

التمكين الوظيفي

أهدافه ، فوائده والعوامل المؤثرة في تطبيقه في منظمات العمل

إعداد

تهاني محمد الجهني

باحثة دكتوراه في تخصص علم الاجتماع

قسم الدراسات الاجتماعية جامعة الملك سعود

١٤٤٢ الموافق ٢٠٢٠

ملخص الدراسة

يعد التمكين الوظيفي أحد المفاهيم الحديثة التي اهتمت بتطبيقها عدد من المؤسسات العالمية، وظهرت نتائج العديد من الدراسات فائدتها وعلاقتها بتحسين مستوى الإنتاج كما ونوعاً، وفي المجتمعات العربية والمجتمع السعودي ظهرت العديد من الدراسات الأخرى التي بحثت مدى تطبيق هذه الاستراتيجية الحديثة في العمل وبحثت العوامل المؤثرة والمتأثرة بها داخل التنظيم. وهدفت هذه الدراسة الى معرفة علاقة تطبيق التمكين الوظيفي بعدد من المخرجات الوظيفية المرغوبة مثل الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي، واعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة المتاحة التي أجريت حول هذا الموضوع في المجتمع السعودي والعربي والعالمي، وطبقت الباحثة منهج تحليل المضمون لاستخلاص نتائج هذه الدراسات، وخلصت الدراسة الى ارتباط التمكين الوظيفي إيجاباً بتطوير مهارات العاملين وتحفيز الابداع ولابتكار لديهم، كما اتضح ارتباط التمكين الوظيفي إيجاباً بالرضا الوظيفي للعاملين كما اتضح زيادة مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين الممكنين وظيفياً وذلك كما اشرت نتائج الدراسات التي تمت مراجعتها، كما اتضح من مراجعتنا لنتائج هذه الدراسات والمصادر الثانوية الأخرى ان تطبيق التمكين الوظيفي قد يواجه بعدد من الصعوبات خاصة في التنظيمات التقليدية ما يستدعي قيام مزيداً من الدراسات الميدانية التي تبحث في أسلوب مواجهة هذه الصعوبات وتقديم المقترحات لتفعيل تطبيق التمكين الوظيفي فيها.

مقدمة:

يعد تطوير منظمات العمل أحد ركائز التنمية الأساسية في المجتمعات المعاصرة، نظرا لما لأهمية دورها في تنشيط الجانب الاقتصادي في الدول، حيث تساهم في رفع الدخل القومي من جهة وتوفير فرص العمل من جهة أخرى، و نظرا لدورها الهام في استقطاب القوى العاملة كان من الأهمية دراسة كل ما يخص التفاعلات البشرية داخل منظومة العمل واكتشاف ما يعترها من مشكلات قد تؤثر سلبا على مستوى الإنتاج وعلى استمرار القوى العاملة في المنظومة، ومحاولة الاستفادة من هذه الدراسات في الوصول الى استراتيجيات من شأنها تحسين العلاقات داخل مؤسسة العمل، والوصول الى استراتيجيات تحفز القوى العاملة على بذل مزيد من الجهد في العمل، وتزخر ادبيات علم اجتماع التنظيم والعمل بالعديد من المفاهيم والاستراتيجيات الحديثة التي أشار لها الباحثين وأثبتت فاعليتها نتائج الدراسات في تحسين العلاقات داخل منظومة العمل ورفع مستوى الإنتاجية وأحد هذه المفاهيم هو مفهوم التمكين الوظيفي.

موضوع الدراسة:

يشهد العالم الحديث منافسة قوية بين مؤسسات العمل المختلفة، ما جعل الابتكار والابداع وتحسين جودة الخدمات المقدمة؛ ركائز قوية تعتمد عليها المؤسسات في خوضها لهذه المنافسة ومحاولة الاستمرار في البقاء في سوق العمل، وحتى تحصل المؤسسات على الجودة والابتكار والابداع المطلوب فهي تحتاج الى التركيز على تطوير العنصر البشري لديها بالدرجة الأولى.

إن وجود هذه المهارات اللازمة لتحقيق المستوى الإبداعي في العمل يتطلب وجود عمالة ذات قدرة تنافسية عالية تمتاز بالجرأة والثقة والاستقلالية لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وهو ما يستدعي وجود مستوى من الحرية والتفويض دونما الحاجة الى نظام العمل التقليدي الصارم وهو ما يندرج ضمن مفهوم التمكين الوظيفي، وهو أحد المصطلحات التي ظهرت خلال القرن العشرين وأصبح ضمن المفاهيم التي تدرس في ادبيات التنظيم والعمل.

وقد شهد تطبيق التمكين الوظيفي في العديد من المؤسسات العالمية نجاحا في تطوير مهارات العاملين بما يخدم اهداف هذه المؤسسات، وحتى يتم تطبيقه في منظمات العمل فهو يحتاج الى إدارة مرنة قادرة على التجديد لتمكين موظفيها، وبالنسبة لمجتمعاتنا العربية فقد أجريت العديد من الدراسات التي قامت بدراسة مدى تنفيذه ، والمخرجات العائدة على المؤسسات التي

قامت بتطبيقه فعليا ، كما ان هناك من الدراسات التي حاولت الكشف عن الصعوبات التي واجهت تطبيقه ، وعالمنا العربي يندرج ضمن ما يسمى بدول العالم الثالث النامية التي تحتاج الى تطبيق الاستراتيجيات والمهارات التي ثبت نجاحها وكفاءتها لدى دول العالم، لتوظيفها في دفع التنمية الى المستوى المأمول لذا كانت هذه الدراسة لمراجعة ما تم من دراسات عالمية وعربية ومحلية حول موضوع التمكين الوظيفي لتخليص اهم الإيجابيات التي نتجت عن تطبيقه وتلخيص اهم العوامل المؤثرة في هذا التطبيق.

أهمية موضوع الدراسة:

تتضح أهمية موضوع الدراسة من خلال معرفة أهمية تطبيق التمكين الوظيفي في منظمات العمل في الوقت الحالي وذلك لما لها من أثر ايجابي متوقع من تطبيقه على العاملين وعلى منظمة العمل نفسها، اذ كما يشير (الدوري، ٢٠٠٤) " يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما انه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها" (الدوري، ٢٠٠٤: ١٥)

كما تذكر (الزبيدي، ٢٠١٥) في استعراضها لأهمية التمكين الوظيفي أنه اصبح يعد "جزءا أساسيا من المنظمات المعاصرة وقد برز كأحد الحلول للأداء المتفوق للمنظمات وكأجوبة قابلة للتطبيق على الأسئلة الخاصة بتحفيز العاملين والكفاءة التنظيمية...والغالبية يتفق على أهمية التمكين وفوائده العديدة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وخصوصا في ظل المنافسة الحادة والبيئة المتزايدة التعقيد" (الزبيدي، ٢٠١٥ : ١٩)

ونلاحظ أن الباحثين قد أشاروا الى أهمية التمكين الوظيفي بوصفه استراتيجية عمل تساعد المنظمات على الاستمرار وتحفيز العاملين لمزيد من الإنتاجية، وفي الواقع ان هذه السمات الناتجة عن تطبيق التمكين الوظيفي في العمل تجعل من تطبيقه في الوقت الحاضر أكثر أهمية خاصة مع ما نتج عن الجائحة الأخيرة مرض كوفيد ١٩ من سلبيات اقتصادية انعكست على وجه التحديد على مؤسسات العمل، الامر الذي يجعل من استراتيجية التمكين الوظيفي ضرورة ملحة مع ما تعكسه على هذه المؤسسات من فوائد تساعد على البقاء وتطوير انتاجها.

مفهوم التمكين الوظيفي:

"يذكر (فتحي، ٢٠٠٣) أن التمكين الوظيفي هو "تشجيع العاملين على الانهماك في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والنشاطات التي تؤثر في أدائهم للمهام ومتطلبات وظائفهم..." (انظر: النفيسة، ٢٠١١: ١٣)

"ويعرفه (Robbins,1993) بأنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين...ويتمثل تمكين العاملين كما يشير (Potochny,1998) في العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية. ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية (انظر: أبو هنلة، ٢٠١٢: ٤٥-٤٦)

ويعرف (البشاشة، ٢٠٠٨) التمكين الوظيفي "بمنح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي" (انظر: النفيسة، ٢٠١١: ١٣)

أهداف الدراسة:

- ١- التعرف على المتغيرات المؤثرة في تطبيق التمكين الوظيفي
- ٢- التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بأداء العاملين
- ٣- التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بالرضا الوظيفي
- ٤- التعرف على علاقة التمكين الوظيفي بالانتماء التنظيمي

تساؤلات الدراسة:

- ١- ما المتغيرات المؤثرة في تطبيق التمكين الوظيفي؟
- ٢- هل للتمكين الوظيفي علاقة بأداء العاملين؟
- ٣- هل للتمكين الوظيفي علاقة بالرضا الوظيفي؟
- ٤- هل للتمكين الوظيفي علاقة بالانتماء التنظيمي؟

نوع الدراسة:

تعد الدراسة دراسة وصفية تحليلية تهدف الى جمع المعلومات من المصادر الثانوية (الادبيات والدراسات العلمية) حول موضوع الدراسة ومعرفة اهم المتغيرات المؤثرة والمتأثرة فيه، وهذا النوع من الدراسات قد يشكل نواة لدراسات ميدانية تفسيرية أخرى.

منهج الدراسة:

منهج تحليل المضمون ويذكر (الحسن، ١٩٩٩) ان منهج تحليل المضمون لا يقوم بدراسة السلوك الإنساني والظواهر الاجتماعية بصورة مباشرة ولكن يقوم بدراستها بصورة غير مباشرة عن طريق مصادر غير بشرية (انظر: الخطيب، ٢٠١٦: ١٨٧) حيث تقوم الباحثة بتحليل مضمون ما توصلت له نتائج الدراسات المختلفة ومقارنتها واستخلاص نتائج هذه المقارن والتحليل في الإجابة على أسئلة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

وحيث ان مجتمع الدراسة وهو المصادر الثانوية من الادبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مجتمع غير محدود ولا يمكن حصره في قائمة محددة؛ اتبعت هذه الدراسة العينة الميسرة (المتاحة). والعينة الميسرة Convenience sampling و أحيانا يطلق عليها المتاحة هي احد انواع العينات غير الاحتمالية حيث يدرس الباحث العينة الموجودة والمتاحة امامه (الخطيب، ٢٠١٦: ٢٩٢). وقد قامت الباحثة بالبحث عن موضوع الدراسة في الادبيات والدراسات العلمية المحلية، العربية والعالمية، وقد شملت هذه الدراسة كل ما أتيح لها من المصادر والدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

وفيما يلي نناقش من خلال المحور الأول ما جاء في بعض الادبيات العلمية حول موضوع التمكين الوظيفي.

المحور الأول: قراءة نظرية في موضوع التمكين الوظيفي

أولا بداية ظهور مصطلح التمكين الوظيفي

يعد مصطلح التمكين عموما ومصطلح التمكين الوظيفي على وجه التحديد من المصطلحات الحديثة والتي ظهرت في القرن العشرين ، اذ يذكر (الدوري، ٢٠٠٤) أن مصطلح التمكين الوظيفي قد ظهر في اواخر القرن العشرين كمفهوم يؤسس الى إدارة العمال لأنفسهم،

كما يشير الدوري الى ما جاء به (Hellriegelm1994) حول مفهوم التمكين الوظيفي حيث يذكر " أن الباحث...رأى أن نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد افرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجا جديدا لعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين في تقرير كيفية تحقيق اهداف المنظمة" (الدوري، ٢٠٠٤: ١٤)

ويشير (السيد، ٢٠٠١) الى ان مصطلح التمكين الوظيفي نابع من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة والتي تدعو المديرين الى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم في العمل.

أهداف التمكين الوظيفي

يشير (الطريس، ٢٠١٧) الى أنه يمكن تحديد أهداف التمكين الوظيفي من خلال ما يراه كلا من (Robert & Marie,1990) و (Umiker,1992) عن ما يمكن أن يفيد به التمكين الوظيفي لكل من الفرد والمؤسسة وهو كما يلي:

١-زيادة الحافز للعمل لدى الموظفين وتقليل نسبة الأخطاء نتيجة تحمل الموظفين مسؤولية قراراتهم.

٢-زيادة فرص الابتكار والابداع لدى الموظفين

٣-المساعدة في تحسين المنتجات والخدمات

٤-زيادة رضا العملاء الذي ينتج عن زيادة قدرة العاملين على اتخاذ القرارات السريعة

٥-زيادة الإنتاجية عن طريق احترام الموظف لذاته

٦-تخفيض المهام الرقابية للإدارة العليا والوسطى ما يوفر لهم المزيد من الوقت للتخطيط الاستراتيجي

٧-الحفاظ على القدرة التنافسية للمنظمة وزيادتها

٨-انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل

٩-زيادة التعاون بين المديرين والموظفين على حل المشكلات (انظر: الطريس، ٢٠١٧: ١٦)

وما سبق يوضح النتائج التي يستهدفها التمكين الوظيفي على مستوى الفرد العامل والتي تعود ثمارها الإيجابية بدايةً على العامل نفسه إذ تساهم في اعلاء دوافعه وشحن همته لبذل مزيد من الجهد بل والابداع والابتكار في تأدية العمل وهو ما ينتج عن رفع مستوى ثقة العامل بنفسه العائد من تمكينه وظيفياً، هذه النتائج الإيجابية في مستوى العامل تعود على منظمة العمل برفع مستوى إنتاجها وتطوير مستوى العمل المقدم أي ان تمكين الموظفين يسهم في رفع مستوى انتاج المنظمة كما وكيفا وهو الأمر الذي يستدعي من منظمات العمل الحرص على تطبيق التمكين الوظيفي الا انه مع حرص بعض المنظمات على تطبيقه فإنها قد تصطدم في الواقع وعلى مستوى المنظمة بنظام العمل التقليدي في المؤسسات التقليدية ذات الطابع الهرمي والذي لا يخلو من بعض الصعوبات التي من الممكن ان تعرقل تطبيق التمكين الوظيفي ونستعرض هذه المعوقات فيما يلي.

معوقات التمكين الوظيفي:

رغم الأهداف الإيجابية التي يمثلها التمكين الوظيفي إلا أنه قد يواجه على أرض الواقع بعدد من المعوقات وقد ذكر (العنبي، ٢٠٠٤) عدداً من هذه المعوقات نلخصها فيما يلي:

- ١- البناء التنظيمي الهرمي والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات
- ٢- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة وخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- ٣- عدم الرغبة في التغيير، ووجود الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على الابتكار والابداع.
- ٤- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
- ٥- ضعف نظام التحفيز، وعدم ملائمة نظام المكافآت.
- ٦- تفضيل أسلوب الإدارة التقليدية، وضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- ٧- السرية في تبادل المعلومات وعدم الثقة الإدارية.
- ٨- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين. (العنبي، ٢٠٠٤: ١١١٠-١١١).

مما سبق نستنتج ان التمكين الوظيفي يتعارض مع الفكر التنظيمي القائم على المركزية في اتخاذ القرارات من اعلى المركز الهرمي في المؤسسات، حيث يتبنى مفهوم التمكين الوظيفي فكرة ان يتخذ الموظفون القرارات المناسبة في العمل وفقاً لما يرونه مناسباً لتحقيق اهداف المنظمة، ولا يواجه التمكين الوظيفي في التنظيمات التقليدية

رفضاً من إدارتها فحسب بل إن الموظفين أنفسهم قد يعارضون تطبيقه خوفاً من تحمل المسؤولية الناتجة عن قراراتهم وهو ما يمكن اعتباره ضعفاً في ثقة الموظف بقدراته الوظيفية من جهة ، وضعفاً باهتمام بالصالح العام للمؤسسة من جهة أخرى، وهو الأمر الذي يضاعف من أهمية تطبيق التمكين الوظيفي ؛ إذ إنه يتيح تبادل المعلومات داخل نظام العمل ما يزيد في مستوى الثقة الإدارية بين العاملين كما يساهم في زيادة الانتماء للمؤسسة ، إضافة إلى أن إشراك العاملين في تحديد أهداف المؤسسة ومنحهم السلطة المطلوبة لتحقيقها، يزيد من دافعيتهم لإنجاز هذه الأهداف، وحتى تستطيع المؤسسات تطبيق التمكين الوظيفي وتتجاوز الصعوبات التي تقف في طريق تحقيقه فإنه من الأهمية أن تتخذ خطوات تمهيدية لتنفيذه عبر تطبيق المتطلبات الخاصة بالتمكين الوظيفي وهي كالاتي

متطلبات التمكين الوظيفي

وقد ذكر (السيد، ٢٠٠١) بالتفصيل متطلبات التمكين الوظيفي ونلخصها فيما يلي:

- ١- الثقة الإدارية والتي تمنح من المديرين لموظفيهم
- ٢- الدعم الاجتماعي إذ يحتاج الموظفون إلى الدعم الاجتماعي ليس فقط من رؤسائهم بل أيضاً من زملائهم ومرؤوسيهـم
- ٣- الأهداف والرؤيا المستقبلية إذ يتطلب التمكين الوظيفي إدراك الموظفين لأهداف الإدارة العليا واستراتيجية المنظمة.
- ٤- فرق العمل حيث تحتاج المنظمة إلى دعم الإدارة لبناء هذه الفرق ومنح الثقة والسلطة لهم.
- ٥- الاتصال الفعال وهو الأمر الذي ينبغي توفيره بين مختلف الإدارات على اختلاف مستوياتها في المنظمة.
- ٦- الضبط والرقابة إذ كما يتطلب التمكين الوظيفي منح الثقة والسلطة للموظفين فإنه في الجانب المقابل يضح حدود للسلطة وذلك بإتاحتها ضمن الأهداف المحددة للمنظمة وتوضيح حدود الحريات ومدى المسؤولية في اتخاذ القرارات ومسؤوليات الآخرين لإنجاز العمل.

٧- التدريب المستمر اذ يجب ان يتوفر لدى الموظفين المعرفة اللازمة لأداء وظائفهم والمسؤوليات المطلوبة منه والتي تتغير باستمرار ما يتطلب استمرارية التدريب لكل ما يستجد من مسؤوليات ومهارات مطلوبة.

٨- مكافأة الموظفين يحتاج الموظفين الى المكافأة كتقدير وتشجيع لهم للاستمرار في تأدية المهام المطلوبة منهم. (السيد، ٢٠٠١: ٣٢٩-٣٤٥)

يتضح مما سبق اهم النقاط التي على الإدارة ان تحرص على تنفيذها حيث ان بتوفير المنظمة المتطلبات السابقة تكون قد وفرت الأرض الخصبة لزراع استراتيجيات التمكين في المنظمة اذ ان تطبيق التمكين الوظيفي خاصة في المنظمات التقليدية يحتاج الى التدرج في تنفيذه حتى لا يواجه بمقاومة من العاملين غير المدركين لفاعليته. لذا تعتبر هذه المتطلبات ضرورية قبل التنفيذ الفعلي للتمكين الوظيفي.

المحور الثاني الإجابة على تساؤلات الدراسة:

-الإجابة على التساؤل الأول للدراسة: ما العوامل المؤثرة في تطبيق التمكين الوظيفي؟

أجريت عدة دراسات في المجتمع السعودي لقياس مدى تطبيق التمكين الوظيفي وذلك في عدة مؤسسات، وقد سعت بعض من هذه الدراسات أيضا لاختبار تأثير عدد من المتغيرات في تطبيق التمكين الوظيفي، من هذه الدراسات: دراسة (أبو هنتله، ٢٠١٢) عن "أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي" والتي تم تطبيقها على عينة من الموظفين بالمؤسسات الحكومية بمنطقة تبوك وتوصلت الدراسة الى ان مستوى التمكين الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة.

كما توصلت الدراسة الى انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التمكين الوظيفي للموظفين حسب العمر حيث وجدت الدراسة ان الافراد من ٥٠ سنة فأكثر يتمتعون بمستوى من التمكين الوظيفي أكثر من الفئات العمرية الأخرى، كما وجدت الدراسة فروقا حسب المؤهل العلمي وذلك لصالح الموظفين أصحاب المؤهل العلمي دراسات عليا ولا توجد فروق ترجع الى النوع الاجتماعي او المسمى الوظيفي او الخبرة الوظيفية.

أشارت الدراسة الى تأثير متغير العمر في تمكين الموظفين وهو ما قد يعود الى تقدير المؤسسات لأصحاب هذه الفئة العمرية واعتبارهم ذو خبرة تؤهلهم للتمكين كما ان الدراسة اشارت لتمكين أصحاب المؤهلات العليا وذلك لارتباط القطاع الحكومي في السلم الوظيفي بالدرجة

العلمية التي يحصل عليها الموظف ما يجعل حصوله على شهادة أعلى؛ داعما له في عملية التمكين الوظيفي.

ومن الدراسات في هذا المجال؛ دراسة (النفيسة، ٢٠١١) حول موضوع "إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي" والتي طبقت على عينة من الإداريات بجامعة الملك سعود وقد توصلت الدراسة الى ان متوسط ادراك التمكين لدى افراد العينة كان مرتفعا ، ومن الدراسات أيضا دراسة (الحري، ٢٠١٣) عن موضوع "التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العريقة والناشئة" والتي طبقت على أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية العريقة والناشئة ومن اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة كانت كما يلي:
١- ان نوع الجامعة (عريقة ام ناشئة) كان مؤثرا في تطبيق التمكين وذلك لصالح الجامعات العريقة ، ٢- أن هناك فروقا في تطبيق التمكين بين أعضاء هيئة التدريس حسب الجنسية (سعودي وغير سعودي) لصالح أعضاء هيئة التدريس من السعوديين.

وتشير دراسة (الزنيدي، ٢٠١٥) عن "أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية" الى وجود مستوى متوسط من التمكين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

كما اشارت دراسة (الشمري، ٢٠١٦) عن "التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم" ان درجة التمكين الوظيفي جاءت عالية، كما وجدت الدراسة علاقة ارتباط بين المتغيرات الديموغرافية كالجنس، المنصب الإداري، الرتبة الأكاديمية والتمكين الوظيفي.

ومن الدراسات العربية التي تناولت موضوع تأثير بعض العوامل الشخصية والمهنية على التمكين الوظيفي دراسة (عريفات، ٢٠١٦) والتي توصلت لعدد من النتائج من أهمها ١- أن درجة ممارسة عينة الدراسة للتمكين الوظيفي كانت متوسطة ٢- لا يوجد فروق بين عينة الدراسة في مستوى التمكين الوظيفي ترجع للجنس او العمر بينما وجدت فروق بين عينة الدراسة في تطبيق التمكين الوظيفي ترجع للمؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة.

أخيرا اشارت دراسة (المطري، ٢٠١٩) عن موضوع العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي الى وجود مستوى متوسط للتمكين الإداري لدى موظفي وزارة الإسكان بالسعودية ولم تهدف الدراسة لمعرفة الفروق بين إجابات المبحوثين حسب متغيرات محددة. ويتضح لنا من الدراسات

أعلاه اختلاف درجة تطبيق التمكين الوظيفي فبعض الدراسات اشارت الى ارتفاع تطبيقه بينما ذكرت أخرى تطبيقه بدرجة متوسطة.

كما يتضح من مراجعتنا للدراسات أعلاه انها اختلفت في نتائجها حول تأثير بعض المتغيرات فمتغير الجنس على سبيل المثال لم يكن ذا أثر في دراسة (أبو هنتلة، ٢٠١٢) الا انه كان ذا اثر في دراسة (الشمري، ٢٠١٦) وهو ما يمكن تعليقه باختلاف طبيعة المؤسسات التنظيمية المدروسة حيث أجريت الدراسة الأولى في مؤسسة إدارية بينما أجريت الثانية في مؤسسة أكاديمية إضافة لاختلاف مكان الدراسة حيث أجريت الأولى في مدينة تبوك بينما أجريت الثانية في مدينة حائل وأخيرا فان هناك فارق زمني بين الدراستين.

وبشكل عام يتضح ان المتغيرات المؤثرة في تطبيق التمكين الوظيفي كانت المؤهل الدراسي والمسمى الوظيفي، اذ كلما ارتفعت كلما زاد مستوى التمكين الوظيفي للموظفين، ونشير هنا الى انه حتى يوتي تطبيق التمكين الوظيفي النتائج المستهدفة منه، فإن ذلك يستدعي ان تطبق على جميع العاملين بمختلف مراتبهم الوظيفية ودرجاتهم العلمية كلا حسب مجاله مع الاهتمام بعملية التواصل بين الدرجات المختلفة للموظفين واستمرار تدريبهم وتأهيلهم لتحقيق الفائدة القصوى المرجوة.

-الإجابة على التساؤل الثاني للدراسة: هل للتمكين الوظيفي علاقة بأداء العاملين؟

تناولت العديد من الدراسات علاقة التمكين الوظيفي بأداء العاملين وذلك من خلال ربطه بعدة متغيرات مثل الابداع، الابتكار، إدارة الأداء... الخ من هذه الدراسات دراسة (نافع، ٢٠١٠) عن " أثر التمكين الوظيفي على أداء العاملين في جامعة الطائف" وقد وجد الباحث ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وتناولت دراسة (الزبيدي، ٢٠١٥) دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية وتوصلت النتائج الى وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. كما اشارت النتائج في دراسة (الشمري، ٢٠١٦) عن موضوع درجة التمكين الوظيفي وعلاقته بالإبداع والتي طبقت على القادة الأكاديميين بجامعة حائل ان هناك علاقة بين التمكين والابداع الوظيفي وقد درجة التمكين الوظيفي كانت عالية وبالمثل كانت درجة الابداع الوظيفي عالية.

كذلك اشارت دراسة (الطريس، ٢٠١٧) عن " أثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية" والتي طبقت على الموظفين الإداريين بجامعة شقرا، ان هناك ارتباط طردي

قوي بين التمكين الوظيفي وتطوير أداء العاملين، وفي الدراسات العربية تشير دراسة (بضياف والعايب ، ٢٠١٧) والتي طبقت على عدد من رؤساء الأقسام بإحدى الجامعات الجزائرية وجود علاقة إيجابية قوية بين التمكين الوظيفي وتنمية القدرات الإدارية.

وفي الدراسات العالمية تشير دراسة (Min and others,2016) التي اهتمت بدراسة "تأثير القيادة التنظيمية والتمكين الوظيفي على النزعة الإبداعية" أن الموظفين أكثر قابلية لارتفاع النزعة الإبداعية لديهم اذا توفرت الفرصة للتمكين الوظيفي، كما ذكرت دراسة (Ravisha and Pakkerappa,2017) عن "أثر التمكين الوظيفي على إدارة الأداء" أن من اثار التمكين الوظيفي على إدارة الأداء انه يؤدي الى سرعة اتخاذ القرارات و تحفيز الموظفين لأداء المهام الصعبة ومواصلة النمو في أداء الموظفين.

وأكدت دراسة (Sergio and Rylova ,2018) التي اهتمت بدراسة "مشاركة وتمكين الموظفين كاستراتيجية لمنع تسرب الموظفين" على أن المشاركة والتمكين الوظيفي ساهمت في اتسام الموظفين بسرعة اتخاذ القرار، كما ذكرت دراسة (Srivastava and Madan,2018) حول "مقياس التمكين الوظيفي في محيط العمل" ان التمكين الوظيفي يعطي من دافعية العمل.

بينما أشارت دراسة (Turkmenoglu,2019) بعنوان "فوائد وعيوب التمكين الوظيفي في القطاع الصحي" أن التمكين الوظيفي يؤدي إلى زيادة مدخلات الأفكار ونمو العلاقات الشخصية والمهارات القيادية. مما سبق من نتائج الدراسات السابقة يتضح الأثر الإيجابي لتطبيق التمكين الوظيفي على أداء الموظفين حيث نمت لديهم مهارات الابداع والابتكار؛ ما يخلق أفكارا جديدة واثرائية في منظمة العمل، كما يتضح ان تطبيق التمكين الوظيفي انعكس في زيادة ثقة الموظفين بأدائهم الأمر الذي يدفعهم لبذل مزيد من الجهد في العمل من جهة واتخاذ القرارات التي تصب في مصلحة العمل من جهة أخرى. كما يتضح أثر التمكين الوظيفي في تحسين العلاقات داخل منظمة العمل؛ ما يعود بالنفع والفائدة على منظمة العمل كلها.

- الإجابة على التساؤل الثالث للدراسة هل للتمكين الوظيفي علاقة بالرضا الوظيفي؟

يتضح لنا مما سبق ان ما يؤدي له تطبيق التمكين الوظيفي من نزعة إبداعية وابتكارية وتطوير في الاداء والمشاركة والمسئولية لدى الموظفين؛ يرفع من درجة الرضا الوظيفي لديهم وهو ما اثبتته الدراسات السابقة التي تناولت موضوع " العلاقة بين التمكين الوظيفي والرضا الوظيفي" ومنها: دراسة (النفيسة، ٢٠١١) المطبقة على عينة من الإداريات بجامعة الملك سعود والتي اشارت الى وجود علاقة ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والرضا

الوظيفي، و اشارت دراسة (الحربي، ٢٠١٣) والتي طبقت على اعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة ان التمكين يرتبط إيجابيا بالرضا الوظيفي.

وأخيرا في الدراسات العربية اشارت دراسة (سعيد، ٢٠١٦) بعنوان " التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي " الى أن العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي تصبح أفضل عندما يتوسط التمكين العلاقة.

ان نتائج الدراسات أعلاه تؤكد ما أشرنا له سابقا من انعكاس الاثار الإيجابية لتطبيق التمكين الوظيفي على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو امر يشكل غاية في الأهمية اذا ان الرضا الوظيفي يدفع بالموظفين الى تحقيق تطلعات مؤسساتهم وتنفيذ أهدافها حيث يعود الشعور بالرضا عن العمل إيجابا على شعور الموظفين بالانتماء التنظيمي فلا يعود العمل مجرد مهام روتينية يقوم بها الموظف دون اهتمام بتحقيق بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ، بل يصبح الموظف الممكن وظيفيا يستشعر مسؤوليته في تحقيق تطلعات منظومة عمله وهو ما يقودنا الى إجابة السؤال التالي في الدراسة

-الإجابة على التساؤل الرابع للدراسة هل للتمكين الوظيفي علاقة بالانتماء والولاء التنظيمي؟

أشارت الكثير من الدراسات إلى ان تطبيق التمكين الوظيفي ينعكس على الموظفين بزيادة الانتماء والولاء والالتزام لمنظمة العمل وهو الأمر الذي يساهم في قلة التسرب الوظيفي ومن هذه الدراسات التي أجريت في المجتمعات العربية : دراسة (العساف، ٢٠٠٦) التي اشارت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية العامة للتمكين الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة التمكين الوظيفي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتشير نتائج دراسة (نجم واخرون، ٢٠١٤) عن "توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية " ان التمكين الوظيفي له تأثير مباشر على الاستغراق الوظيفي واطهرت النتائج ان هذا التأثير يزداد عند توسيط التمكين النفسي. وفي المجتمع السعودي اشارت دراسة (المطري، ٢٠١٩) والتي طبقت على موظفي وزارة الإسكان ان هناك علاقة طردية موجبة بين

التمكين الإداري ككل والالتزام التنظيمي ووجود علاقة طردية موجبة بين ابعاد التمكين الإداري والالتزام التنظيمي.

وعلى نطاق الدراسات العالمية توصلت دراسة (Sergio and Rylova,2018) و التي اهتمت بدراسة" العلاقة بين مشاركة الموظفين وتمكينهم الوظيفي وبين تجنب تسرب الموظفين" الى : ان هناك روابط قوية بين المشاركة والتمكين الوظيفي وبين الاحتفاظ بالموظفين بالمؤسسة اذ أوضحت الدراسة ان المشاركة والتمكين الوظيفي ساعد في تكوين الولاء والالتزام التنظيمي كما اشارت دراسة (srivastava and madan,2018) حول موضوع "مقياس التمكين الوظيفي في بيئة العمل" ان التمكين الوظيفي يزيد من الالتزام الوظيفي ويقلل من قابيله التسرب من مؤسسة العمل.

إن ما ذكرت الدراسات أعلاه من الأثر الايجابي لتطبيق التمكين الوظيفي في الالتزام التنظيمي والاستمرار في العمل يلقي الضوء على التمكين الوظيفي كأحد الحلول التي يمكن ان يستفاد من تطبيقها في منظمات العمل المختلفة لتجنب تسرب العاملين، حيث يشكل دوران العمل مشكلة مؤرقة للمؤسسات، اذ بعد ان ينتظم الموظف في عمله ويحصل على الخبرات والمهارات اللازمة للقيام بالعمل قد يترك مؤسسته للانخراط بالعمل في مؤسسة أخرى، وقد اثبتت نتائج الدراسات اعلاه ان تطبيق التمكين الوظيفي ساعد المؤسسات على الاحتفاظ بموظفيهم اذ ساعد التمكين في رفع مستوى الانتماء لمؤسسة العمل.

الخلاصة:

وأخيرا يتضح من خلال الإجابات على أسئلة الدراسة ان للتمكين الوظيفي دورا بارزا وهاما في تنمية الابتكار والابداع للموظفين، كما انه له تأثيرا في زيادة الرضا الوظيفي للموظفين ما يساهم في استقرار العمالة داخل المؤسسة ويحد من تسرب الموظفين، وقد اشارت النتائج ان هناك تأثيرا لبعض لمتغيرات مثل المسمى الوظيفي، نوع الشهادة في مدى تمكين الموظفين وهو ما يلقي الضوء على استمرار بعض أنماط التفكير الادري التقليدي، وهو ما يتعارض مع جوهر التمكين الوظيفي الذي يكمن في تمكين الموظفين أي اشراكهم جميعا في قرارات المؤسسة، واعطائهم بعض من الاستقلالية مع المتابعة ، وزرع الثقة المتبادلة بين العاملين لذا كان من الالهية مراعاة تجنب هذه الإشكالية من قبل المؤسسات .

كما نستخلص انه على الرغم مما اشارت لها لعدد من الدراسات المحلية والعربية والعالمية من أثر إيجابي لتطبيق التمكين الوظيفي على العاملين ومنظمة العمل بشكل عام، ما زالت تواجه هذه الاستراتيجية عددا من العراقيل التنظيمية التي تقف امام الاستفادة منها بالشكل الأمثل، الامر الذي يجعل من الأهمية القيام بالدراسات العلمية التي تبحث هذه المعوقات وتقترح الحلول الأنسب لمواجهتها.

المراجع

- أبو هتله ، خالد (٢٠١٢) أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية. عمان: دار المأمون للنشر والتوزيع.
- بضياف، عادل و العايب، رايح (٢٠١٧) التمكين الإداري وعلاقته بتمتية القدرات القيادية في المؤسسات الجامعية. العلوم الإنسانية والاجتماعية ع (٤٧) ص ص ١٠-٣٤
- الحربي، قاسم (٢٠١٣) التمكين والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة: تصور مقترح . المجلة التربوية. مج (٢٧) ع (١٠٧) ص ص ٢١٦-٢٧٢
- الخطيب، سلوى (٢٠١٦) مناهج البحث الاجتماعي ودليل الطالب في كتابة الرسائل العلمية. الرياض: مكتبة الشقري.
- الدوري، زكريا. (٢٠٠٤) تمكين العاملين منهج متكامل في اطار استراتيجية الجودة الشاملة. في: الدوري، زكريا وصالح، أحمد (٢٠١٢) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة. (ص ص ٥ -٥٠). الأردن: دار اليازوري.
- الزبيدي، نجد (٢٠١٥) أثر التمكين على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة الملك سعود

-سعيد، محمد (٢٠١٦) التمكين الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة بنها بجمهورية مصر العربية. *المجلة العربية للاقتصاد والتجارة* ع (٤) ص ص ٣٩-١٠٩

- السيد، محمود (٢٠٠١) تمكين الموظفين بحث مرجعي. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. ع(٤).

-الشمري، الأدهم (٢٠١٦) درجة التمكين الوظيفي لدى القادة الأكاديميين بجامعة حائل وعلاقتها بالإبداع الوظيفي لديهم. *المجلة التربوية*. مج (٤٤) ص ص ٢-٤٢

-الطريس، محمد (٢٠١٧) اثر التمكين الوظيفي على التطوير الإداري بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة شقراء. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. مج (٨) ع (٣) ص ص ١-٥٠

-العتيبي، سعد (٢٠٠٤). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية. *المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة-الإبداع والتجديد: دور المربي العربي في الإبداع والتميز*. (ص ص ٩٠-١١٧) شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

-عريقات، زكية (٢٠١٦) أثر العوامل الشخصية والوظيفية في التمكين الوظيفي في المصارف التجارية الأردنية، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)

-العساف، حسين (٢٠٠٦) التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئتها التدريسية. رسالة دكتوراه منشورة، عمان: جامعة عمان العربية

-المطري، ضيف الله (٢٠١٩) العلاقة بين التمكين الإداري والالتزام الوظيفي لدى موظفي وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. مج (٢٧) ع (١) ص ص ٢٧-٥٤.

-نافع، وجيه (٢٠١٠) التمكين الوظيفي واثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. *المجلة العلمية للإدارة* ع (٤) ص ص ٣٧-٨٢

-نجم واخرين (٢٠١٤) توسيط التمكين النفسي في العلاقة بين التمكين التنظيمي والاستغراق الوظيفي: بالتطبيق على العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الدقهلية. **المجلة المصرية للدراسات التجارية** مج (٣٨) ع (٤)

-النفيسة، ندى (٢٠١١) إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود. دراسة غير منشوره مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الرياض: جامعة الملك سعود

المراجع الأجنبية

- Min ,Kyoung Ryoul and others (2016) is the creative tendency affected by organizational leadership and employ empowerment? an empirical analysis of u.s.federal employees.**public performance and management review**. Vol (40) No (2) P P 382-408
- Rivasha,B and Pakkeappa,P (2017) impact of employee empowerment on performance management. **Amity business review**. Vol. (18) No(2)
- Srivastava Shalini and Madan, Poornima (2018) a measure for Employee empowerment in Indian work setting.**The Indian journal industrial relations**. Vol.(54),No.(2) p p 296-308
- Sergio,Rommel pilapil and Rylova ,maria (2018) Employee engagement and empowerment as gateway towards retention :the case of Volkswagen group .**journal of eastern European and central Asian research** Vol(5). No (2)
- Turkmenoglu, Mehmet ali (2019) Investigating benefits and drawbacks of employee empowerment in the sector of hospitality: a review. **International rearsch journal of business studies**. Vol (12) No (1)

