

أثر التمكين الوظيفي في الحد من المخاطر التشغيلية: دراسة تحليلية مقارنة للدراسات السابقة في الفترة (2018م-2025م)

إعداد الباحث:

[علي سعيد عكعك - باحث دكتوراة - جامعة محمد الخامس - المملكة المغربية]

شرف الدكتور:

[هشام اليوسفي أستاذ محاضر مؤهل كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية السويسي]

الملخص:

تستهدف الدراسة تحليل العلاقة الجوهرية بين التمكين الوظيفي والحد من المخاطر التشغيلية في المؤسسات المعاصرة، من خلال مراجعة تحليلية مقارنة للأدبيات العلمية المنشورة بين عامي 2018 و2025. تبرز أهمية الدراسة من واقع التحولات المتسارعة في بيئات العمل، حيث انتقل التركيز من نماذج الرقابة التقليدية إلى نماذج التمكين التي تعتبر المورد البشري خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر. واعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المنهجية للأدبيات وعددها (21) دراسة، مع تقسيم النطاق الزمني إلى فترتين: (2018م-2021م) التي شهدت بداية توظيف الأدوات الرقمية ومواجهة إشكالية الحظر والإغلاق أثناء أزمة جائحة كوفيد-19، ومن (2022م-2025م) التي ركزت على المرونة التنظيمية والذكاء الاصطناعي. توصلت المراجعة الأولية للإطار النظري إلى أن التمكين بأبعاده الهيكلية والنفسية يسهم بشكل فعال في تقليل الأخطاء البشرية وتعزيز سرعة الاستجابة للأزمات التشغيلية. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات التمكين تشهد انخفاضاً ملحوظاً في مستويات التعرض للمخاطر مقارنة بالمؤسسات البيروقراطية. وتعزى الدراسة إلى ضرورة بناء منظومة متكاملة تدمج بين التمكين الرقمي والنفسي لضمان استدامة العمليات في ظل التحولات الديناميكية العالمية المتقلبة.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي، المخاطر التشغيلية، إدارة المخاطر.

Abstract:

This study aims to analyze the substantive relationship between employee empowerment and the mitigation of operational risks in contemporary organizations through a comparative, analytical review of the scholarly literature published between 2018 and 2025. The study's relevance stems from rapid transformations in work environments, where attention has shifted from traditional control-based models to empowerment-oriented approaches that position human capital as the first line of defense against risk. A systematic literature review was conducted, encompassing 21 studies, and the timeline was divided into two phases: 2018_2021, marked by the early adoption of digital tools and the challenges of restrictions and lockdowns during the COVID-19 pandemic; and 2022_2025, characterized by an emphasis on organizational resilience and artificial intelligence. The initial synthesis of the theoretical framework indicates that empowerment across both structural and psychological dimensions effectively reduces human error and enhances the speed of response to operational crises. The findings also suggest that organizations adopting empowerment strategies experience a notable decrease in risk exposure compared with bureaucratic organizations. Accordingly, the study underscores the need to develop an integrated system that combines digital and psychological empowerment to sustain operations amid volatile and dynamic global shifts.

keywords: Employee empowerment; Operational risk; Risk management.

1. المقدمة

أصبحت إدارة المخاطر اليوم ركيزة أساسية في جميع المؤسسات ذات التفكير الرشيد، لأن المخاطر تمثل حوادث متوقعة أو قائمة، قد تؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار وتؤثر في الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على حد سواء. ومع التغيرات المتسارعة والتحول الاقتصادي والسياسي والتكنولوجية، لم تعد المخاطر أحداثاً طارئة، بل تتجدد أنواعها بفعل تعقد البيئات التنظيمية في المؤسسات ونقص الموارد وتزايد المنافسة، الأمر الذي يتطلب الانتقال من إجراءات رد الفعل إلى تبني الاستباقية والتحليل والجاهزية. وفي هذا السياق، تُعد **المخاطر التشغيلية** من أكثر المخاطر ارتباطاً بالواقع اليومي للمؤسسات؛ لأن نشأتها غالباً تتم من داخل المؤسسة من حيث: العمليات والإجراءات، والعنصر البشري، والأنظمة والتقنيات الرقمية، أو من خلال تفاعلها مع متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

وتبرز أهمية **التمكين الوظيفي** كخيار إداري لا يركز فقط على تحسين الرضا الوظيفي أو التحفيز لرفع المعنويات، بل يتجاوز ذلك إلى تعزيز تنفيذ المهام التشغيلية من خلال بناء كفاءات الموظفين وتمكينهم من التعامل والوعي والاستجابة ضمن إطار من الضوابط والمسؤوليات. فالمنظمات التي تواجه أزمات مالية أو تشغيلية كما يحدث في بعض القطاعات مثل المؤسسات المالية تحتاج إلى موارد بشرية قادرة على الالتزام بالإجراءات، ورصد استشعار المخاطر المبكرة، والتعامل مع الانحرافات التشغيلية قبل تحولها إلى خسائر. ويمثل التمكين الوظيفي **منظومة تطوير** تحسن قدرات العاملين عبر التدريب، وإتاحة المعلومات، والمشاركة في القرار، ومنح الصلاحيات الملائمة، والعمل الجماعي، بما يمكن الموظف من أداء مهامه بمستويات أعلى من الاستقلالية والكفاءة والمسؤولية، وهو ما ينعكس مباشرة على تقليل احتمالات الخطأ والتقصير أي الحد من المخاطر التشغيلية وتحسين القدرة للاستجابة للتعامل معها واحتوائها قبل وقوعها أو عند وقوعها في مرحلة مبكرة.

1.1 مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى فاعلية التمكين الوظيفي كأداة إدارية للحد من المخاطر التشغيلية في ظل التغيرات الجذرية التي طرأت على بيئة الأعمال بين عامي 2018 و2025. فعلى الرغم من التقدم التكنولوجي، لا تزال الأخطاء البشرية وفشل العمليات الداخلية تشكل النسبة الأكبر من الخسائر التشغيلية (Ashby, 2025).

تكنم الفجوة البحثية في الحاجة إلى فهم كيف تطور مفهوم التمكين من كونه وسيلة لتحسين الأداء العام إلى أداة دفاعية ممكنة لتعامل مع المخاطر. وتزداد المشكلة عند المقارنة بين الدراسات التي أجريت قبل وأثناء الجائحة كوفيد-19- من الفترة (2018-2021) والدراسات الحديثة التي تتناول بيانات العمل المعاصرة والذكاء الاصطناعي (2022-2025). إن عدم وضوح الآليات التي ينتقل من خلالها أثر التمكين إلى تقليل احتمالية وقوع الخطر أو تخفيف آثاره يمثل التحدي الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة لمعالجته.

1.2 أهمية الدراسة

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من كونها تقدم مراجعة شاملة ومحدثة تربط بين متغيرين حيويين في الفكر الإداري المعاصر، مما يثري المكتبة العربية بنموذج تحليلي يقارن بين فترتين زمنيتين منفصلتين في الإدارة الحديثة. كما تساهم في تأصيل المفاهيم المتعلقة بالتمكين الهيكلي والنفسي وعلاقتها بالمرونة التنظيمية (Almashhour et al, 2025).
- أما من الناحية العملية، فإن هذه الدراسة توفر لصناع القرار والمديرين في مختلف القطاعات إطاراً استرشادي حول كيفية تصميم برامج التمكين التي لا تستهدف فقط رفع الإنتاجية، بل تساهم بشكل مباشر في خفض التكاليف الناتجة عن المخاطر التشغيلية (Ying & Allaqtta, 2025). وإن فهم هذه العلاقة يساعد المؤسسات في بناء ثقافة سليمة تعتمد على الرقابة الذاتية والمسؤولية المشتركة.

1.3 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد التطور المفاهيمي للتمكين الوظيفي والمخاطر التشغيلية في الأدبيات (2018-2025).
2. تحليل أثر أبعاد التمكين (الهيكلي والنفسي) في الحد من أنواع المخاطر التشغيلية المختلفة.
3. المقارنة بين نتائج الدراسات السابقة في الفترة (2018-2021) والفترة (2022-2025) لرصد التحولات في التوجهات البحثية.

1.4 التساؤلات البحثية

تحاول الدراسة الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

- كيف يساهم التمكين الوظيفي في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار وتقليل التعرض للمخاطر؟
- ما هي الفروق الجوهرية في تأثير التمكين على المخاطر التشغيلية بين الدراسات العربية والأجنبية في الفترة المحددة؟
- ما العلاقة بين التمكين الوظيفي والتقليل من المخاطر التشغيلية؟

1.5 حدود الدراسة

- تقتصر الدراسة من الناحية الزمانية، على الأدبيات والأبحاث المنشورة في الفترة من عام 2018 إلى عام 2025، وهي فترة تم اختيارها بعناية لتشمل التحولات قبل وبعد جائحة كوفيد-19 وما صاحبها من تغيرات في نماذج العمل.
- أما من الناحية الموضوعية، فتركز الدراسة على متغير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (الهيكلي، النفسي، الرقمية) ومتغير المخاطر التشغيلية (الأخطاء البشرية، فشل النظم، الامتثال). وتستهدف المراجعة الدراسات التي طبقت في قطاعات متنوعة مثل البنوك، والرعاية الصحية، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لضمان شمولية النتائج (Tripathi et al, 2025).

2. الإطار المفاهيمي والأدبيات السابقة

يشكل الإطار المفاهيمي الركيزة الأساسية لفهم التفاعلات بين التمكين وإدارة المخاطر، حيث يستعرض المفاهيم والأبعاد التي استندت إليها الدراسات السابقة لتفسير هذه العلاقة.

2.1 مفهوم وأبعاد التمكين الوظيفي

. ورغم كثرة الأدبيات السابقة التي تناولت التمكين لا يوجد تعريف واحد جامع للتمكين؛ إذ تعددت التعريفات بحسب الباحثين.

التمكين لغة: بمعنى مكن له في الشيء أي منحه السلطة والقدرة عليه ومكنه من التيسير والتصرف عليه (المعجم الوسيط، 2004، 541).

التمكين اصطلاحاً: يختلف تعريف التمكين الوظيفي باختلاف آراء المفكرين والباحثين حيث يُعرف بأنه عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية والمساهمة في إعداد الخطط وتوظيف الأفراد لتطوير أداء المنظمة (شاهين وآخرون، 2023).

وعرفه (AL sharqi, 2020) تمكين الموظفين من ممارسات العملية الإدارية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ومنحهم الصلاحيات والثقة في التحرك وذلك من خلال وضعهم في المكان المناسب.

فمن منظور (Elhnsadi & Demirel (2020 يُعرّف التمكين بأنه عملية تعزيز يقين الفرد بقدراته على أداء واجباته ومهامه، ورفع الدافعية النفسية والكفاءة الذاتية عبر تحديد العوامل والظروف التي تسببت في عجز الموظف وإزالتها. وعرف التمكين بأنه تعزيز قدرات الموظفين بحيث يمتلكون الإلهام الداخلي لإصدار الأحكام والتقييمات وممارسة التقدير في المواقف التي يواجهونها أثناء أداء واجباتهم، فضلاً عن مشاركتهم الكاملة في القرارات المرتبطة بأعمالهم (Yan et al, 2025).

كما عرفه (شكري وآخرون، 2023) بأنه الأداة الأساسية لصناعة المنظمة القادرة على التعامل ومواجهة التحديات المستقبلية في العمل. ويعرف التمكين الوظيفي أيضاً بأنه عملية منح الموظفين السلطة والمسؤولية والقدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بمهام عملهم، مع تزويدهم بالموارد والمعلومات (Rizvic, 2025). وقد تطور هذا المفهوم ليشمل بعدين رئيسيين:

1. **التمكين الهيكلي (Structural Empowerment):** يركز على الخصائص التنظيمية والبيئة التي تسمح بانتقال السلطة، ويشمل الوصول إلى المعلومات، والحصول على الدعم، وتوافر الموارد، وفرص التعلم والنمو (Ribeiro, 2025). يعتبر التمكين الهيكلي بمثابة البنية التحتية التي تمكن الموظف من أداء عمله بكفاءة وتقليل العوائق البيروقراطية التي قد تؤدي إلى مخاطر تشغيلية.

2. **التمكين النفسي (Psychological Empowerment):** يعكس الإدراك الداخلي للموظف تجاه دوره في المنظمة، ويتكون من أربعة أبعاد أساسية هي: المعنى (قيمة هدف العمل)، والكفاءة (الثقة في القدرة على الأداء)، والاستقلالية (الحرية في اختيار كيفية العمل)، والتأثير (القدرة على التأثير في مخرجات العمل) (Ganawatta, 2025).

تؤكد الدراسات الحديثة أن التكامل بين التمكين الهيكلي والنفسي هو الذي يقود إلى تحسين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، مما يقلل من احتمالية وقوع الأخطاء الناتجة عن الإهمال أو ضعف الدافعية (Duffour, 2025). إن الموظف الممكن يمتلك ملكية نفسية تجاه عمله، مما يجعله أكثر يقظة تجاه أي انحرافات قد تؤدي إلى مخاطر (Afram, 2025).

2.2 ماهية المخاطر التشغيلية

مفهوم المخاطرة يختلف باختلاف نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولذلك اختلفت الآراء حول تحديد مفهوم المخاطرة (Hassan & Aziz, 2019). كما اختلفت وتعددت تعريفات الخطر، ومن أبرزها تعريف حسن وسمايل (2023) وعرفا الخطر على أنه "عدم التأكد من وقوع الخسارة" حيث اعتمد هذا التعريف على الحالة المعنوية للفرد لحظة اتخاذ قراراته في حالة عدم اليقين. ويعرف آخرون المخاطرة على أنها احتمالية التعرض لخسائر غير المتوقعة وغير مخطط لها وقد تصنف مادية أو معنوية.

تُعرف المخاطر التشغيلية بأنها مخاطر الخسارة الناتجة عن عدم كفاية أو فشل العمليات الداخلية، والأفراد، والأنظمة، أو عن أحداث خارجية (Ashby, 2025). وتتميز هذه المخاطر بأنها داخلية المنشأ في أغلب الأحيان، مما يجعل السيطرة عليها مرتبطة بجودة الإدارة والثقافة التنظيمية.

وعرفت لجنة بازل || للرقابة المصرفية المخاطر التشغيلية هي تلك المخاطر التي تؤدي لخسائر نتيجة لفشل العمليات أو عدم ملائمة أنظمة الضبط والرقابة الداخلية، والموارد البشري، وأنظمة المعلومات، والأحداث الخارجية. يتضمن هذا التعريف المخاطر القانونية ويستثني المخاطر الاستراتيجية والمخاطر التنظيمية ومخاطر السمعة (بوليفة وقريشي، 2022). كما تعرف المخاطر التشغيلية بأنها تلك المخاطر الناتجة عن الأخطاء البشرية أو الفنية أو الحوادث غير المتوقعة.

1. صنف المخاطر التشغيلية إلى عدة أنواع رئيسية وفقاً للأدبيات التالية

(Jonovic & Barjaktaroric, 2025, (Odion & Angel, 2025)، (Inuwa et al, 2025))
(Ziyavitdinovich, 2025)، (بوليفة وقريشي، 2022))

- **مخاطر العنصر البشري:** وتشمل الأخطاء غير المقصودة، والاحتيايل، ونقص الكفاءة، والإجهاد الذي يؤدي إلى تراجع التركيز.

- **مخاطر النظم والتقنية:** وتتعلق بفسل البرمجيات، وانقطاع الاتصالات، ومخاطر الأمن السيبراني التي تزايدت أهميتها في الدراسات المنشورة بين 2022-2025.
- **مخاطر العمليات:** وتنتج عن خلل في تسلسل الخطوات الإجرائية، أو ضعف الرقابة، أو عدم وضوح الصلاحيات.
- **المخاطر القانونية والامتثال:** وتتعلق بالفسل في الالتزام بالقوانين واللوائح المنظمة للنشاط، مما يعرض المؤسسة لغرامات مالية وفقدان السمعة.
- تشير التوجهات الحديثة في إدارة المخاطر إلى ضرورة تبني أطر عمل مرنة مثل ISO 31000 التي تركز على دمج إدارة المخاطر في جميع ممارسات الموارد البشرية، بما في ذلك التمكين (Ziyavitdinovich, 2025).

2. العوامل المسببة لزيادة الاهتمام بالمخاطر التشغيلية ((حسن وسمايل، 2023)،

- (بوليفة وقريشي، 2022):
- العولمة والثورة التكنولوجية
- زيادة المنافسة
- إزالة القيود وإعادة التنظيم
- الصيرفة الاستثمارية
- الإبداع والابتكار

3. خطوات إدارة المخاطر التشغيلية (إطار المخاطر وزارة التعليم 2025-سلطنة عُمان):

- تحديد المخاطر
- تحليل المخاطر
- تقييم المخاطر
- الاستجابة للمخاطر
- مراقبة المخاطر

2.3 العلاقة بين التمكين الوظيفي وإدارة المخاطر

تقوم العلاقة بين التمكين والحد من المخاطر على فرضية أن الموظف المُمكّن هو خط الدفاع الأول في مواجهة المخاطر. فعندما يتم منح الموظف الاستقلالية والوصول إلى المعلومات، تزداد قدرته على اكتشاف الأخطاء، والتعامل معها بطرق مبتكرة لحل المشكلات في مراحلها الأولية وقبل تفاقمها إلى كوارث تشغيلية (Aparicio & Flores, 2025).

تتجلى هذه العلاقة من خلال عدة آليات:

1. **تحسين تدفق المعلومات:** التمكين يقلل من تقسيم المعلومات (Information Silos)، مما يضمن وصول التنبيهات حول المخاطر الوشيكة إلى مستويات اتخاذ القرار بسرعة ودقة (Karki & Bhandari, 2025).
2. **الرقابة الذاتية:** بدلاً من الاعتماد الكلي على الرقابة الخارجية التي قد تفشل في رصد التفاصيل الدقيقة، يعزز التمكين الرقابة الذاتية النابعة من شعور الموظف بالمسؤولية تجاه مخرجات عمله (Trippner & Chadzynski, 2025).
3. **سرعة الاستجابة:** في بيئات العمل المعقدة، يتطلب الحد من المخاطر اتخاذ قرارات لحظية. التمكين يوفر للموظفين الصلاحيات اللازمة للتصرف دون انتظار سلسلة أوامر طويلة قد تضعف فيها فرصة تدارك الخطر (Aparicio & Flores, 2025).
4. **الابتكار في حل المشكلات:** الموظفون الممكّنون أكثر ميلاً لابتكار طرق عمل جديدة تقلل من احتمالية تكرار الأخطاء، مما يساهم في التحسين المستمر للعمليات (Sanusi et al, 2025).

إن التمكين لا يقتصر فقط على الجوانب الإيجابية للأداء، بل يعمل كأداة وقائية تقلل من مستويات التوتر الوظيفي الذي يعد سبباً رئيساً للحوادث والأخطاء التشغيلية (Inuwa et al, 2025). فإن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة عكسية؛ فكلما ارتفعت مستويات التمكين المدروس والمنظم، انخفضت احتمالات وآثار المخاطر التشغيلية.

تؤكد الدراسات أيضاً أن القيادة التحويلية تلعب دوراً محورياً في تفعيل هذه العلاقة، حيث يقوم القادة بتهيئة البيئة المناسبة للتمكين، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المرؤوسين في إدارة المخاطر اليومية بفعالية (Trippner et al, 2025). وفي السياق ذاته، يبرز التمكين كتوجه حديث يربط بين تمكين الموظفين والحد من المخاطر البيئية والتشغيلية في إطار الاستدامة (Karki & Bhandari, 2025).

وفي سياق متصل، يتضح أن التمكين الوظيفي ليس مجرد أداة إدارية لتحسين الأداء، بل هو أداة في غاية الأهمية وضرورية للمؤسسات التي تسعى للتميز والحد من الفشل في بيئة أعمال تتسم بعدم اليقين. وإن الانتقال من البيروقراطية المركزية إلى التمكين يمثل تحولاً جوهرياً في منظور إدارة المخاطر، حيث يصبح كل فرد في المؤسسة شريكاً في حمايتها وضمان استمراريتها ونموها.

3. الأدبيات السابقة

1) دراسة (Cheng et al, 2025) بعنوان أثر التمكين النفسي للسلامة المدعوم بتقنية الواقع الافتراضي على إدراك المخاطر وسلوك تجنبها لدى العاملين في العمليات عالية المخاطر هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير تقنية الواقع الافتراضي على التمكين النفسي للسلامة وإدراك المخاطر وسلوك تجنبها لدى العاملين في مجال مراقبة الأنظمة السيبرانية الفيزيائية في مناجم عالية المخاطر أجريت التجربة عشوائية منظمة شملت 72 متخصصاً في مجال التعدين لتقييم فعالية

نظام تدريب شامل بتقنية الواقع الافتراضي، يتضمن عناصر أمن الشبكات، على الوعي السلوكي، مقارنةً بأساليب التدريب التقليدية. تتناول الدراسة تحديدًا العاملين في مناجم تحت الأرض ضمن أربعة أدوار تشغيلية عالية المخاطر باستخدام تصميم تجريبي عشوائي مضبوط مع مقاييس تمكين نفسي معتمدة. وقد أظهرت النتائج تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في جميع مقاييس السلامة التي تم تقييمها. ويساعد نموذج تكامل مخاطر الأمن والسلامة، الذي طُوّر في هذا البحث، في شرح التفاعل بين العناصر النظرية المتعددة، مثل الإدراك البشري، ونقاط الضعف التقنية، وعناصر التمكين النفسي، ضمن بيئة تعدين معقدة. وتُعزز هذه النتائج فهم إدراك المخاطر.

(2) دراسة (Garba, 2025) بعنوان تقييم ممارسات الحوكمة الرشيدة في الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها في المؤسسات التعليمية: مراجعة منهجية للأدبيات

استندت الدراسة إلى منهجية PRISMA واستعرضت هذه الدراسة المنهجية للأدبيات 19 منشورًا محكمًا حول الحد من مخاطر الكوارث وإدارتها (DRRM) وممارسات الحوكمة الرشيدة في المدارس، والتي نُشرت بين عامي 2011 و2025. قُيِّمت الدراسة العلاقة بين نتائج تطبيق إدارة مخاطر الكوارث والحد منها، مثل التأهب والاستجابة والتعافي، وخصائص الحوكمة، بما في ذلك الشفافية، والمساءلة والمشاركة والكفاءة. وقد أظهرت النتائج أن المدارس ذات الميزانية الأكبر والحجم المؤسسي الأوسع تُحقق أداءً أفضل في الاستجابة للكوارث. كما يُحدد موقع المدرسة بشكل كبير مستوى التأهب للكوارث، ويعود ذلك إلى الموارد والبنية التحتية وتنفيذ البرامج. وأكدت الدراسة على ضرورة استخدام أساليب تحليلية متعددة في الدراسات المستقبلية لرصد التأثيرات المُجمَّعة لممارسات الحوكمة والمتغيرات المؤسسية. وخلصت إلى أن تعزيز القدرات القيادية والشفافية المالية وهياكل الحوكمة التشاركية أمرٌ بالغ الأهمية لبناء قدرة المدارس على الصمود.

(3) دراسة الشياي وشلي (2024) بعنوان أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية (دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان)

تناولت الدراسة أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية وسعت إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على دور التمكين الإداري في ترشيد اتخاذ القرارات في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان، والوقوف على التحديات والصعوبات التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان عند تطبيق التمكين الإداري. وكانت أهم نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها أن المتوسط الحسابي العام أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان بلغ (3.56%) بمستوى متوسط ويشير ذلك إلى توافر أبعاد ترشيد القرار لدى العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 72%. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أبرزها: أن العاملين بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عمان الذين تم

تمكينهم أصبحوا يمتلكون مهارات وإمكانيات أكبر في مستويات التعامل مع متطلبات الوظيفة ولديهم القدرة على توظيف المعلومات والموارد على المستوى الفردي بشكل متميز، ويتوجب على المنظمة لكي تنجح جهود التمكين بها إدراج نظام تقدير بأهدافها المستقبلية ومكافأة العاملين ضمن سياسة المنظمة ويكون مرتبط بأهدافها المستقبلية.

(4) دراسة (Qudah et al, 2024) بعنوان تأثير جائحة كوفيد-19 على اتجاهات البحث في إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المؤلفين والمصادر والمنظمات والدول التي ساهمت في دراسة تأثير كوفيد-19 على إدارة مخاطر المشاريع وأهداف التنمية المستدامة، بالإضافة إلى تزويد الباحثين برؤى معمقة حول أبرز اتجاهات البحث والفجوات

الموجودة في الأدبيات. وقد حلت هذه الدراسة أحدث ما توصلت إليه الأدبيات حول الاتجاهات العالمية للبحوث المتعلقة بتأثير مخاطر كوفيد-19 على إدارة مخاطر المشاريع وأهداف التنمية المستدامة باستخدام التحليل البليومتري. وقد نُشرت 438 دراسة حول تأثير مخاطر كوفيد-19 على إدارة مخاطر المشاريع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في قاعدة بيانات Web of Science بين عامي 2019 و2022. واستُخدم برنامج VOSviewer لتحليل التكرار المشترك لجميع الكلمات المفتاحية، وتحليل المؤلفين المشتركين، وتحليل الاستشهاد المشترك للمصادر. وأظهرت النتائج مساهمة مؤلفين من 23 دولة، وتم تحديد 91 كلمة رئيسية وتنظيمها في أربع مجموعات، مثل تحديات إدارة مخاطر المشاريع وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة خلال جائحة كوفيد-19، وتأثير أزمة كوفيد-19 على تحقيق أهداف الصحة الجيدة والرفاه، وأهمية معرفة إدراك المخاطر في بيئة المشاريع للحفاظ على الرعاية الصحية للعاملين، وتأثير كوفيد-19 على عوامل خطة إدارة مخاطر المشاريع.

(5) دراسة (ALshemmari, 2023) بعنوان دور تمكين الموظفين في زيادة كفاءة أداء الموظفين: دراسة تجريبية

هدفت من الدراسة إلى استقصاء دور التمكين الوظيفي (التفويض، المشاركة، الثقة، الاتصال، والتحفيز) في تعزيز كفاءة أداء الموظفين داخل ديوان المحاسبة في دولة الكويت. ولتحقيق ذلك، تم اعتماد المنهجية الكمية، حيث جرى توزيع (243) استبانة على عينة من موظفي إدارة الموارد البشرية في ديوان المحاسبة الكويتي. وتم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات الأولية وتحليلها. وقد أشارت نتائج الدراسة بأن للتمكين الوظيفي القدرة على زيادة كفاءة أداء الموظفين، وقد أوصت الدراسة بتوفير فرص للتطوير المهني ومنح الموظفين الفرصة لتولي مسؤوليات جديدة، والمشاركة في مشاريع خاصة، والالتحاق بدورات تدريبية مهنية. كما أوصت بترتيب برامج تبادل أو تدريب عملي للموظفين في دواوين رقابية أخرى للحصول على رؤى جديدة وتوسيع خبراتهم. وتم تقديم توصيات إضافية ضمن الدراسة.

كما أكدت الدراسة أن التمكين يمثل عنصراً أساسياً في نظرية تحديد الذات، التي تفترض أن الأفراد يتحفزون بدافع تلبية احتياجاتهم النفسية الأساسية المتمثلة في الاستقلالية والكفاءة والانتماء. ويسهم التحقيق في العلاقة بين التمكين والأداء في توسيع فهم هذه النظرية وتطبيقاتها في بيئة العمل. وقد أظهرت الدراسة أن الموظفين المُمكّنين يميلون إلى المشاركة بفعالية أكبر، ويكونون أكثر تحفيزاً والتزاماً بأعمالهم، مما ينعكس مباشرة على جودة وكفاءة أدائهم.

(6) دراسة (حسن وسمايل، 2023) بعنوان تقييم المخاطر التشغيلية ودورها في تخفيف الأضرار في المصارف التجارية: دراسة تحليلية لآراء الخبراء في إقليم كردستان- العراق.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور تقييم مخاطر التشغيل في تقليل من الأضرار في المصارف في إقليم كردستان العراق، وقد استخدمت الدراسة لإجراء البحث اختيار عدد من المصارف العامة في الإقليم منطقة دراسة حالة للتعرف على أهم أسباب المخاطر التشغيلية. وقد أوصت الدراسة أن تتبع المصارف أساليب تتطور فيها من رقابتها وطرق إدارتها لهذه المخاطر.

(7) دراسة (أبو الهنا، 2023) بعنوان واقع تطبيق إدارة المخاطر في تنمية المهارات التدريسية لمعلمي المواد العلمية بالمملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على تنمية المهارات التدريسية لدى معلمي المواد العلمية في ضوء إدارة المخاطر، وقد أظهرت دراسة استطلاعية مكونة من 20 سؤالاً حول تفعيل معايير الجودة القائمة على إدارة المخاطر من معلمي ومشرفي المواد العلمية، وشارك في الرد على أسئلة الدراسة ما يقرب من 200 معلماً ومشرفاً للمواد العلمية. وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن نسبة تفوق النصف من المعلمين والمشرفين ليس لديهم خلفية عن معايير لديهم دراية كاملة بمعايير جودة إدارة المخاطر، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك ضعف في المهارات التدريسية لمعلمي المواد العلمية.

8) دراسة ثريا (2020) بعنوان أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة لعينة من البنوك التجارية

هدفت لدراسة إلى تحديد أثر تحسين أداء الموارد البشرية في التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية، والاستبيان كأداة جمع البيانات الأولية، حيث جمعت 73 استمارة قابلة للتحليل، ليتم بعدها اعتماد البرنامج

الإحصائي SPSS للقيام بالتحليل الإحصائي للبيانات مع استخدام مختلف أدوات التحليل. وقد خلصت الدراسة إلى أن كل من تقييم الأداء، والتدريب، والقياد الناجحة، وتمكين الموظفين، وحسن بيئة العمل، ودعم الابتكار هي أساليب مهمة وفعالة لتقليل من المخاطر التشغيلية. وقد أوصت الدراسة بضرورة حرص المسؤولين على عملية تقييم أداء موظفين البنك على القيام به بشكل دوري، وكذلك، تبي البنك لفكرة تخصيص قسم يهتم بإدارة المخاطر الخاصة بالموارد البشرية بشكل خاص باعتبارها عنصراً أساسياً في نشاط البنك على مختلف المستويات.

9) دراسة (شكري وآخرون، 2023) بعنوان التمكين الإداري ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية في الإدارة العامة لمدينة الطب في بغداد

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التمكين الإداري في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة العامة لمدينة الطب. تم اعتماد استمارة الاستبانة في جمع البيانات وشارك في استطاع الاستبانة (213) موظفاً، وتم استخدام الأسلوب الإحصائي الكمي في تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS.23). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات ومنها وجود عاقبة مباشرة بين التمكين الإداري والرضا الوظيفي للعاملين، ومن أبرز التوصيات التي أوصت بها الدراسة ضرورة أن تتبنى إدارة المنظمة عينة البحث برامج توعوية توجه للموظفين، لاسيما المديرين في المستويات الإدارية كافة بشأن أهمية الاتجاهات الإدارية المعاصرة في العمل الإداري.

10) دراسة (الغول 2023) بعنوان أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية

هدفت الدراسة التعرف على أثر تمكين العاملين بأبعاده (تفويض السلطة، وثقافة العاملين، والعمل الجماعي، والاستقلالية، وحرية الاختيار) في جودة الخدمات بأبعاده (الملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، والتوكيد "المصدقية"، والتعاطف) وجود نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) كمتغير معدل في شركات التأمين الأردنية، وذلك من وجهة نظر المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية. وتكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الأردنية وعددها (21) شركة، حيث شملت عينة (300) عاملاً تم اختيارهم من خلال العينة العشوائية الطبقية التناسبية، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة لجمع البيانات، وتم تحليل الحزمة برنامج (SPSS) وقد أظهرت النتائج الوصفية أن المتوسطات الحسابية لمتغيرات تمكين العاملين ككل، جاءت بالمستوى المتوسط من الأهمية من وجهة نظر العينة، وجاء متغير (الاستقلالية) بالمرتبة الأولى، ثم جاء متغير (حرية الاختيار) بالمرتبة الثانية، ثم جاء متغير (تفويض السلطة) بالمرتبة الثالثة ثم جاء متغير (ثقافة العاملين) بالمرتبة الرابعة وأخيراً جاء متغير (العمل الجماعي) بالمرتبة الخامسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية، وتبين أنه يوجد أثر لنظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) في تحسين أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات في شركات التأمين الأردنية، وهو أثر ذي دلالة إحصائية. كما أوصت الدراسة بضرورة إدراك شركات التأمين الأردنية لمستوى تمكين العاملين ونظام تخطيط موارد المؤسسة (ERPs) والذي ينعكس على جودة الخدمات التأمينية المقدمة منها، وكما أوصت الدراسة أيضاً بالتأكيد على أهمية تطبيق مدخل تمكين العاملين في مجال جودة الخدمات، لما لذلك من إسهام في تعزيز قدرة الشركات على تقديم الخدمات التأمينية للعملاء، وذلك من خلال العمل على تحسين مداخل بناء جودة هذه الخدمات التأمينية.

11) دراسة بوليفة وفريشي (2022) بعنوان إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية "دراسة ميدانية لعينة من الوكالات البنكية بورقلة"

هدفت الدراسة الى التعرف على المخاطر التشغيلية بشكل عام، وآلية احتساب رأس المال اللازم لمواجهتها وفق مقررات لجنة بازل، وقد استخدمت الدراسة التحليل الوصفي باستخدام الاستبيان لجمع المعلومات على عينة من "أعوان إداريين، رؤساء مصالح، مدراء وكالات"، حيث تم توزيع 42 استبيان وقد استرجع منه 40 استبانة صالحة للتحليل، وقد خلصت إلى النتائج التالية أن البنوك تتعرض إلى العديد من المخاطر التشغيلية أهمها العنصر البشري إذ انه يعتبر أهم مصادر المخاطر التشغيلية، وأن تلتزم البنوك بتطبيق المبادئ السليمة من خلال لجنة بازل وذلك لتقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك محل الدراسة، وكذلك تطبيق البنوك الطرق والاساليب للحد من المخاطر كإنشاء مخصصة لمراقبة المخاطر والتقيد بمبادئ لجنة بازل 2 وتطبيق الطرق السليمة في قياس المخاطر. وقد أوصت الدراسة زيادة كفاءة الموارد البشرية بما يتماشى مع جانب الإدارة الحديثة للمخاطر المصرفية والمخاطر التشغيلية بشكل خاص وكذلك فيما يخص التعامل بالتكنولوجيا خاصة في ظل التطورات الواردة على البنوك في هذا المجال، بما أن العنصر البشري يعتبر مصدرا للمخاطر التشغيلية وهذا ما تم اختباره في الفرضية الأولى يتوجب على البنك توفير الرقابة الداخلية على مستوى البنوك.

12) دراسة (Berg et al, 2022) كيف يعزز التمكين الهيكلي القدرة التنظيمية على الصمود: دراسة حالة في قطاع الرعاية المنزلية الهولندي.

أكدت الدراسات السابقة أن أشكال التمكين الهيكلي تُعزز مرونة الأفراد والفرق. مع ذلك، لا تزال معرفتنا بكيفية تأثير التمكين الهيكلي على مرونة المؤسسات محدودة. علاوة على ذلك، يسود افتراض شائع (وإن لم يُختبر بشكل كافٍ) مفاده أنه في الأوقات العصيبة، يجب تركيز السلطة والنفوذ في أعلى الهرم الإداري لتعزيز مرونة المؤسسات. وتهدف هذه الورقة البحثية لاستكشاف آثار التمكين على مرونة المؤسسات من خلال دراسة حالة معمقة لمنظمة رعاية منزلية هولندية، حيث يتمتع الموظفون بتمكين هيكلي. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن التمكين الهيكلي يُؤثر إيجاباً على مرونة المؤسسات، لكن هذا التأثير مشروط بوجود بيئة من الأمان النفسي والتزام الإدارة العليا بالتمكين الهيكلي. إجمالاً، تُقدم هذه الدراسة فهماً معمقاً لكيفية تعزيز المؤسسات لمرونتها من خلال تمكين أعضائها، مما يُشكك في الفكرة الشائعة حول تركيز السلطة في الأوقات العصيبة.

13) دراسة (Fatoki, 2023) بعنوان القيادة التشاركية ورضا الموظفين عن وظائفهم: التأثيرات الوسيطة للتمكين النفسي والانخراط في العمل دراسة في جنوب إفريقيا.

هدفت هذه الدراسة لتناول العلاقة بين القيادة التشاركية ورضا الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر. وقد سعت لدراسة فيما إذا كان التمكين النفسي والانخراط في العمل يُساهمان في هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت أسلوب المسح المقطعي لجمع البيانات. تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بالربيعات الصغرى الجزئية. وأكدت نتائج الدراسة التجريبية إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، مع وجود تأثيرات وسيطة هامة للتمكين النفسي والانخراط في العمل. من الناحية النظرية، تُقدم الدراسة نموذجاً فريداً يُبين أن كلاً من التمكين النفسي والانخراط في العمل آليتان تُؤثر من خلالهما القيادة التشاركية على الرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة أصحاب ومديري الشركات الصغيرة بحضور دورات تدريبية في القيادة.

14) دراسة (Okochi & Ateke, 2020) بعنوان تمكين الموظفين: استراتيجية لتحسين أداء الموظفين

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل رئيس حول تحقيق الفاعلية والكفاءة في إدارة الموظفين، وذلك من خلال تشجيع الاتجاهات الإيجابية في بيئة العمل التي تُسهم في تحسين أدائهم عبر تعزيز الرضا الوظيفي، والتحفيز، والحد من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. وهدفت هذه الدراسة لتمكين الموظفين كأحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى تحسين أداء العاملين. واستندت الورقة إلى نظريات الدافعية الإنسانية (X) و Y و Z وإلى نظرية التوقع.

وقد أكدت الدراسة أن الأدبيات السابقة أظهرت أن تمكين الموظفين سواء من المنظور البنيوي أو النفسي أو القيادي يمثل استراتيجية إدارية تعتمد على إشراك الموظفين في عملية صنع القرار وزيادة تأثيرهم في الأنشطة التنظيمية. وقد بينت الأدبيات أن التمكين الوظيفي، من خلال صوت الموظف واستقلاليته، يسهم في رفع مستوى الأداء من خلال تعزيز الرضا الوظيفي، والالتزام، والاستبقاء الوظيفي، كما يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات، ورفع مستوى الابتكار، وزيادة الشعور بالمسؤولية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات، وجودة المنتجات، وتعزيز القدرة التنافسية في نهاية المطاف. وبناءً على ذلك، قد خلصت الدراسة إلى أن التمكين الوظيفي يُعد استراتيجية فعالة لتحسين أداء الموظفين، كما أوصت المؤسسات الساعية إلى تعزيز الأداء وتحسين الصحة التنظيمية بضرورة تبني برامج تمكين مخططة تستجيب لاحتياجات الموظفين.

15) دراسة (Elhnsadi & Demirel 2020) بعنوان دور تمكين الموظفين في إدارة المخاطر: تطبيق على المصارف الليبية.

تركز الدراسة على الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارات العالية ودورها في التغلب على المخاطر المصرفية التي يواجهها القطاع المصرفي الليبي. وتكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة لكونها الأولى من نوعها التي تتناول تمكين الموارد البشرية في إدارة المخاطر بفعالية في القطاع المصرفي، وخاصة في ليبيا. ولتحقيق هدف الدراسة، استُخدمت طريقة الاستبيان لجمع البيانات، حيث وُرع الاستبيان على 320 موظفًا، واختيرت ستة بنوك عاملة في شرق ليبيا كأهداف لدراسة المخاطر التي يواجهها النظام المصرفي نتيجة للأزمة السياسية الراهنة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد تمكين الموظفين وإدارة المخاطر بفعالية. وتبين أن قضايا مثل التدريب والحوافز والمشاركة وتقاسم السلطة والعمل الجماعي للموظفين تُعد من العناصر المهمة في إدارة المخاطر. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن إدارة المخاطر وتعزيز الموارد البشرية في البنوك في بنغازي والبيضاء تختلف في أبعادها. وقد أتفقت نتائج هذه الدراسة مع العديد من النتائج المنشورة في الدراسات السابقة.

16) دراسة (Jung et al, 2020) بعنوان القيادة التمكينية، وسلوك المجازفة، والالتزام الموظفين بالتغيير التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام الموظفين الكوريين بالتغيير التنظيمي، ودراسة ما إذا كان سلوك المخاطرة يُؤثر كوسيط في هذه العلاقة. تم اختبار الفرضيات الرئيسية باستخدام تصميم مقطعي، من خلال استبيانات وُزعت على 275 موظفًا يعملون في شركات كورية. وقد كشفت نتائج التحليل التجريبي عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة التمكينية والالتزام بالتغيير التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن سلوك المخاطرة يُؤثر كوسيط إيجابي في العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام الموظفين بالتغيير التنظيمي. كما توصلت الدراسة أن التأثير غير المباشر للقيادة التمكينية على الالتزام بالتغيير التنظيمي عبر سلوك المخاطرة كان أقوى عندما كان تعقيد المهام مرتفعاً. إنَّ الكشف عن العلاقة بين القيادة التمكينية والالتزام الموظفين بالتغيير التنظيمي، من خلال الدور الوسيط لسلوك المخاطرة والدور الوسيط المعدل لتعقيد المهام، له آثار نظرية وعملية مفيدة.

17) دراسة (Hemachandra et al, 2020) بعنوان العوامل المؤثرة على تمكين المرأة في هيكل حوكمة مخاطر الكوارث في سريلانكا.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف التحديات التي تحول دون تمكين المرأة في هيكل إدارة مخاطر الكوارث في سياق سريلانكا. وقد تم اختيار سريلانكا نظرًا لتزايد فيها مخاطر الكوارث. وقد استخدمت مقابلات شبه منظمة، تم تطويره بناءً على مراجعة الأدبيات، تم إجراء مقابلة مع (9) نساء. كما أجريت مقابلات شبه منظمة مع خبراء في مجال الدراسة. وخضعت بيانات المقابلات لتحليل نوعي لتحديد التحديات التي تحد من تمكين المرأة في هيكل إدارة مخاطر الكوارث في سريلانكا. وبناءً على ذلك، تم تحديد عشرين تحديًا ضمن خمسة محاور رئيسية هي: القانونية، والمؤسسية، والفردية، والاجتماعية، والثقافية، وطبيعة العمل. وبناءً على ذلك قُدمت ثلاثة اقتراحات للتغلب على هذه التحديات.

18) دراسة (Njue et al, 2019) بعنوان عوامل تنفيذ برنامج تمكين جوا-كالي، وممارسات إدارة المخاطر والأداء في مقاطعة نيروبي

هدفت هذه الدراسة إلى بحث كيفية تأثير عوامل تنفيذ المشاريع توفير مساحات عمل، وتدريب على ريادة الأعمال، والترويج للمنتجات على أداء برامج تمكين جوا كالي (JEP) في مقاطعة نيروبي، كينيا. واستندت الدراسة إلى نظرية القيود ونظرية النظم التنظيمية. استُخدمت في تنفيذ البحث كلٌّ من المنهج الوصفي والمنهج الارتباطي. بلغ عدد المستفيدين المستهدفين من برامج تمكين جواكالي في مقاطعة نيروبي 327 مستفيدًا. وقد استُخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أدلة كافية تشير إلى أن عوامل تنفيذ المشروع لها تأثير كبير على أداء برامج تمكين جواكالي.

19) دراسة (Digmaye & Jakobs, 2018) بعنوان تمكين الموظفين في سياق المخاطر الخاصة بالمجالات في الصناعة 4.0

تناول هذا البحث المخاطر في الصناعة 4.0، إضافةً إلى المتطلبات التي يجب أخذها في الاعتبار من أجل الحدّ من هذه المخاطر. وقد جرى تناول الموضوع من خلال مقابلات مع خبراء في مجالين: صناعة الإنتاج وصناعة البناء. وقد أظهرت النتائج أن المخاطر في الصناعة 4.0 تؤثر في اتجاهات عابرة للقطاعات، مثل: الترابط بين الأنظمة والآلات، والاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية، والزيادة الكبيرة في حجم البيانات الرقمية، وتغيّر المتطلبات الوظيفية المفروضة على الموظفين. أما المظاهر الفعلية لهذه الفئات من المخاطر فهي تختلف باختلاف المجال، كما تختلف داخل المجال الواحد تبعًا لمراحل سلسلة القيمة. وتُعدّ أهم الوسائل للحدّ من هذه المخاطر هي المقاربات التي تركز تمكين الموظفين. كما يُعدّ الاطلاع على المخاطر الخاصة بكل مجال في إطار الصناعة 4.0 أمرًا ذا قيمة للعاملين في مجال الاتصال المؤسسي، خصوصًا أولئك المنخرطين في عمليات التغيير داخل المؤسسات أو في الاتصال المرتبط بالمخاطر.

20) دراسة (Hirzel et al, 2017) بعنوان دور تمكين الموظف في تنفيذ التحسين المستمر: أدلة من مزود لخدمات مالية.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى فهم دور تعزيز مستوى تمكين الموظفين في مجال التحسين المستمر. اختبر الباحثون سؤال البحث باستخدام أدلة من دراسة حالة في شركة أوروبية للخدمات المالية. جمعت البيانات من خلال توزيع استبيانات على مستوى الفريق، وغطت فترة سنتين ونصف، وشملت 780 مشاركًا. وقد أكدت النتائج أنه بعد تنفيذ برنامج التحسين المستمر في الحالة المدروسة، لوحظت زيادة ملحوظة في تمكين الموظفين في هذا المجال بمرور الوقت، وهو ما يرتبط إيجابيًا، وإن كان متأخرًا زمنيًا، بمستوى تطبيق التحسين المستمر. مع ذلك، يجب الأخذ في الاعتبار أن هذه الآثار مستمدة فقط من نتائج تجريبية من شركة واحدة. الآثار العملية: ينبغي لمقدمي الخدمات المالية الاستثمار في تمكين الموظفين من خلال الذكاء

الاصطناعي، مع مراعاة احتمال تأخر تحقيق فوائد ملموسة فيما يتعلق بمستوى تطبيق الذكاء الاصطناعي. الأصالة/القيمة: تُعد هذه الورقة البحثية أول دراسة تجريبية تتناول العلاقة بين تمكين الموظفين من خلال الذكاء الاصطناعي وتطبيق الذكاء الاصطناعي من منظور طولي.

(21) دراسة (Windeler et al, 2017) بعنوان عوامل مخاطر تطوير الأنظمة التقنية: دور القيادة التمكينية في خفض مستوى التوتر لدى المطورين.

هدفت الدراسة لبحث دور القيادة التمكينية في الحد من إجهاد المطورين في تطوير نظم المعلومات. تطور نموذجًا متعدد المستويات لتأثير القيادة التمكينية على العلاقة بين عوامل المخاطر التقنية في تطوير نظم المعلومات وتصورات المطورين لأدوارهم، ونستكشف تبعات ذلك على إجهاد المطورين. وقد تم اختبار النموذج في دراسة ميدانية شملت 350 مطورًا ضمن 73 فريقًا لتطوير نظم المعلومات في شركة أمريكية كبيرة. كما أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية تُخفف من الآثار السلبية لحجم المشروع وتقلبات الأهداف على غموض الأدوار، وكذلك الآثار السلبية لحجم المشروع وتعقيده وتقلبات الأهداف على تضارب الأدوار والضغوط النفسي. وخلصت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية تُقلل بشكل مباشر من غموض الأدوار وتضاربها والضغوط النفسي، وأن غموض الأدوار وتضاربها يزيدان من الضغوط النفسي. وقد تبين أن حجم المشروع وتعقيده وتقلبات الأهداف تُعزز سلوكيات القيادة التمكينية. كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة التمكينية قد تكون وسيلة فعالة لمساعدة المطورين على التعامل مع عوامل الخطر التقنية المتعلقة بتصميم أنظمة المعلومات، وناقش آثار نتائجنا على البحث والممارسة.

3. منهجية الدراسة التحليلية المقارنة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المقارن من خلال مراجعة أدبية منهجية (Systematic Literature Review) تهدف إلى التعرف على العلاقة بين التمكين الوظيفي والحد من المخاطر التشغيلية. يركز هذا النهج على استقراء الدراسات السابقة المنشورة في الفترة ما بين 2018 و2025، مما يسمح برصد التطور المفاهيمي والميداني لهذه العلاقة عبر مرحلتين زمنيتين: مرحلة ما قبل وأثناء جائحة كوفيد 19 والتحول الرقمي المتسارعة (2018-2021)، ومرحلة التعافي والاعتماد الكلي على التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي (2022-2025).

ولتحقيق أهداف هذا البحث، تم الاعتماد على المنهج الببليومتري؛ وهو أسلوب علمي لا يكتفي بحصر وتوثيق الإنتاج الفكري فحسب، بل يهدف في تحليل اتجاهاته الكمية والنوعية لاستخلاص مؤشرات دقيقة ونتائج ملموسة. إن إعداد القوائم الببليوجرافية ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو عمل بحثي أصيل يساهم مباشرة في إثراء المعرفة البشرية (آل عثمان وآخرون، 2025).

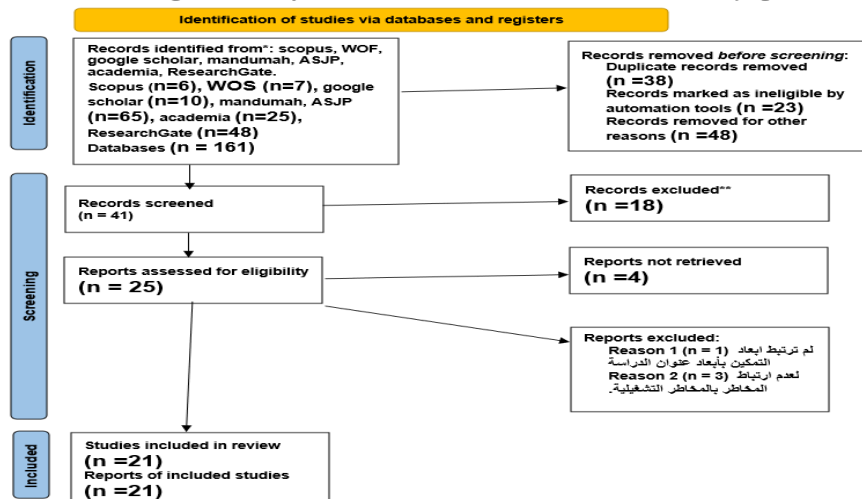
وفي هذا السياق، وُظف المنهج الببليومتري لرصد النتاج العلمي المتعلق بـ "التمكين الوظيفي والمخاطر التشغيلية" مع تحليل محتوى الدراسات لتحديد منهجياتها المتبعة، وذلك عبر الخطوات التالية:

• جمع البيانات

- استخدمت الدراسة استراتيجية بحث مركبة تضمنت كلمات مفتاحية مرتبطة بالتمكين الوظيفي (الهيكل، النفسي، الرقمي، القيادة التمكينية) والمخاطر التشغيلية (الأخطاء البشرية، فشل العمليات، فشل النظم، الامتثال) واستُخلصت المادة العلمية من "مجلات عربية وأجنبية محكمة و Scopus و WOF و google scholar".

- **معايير الشفافية (PRISMA):** التزمت الدراسة بروتوكول "PRISMA" لضمان أعلى مستويات الدقة والوضوح في مراجعة الأدبيات العلمية.

PRISMA 2020 flow diagram for new systematic reviews which included searches of databases, registers and other sources



3.1 معايير اختيار الدراسات السابقة (2018-2025)

تم وضع معايير صارمة لاختيار الأدبيات لضمان جودة التحليل ودقة النتائج المستخلصة، حيث ركزت المعايير على الجوانب التالية:

أولاً المعيار الزمني: تم حصر البحث في الدراسات الصادرة منذ بداية عام 2018 وحتى عام 2025، وذلك لمواكبة التحديثات التي طرأت على معايير إدارة المخاطر الدولية ISO31000:2018 (Ruslan, 2025).

ثانياً المعيار الموضوعي: تم اختيار الدراسات التي تتناول بشكل مباشر أو غير مباشر أثر التمكين (سواء الهيكلي أو النفسي) على أبعاد المخاطر التشغيلية، بما في ذلك الأخطاء البشرية، وفشل الأنظمة والامتثال القانوني.

ثالثاً المعيار النوعي: شملت الدراسة الأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة، والتقارير الصادرة عن مؤسسات دولية، مع التركيز على الدراسات التي قدمت نماذج نظرية أو نتائج تجريبية واضحة حول التمكين وإدارة المخاطر (Sunaryo et al, 2025).

رابعاً، معيار اللغة والجغرافيا: تم الجمع بين الدراسات العربية والأجنبية لتحقيق مقارنة موضوعية بين البيئات التنظيمية المختلفة، مما يثري الفهم حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على فاعلية التمكين في الحد من المخاطر.

3.2 تصنيف الدراسات حسب القطاعات والمجتمعات الجغرافية

لتحقيق رؤية شاملة تم تصنيف الأدبيات المختارة إلى فئات قطاعية وجغرافية متنوعة، حيث أظهرت المراجعة الأولية تركيزاً متبايناً حسب طبيعة النشاط الاقتصادي:

1. القطاع المالي والمصرفي: حظي هذا القطاع حظي بنصيب وافر من الدراسات نظراً لحساسيته العالية للمخاطر التشغيلية، حيث ركزت الأبحاث فيه على دور التمكين في تعزيز الرقابة الداخلية وتقليل مخاطر الائتمان والعمليات (Naik et al, 2024).

2. قطاع الطاقة والصناعة: ركزت الدراسات في هذا المجال على المخاطر الفنية واللوجستية، وكيف يساهم تمكين العاملين في تحسين السلامة التشغيلية وتقليل الحوادث (Samson & Williams, 2025).
3. القطاع العام والتعليم: تناولت بعض الدراسات أثر برامج التمكين على أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية والجامعات، مع ربط ذلك بتقليل الأخطاء الإدارية (Riak & Wanyama, 2025).

4. قطاع التكنولوجيا والشركات الناشئة: برزت في الآونة الأخيرة دراسات تربط بين التمكين الرقمي وقدرة الشركات على مواجهة مخاطر الأمن السيبراني وتحقيق المرونة التنظيمية (Haque et al, 2025).
- جغرافياً، تم تقسيم الدراسات إلى دراسات في بيئات متقدمة (أوروبا) ودراسات في بيئات نامية (بما في ذلك المنطقة العربية وجنوب شرق آسيا، وإفريقيا)، لرصد الفجوة في تطبيق مفاهيم التمكين (Theresa et al, 2025).

3.3 أدوات التحليل والمقارنة المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات التحليلية لضمان استخلاص نتائج دقيقة:

- التحليل الموضوعي (Thematic Analysis): لاستخراج الأبعاد المتكررة للتمكين والمخاطر في الأدبيات، مثل "التمكين النفسي" و"المرونة التشغيلية".
- التحليل المقارن (Comparative Analysis): للمقارنة بين نتائج الدراسات في الفترتين الزمنية (2018-2021) و(2022-2025)، ورصد التحول من التركيز على الكفاءة إلى التركيز على الصمود والاستدامة (Mehmood et al, 2025).
- تحليل الفجوات (Gap Analysis): لتحديد الجوانب التي لم تشبع بحثاً، خاصة فيما يتعلق بآليات التمكين في ظل الذكاء الاصطناعي والعمل الهجين.
- النمذجة المنطقية: لبناء إطار مقترح يربط بين متغيرات التمكين وتقليل المخاطر بناءً على الأدلة المستقاة من الدراسات السابقة (Jankensgard & Kapstad, 2021).

4. تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوات البحثية

يمثل تحليل الأدبيات السابقة ركيزة أساسية لفهم كيفية تطور مفهوم التمكين الوظيفي كأداة استراتيجية لإدارة المخاطر التشغيلية. من خلال استعراض المسار الزمني، يتضح أن النظرة للموظف تحولت من كونه مصدراً محتملاً للخطأ إلى كونه خط الدفاع الأول ضد المخاطر ومواجهتها.

4.1 مراجعة الدراسات العربية والأجنبية (2018-2021)

تميزت هذه الفترة بالتركيز على إدارة المخاطر وربطها بالهيكل التنظيمية التقليدية. فقد شهد عام 2018 تحديث معيار ISO 31000، الذي شدد على ضرورة دمج إدارة المخاطر في جميع مستويات المؤسسة، وهو ما عزز الاهتمام بالتمكين الوظيفي كوسيلة لهذا الدمج

(Sunaryo et al, 2025).

في الدراسات الأجنبية، ركزت الأبحاث على التمكين الهيكلي وعلاقته بالأداء والابتكار، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن إثراء المستويات الوظيفية يساهم بشكل فعال في زيادة الروابط بين الموظفين والأقسام، مما يقلل من مخاطر انعزال المعلومات (Zhang et al, 2021). كما تم استكشاف دور القيادة التمكينية في تعزيز السلوكيات الآمنة لإجراءات السلامة لدى العاملين، خاصة في القطاعات الخطرة مثل قطاع الكهرباء، حيث وجد أن التمكين يقلل من السلوكيات غير الآمنة عبر وسيط الرضا الوظيفي (Arhim et al, 2024).

أما في الدراسات العربية وبعض دراسات الأسواق الناشئة خلال هذه الفترة، فقد كان التركيز منصباً على العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي، مع الإشارة إلى أن التمكين يساهم في خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالقدرة على اتخاذ القرار، مما يقلل من احتمالات الفشل التشغيلي الناتج عن البيروقراطية (Alhassan & Khaled, 2025). ومع ذلك، ظلت هذه الدراسات تواجه تحدي مركزية السلطة التي تحد من فاعلية برامج التمكين في الحد من المخاطر بشكل كامل.

وتشير مراجعات شاملة لنظريات التمكين حتى عام 2020 إلى أن الإثراء الوظيفي يعد مساهماً حيوياً في فعالية إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس إيجاباً على تقليل الأخطاء التشغيلية (Stavrinos & Psimoulis, 2021).

4.2 مراجعة الدراسات الحديثة والتوجهات المعاصرة (2022-2025)

مع بداية عام 2022، انتقل التركيز البحثي نحو مفاهيم المرونة (Resilience) والتحول الرقمي، بدأت الدراسات في استكشاف كيف يمكن للتمكين أن يحمي المؤسسات في ظل ظروف عدم اليقين الجيوسياسي والتكنولوجي. وتناولت الأبحاث الحديثة نماذج الاستمرارية للبنية التحتية للمؤسسات العالمية، مؤكدة أن الاعتماد على الموثوقية الفنية وحده لا يكفي دون وجود إدارة مخاطر تشغيلية تعتمد على تمكين الكوادر البشرية (Adesuyi et al, 2025).

أظهرت المؤسسات توجهًا قويًا نحو تمكين البيانات (Data Empowerment) حيث كشفت الدراسات أن تمكين الموظفين من الوصول إلى البيانات واستخدامها يقلل بشكل ملحوظ من مخاطر انهيار أسعار الأسهم والمخاطر المالية والتشغيلية الأخرى من خلال تعزيز الشفافية والرقابة الذاتية (Deng et al, 2025). وفي سياق الثورة الصناعية 5.0 (Industry 5.0) بدأت الأدبيات في ربط مرونة العمالة بالكفاءة التشغيلية، حيث اعتبرت أن استراتيجيات المرونة تمكن مديري العمليات من التعامل مع أعباء العمل المتغيرة بفعالية أكبر

(Ahmadi et al, 2025).

بينما في المنطقة العربية، بدأت تظهر دراسات متطورة تربط بين الذكاء الاصطناعي والقيادة الاستباقية، مثل الدراسات التي أجريت في القطاع النفطي، والتي بحثت في كيفية تمكين القادة بالأدوات التقنية لتحقيق الاستفادة

والحد من المخاطر التشغيلية المعقدة (الهاشمي, 2025). كما ركزت الدراسات الحديثة على دور التمكين النفسي كمتغير معدل بين القيادة الأصيلة وأداء الموظفين، مما يعزز من قدرة المؤسسة على الصمود أمام الأزمات والتهديدات (Bjekic et al, 2025). وفيما يتعلق بالقطاع المصرفي، استمرت الأبحاث في التأكيد على أن تمكين الموظفين يعد ضرورة حتمية لضمان الامتثال والحد من المخاطر، خاصة في ظل تقارير عالمية تشير إلى تراجع مستويات الارتباط الوظيفي، مما يستدعي استراتيجيات تمكين أكثر ابتكاراً (Islamuddin & Hadikusumo, 2025).

4.3 تحليل الفجوة المعرفية في الأدبيات السابقة

على الرغم من الإثراء المعرفي في الدراسات السابقة، إلا أن التحليل المقارن كشف عن عدة فجوات بحثية مهمة:

1. الفجوة التقنية-البشرية: ركزت معظم الدراسات إما على الجوانب التقنية البحتة للمخاطر (مثل الأمن السيبراني) أو الجوانب الإدارية البحتة للتمكين، بينما تفتقر المكتبة العربية إلى نماذج متكاملة توضح كيف يمكن للتمكين الوظيفي أن يكون صمام أمان بشري في مواجهة مخاطر الذكاء الاصطناعي والأتمتة (Haque et al, 2025).

2. الفجوة الزمانية والبيئية: هناك نقص في الدراسات الطولية التي تتبع أثر التمكين على المخاطر التشغيلية عبر فترات زمنية ممتدة، خاصة في البيئات العربية التي تمر بتحولات اقتصادية جذرية، حيث تكتفي معظم الأبحاث بالدراسات العرضية (Alhassan & Khaled, 2025) (Cross-sectional).

3. فجوة تمكين البيانات: بينما بدأت الدراسات الأجنبية في تناول تمكين البيانات كمتغير مستقل، لا تزال الدراسات العربية تركز على المفهوم التقليدي للتمكين (تفويض السلطة)، مما يخلق فجوة في فهم كيفية تقليل المخاطر في عصر البيانات الضخمة (Deng et al, 2025).

4. الفجوة في قطاعات محددة: تتركز الدراسات بشكل مكثف في القطاع المصرفي، بينما تفتقر قطاعات حيوية أخرى مثل الرعاية الصحية وسلاسل الإمداد إلى دراسات معمقة تربط بين تمكين الصفوف الأمامية من فرق العمل والحد من المخاطر التشغيلية الحرجة (Ruslan, 2025).

بناءً على هذه الفجوات، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم رؤية مقارنة تربط بين التطورات التقنية الحديثة وأبعاد التمكين النفسي والهيكلي، لبناء نموذج شامل للحد من المخاطر التشغيلية يتناسب مع معطيات عام 2025 وما بعده

(Jankensgard & Kapstad, 2021).

5. النتائج المقارنة والمناقشة

تمثل الفترة الممتدة من 2018 إلى 2025 مرحلة انتقالية جوهرية في الفكر الإداري، حيث تحول التركيز من الكفاءة التشغيلية البحتة إلى المرونة التنظيمية القائمة على العنصر البشري. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص نتائج حول كيفية مساهمة التمكين الوظيفي في تحصين المؤسسات ضد المخاطر التشغيلية المتزايدة.

5.1 مقارنة تأثير أبعاد التمكين على مستويات الخطر التشغيلي

أظهرت المراجعة التحليلية للأدبيات أن أبعاد التمكين لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتكامل لتقليل احتمالية وقوع المخاطر وتخفيف آثارها عند حدوثها. ويمكن تصنيف هذا التأثير وفقاً لنوع التمكين:

أولاً: التمكين الهيكلي والحد من فشل النظم ركزت الدراسات، خاصة في الفترة (2018-2021)، على أن التمكين الهيكلي الذي يتضمن الوصول إلى المعلومات والموارد يقلل بشكل مباشر من المخاطر الناتجة عن البيروقراطية. ففي دراسة طبقت على قطاع الرعاية المنزلية، تبين أن منح الموظفين صلاحيات هيكلية واضحة يعزز من قدرة المنظمة على الصمود والتعافي من الأزمات التشغيلية (Berg et al, 2022). هذا البعد يعمل كآلية وقائية تضمن تدفق المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يمنع تفاقم الأخطاء الإجرائية البسيطة لتصبح كوارث تشغيلية.

ثانياً: التمكين النفسي وحائط الصد البشري لمقاومة المخاطر ركزت التوجهات للأدبيات في الفترة (2022-2025) على التمكين النفسي كعامل وسيط حاسم فالتشعور بالكفاءة والاستقلالية لا يحسن الأداء فحسب، بل يقلل من المخاطر البشرية الناتجة عن الإهمال أو ضعف الولاء. وقد أثبتت الدراسات في قطاع البنوك أن التمكين النفسي يلعب دوراً وسيطاً في تعزيز المرونة التنظيمية، حيث يصبح الموظف الممکن نفسياً أكثر حرصاً على مراقبة الانحرافات التشغيلية بفضل شعوره بالملكية النفسية تجاه العمل (Dekoulou et al, 2023).

ثالثاً: القيادة التمكينية وإدارة الضغوط ظهرت القيادة التمكينية كأداة لتقليل المخاطر في البيئات المعقدة؛ حيث تساهم هذه القيادة في تقليل مستويات التوتر لدى العاملين، خاصة في مشاريع تطوير النظم التقنية، مما يقلل من احتمالية وقوع أخطاء برمجية أو تقنية ناتجة عن الضغط الذهني (Windeler & Maruping, 2017). إن تفويض السلطة ليس مجرد تخفيف للأعباء، بل هو استراتيجية ذكية لتوزيع المسؤولية الرقابية على كافة مستويات التنفيذ.

5.2 تحليل التباين في النتائج باختلاف البيئات التنظيمية

كشف التحليل المقارن أن أثر التمكين في الحد من المخاطر يتأثر بشكل كبير بالبيئة التنظيمية والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، ويمكن رصد هذا التباين في المحاور التالية:

1. القطاع المصرفي والمالي: في هذا القطاع يرتبط التمكين بشكل وثيق بالتحول الرقمي؛ فقد أظهرت النتائج أن التمكين الرقمي في الخدمات المصرفية لا يساهم فقط في تعزيز السيولة المالية، بل يقلل من المخاطر التشغيلية المرتبطة بالمعاملات الورقية والتدخل البشري المفرط (Rohatgi & Gera, 2025). كما أكدت دراسات أجريت في بيئات نامية، مثل المصارف الليبية، أن هناك علاقة طردية قوية بين تمكين العاملين وقدرتهم على إدارة المخاطر التشغيلية بفعالية، مما يشير إلى عالمية هذا التأثير رغم اختلاف البيئات الجغرافية (Elhnsadi & Demire, 2020).

2. الصناعات عالية المخاطر (النفط، الغاز، والتقنية): تختلف طبيعة التمكين في تلك القطاعات، حيث يركز على تمكين السلامة، واستخدام تقنيات مثل الواقع الافتراضي (VR) لتمكين الموظفين نفسياً من خلال محاكاة المخاطر مما أدى إلى تحسين إدراكهم للمخاطر وتقليل سلوكيات العمل الخطرة (Cheng et al, 2025). في هذه

البيئات، التمكين هو منح الموظف سلطة إيقاف العمل عند استشعار الخطر، وهو ما يعد أرقى مستويات الحد من المخاطر التشغيلية عبر المورد البشري (Aigbedion & Ayorinde, 2025).

3. **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)** أظهرت الدراسات في الفترة (2021-2024) أن التمكين في المؤسسات الصغيرة يرتبط بالثقافة المالية والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة تحت ظروف عدم اليقين. تمكين رواد الأعمال والموظفين بالمعرفة والخبرة يعد الضمان الأساسي لبناء مؤسسات قوية قادرة على مواجهة المخاطر المالية والتشغيلية المتداخلة (Devender et al, 2025).

4. **السياق الحكومي والخدمي:** في المؤسسات الحكومية، يلعب التمكين الإداري دوراً وسيطاً بين تطبيق الحكومة الإلكترونية وبين الفعالية التنظيمية. فالتمكين هنا يقلل من مخاطر الفساد الإداري والبطء الإجرائي، مما يحسن من جودة الخدمة ويقلل من مخاطر السمعة (Alkhawaldah & Alshalabi, 2025).

5.3 استنباط النموذج المقترح للحد من المخاطر عبر التمكين

بناءً على التحليل السابق للأدبيات (2018-2025)، يمكن اقتراح نموذج متكامل يربط بين أبعاد التمكين والحد من المخاطر التشغيلية، يتكون من ثلاثة مستويات أساسية:

المستوى الأول: المدخلات التمكينية (The Empowering Inputs) يجب أن تتبنى المنظمة نهجاً مزدوجاً يجمع بين:

- **التمكين الهيكلي:** توفير منصات رقمية للوصول للمعلومات (خاصة في عصر الصناعة 5.0) (Ali et al, 2025).

- **القيادة التمكينية:** تحويل دور المدير من مراقب إلى مُمكن لتسهيل الإجراءات والتقليل من تعقيد المهام (Jung et al, 2020).

المستوى الثاني: العمليات الوسيطة (Mediating Mechanisms) يؤدي التمكين في المستوى الأول إلى خلق حالة من:

- **اليقظة الذهنية والملكية النفسية:** حيث يصبح الموظف مستشعراً للمخاطر

(Risk Sensor) بدلاً من كونه مجرد منفذ للتعليمات.

- **التعلم المستمر:** التمكين يشجع على تبني منهجيات التحسين المستمر، مما يساعد في رصد الفجوات التشغيلية في مراحلها الأولية وقبل تحولها إلى أزمات (Hirzel et al, 2017).

المستوى الثالث: المخرجات التشغيلية (Risk Mitigation Outcomes) تتمثل النتائج النهائية في:

- **انخفاض معدلات الخطأ البشري:** نتيجة زيادة الكفاءة والتركيز.

- **مرونة العمليات:** القدرة على التكيف مع التهديدات المفاجئة، مثل كوفيد-19، التي أثبتت أن المؤسسات الممكنة كانت الأقدر على الصمود (Qudah et al, 2024).

- **الامتثال الاستباقي:** بدلاً من الامتثال القسري، مما يقلل المخاطر القانونية.

6. الاستنتاجات والتوصيات

أهم الاستنتاجات:

1. هناك تحول واضح في الدراسات من التركيز على التمكين كأداة لزيادة الأرباح (2018-2020) إلى التركيز عليه كأداة للصمود في وجه الأزمات والمخاطر (2021-2025).
2. التمكين الرقمي هو المحرك الجديد الذي يعزز قدرة الموظفين على رصد المخاطر السيبرانية والتشغيلية في بيئات العمل الهجينة والذكية (Yan et al, 2025).
3. العلاقة بين التمكين والمخاطر هي علاقة غير خطية؛ حيث يتوسطها الشعور بالمسؤولية والقدرة على التكيف مع تعقيد المهام (Nanda, 2025).

التوصيات:

1. على المستوى الإداري والتنظيمي:

- ضرورة دمج استراتيجيات التمكين ضمن خطط إدارة المخاطر التشغيلية، بحيث يتم تدريب الموظفين ليس فقط على كيفية تنفيذ المهام، بل على كيفية اتخاذ القرار عند استشعار الخطر.
- الاستثمار في التمكين النفسي من خلال توليد بيئة عمل تدعم الاستقلالية وتقلل من حدة الضغوط النفسية، خاصة في القطاعات الحساسة مثل البنوك والرعاية الصحية (Dekoulou et al, 2023).
- تبني نموذج القيادة التمكينية التي تشجع على الشفافية والإبلاغ الطوعي عن الأخطاء والتهديدات الوشيكة دون خوف من العقاب، مما يوفر قاعدة بيانات حية لإدارة المخاطر.

2. على المستوى التقني:

- استخدام أدوات المحاكاة والواقع الافتراضي لتمكين العاملين في الوظائف عالية الخطورة، مما يرفع من مستوى إدراكهم للمخاطر قبل مواجهتها في الواقع (Cheng et al, 2025).
- تطوير نظم إدارة معرفة تتيح للموظفين الممكّنين الوصول السريع إلى المعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات طارئة تحد من تفاقم المخاطر (Yan et al, 2025).

3. على مستوى البحث العلمي المستقبلي:

- إجراء دراسات ميدانية طويلة لاستكشاف أثر التمكين على المخاطر التشغيلية الناتجة عن استخدام الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل.

7. الخاتمة

خلصت هذه الدراسة التحليلية المقارنة للأدبيات السابقة (2018-2025) إلى أن التمكين الوظيفي لم يعد مجرد مهمة إدارية أو استراتيجية لتحفيز الموظفين، بل أصبح ركيزة أساسية في منظومة إدارة المخاطر التشغيلية الحديثة. لقد كشفت الفترة الماضية، خاصة مع التحول نحو الثورة الصناعية الخامسة، أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لحماية المؤسسات، بل إن العنصر البشري الممكن هو الضمان الحقيقية للمرونة والاستدامة (Ali et al, 2025).

المراجع والمصادر

مصادر عربية:

- الهاشمي، ياسر. (2025). دور القيادة الاستباقية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تحقيق الاستدامة في القطاع النفطي: دراسة استطلاعية لمدرجات المسؤولين بمحافظة النجف الأشرف. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية.
- وزارة التربية والتعليم. (2025). الإطار العام لإدارة المخاطر.
- شبل، كريمة، والشياحي، لقمان. (2024). أثر التمكين الإداري على ترشيد القرار في المنظمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية بسلطنة عُمان. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد (61).
- شاخوان، حسن، وسمايل، حلمت. (2023). تقييم المخاطر التشغيلية ودورها في تخفيف الأضرار المصارف التجارية: دراسة تحليلية لآراء الخبراء في إقليم كردستان – العراق. مجلة رابرين للعلوم الإنسانية، العدد (4)، المجلد (10).
- شكري، سوسن، والمفرجي، عبير وكاظم، عامر. (2023). التمكين الإداري ودوره في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة استطلاعية في الإدارة العامة لمدينة الطب. مجلة التقنيات، العدد (3)، المجلد (5)، ص 266-274.
- الغول، رمزي. (2023). أثر تمكين العاملين في جودة الخدمات: الدور المعدل لنظام تخطيط موارد المؤسسة في شركات التأمين الأردنية (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، ماليزيا.
- أبو الهنا، خالد. (2023). واقع تطبيق إدارة المخاطر في تنمية المهارات التدريسية لمعلمي المواد العلمية بالمملكة العربية السعودية (بحث دكتوراة). المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد (66).
- شاهين، سمر، ومحمد، شريف، ومنصور، العوضي. (2023). تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين: دراسة تطبيقية على شركات البترول. المجلة العلمية للتجارة والاقتصاد، العدد (53)، المجلد (3)، ص 259-306.
- بوليفة، لمياء، وقرشي، عبد الرحيم. (2022). إدارة المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من الوكالات البنكية بورقلة، (رسالة ماجستير)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- سعيد، ثريا، وبوعبدلي، أحلام. (2020). أثر تحسين أداء الموارد البشرية على التقليل من المخاطر التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية – دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراة غير منشورة). جامعة غرداية، الجزائر.
- مجمع اللغة العربية. (2004). المعجم الوسيط. ط (8)، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.

مصادر أجنبية:

- Alshemmari, J. M. (2023). An empirical study on employee empowerment role in increasing efficiency of employee performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 10(1), 52–71. <https://doi.org/10.33168/LISS.2023.0104>
- Ashby, S. (2025). *Fundamentals of operational risk management: Understanding and implementing effective tools, policies and frameworks* (2nd ed.). Kogan Page.
- Almashhour, R., Al-Mhdawi, M. K. S., Daghfous, A., Qazi, A., & Ojiako, U. (2025). Traditional to sustainable risk management in the construction industry: A systematic literature review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 18(3). <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2025-0021>
- Ying, M., & Allaqtta, M. A. M. (2025). The impact of safety culture, risk mitigation, and sustainability on business performance: The mediating role of employee engagement in Palestinian small and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 17(10), 4361. <https://doi.org/10.3390/su17104361>
- Tripathi, V., Garg, D., Di Bona, G., & Silvestri, A. (2025). Leveraging the power of human resource management practices for workforce empowerment in SMEs on the shop floor: A study on exploring and resolving issues in operations management. *Sustainability*, 17(15), 6928. <https://doi.org/10.3390/su17156928>
- Rizvic, L. (2025). Mediation effect of employee autonomy on impact of their development and empowerment on work engagement (Master's thesis). University of Sarajevo, Faculty of Economics.
- Ribeiro, M., Sanches, D., Barros, S., Gonçalves, M., Castro, S., Oliveira, T., Gasparino, R., & Ribeiro, O. (2025). Structural empowerment of nurses in the hospital setting: A cross-sectional study. *Nursing Reports*, 15(12), 444. <https://doi.org/10.3390/nursrep15120444>
- Ganawatta, G. K. H., & Adishka, W. A. (2025). The impact of the four dimensions of psychological empowerment on organisational commitment: Evidence from a selected public sector organisation in Sri Lanka. *Management Research Quarterly*, 2(1), 5–13. <https://doi.org/10.63029/43xgvx49>
- Duffour, K. A., & Asante, J. A. (2025). Structural and psychological empowerment on employee performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Coaching and Organizational Development*, 1(1).
- Inuwa, J., Yusuf, M., Babayayi, U., & Ramalan, J... (2025). MODERATING EFFECT OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB STRESS AND TURNOVER INTENTION.
- Oko-Odion, C., & Angela, O. (2025). Risk management frameworks for financial institutions in a rapidly changing economic landscape. *International Journal of Science and Research Archive*, 14(1), 1182–1204. <https://doi.org/10.30574/ijjsra.2025.14.1.0155>
- Jonovic, M., Barjaktarović, L., & Stefanović, N. (2025). Evaluating the impact of integrated management systems on operational risks and financial performance in a research organization. *The European Journal of Applied Economics*, 22(2), 42–58. <https://doi.org/10.5937/EJAE22-57120>
- Ziyaviddinovich, M... (2025). Main Directions and Development Prospects of Risk Management in Manufacturing Enterprises.
- Karki, S., & Bhandari, M. (2025). A systematic literature review on green employee empowerment and green human resource management. *Journal of Interdisciplinary Studies*, 14(1). <https://doi.org/10.3126/jis.v14i1.88305>

Trippner-Hrabi, J., Kam, A., Chądzynski, J., & Tran, L. N. (2025). Leadership and empowerment: Examining the relationship between transformational leadership and employee empowerment in project management. *Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management Series*, 224, 1–15. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2025.224.32>

Ruslan, SH. (2025). Managing operational risks in high-frequency route planning. *Universal Library of Business and Economics*, 2(2), 17–21. <https://doi.org/10.70315/ulobec.2025.020200>

Sunaryo, D. S., Adiyanto, Y., Violita, E. V., Nabila, F. N., & Kilah, K. E. (2025). Risk management and its influence on corporate performance: A systematic literature review approach. *Global Management: International Journal of Management Science*, 2025.

Naik, A., DeSilva, R., Kolamker, P., Gaonkar, V., Alarnkar, A., & Naik, S. (2024). Leveraging employee relationship management to foster agility: The mediating role of employee empowerment in the Indian banking sector. *Banks and Bank Systems*, 19(4), 234–245. [https://doi.org/10.21511/bbs.19\(4\).2024.18](https://doi.org/10.21511/bbs.19(4).2024.18)

Samson, F., & Williams, A. S. (2025). Integrated risk management frameworks for sustainable drilling operations. *ResearchGate*.

Riak, C. N. G., & Wanyama, K. W. (2025). Examining the effect of employee empowerment programs on employee performance in public universities in South Sudan. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, 7(2), 15–28. <https://doi.org/10.36344/ccijemms.2025.v07i02.00>

Haque, G. M. M., Akula, D. K., Mohammed, Y. S., Syed, A., & Arafat, Y. (2025). Cybersecurity risk management in the age of digital transformation: A systematic literature review. *Emerging Frontiers Library for the American Journal of Engineering and Technology*, 7, 126–150.

Theresia, S., Sihombing, S. O., & Antonio, F. (2025). From effectuation to empowerment: Unveiling the impact of women entrepreneurs on small and medium enterprises' performance—Evidence from Indonesia. *Administrative Sciences*, 15(6), 198. <https://doi.org/10.3390/admsci15060198>

Mehmood, K. T., Ashraf, Z., Iqbal, R., Rafique, A. A., Gul, H., & Ali, M. (2025). Cyber security governance as a pillar of enterprise risk management: Designing a compliance-driven framework for operational resilience, policy enforcement, and regulatory alignment. *AM Research Review*, 3(5).

Jankensgard, H., & Kapstad, P. (2021). *Empowered enterprise risk management: Theory and practice*. Wiley.

Bhatti, Q. A., Ahmad, M. J., Akram, M., & Ahmad, R. (2021). Investigating the role of transformational leadership on public sector employees' job satisfaction during COVID-19: The mediating role of employee empowerment. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(4), 111–122. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.04.012>

Zhang, H., Yang, M., & Huo, B. (2021). The impact of empowerment-focused human resource management on relationship learning and innovation. *Industrial Management & Data Systems*, 121(8), 1767–1783. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2020-0563>

Arhim, A., Alzubi, A., Iyiola, K., & Banje, F. U. (2024). Unpacking the relationship between empowerment leadership and electricity workers' unsafe behavior: A multi-moderated mediation approach. *Sustainability*, 16(23), 10732. <https://doi.org/10.3390/su162310732>

Alhassan, E. M. M., & Khaled, A. A. M. (2025). The mediating role of entrepreneurial orientation in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 5(3), 3810–3823. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i3.1103>

Deng, M., Han, L., Li, J., & Li, Z. (2025). Data empowerment and crash risk. *Applied Economics Letters*. <https://doi.org/10.1080/13504851.2025.2526710>

Ahmadi, A., Cantini, A., Frías, V. G., & Portioli-Staudacher, A. (2025). The impact of labor flexibility on operational efficiency in Industry 5.0: A systematic literature review. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2025.2516770>

Bjekic, R., Jelaca, M. S., Aleksic, M., Marić, S., & Gasic, D. (2025). Authentic leadership, individual performance and leadership outcomes in Serbia: The mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-10-2024-1735>

Berg, J., Alblas, A., Le Blanc, P., & Romme, A. G. L. (2022). How structural empowerment boosts organizational resilience: A case study in the Dutch home care industry. *Organization Studies*, 43(9), 1425–1451. <https://doi.org/10.1177/01708406211030659>

Al Qudah, S. M. A., Bagues, J. L. F., & Gisbert, P. F. (2024). The effect of COVID-19 on the research trends on project risk management and achievement of sustainable development goals. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 14578–14596. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01654-6>

Dekoulou, P., Anastasopoulou, A., & Trivellas, P. (2023). Employee performance implications of CSR for organizational resilience in the banking industry: The mediation role of psychological empowerment. *Sustainability*, 15(15), 11946. <https://doi.org/10.3390/su15111946>

Windeler, J. B., Maruping, L. M., & Venkatesh, V. (2017). Technical systems development risk factors: The role of empowering leadership in lowering developers' stress. *Information Systems Research*, 28(4), 775–796. <https://doi.org/10.1287/isre.2017.0716>

Rohatgi, S., & Gera, N. (2025). The augmenting role of digital banking in reconstructing women's economic empowerment. *International Journal of Bank Marketing*, 43(2), 209–238. <https://doi.org/10.1108/IJBM-01-2024-0010>

Cheng, Y., Wang, B., & Wang, Q. (2025). The impact of VR-assisted safety psychological empowerment on risk perception and avoidance behavior of high-risk operations personnel. Unpublished manuscript.

Devender, K., Kafila, K., Goli, G., & Shravan, M. (2025). Bibliometric trends in SMEs financial literacy research from 2021 to 2024. *Future Business Journal*, 11(69). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00495-w>

Alkhawaldah, R. A., Alshalabi, F. S., Alshawabkeh, Z. A. E., Almarshad, M. N., Al-Tahrawi, M. H., & Alshawabkeh, T. Z. A. (2025). The role of e-government in organizational effectiveness: The mediating role of administrative empowerment. *Human Systems Management*, 44(3), 432–447. <https://doi.org/10.1177/01672533241295510>

Garba, T. M., Amuka, I., & Akaan, R. (2025). Female gender empowerment, individualism, collectivism, and resilience: A comparative study in the context of disaster risk management. *International Journal of Disaster Risk Management*, 7(1), 313–324. <https://doi.org/10.18485/ijdrm.2025.7.1.18>

Nanda, P. K. (2025). Dynamic interplay of resilience, job complexity and empowerment: Insights from the Indian organized sectors. *IIMT Journal of Management*, 2(2), 193–216. <https://doi.org/10.1108/IIMTJM-06-2024-0063>

Aigbedion, E., Ayorinde, O. B., & Adebisi, B. (2025). Leadership and organizational change in high-risk industries: A model for managing engineering change in oil and gas operations. *Gulf Journal of Advance Business Research*, 3(2), 425–455. <https://doi.org/10.51594/gjabr.v3i2.91>

Mukhitdinov, S. Z. (2025). Main directions and development prospects of risk management in manufacturing enterprises. *Central Asian Journal of Innovations on Tourism Management and Finance*, 6(3), 898–904.

- Ali, I., Nguyen, K., & Oh, I. (2025). Systematic literature review on Industry 5.0: Current status and future research directions with insights for the Asia Pacific countries. *Asia Pacific Business Review*. <https://doi.org/10.1080/13602381.2025.2452877>
- Yan, M., Hong, L., & Hu, R. (2025). Benchmarking knowledge management practices and digital empowerment for business excellence in Asia. *Knowledge Management Research & Practice*, 1–15. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/14778238.2025.2590653>
- Njue, N. G. (2021). Implementation of Jua-Kalis-empowerment programme, risk management practice and performance of micro-small-entrepreneurial projects in Nairobi County, Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi). University of Nairobi Digital Repository. <https://erepository.uonbi.ac.ke/handle/11295/155702>
- Okochi, K., & Ateke, B. W. (2020). Employee empowerment: A strategy for optimizing employee performance. *Nigerian Business and Social Review*, 11(2), 125–137.
- Elhusadi, I., & Demirel, Y. (2020). The role of employees' empowerment on risk management: An application on Libyan banks. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(4), 51–65. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.709>
- Jung, K. B., Kang, S.-W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340. <https://doi.org/10.3390/su12062340>
- Hirzel, A., Leyer, M., & Moormann, J. (2017). The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement: Evidence from a case study of a financial services provider. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(10), 1563–1579. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2015-0780>
- Digmayer, C., & Jakobs, E.-M. (2018). Employee empowerment in the context of domain-specific risks in Industry 4.0. In *Proceedings of the 2018 IEEE International Professional Communication Conference (ProComm)* (pp. 125–133). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ProComm.2018.00034>