

التمكين الإداري كألية لعصرنة الإدارة العامة Administrative Empowerment as a Mechanism for Modernizing Public Administration

مرازقة عبد الغفور الأستاذ الدكتور
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية
جامعة الجزائر 3 – الجزائر
abdelghafour58@hotmail.com

شبابي صليحة (*) طالبة دكتوراه
مخبر البحوث والدراسات السياسية
كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية
جامعة الجزائر 3 - الجزائر
saliha.chebabhi@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2025/06/03

تاريخ القبول: 2025/05/11

تاريخ الارسال: 2024/12/01

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة من خلال التركيز على ضرورة تامين الموارد البشرية داخل المؤسسة العامة وضرورة إشراكها الفعلي في اتخاذ القرارات وما ينتج عنه من تعزيز للآليات التي تقود إلى التطور والعصرنة، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح كيفية مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحسين العلاقة بين الإدارة العامة والموظفين بما يضمن تحسين العلاقة بين الإدارة العامة والمواطنين، بالإضافة إلى تحقيق جودة الخدمة العمومية وتلبية حاجات المواطنين بأقل تكلفة بما يضمن منافسة القطاع الخاص في تقديم الخدمة العامة للمواطن و الذي أصبح يطلق عليه في الفكر الإداري الحديث مصطلح "الزبون"، بالإضافة إلى قيادة المؤسسة العامة نحو التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية بالاعتماد على التمكين الإداري ومشاركة الموارد البشرية بأفكارها واقتراحاتها مما يعزز روح الابتكار والإبداع، لتتوصل في الأخير إلى أن أي مؤسسة عامة تسعى إلى تحقيق أهدافها في إطار عصرنة إدارتها لابد لها أن تتبنى في فلسفتها ضرورة الأخذ بالتمكين الإداري وتقره ضمن برنامجها وخططها، والأخذ به عمليا، لأن التمكين الإداري للموارد البشرية رهان أساسي لعصرنة الإدارة العامة.

الكلمات المفتاحية : عصرنة الإدارة العامة؛ التمكين الإداري؛ الموارد البشرية؛ المشاركة

في إتخاذ القرار.

*المؤلف المرسل : شبابي صليحة

Abstract:

This study aimed to highlight the role of administrative empowerment in modernizing public administration by emphasizing the necessity of valuing human resources within institutions and their active involvement in decision-making processes. This approach enhances the mechanisms leading to development and modernization. The study adopted a descriptive-analytical methodology to demonstrate how empowering human resources contributes to improving the relationship between public administration and employees, thereby ensuring better relations between public administration and citizens.

Furthermore, it emphasizes achieving high-quality public services that meet citizens' needs at the lowest cost, enabling competition with the private sector in delivering public services to the service seeker, who is now referred to in modern administrative thought as the "customer." Additionally, it discusses steering institutions toward digital transformation and e-governance through administrative empowerment and the involvement of human resources in providing ideas and suggestions, fostering a spirit of innovation and creativity.

Ultimately, the study concludes that any public institution aiming to achieve its objectives within the framework of modernizing its administration must adopt administrative empowerment in its philosophy, integrate it into its programs and plans, and implement it practically. This is because the administrative empowerment of human resources is a fundamental pillar for the modernization of public administration.

Keywords: Public administration modernization; Administrative empowerment; Human resources; Participation in decision-making.

مقدمة:

تسعى أي مؤسسة عامة أو خاصة إلى مواكبة القضايا الإدارية الراهنة في إطار عصرنة إدارتها وتحقيق أهدافها بأعلى جودة وبأقل التكاليف، إذ لم تعد متطلبات عصرنة الإدارة مقتصرة على المؤسسات الاقتصادية الخاصة التي تسعى إلى الربح وضمان مكانة لها في السوق الدولية، بل أصبحت ضرورة حتمية في المؤسسات العامة التي تسعى هي كذلك لتحقيق الجودة ومنافسة القطاع الخاص في تقديم الخدمة العمومية للمواطنين. إن الإدارة العامة لا تقوم على هيكل تنظيمي فقط بل تقوم على موارد بشرية تعتبر رهان أساسي في عصرنة الإدارة العامة والدفع بها إلى التطور، لذلك كان لزاما على أي

مؤسسة عامة تثمين المورد البشري ومراعاة كل ماله تأثير إيجابي على السلوك الوظيفي للموارد البشرية .

ويعتبر التمكين الإداري أحد المؤثرات المعنوية على السلوك والأداء الوظيفي وأحد القضايا الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الكبرى في فلسفتها واستراتيجيتها نحو عصرنة إدارتها، فهو يعكس الإعتراف بأهمية وجود المورد البشري كفاعل أساسي يشارك في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول اللازمة أثناء حدوث الازمات داخل المؤسسة .

إشكالية الدراسة : إن كون مصطلح التمكين الإداري فلسفة إدارية حديثة في الفكر الإداري المعاصر يتضمن تثمين الموارد البشرية العاملة في المنظمة من خلال مشاركتها في إتخاذ القرار من أجل قيادة المؤسسة نحو عصرنة إدارتها دفع بنا إلى التساؤل عن معرفة كيفية مساهمة التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة لذلك طرحنا التساؤل الرئيسي التالي :

كيف يساهم التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة ؟

من خلال هذه الإشكالية تتفرع مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

ماهو التمكين الإداري ؟

ماهي أنواع التمكين الإداري وأهم خطواته ؟

ماهي أبعاد التمكين الإداري ؟

ماهي الإدارة العامة؟

ماذا نعني بعصرنة الإدارة العامة ؟

ما هو دور التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة ؟

وللإجابة على التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

يؤدي زيادة مستوى التمكين الإداري إلى الحد من مقاومة التغيير داخل الإدارة العامة .

التمكين الإداري هو أسلوب من أساليب عصرنة الإدارة العامة.

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة تبني المؤسسات العامة لفكرة

التمكين الإداري ضمن فلسفتها وتثمين الموارد البشرية العاملة وتحسيسها بقيمتها ومكانتها

وبأهمية وجودها داخل المؤسسة وبأنها كيان فاعل وأساسي لتحقيق الهدف الأساسي

للمؤسسة العامة والمتمثل في تقديم خدمة للمواطنين بفعالية وبأكبر جودة والقدرة على

منافسة القطاع الخاص عن طريق هذه الموارد .

هيكل الدراسة : إعتمدنا في هذه الدراسة على تفسير وتحليل محورين أساسيين كما يلي :

المحور الأول : التمكين الإداري وعصرنة الإدارة العامة دراسة مفاهيمية

حيث يتضمن هذا المحور التعريف بمصطلحات الدراسة تناولنا فيه عن تعريف التمكين الإداري وعن أهم مبادئه ومدخله، وذكر أنواعه وأبعاده، كما عرفنا مصطلح الإدارة العامة ومصطلح عصرنة الإدارة مع ذكر دواعي عصرنة الإدارة العامة.

المحور الثاني: دور التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة

يتطرق هذا المحور إلى دور التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة حيث تم ذكر أهم الأساليب المعاصرة في تطبيق التمكين الإداري داخل الإدارة العامة وعن مراحل وخطوات تطبيق التمكين الإداري في الإدارة العامة ثم الحديث عن كيفية مساهمة التمكين الإداري في تعزيز مجموعة من آليات عصرنة الإدارة العامة بالشرح والتفصيل.

منهجية الدراسة: اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب في وصف كيفية مساهمة التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الآليات التي تساهم في عصرنة الإدارة العامة مع التحليل وتقديم البراهين اللازمة.

المحور الأول: التمكين الإداري وعصرنة الإدارة العامة دراسة مفاهيمية

إن معرفة وفهم معنى مصطلح التمكين الإداري وعصرنة الإدارة العامة يتطلب الإحاطة بكل الجوانب المفاهيمية والنظرية بداية من تعريف التمكين الإداري وذكر مبادئه وأنواعه، وأهم المداخل التي يركز عليها وأبعاده ثم تعريف الإدارة العامة وتفسير مصطلح عصرنة الإدارة العامة وأسبابها كما يلي:

أولاً: مفهوم التمكين الإداري

1. تعريف التمكين الإداري: قدمت تعريفات عديدة لمصطلح التمكين الإداري من قبل العديد من المفكرين العرب والغربيين كما يلي:
 - **الفكر العربي:** عرف "عطية حسين أفندي" التمكين الإداري بأنه "عملية استراتيجية تقوم على تحمل المسؤولية والرقابة من قبل العاملين وإشراكهم الفعلي في اتخاذ القرارات والمساهمة بأفكار إبداعية في إدارة وحل مشاكل المنظمة التي يعملون بها".¹
 - كما عرفه "ياسر السجعي" بأنه "تعزيز المجتهدين من العمال والذين لهم الكفاءة في إصدار مختلف الأحكام وحرية التصرف والتقدير اتجاه المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل ومشاركتهم الكاملة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم.

- الفكر الغربي : عرف "potochny" التمكين الإداري بأنه "الأداة التي سوف تزيد العائد، وتطور العاملين في المستوى الأدنى من الهرم الوظيفي".

كما عرفه "cook et hunsaker" بأنه "تهيئة الظروف التي يمارس الأفراد من خلالها كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم، مما يقوي عندهم روح المبادرة، والإصرار على أداء مهام ذات معنى".²

أما من الناحية الإجرائية فيمكن تعريف التمكين الإداري بأنه إقرار ضماني بأهمية وجود المورد البشري داخل المؤسسة وضرورة إشراكه الفعلي في اتخاذ القرارات وتقديم اقتراحات وحلول للمشاكل والأزمات التي تعترض المؤسسة واعتباره رهان أساسي لتطور المؤسسة وتحقيق أهدافها كما يعني التمكين الإداري منح العاملين القوة والحرية، والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرار، بما يضمن نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين، بعبارة بسيطة التمكين يعني القدرة على القيادة الذاتية.

2. مبادئ التمكين الإداري : قدمت دراسة لتوماس سينور يعتقد فيها أن مبادئ

التمكين الإداري مشتقة من حروف كلمة (Empower) وهي³:

- تعليم العاملين: بمعنى إستمرارية التعليم لكل العاملين داخل المؤسسة لما له من دور في نجاحها وتطوير العاملين فيها.
- الدافعية : فالمنظمة مطالبة أن تخطط لعملية تحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لقابلية التمكين وإبراز مهمتهم في نجاح المنظمة من خلال برامج توعوية وبناء فرق عمل وتطبيق سياسة فتح الأبواب من طرف الإدارة العليا واستقبال العاملين .
- الغرض : إن فهم كل فرد للفلسفة التي تقوم عليها المنظمة من معرفة أهدافها ومهامها يساهم بشكل أساسي في نجاح جهود التمكين فتتحقق المنظمة لأهدافها قائم على التخطيط الموجه للقدرات الإبداعية للأفراد وهذا ما يعكس جوهر التمكين.
- الملكية : تتمثل عناصر معادلة "Stir" للتمكين (A3) من ثلاثة أحرف وهي : السلطة +المساءلة = الإنجاز (Authority +Accountability=Achievement)

وتحقيق الإنجاز في أي إدارة قائم على تحمل الإدارة والعاملين فيها مسؤولية أفعالهم وقراراتهم ، فمنح الإدارة العليا العاملين السلطة على أعمالهم يشجعهم على تقديم أفكارهم .

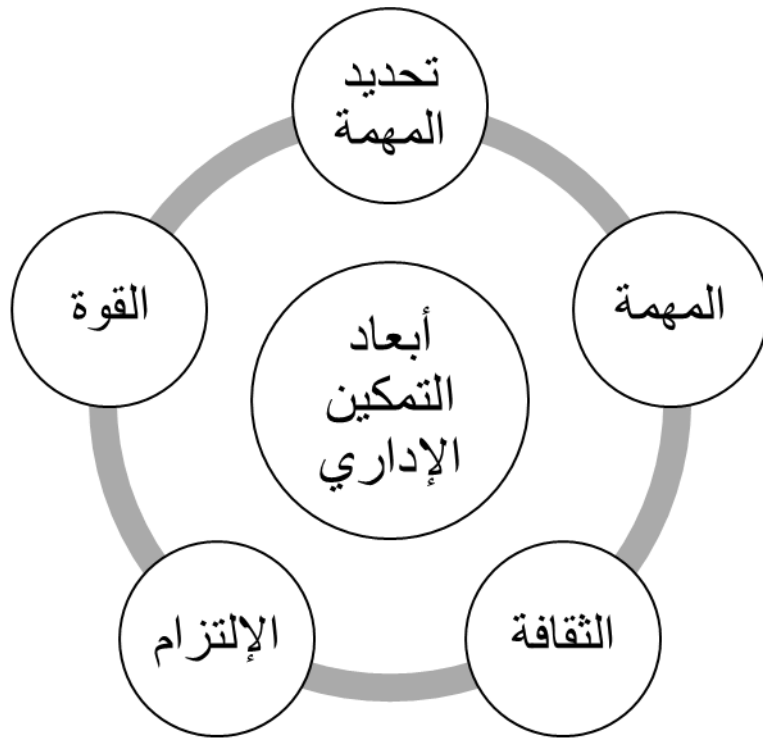
- الرغبة في التغيير : إن التمكين كقضية معاصرة قائم على الحد من مقاومة التغيير من قبل المدير والعاملين والافتناع بأن التغيير ضرورة حتمية لإدارة معاصرة .
- نكران الذات : إن نجاح مخطط التمكين قائم على تخلي بعض المديرين عن الذاتية وعن إشباع أسلوب تقليدي في الإدارة يتسم بالسيطرة ومركزية السلطة ، حيث يعتقدون أن التمكين لا يطورهم شخصيا كموجهين ومديرين بل يقلل من مكانتهم .
- الاحترام : يقوم على احترام كل عضو في المنظمة والتي لا بد أن تكرر ذلك في فلسفتها ونظامها الداخلي ، دون التمييز بين أعضاء المنظمة، فعدم الاحترام يحول دون نجاح جهود التمكين .

3. مداخل التمكين الإداري :

- المدخل النفسي : أقر "كولي ولي" و " katz & stewart " أن الحالة النفسية للموظف مهمة بشكل أساسي في عملية التمكين، إذ تؤثر على طباعه الداخلية وسلوكه الخارجي وهي حالة داخلية للحافز الجوهري⁴ .
- مدخل العلاقات أو (المدخل التفاعلي) : يركز هذا المدخل على العلاقات المرتبطة بتفويض السلطة وسلطة إتخاذ القرار من قمة إلى قاعدة الهرم التنظيمي، حيث يعتقد رواده أن تفويض السلطة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار يؤثر على تحسين الأداء بشكل إيجابي .
- مدخل الدافعية أو المدخل العاطفي : يركز هذا المدخل على تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين من خلال تشجيعهم وزرع الثقة لديهم بشأن قدراتهم ودعمهم عاطفيا للتخفيف من الضغوطات التي يواجهونها في بيئة العمل⁵ .
- 4. أنواع التمكين الإداري : قسم " suoniren " 2005 التمكين إلى الأنواع التالية⁶ :
 - التمكين الظاهري : وهو تمكن الفرد من إعطاء وجهة نظره في المهام التي يشغلها وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرار هي جوهر عملية التمكين الظاهري .
 - التمكين السلوكي : يتعلق بالقدرة على جمع وتحديد البيانات المختلفة حول مشاكل العمل ، وتقديم حلول لها من خلال القدرة على العمل في مجموعة لتعلم مهارات جديدة تستخدم في الأداء الوظيفي .

- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: يتمثل في قدرة الفرد على إيجاد الحلول للمشاكل المحددة والقدرة على تحسين وتغيير طريقة الأداء الوظيفي بما يضمن زيادة فعالية المنظمة .
- 5. أبعاد التمكين الإداري : ذكر العتيبي أربعة أبعاد للتمكين الإداري كما يلي⁷:
 - المهمة : تشمل حرية التصرف للفرد الممكن في أداء المهام الموكلة له، وتمكنه من تفسير كافة الجوانب الظاهرة والغير ملموسة في المنظمة كرضا العاملين .
 - تحديد المهمة : يركز هذا البعد على مدى وضوح فلسفة المنظمة ودرجة الإستقلالية في أداء المهام لكل فرد داخل المنظمة ، وهل يوجه الأفراد أو ينتظرون الإذن لإنجاز مهامهم ومدى وجود تناقض بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرجو تحقيقها بفعالية .
 - القوة : يأخذ هذا البعد شعور الأفراد الممكنين بالقوة الشخصية بسبب تمكينهم وماهي المهام المحددة لهم؟ وإلى أي درجة تمنح الإدارة العاملين المشاركة في السلطة لتعزيز شعورهم بالتمكين ؟ وما مدى تحديد هذه السلطة في مهامهم؟
 - الالتزام : يتضمن التزام الأفراد بالتمكين وفق أسلوب محدد يتم من خلاله اكتشاف الافتراضات عن مصادر هذا الالتزام .
 - الثقافة : حيث يمكن التساؤل هل ثقافة المنظمة تهتم بالتمكين وتعزيز الشعور به؟ وهل هذه الثقافة تم وضعها كبيروقراطية موجهة للمهام أو السيطرة؟ ويوضح الشكل التالي هذه الأبعاد كما يلي :

الشكل رقم 1: (أبعاد التمكين الإداري)



المصدر: الباحثة بالاعتماد على رأي الكتاب

ثانيا: مفهوم عصرنة الإدارة العامة

1. تعريف الإدارة العامة: تعرف الإدارة العامة على أنها استخدام الطاقات المادية

والبشرية من أجل تنفيذ السياسة العامة للدولة وتقديم الخدمات العامة للمواطنين بمختلف أنواعها⁸. فالإدارة العامة تعتبر أداة لتنفيذ العمل الحكومي أو أنشطة الحكومة.

2. تعريف عصرنة الإدارة العامة: قدمت العديد من التعريفات لمصطلح عصرنة

الإدارة ونذكر من بين التعريفات ما أقره "فارقاس صابويا" (vargas saboya)

حيث عرفها بأنها "مواكبة المنظمة للتطورات المعاصرة التي يشهدها العالم من خلال تنظيم هيكلها وشكلها بما يتوافق وهذه التطورات"⁹

وتعرف عصرنة الإدارة على أنها التكيف مع التغيرات من خلال اعتماد تقنيات وأساليب إدارية حديثة وتطوير ثقافة تنظيمية جديدة ترتكز على استخدام التكنولوجيا وتحويل المعرفة إلى خدمات¹⁰.

ويمكن تعريفها بصفة عامة على أنها الإعتماد في العمل الإداري على كل ما هو عصري ومتطور من أجهزة وبرامج وطرق عمل حديثة.

1. دوافع عصرنة الإدارة العامة

- حدد "أفندي" مجموعة من العناصر الداعية إلى تطبيق مدخل التمكين داخل المنظمة وتعتبر هذه العناصر ضرورية لعصرنة الإدارة العامة وتتمثل في¹¹
- حاجة المؤسسة لأن تستجيب لمتطلبات السوق بشكل أكبر والقدرة على منافسة القطاع الخاص .
 - التقليل من الهياكل التنظيمية وتخفيض عدد مستويات التدرج الهرمي
 - إهتمام الإدارة العليا بشكل أساسي بحل القضايا الاستراتيجية الهامة
 - حسن إستغلال الموارد البشرية لتحقيق المنافسة وجودة الخدمة العامة
 - تجنب البطء في اتخاذ القرارات
 - تمكين الأفراد من إطلاق قدراتهم على الإبداع
 - تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والولاء الوظيفي
 - تقليل نسبة الإنفاق في التكاليف على مستويات ووظائف إدارية غير ضرورية

المحور الثاني : دور التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة

يتطلب الحديث عن دور التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة معرفة أهم أساليب التمكين المعاصرة والتي يمكن تطبيقها في الإدارة العامة، ثم ذكر المراحل التي تمر بها عملية التمكين الإداري وشرح بالتفصيل مدى مساهمة التمكين الإداري في تعزيز آليات عصرنة الإدارة العامة كما يلي :

أولاً: أساليب التمكين المعاصرة التي يمكن تطبيقها في الإدارة العامة :

- تعددت اتجاهات تحديد أساليب التمكين المعاصرة كما يلي¹²:
- أسلوب القيادة : يركز هذا الأسلوب على تفويض الصلاحيات من أعلى إلى أسفل ويتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الدنيا في المؤسسة، ويقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين .
 - أسلوب تمكين الأفراد : يركز على ضرورة تمكين الذات وأن التمكين تجربة فردية في تحمل المسؤولية والإدراك بقبول الاستقلالية في اتخاذ القرار وفي التحكم والسيطرة.

- أسلوب تمكين الفريق: هذا الأسلوب يركز على التمكين الجماعي ويؤمن بأن نتائج العمل بروح الجماعة تفوق نتائج العمل الفردي، كما أن العمل الجماعي يشكل المنظمة الأفقية والتنظيم غير المعقد والقرار الجماعي يكون أقل خطأ وقصوراً من الرأي الفردي.
- أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين: يجمع بين الأساليب التي ذكرت سابقاً بحيث وفق هذا الأسلوب يقوم التمكين الإداري على التفاعل بين مجموعة من الأسس والمتمثلة في التعلم والقيادة الناجحة والهيكل التنظيمي المناسب والرقابة الفعالة والتشجيع والدعم المستمر.

ثانياً: خطوات ومراحل التمكين الإداري في الإدارة العامة :

تحتاج عملية تنفيذ التمكين الإداري إلى إتباع الخطوات التالية¹³:

1- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

في هذه الخطوة يجب على المدير أن يشرح ويوضح للمرؤوسين أسباب الحاجة لتطبيق التمكين الإداري داخل المؤسسة وتقديم أسئلة واضحة لإقناعهم، ويحدد لهم المسؤوليات التي تلزمهم جراء تطبيق التمكين.

2- الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

يبدأ تغيير سلوك المديرين من الإقناع بفكرة التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين من أجل تنفيذ برامج التمكين لأن عملية التمكين تتطلب من المدير أن يسهل ويساعد على التعلم والتطور، ويغير سلوك القيادة الإدارية بحيث يتنازل عن بعض القوة والسلطة التي حصل عليها خلال مسيرته المهنية كصاحب سلطة.

3- الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي سيشارك فيها المرؤوسين

أي تتولى الإدارة تحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها العاملين، وتقييم نوعية القرارات اليومية حتى يتمكن المديرين والعاملين من معرفة متطلبات التغيير في سلوكهم.

4- الخطوة الرابعة: تتلخص في تكوين فرق العمل التي تمكن الموظفين من إبداء آرائهم بشكل فعال، حيث يجب أن يكونوا على دراية بكيفية تأثير وظائفهم على الآخرين والمنظمة ككل فالعمل الجماعي يساهم في تحسين الأفكار والقرارات لذلك يجب على المنظمة إعادة تصميم العمل لتمكين الفرق من الظهور بشكل طبيعي.

- 5- الخطوة الخامسة : تتعلق بالمشاركة في المعلومات لكي يتمكن الموظفون من إتخاذ قرارات أفضل لصالح المنظمة يحتاجون إلى معلومات حول وظائفهم وحول المنظمة ككل، يجب أن تتاح لهم الفرصة للوصول إلى المعلومات التي تساعد على فهم كيفية مساهمة وظائفهم والفرق التي يعملون فيها في نجاح المنظمة كلما زادت المعلومات المتاحة لهم حول أداء عملهم، زادت مساهمتهم الفعالة.
- 6- الخطوة السادسة: تركز على إختيار الأفراد المناسبين حيث يجب على المديرين إختيار الأشخاص الذين يمتلكون القدرات والمهارات اللازمة للعمل بفعالية مع الآخرين، لذلك من المهم أن تكون لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لاختيار المتقدمين للوظائف.
- 7- الخطوة السابعة: تتعلق بتوفير التدريب حيث يعتبر التدريب جزءاً أساسياً من جهود تمكين الموظفين، حيث ينبغي أن تشمل مبادرات المنظمة على برامج ومواد تدريبية في مجالات مثل حل المشكلات، التواصل، إدارة الصراع، العمل ضمن فرق، والتحفيز بهدف تعزيز المستوى المهاري والفني للموظفين.
- 8- الخطوة الثامنة: تركز على توضيح التوقعات من خلال الإتصال بحيث يجب شرح مفهوم التمكين للموظفين وتحديد ما يعنيه لهم في سياق وظائفهم يمكن إستخدام خطط العمل وتقييم الأداء لتحديد الأهداف السنوية المتعلقة بأداء العمل أو التطوير.
- 9- الخطوة التاسعة : تتعلق بوضع برنامج للمكافآت والتقدير حيث يجب ربط المكافآت والتقدير بأهداف المنظمة وتصميم نظام يتماشى مع أداء فرق العمل يعتبر الإعتراف بالمساهمة التمكينية أحد الأسس الداعمة للتمكين، حيث تعزز المكافآت وتقدير المهارات من مشاركة الموظفين، ويمكن أن تشمل الشهادات والشعارات كعناصر تقدير.
- 10-الخطوة العاشرة : تشير إلى عدم استعجال النتائج. إذ لا يحدث تغيير بيئة العمل بين ليلة وضحاها، وقد يقاوم الموظفون أي برنامج يضيف مسؤوليات جديدة، يجب على الإدارة أن تأخذ الوقت اللازم لإتقان المتطلبات الجديدة للبرنامج، وعدم انتظار نتائج سريعة، لأن التمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتطلب مشاركة جميع الأطراف في المنظمة.

ثالثاً: التمكين الإداري وتعزيز آليات عصرنة الإدارة العامة

يساهم التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة من خلال تحقيق مايلي:

- 1- تحسين العلاقة بين الإدارة العامة والمواطن :

إن تحقيق التوافق بين الثقافة المتبناة والأهداف المرجوة ورضا العملاء هو سر نجاح أكبر الشركات العالمية ، فهي مسؤولة عن تزويد الموظف بالرؤية والعلم والرضا والذي من خلاله يحقق الولاء لأهداف المؤسسة ، فيحقق الموظف التوافق بين مهمته في التعامل مع الزبائن ودوره في التعامل مع الإدارة ، وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارستها معه من جهة أخرى وفي أغلب الأحيان تأخذ العلاقة بين الإدارة والموظف الأشكال التالية:

- التوافق السلبي: عندما تكون العلاقة بين الإدارة والموظف سلبية تنتج عنها علاقة عدائية بين الموظف والزبائن.
- التوافق الإيجابي: عندما تكون العلاقة إيجابية بين الإدارة والموظف تؤثر إيجاباً على العلاقة بين الموظف والزبائن.
- التناقض الإيجابي: حيث تكون علاقة الموظف مع الإدارة إيجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس.

والإدارة الناجحة هي الإدارة التي تشخص نوع العلاقة بين المدير والموظف من جهة، وبين الموظف وأدائه أو الزبائن من جهة أخرى ، والإدارة في سعيها نحو تحقيق النوع الثاني من أشكال العلاقة أي بناء علاقات إيجابية مع الموظف لينعكس ذلك على زيادة الإنتاج والمعاملة الإيجابية مع الزبائن تحتاج إلى تطبيق مقومات التمكين الإداري ، حيث تؤكد الكثير من الدراسات على أن هناك أربع مقومات وهي :

- المعرفة والمهارة
- الاتصال وتدفق المعلومات
- الثقة بين القائد والمرؤوسين
- الحوافز المادية والمعنوية

إن تطبيق هذه المقومات في الإدارة العامة يؤدي إلى تكوين علاقة إيجابية قائمة على الثقة بين الإدارة والموظف ما يعكس على سلوك الموظف الممكن في علاقته بالمواطن طالب الخدمة وبالتالي تحقيق هدف المؤسسة العامة وهو تحقيق جودة الخدمة العمومية وإرضاء المواطنين¹⁴.

2. تحسين الأداء الوظيفي : يحسن التمكين الإداري الأداء الوظيفي الذي يساهم بدوره في عصرنة الإدارة العامة من خلال تكيف الموارد البشرية مع الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدمها الإدارة العامة وتحقيق ما يلي¹⁵:

- تحمل العاملين للمسؤولية وزيادة ثقتهم الذاتية بتعلم كل ما هو عصري وحديث من تقنيات وأساليب إدارية مختلفة
- إفادة العاملين المؤسسة بالخبرة المكتسبة وزيادة طاقاتهم لتأدية مهامهم كاملة
- إدارة العاملين لذواتهم مما يعزز لديهم الرقابة والشعور بالملكية الداخلية
- تعزيز شعور العاملين بالأهمية والاعتراف والإنجاز وإشباع حاجياتهم المعنوية مما يعكس على زيادة نشاطهم
- إن التمكين الإداري للعاملين يشجعهم على التعلم والتطوير ورفع كفاءتهم الذاتية لصنع قرارات ذات جودة ونوعية
- يحقق التمكين رضا الموظفين والذي يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم
- يوفر التمكين ميزة توافق قدرات الموظفين مع أساليب العمل الجديدة مما يرفع من مستوى أدائهم

3. قيادة التغيير نحو التحول الرقمي : إن النظر للموظف على أساس أنه جهة تنفيذية لأوامر دون إمتلاكه لحرية التصرف وإبداء الرأي في مختلف القرارات داخل المؤسسة العامة يؤدي إلى مقاومة هذا الموظف للتغيير نحو الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي الذي تسعى إليه المؤسسة العمومية في إطار عصرنة إدارتها، والذي من شأنه تخفيف عبئ العمل وإلغاء بعض الوظائف مما يسبب الخوف من زوال بعضها، فانعدام حد أدنى من المعرفة بالوسائل والبرامج الإلكترونية لدى الكثير من الموظفين، يستلزم إقامة دورات تدريبية للموظفين من طرف الإدارة العامة للتحكم في البرمجيات وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، ويتوقف حضور الموظفين لهذه الدورات التدريبية والاهتمام بها ووضعها ضمن أولوياتهم على مدى تمكين هؤلاء الموظفين ومشاركتهم في القرارات الإدارية داخل المؤسسة، لأن التمكين الإداري للموظفين يحملهم روح المسؤولية بضرورة دفع المؤسسة نحو مسار العصرنة وتطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية داخل المؤسسة من معاملات إلكترونية والعمل ببرامج متطورة وغيرها، إن التفكير في إدارة التغيير يقابله الإدراك بمواجهة مقاومة لهذا التغيير من قبل المرؤوسين، وهذا ما يقتضي الأخذ بالتمكين الإداري من أجل إدارة مقاومة التغيير بطريقة ناجحة¹⁶.

4. خلق فرص الإبداع والابتكار: يساهم التمكين الإداري بشكل كبير في تغيير سلوك الموظف وتشجيع السلوك الإبداعي في المؤسسة، فالإدارة العامة عندما تمنح

صلاحيات أكبر للموظفين دون الرجوع إليها، تزودهم بالاستقلالية والمرونة، حيث أثبتت دراسة كل من الباحثين "جواد" و"حسين" عام 2007 بأنه يسمح للموظفين بالشعور بالمسؤولية اتجاه المخاطر واستغلال الفرص دون الرجوع للإدارة العليا وأكدت دراسة "ككرمان" (kirkman) 2004 و"Quin&spreitzer" بأن الموظفين الممكّنين لهم القدرة الكبيرة على تقديم الحلول الإبداعية لمشاكل العمل، بسبب امتلاكهم إدراك عالي لاستراتيجية وفلسفة الإدارة العامة حيث يكونون قدوة لزملائهم ما ينعكس بالإيجاب على العمل¹⁷، واستنادا لما ذكر فإن الموظفين في الإدارة العامة من خلال شعورهم بأهميتهم والأخذ بأرائهم وأفكارهم داخل المؤسسة سيبدعون في تقديم أفكار جديدة وابتكرون طرق وأساليب لتطوير العمل و تقديم الخدمة للمواطنين بجودة عالية، ومحاربة روتين العمل لأنهم يتحررون من فكرة أنهم جهة منفذة لما يملى عليهم فقط.

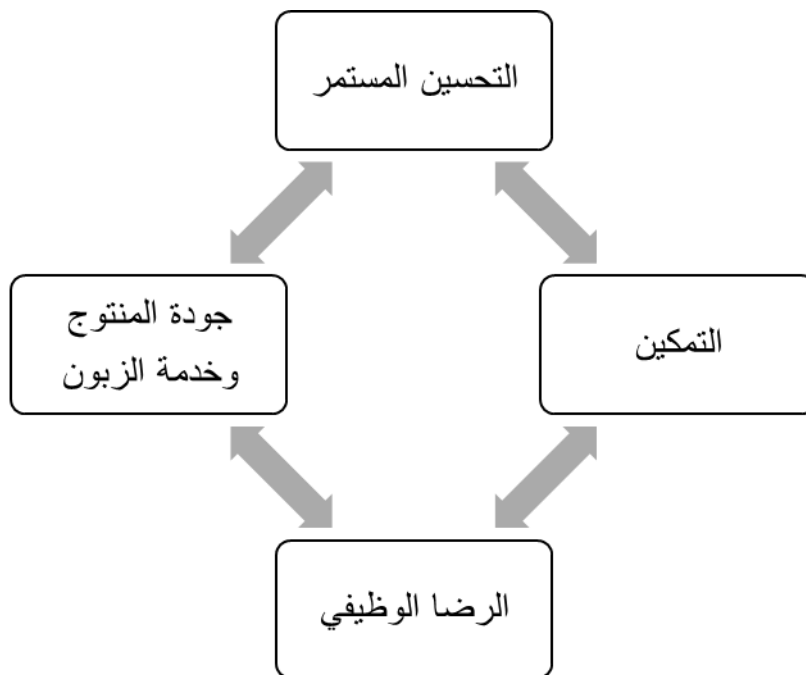
5. تحقيق جودة الخدمة العمومية : يقوم عنصر التمكين الإداري على التغيير الهيكلي والتنظيمي والثقافي، وتمكين الموظفين من العمل كفريق واتخاذ القرارات بشكل جماعي، وتوزيع السلطة وتحقيق التوازن داخل المؤسسة، حيث ينادي رواد الجودة الشاملة بتغيير العمليات والأنشطة تماشيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى أفكار "إدوارد ديمينق" (Edward deming) حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة والذي يقوم على عملية التحسين التدريجي والمستمر بكل أبعاد المنظمة وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في عملية تطوير وتحسين الجودة من قبل الجميع، وهذا يتطلب منح الموظفين نوعا من حرية التصرف والاستقلالية والإسهام في إتخاذ القرار وتحمل المسؤولية نحو قيادة المنظمة للتقدم.¹⁸

إن إستراتيجية التمكين تقود إلى تحقيق الجودة الشاملة من خلال تكثيف الدورات

التدريبية لتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة العامة، بحيث يؤدي التدريب إلى تطوير مهارات الموظفين وتنشيط دورهم في تحسين جودة الخدمة العامة، وتجاوز الصعوبات التي تواجههم وزرع روح المسؤولية المباشرة لكل موظف للسعي إلى تحقيق الجودة، وتسند كل من إدارة الجودة الشاملة وتمكين العاملين إلى نفس الأسس حيث يشتركان في تحقيق جودة المؤسسة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن لتحقيق أهداف المنظمة وإرضاء المواطنين¹⁹. تتطلب جودة الخدمة موظفين لهم القدرة على تغيير أساليب العمل مما يقتضي من الإدارة العليا الإلتزام بتحقيق رضاهم كجزء أساسي لإدارة الجودة، في المقابل

يؤدي تحقيق الجودة زيادة إقتناع الإدارة العليا بضرورة تمكين الموظفين باعتبار أن الهدف الأكبر هو التحسين المستمر، ويوضح الشكل التالي حلقة العلاقة بين التمكين والجودة²⁰:

الشكل رقم 2: التمكين والجودة



المصدر: أحمد إسماعيل المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، ط 1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ، ص 211.

6. التمكين وتحقيق الميزة التنافسية : يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها تنافس المنظمات على تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنتاج والتركيز على النوعية بدل الكمية في الوقت والسعر المناسبين²¹، كما تعرف على أنها اعتماد المؤسسة على طرق فعالة في عرض خدماتها تستطيع من خلالها جذب عدد كبير من الزبائن مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية ، والأخذ بعين الاعتبار لاقتراحات الزبائن ، والإستجابة للطلبات بأقل تكلفة وبأسرع وقت²² للتمكين الإداري دور في تحقيق الميزة التنافسية والتي تمثل هدف أساسي للإدارة المعاصرة، حيث يعتبر التمكين عنصرا حيويا في الإستثمار داخل المنظمة فهو يساهم في زيادة إنتاجيتها من خلال تطوير قدرات العاملين وتعزيز كفاءتهم. بالإضافة إلى أن التمكين يساعد المنظمة على التكيف بسرعة مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة ، مما يمنحها مرونة كبيرة ويساعدها على مواكبة التطورات السريعة فالتمكين يعزز تميز المنظمات عن منافسها وتزداد حاجة المنظمات للتمكين بتزايد إحتياجاتها بمختلف أنواعها لتحسين فعاليتها وكفاءتها من خلال تكيفها مع البيئة التي تعمل فيها، مما يساهم في تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، ويتيح التمكين الإداري للمؤسسة القدرة على المرونة والاستجابة للتطورات والتكيف معها ، كما يتيح تلبية حاجات العملاء وضمان حصة من السوق للمنظمة لتعزيز ميزتها التنافسية²³.

الخاتمة:

إن تخطيط المؤسسة العامة لهدفها نحو عصرنة إدارتها وتقديم خدمة عامة ذات جودة يتطلب وضع استراتيجية التمكين الإداري ضمن هذا التخطيط وضمن برنامجها وضرورة تبني فلسفتها لتتمين العنصر البشري وإشراكه الفعلي في إتخاذ القرارات لأن تحقيق آليات عصرنة الإدارة العامة من مسؤولية المورد البشري وهذا الأخير لا يضع مسؤولية عصرنة الإدارة ضمن أولوياته ولا يساهم في التغيير بل ويقاوم هذا التغيير إلا إذا كان له ولاء وانتماء وظيفي لهذه الإدارة ويشعر بأهمية وجوده داخل المؤسسة وأن الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار لأفكاره واقتراحاته عند إتخاذ القرارات، لذلك فزيادة مستوى التمكين الإداري للموظفين يؤدي إلى الحد من مقاومة التغيير داخل الإدارة العامة، من

خلال تحقيق الشعور بالرضا الوظيفي للموظفين وبالتالي المساهمة في التغيير دون مقاومته، كما أن التمكين الإداري هو من أهم الأساليب الحديثة المستخدمة لعصرنة الإدارة العامة باعتبار أنه يخص المورد البشري والذي هو الأساس في أي تغيير.

وتوصلنا من خلال دراسة دور التمكين الإداري في عصرنة الإدارة العامة إلى النتائج التالية:

✓ التمكين الإداري هو تعبير ضمني وصريح عن تثمين المورد البشري وأهميته في

عصرنة الإدارة العامة

✓ التخطيط لعصرنة الإدارة العامة يستلزم تبني إستراتيجية التمكين الإداري ضمن

محتوى هذا التخطيط

✓ تحقيق آليات عصرنة الإدارة العامة مسؤولية المورد البشري داخل المؤسسة لذلك

لابد من إشراكه في اتخاذ القرارات

✓ التمكين الإداري يحسن العلاقة بين الموظف والإدارة مما ينعكس بالإيجاب على

العلاقة بين الموظف والمواطن

✓ التمكين الإداري يعزز مبدأ الشفافية والمساءلة بحيث يتحمل كل فرد مسؤولية

قراراته

✓ التمكين الإداري يساهم في تحقيق جودة الخدمة العامة المقدمة للمواطنين

✓ تمكين الموارد البشرية يخلق روح الإبداع في طرق العمل وابتكار برامج وتقنيات

متطورة تساهم في عصرنة الإدارة

✓ قيادة التغيير نحو ضرورة عصرنة الإدارة يتطلب التمكين الإداري للموارد البشرية

لأنها المسؤولة عن تحقيق التغيير أو مقاومته

✓ الموارد البشرية الممكنة تهتم بحضور الدورات التدريبية المبرمجة من طرف المؤسسة

لتعلم مهارات اتخاذ القرار أو تعلم تقنيات الحاسوب والبرامج المتطورة لمواكبة

العصرنة

✓ يرتبط استخدام الموارد البشرية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والإهتمام بها

كضرورة حتمية بمدى تمكين هذه الموارد داخل المؤسسة

✓ يؤدي التمكين الإداري إلى تفعيل أسلوب لامركزية اتخاذ القرارات

✓ تمكين الموارد البشرية يسمح بتدفق المعلومات بشكل أفقي داخل المؤسسة

ولتعزيز عصرنة المؤسسات العامة لإدارتها من خلال التمكين الإداري للموارد البشرية

يمكننا اقتراح التوصيات التالية :

- ✓ ضرورة اعتبار المورد البشري كرهان أساسي لعصرنة الإدارة العامة
- ✓ الاستقطاب الفعال للموارد البشرية من أجل تنفيذ مخطط العصرنة
- ✓ تبني المؤسسة في فلسفتها ومخططها استراتيجية التمكين الإداري كضرورة حتمية في تحقيق العصرنة
- ✓ ضمان مقابل مادي مناسب للموظف لتحسين مستواه المعيشي
- ✓ التدريب المستمر للموارد البشرية لتطويرها بما يواكب عصرنة الإدارة من برامج وتقنيات حديثة في العمل
- ✓ مواكبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير الأجهزة والوسائل الحديثة
- ✓ استعمال البرامج المعلوماتية الحديثة لتوفير الوقت والجهد وتقليل إنفاق الأموال
- ✓ منح فرص الابتكار والإبداع للموظفين والخروج من روتين العمل والتخلي عن الأنانية وحب السيطرة من طرف الرؤساء
- ✓ تحفيز الموظفين أصحاب القرارات الصائبة والتي تعود نتائجها بالإيجاب على المؤسسة ومنحهم مكافآت وحوافز
- ✓ التعيين في المناصب الحساسة على أساس الكفاءة والفعالية وليس على أساس المحسوبية
- ✓ السماح بتدفق المعلومات للموظفين للمشاركة في حل مشاكل وأزمات المؤسسة
- ✓ اعتبار المواطن زبون يحتاج إلى خدمة ذات جودة عالية بحيث ينافس القطاع العام القطاع الخاص في تقديم الخدمة
- ✓ ضرورة اهتمام الموارد البشرية بالدورات التدريبية المبرمجة من طرف الإدارة بحضورها والاستفادة منها وعدم النظر إليها كفرصة للهروب والتخلص من روتين العمل.
- ✓ تخلي رؤساء العمل من مركزية القرار وفكرة أنهم أصحاب القرار في المؤسسة وأن أي قرار يخالفهم حتى وإن كان في مصلحة المؤسسة هو تحدي لهم ويشكل خطر على مكانتهم.

الهوامش:

¹ جمال الدين يوسف نجوى ، حامد محمد نجلاء ، الحبسية بنت سليمان بن ناصر رضية ، التمكين الإداري : المفهوم والأبعاد، مجلة العلوم التربوية ، كلية الدراسات العليا للتربية ، جامعة القاهرة ، مج 23 ، ع3، جوان 2015 ، ص 462 .

² المعاني إسماعيل أحمد وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة . ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 182 .

- ³ برسولي فوزية، أثر التمكين في الأداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة -، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص: علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، 2017- 2018، ص ص 51-52.
- ⁴ جمال الدين يوسف نجوى وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 465.
- ⁵ الوراق ميسرة علي عبد الرؤوف، التمكين الإداري وأثره على صراعات العمل داخل المؤسسات التعليمية، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع 106، نوفمبر 2018، ص 136.
- ⁶ رجائي محمد أحمد العيسوي، التمكين الإداري، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2019، ص ص 37-40.
- ⁷ الشريف محمد علي مها، التمكين الإداري ودوره في رفع كفاءة العاملين بالجامعات: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس -، ع 24، سبتمبر 2012، ص ص 302-303.
- ⁸ عربات ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية، عمان، 2007، ص 18.
- ⁹ بن فرحات مولاي لحسن، عصرنة الإدارة العمومية الجزائرية في ظل التحديات والرهانات، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في الحقوق، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2022-2023، ص 69.
- ¹⁰ ضيافي عبد العزيز، حاروش نور الدين، مسارات عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، مج 12، ع 1، جانفي 2023، ص 9.
- ¹¹ دبله عبد العالي، لعمرى وفاء، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ع 18، مارس 2016، ص 60.
- ¹² عيشور فؤاد، دريدش حلمي، دراسة تحليلية لمفهوم التمكين التنظيمي على ضوء ما ورد في الفكر الإداري، مجلة المحترف، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة زيان عاشور الجلفة، مج 8، ع 4، 2021.
- ¹³ رجائي العيسوي محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 37-40.
- ¹⁴ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل k-tab Incorporated، 2013، ص ص 14-16.
- ¹⁵ تلخوخ سعيدة، علاقة التمكين الإداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد إقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، ع 4، 2014، ص 314.
- ¹⁶ يحيى ملحم سليم، التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص 260.
- ¹⁷ سليمان السلطان ولاء، أثر التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي لدى العاملين في الجامعات الحكومية بجدة -دراسة حالة في جامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، ع 62، ص 463.
- ¹⁸ يحيى ملحم سليم، مرجع سبق ذكره، ص 41.
- ¹⁹ مرزوق ابراهيم سارة، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين (رؤية جديدة)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ص 264.
- ²⁰ أحمد إسماعيل المعاني وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 211.
- ²¹ بورنان عامر سمية، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2016، ص 81.
- ²² غرابي خولة، واقع التمكين الإداري للموظفين بالمؤسسات العمومية والخاصة وتأثيره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية بالمؤسسات العمومية والخاصة بولاية المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الحاج لخضر-باتنة 1- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2022-2023، ص 82.
- ²³ سالم إلياس، تمكين العاملين ودوره في تحقيق المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لكلية الأعمال حول "رأس المال البشري في عصر المعرفة"، جامعة عمان العربية.