ذلك فالسياحة تعتبر نشاطاً اقتصادياً يتمتع بأهمية كبيرة، وقد أخذت فى النمو والتطور إلى أن أصبحت صناعة قائمة بذاتها متكاملة تتضمن التخطيط والاستثمار والتسويق والترويج، واعتمد عليها نجاح اقتصاديات كثيرة من دول العالم حيث تمثل مصدراً رئيسياً لدخلها لما لها من قدرة على تحريك القطاعات الاقتصادية والأنشطة المختلفة الأخرى، حيث أنها صناعة متعددة المراحل تعتمد على قطاعات الاقتصاد الأخرى وتتفاعل معها، وبالتالي تعتبر عاملاً مساعداً لعملية التنمية الاقتصادية، ونجد أن الكثير من الدول الكبرى اليوم، قد حققت نجاحاً كبيراً من خلال اعتمادها على مواردها البشرية والخبرات لديها فى كافة المجالات، والتي من خلالها استطاعت استغلال الموارد البشرية لديها أحسن استغلال ممكن، كما نجحت من خلالها أيضاً التنافس فى جميع الأسواق العالمية، ومازالت تلك الدول مستمرة فى التطوير الدائم للعنصر البشرى حتى لا يتوقف نموها وتقدمها (Neo and Smith,2015).

مشكلة البحث:

على الرغم من توافر خبرات وكفاءه بشرية فى شركات السياحة، إلا أنها لا تستغل بالقدر الكافى حيث لاتعطى الإدارات صلاحيات للعاملين فى اتخاذ بعض القرارات المهمة فى العمل أو حتى فى القرارات التى تخصهم؛ مما يؤدى ذلك إلى شعور العاملين بعدم أهميتهم فى المنظمة، وكذلك الشعور بالظلم وعدم رضا العاملين عن بيئة العمل.

هدف البحث:

يهدف البحث إلى رضا العاملين عن بيئة العمل التي يعملون بها من خلال إعطائهم تمكينهم في بعض القرارات الخاصة بالعمل، وكذلك القرارات التي تختص بهم وأمور العمل حتى يشعر العامل أنه من ضمن فريق العمل وكذلك أنه معنى بأمر المؤسسة ككل، وهو عنصر فعال في تقدم المؤسسة ونموها.

الدراسات المرجعية :

ماهية التمكين:

"تمكين العاملين" هو مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، ولا تزال- التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيس لهذا التطور الجوهري في الفكر الإداري النظري والاتجاه التطبيقي للمنظمة، فقد تصاعدت الأهمية الاستراتيجية للعاملين في الخطوط الأولى لاحتكاكهم المباشر بالتغيرات البيئية مما اقتضى تمكينهم من التصرف مباشرة في الأمور التي تعكس مخاطر أو فرصاً جوهرية للمنظمة، وبكيفية تصرفات الإدارة العليا أو من يملكون المنظمة، لقد بات واضحاً أنه لم يعد كافياً أن تحشد أعضاء المنظمة، في كل يوم، وتشحنهم وتعلمهم مستعدين ومرحبين بخوض صراع يوم جديد، وإنما أصبح ضرورياً أن يوجد لديهم الدافع، وهذا هو ما يتطلب التمكين، فالقيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير (Baz,2014) وفي هذا السياق يجيء مدخل تمكين العاملين Employee Empowerment ذا صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة. فتمكين العاملين من الناحية النظرية مدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات التنافسية، وإنما على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكانية نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى

فشل المنظمة أو قد تخلق منافسة جديدة بالعمل لدى منظمات أخرى، وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة هي حجر الأساس لنجاح تبني أساليب التطوير داخل المنظمات (المعداوى، 2014).

محددات تمكين العاملين:

● توضيح رؤية المنظمة وأهدافها: هو عملية تتم من أعلى إلى أسفل، حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين، وتوضيح الرؤية لهم وتحديد خطوط الاتصالات وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومددهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، ثم تترك لهم فرصة إتخاذ القرارات والاجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير (طه، 2015).

- التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين: هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت استراتيجية التمكين من خلال:
 - 1- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين.
 - 2- تحديد نموذج لسلوك العاملين.
 - 3- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.
 - 4- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء (عبد الرحمن، 2013).

● العائد من تمكين العاملين:

- 1- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- 2- تركيز الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- 3- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة.
- 4- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

5- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.

6- توفير المزيد من الرضاء الوظيفى والتحفيز والانتماء.

(Kero,2014).

أهمية التمكين:

العاملين هم الأساس، وأنهم أهم من العمليات، وهذا هو الاكتشاف الذى عاد إليه المديرون ورجال الأعمال مؤخراً، فبعد ممارسات إدارية متباينة مثل الإدارة بالأهداف، والتحسين المستمر لم يجدوا إلا العودة إلى المبدأ الأول وهو البشر أنفسهم، أن تستأجر سواعد الأفراد وعقولهم لتصميم وتنفيذ العمليات، لكنك لا تستطيع امتلاك قلوبهم، العمليات لا تفكر ولا تتعلم، أما البشر فهم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون، لذلك كان من الخطأ التركيز على العمليات ونهمل الأفراد، أما السؤال الأبدى الذى لا يتغير ولا يغيب أبداً عن أى بيئة للعمل فى أى زمان وأى مكان، فقد كان ولا يزال هو كيف نقود الأفراد إلى أفضل وضع ممكن لمصلحتهم ومصلحة المنظمة؟ من هنا يعود التحول من هندسة العمليات إلى قيادة السلوك أو هندسة العلاقات، فى هذا السياق يجئ مقياس الأداء البشرى كى يعبر عن طريقة جديدة لقياس أداء ومخرجات العاملين، ومقارنة ذلك الأداء وتلك المخرجات بالاستراتيجية العامة للمنظمة، والخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية يمكن من خلالها قياس كفاءة الموارد البشرية ومساهمتها فى تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Wallman,2013).

وبهذا التعريف يعتبر "مقياس الأداء البشرى"، أداة إدارية تسمح لأية منظمة بالآتى:

1- إدارة الموارد البشرية بصفقتها أصلاً ومصدر أساسى للميزة التنافسية.

2- استخدام الأساليب الكمية لمعرفة مدى مساهمة الموارد البشرية فى النتائج المالية والربحية النهائية للمنظمة.

3- تحديد وقياس مدى التوازن القائم بين استراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية، ومن هنا تأتي أهمية "التمكين الإداري" لكي نستخرج من هذه الموارد البشرية أقصى طاقاتها ونحصل منها على أفضل إبداعاتها.

والتمكين ليس بالخيار الواهي، فالمديرون ورؤساء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين الموظفين إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، وينظر إلى التمكين بشكل عام باعتباره جزءاً من خطة كلية لتحقيق تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العمل واستمرارية التطوير، كما أن التمكين يحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة، ونقطة الانطلاق في ذلك عندما يبدأ المديرون والرؤساء في إعطاء وقت لوضع أهداف المؤسسة، ويحتاجون إلى التفكير كلياً في مساهمة التمكين في تحقيق هذه الأهداف (إبراهيم، 2014).

منهجية البحث:

يقوم البحث على أهمية تطبيق التمكين للعاملين في شركات السياحة وأهميته في التنمية والتطوير وذلك من أجل تحقيق الأهداف والرضا الوظيفي عن بيئة العمل، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استمارة استقصاء تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة في القاهرة والغردقة وشم الشيخ وكانت العينة (70) استمارة بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي منها (54) استمارة بنسبة (77.14%). كما تم إجراء بعض العمليات الإحصائية على البيانات بما يتوافق مع أهداف البحث، والتي تضمنت استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحديد خصائص مفردات العينة من خلال استخراج النسب المئوية، المتوسط لمقياس ليكرت والانحراف المعياري. كما تم استخدام أحد أساليب التحليل

الإحصائي الاستدلالي لتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث (تمكين العاملين، والتنمية والتطوير) من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون.

تحليل النتائج :

تم تحليل استمارة الاستقصاء التي قام الباحث بها وكانت النتائج كما يلي:
الجدول (1) آراء أفراد العينة في اهتمام المنظمة بآرائهم

Std. Deviation	Mean	غير مهم	مهم	مهم جدا	العنصر
1.23	1.94	3.42	11.6	62.12	تتم إدارة المنظمة بآراء ومقترحات العاملين لديها وتقديرها

- يوضح الجدول السابق اتفاق النسبة الأكبر من العاملين على أهمية اهتمام المنظمة بآرائهم ومقترحاتهم وجاء في الترتيب الأول مهم جدا بنسبة (62.12%)، وهذا يدل على رغبة أكثر العاملين بالاهتمام بهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم ولذلك لشعورهم بأن لهم أهمية في المنظمة.
- وللتعرف من العاملين على مدى إعطاء الإدارة بعض السلطة للعاملين للقيام ببعض المهام وكذلك تولى المناصب الإدارية فكانت النتائج كالتالي:

الجدول (2) آراء أفراد العينة في إعطاء الإدارة بعض السلطة والترقي

Std. Deviation	Mean	غير مرضية	محايد	مرضية	العنصر
1.09	1.84	63.9	8.52	4.72	تقوم الإدارة بتفويض بعض السلطة للعاملين لأداء بعض

المهام					
1.37	1.92	66,12	7.16	3.86	تتم الإدارة بتأهيل العاملين لتولى مناصب قيادية في المنظمة

يوضح الجدول السابق أن العاملين يرون أن الإدارة لا تعطي لهم سلطات للقيام بمهام العمل من خلال العنصر الأول حيث قاموا برفض أن الإدارة تعطي لهم سلطات وكانت النسبة (63.9%)، وأيضاً رفضوا العنصر الثاني ورفضهم أن الإدارة لا تؤهلهم للمناصب الإدارية بنسبة (66.12%) وهذا يدل على أن الإدارة لا تعطي للعاملين قيمه من خلال عدم الأخذ برأيهم ومشاركتهم في القرارات أو حتى إعطائهم السلطات وشعور العاملين بالظلم وعدم الرضا عن بيئة العمل وكل هذا بدوره يؤدي إلى ضعف المنظمة في المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي لأن العاملين لا يخرجون كل طاقاتهم وإبداعاتهم فيكون العمل روتيني ولا يوجد تجديد أو ابتكار في العمل.

النتائج:

- من خلال العرض السابق تمكن الباحث من الوصول إلى بعض النتائج تتلخص فيما يلي :
- 1- تتطلب عملية التنمية توافر أشخاص لهم القدرة على القيادة في ظل الظروف المتغيرة، كم أن عملية التنمية متقلبة وغير مستقرة ترجع إلى القرارات السليمة في الاستثمار فيها فلا بد من توافر الامكانيات لخلق رأس مال بشري قادر على التنافس ومواجهة التحديات.
 - 2- تعتبر الموارد البشرية عنصراً مهماً في كيفية الارتقاء بالأداء العام للمنظمات بصفة عامة ولإدارة المنظمات السياحية بصفة خاصة.

- 3- إن تطوير أساليب اختيار الموارد البشرية ، وتنمية وتطوير العاملين ، وتنمية مهارات العمل الجماعى ، يجعلهم أكثر رغبة في العمل بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- الاتجاهات الحديثة لتنمية العنصر البشرى لا بد وأن تنبثق من طبيعة التحديات التى من المنتظر أن تواجهها المنظمة.
- 5- التركيز على انتقاء القيادات الجيدة التى تؤمن بأهمية التطوير والتنمية، وكذلك أهمية الجودة والعمل الجماعى وقيمة التنافس الشريف.

التوصيات :

- 1- تنمية القدرات الإبداعية للعاملين وذلك من خلال الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التطبيق الفعلى لتلك الأفكار أو المقترحات حتى يشعر الفرد بأنه جزء من فريق العمل بالمنظمة.
- 2- ضرورة خلق انتهاج أساليب مساعدة والعمل الجماعى ونقلها لكافة العاملين.
- 3- الاهتمام بالعنصر البشرى لأنه يعد الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادى بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- 4- تتطلب صياغة الاستراتيجية التنافسية وجود موارد بشرية على درجة عالية من المهارة والمعرفة.
- 5- الاحتياج المتزايد لنوعية جديدة من الموارد البشرية تتفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية والخارجية.
- 6- التركيز على انتقاء القيادات الجيدة التى تؤمن بأهمية التطوير والتنمية، وكذلك أهمية الجودة والعمل الجماعى وقيمة التنافس الشريف.

المراجع:

المراجع العربية:

- 1- إبراهيم، سعد (2014)، أساليب الإدارة الفعالة، اللوتس للطباعة، القاهرة.
- 2- المعداوى، صبحى(2014)، الاتجاهات الحديثة في السياحة، القاهرة.
- 3- طه، على(2015)، تحقيق فاعلية التنظيم الإدارى، دار العلم، لبنان.
- 4- عبد الرحمن، أحمد(2013) أصول الإدارة العلمية، مكتبة الشباب، الإسكندرية.

المراجع الأجنبية:

- 1- Baz,F.,(2015). Organization Behavior and Human Performance., South Western, Ohio, USA.
- 2- Kero,A.,(2014). Human Resource Planning., MC-Graw-Hill, London.
- 3- Neo,S.,(2015). Modern Management,Palgrave., London.
- 4- Wallman,J.,(2013). Advertising and Tourism Information.,USA.