

المقاربات النظرية لمفهوم التمكين

Theoretical approaches to the concept of empowerment

سعود أمال¹، فريجة أحمد²¹ جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) amelsaoud605@yahoo.com² جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر) www.lhik@yahoo.com

تاريخ الاستلام: 2020/11/17 تاريخ القبول: 2021/01/05 تاريخ النشر: 2020/11/06

Abstract:

The concerns of the human behavior in the organizations differed from material to moral, expressed by finding methods of stability and balance and achieving the objectives that were found for it. It was necessary to shed light on the human element upon which its success depends. Among those methods is a method of administrative reform in Organizations Empowerment is the most successful and successful process for human resource development, education and training to adapt to rapidly changing organizational factors.

Empowerment culture is essential in order to keep abreast of the development and flourish that occurs in organizations. Revealing the theoretical approaches to this contemporary administrative concept and knowledge of administrative theories that urge administrative empowerment, whether classical, or modern or contemporary.

Key words: Adaptation؛ Culture؛ Administrative Reform؛ Contemporary Management؛ Empowerment

الملخص:

لقد اختلفت الاهتمامات بالسلوك الإنساني في المنظمات من مادية إلى معنوية ، معبرة عنها بإيجاد أساليب تمنحها الاستقرار و التوازن وتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها فكان لا بد منها أن تسلط الضوء على العنصر البشري لنجاحها ،ومن بين هذه الأساليب التي تعد منهجا للإصلاح الإداري في المنظمات التمكين أكثرها عملية لتحقيق التقدم و الذي يهتم بالموارد البشرية و تعليمها وتدريبها لتتكيف مع العوامل التنظيمية المتغيرة ، لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورية من اجل مواكبة التطور الذي يحدث في المنظمات ، وهذا ما يجعلنا نكشف المقاربات النظرية لهذا المفهوم الإداري المعاصر ومعرفة النظريات الإدارية التي تحث على التمكين الإداري سواء الكلاسيكية منها او الحديثة أو المعاصرة.

كلمات مفتاحية: اصلاح اداري؛ ادارة معاصرة؛ تمكين؛ تكيف؛ ثقافة.

1. مقدمة:

يعد العنصر البشري أكثر الموضوعات اهتماما على مستوى أي تنظيم ، حيث يتوقف عليه النجاح الإداري للمنظمة، وهذا بكفاءته و مدى إخلاصه و فعاليتها داخلها و الذي من خلاله يمكنها أن تحقق أهدافها التي وجدت من أجلها و نجاحها الذي يمنحها الاستمرارية والبقاء، فكان لابد عليها مواجهة كل التحديات الحديثة والمتطورة ، ففرض عليها صياغة أهدافها على غرار تلك التحديات، كإعادة النظر في أساليبها وآلياتها التي تجعلها ترقى لمستوى تحقيق تلك الأهداف المتمثلة في العمل على تحقيق التنمية والتقدم في المجتمع، تحقيق التوازن الاجتماعي والثقافي والاقتصادي ، المالي وحتى السياسي ، وبما أن هذه الأبعاد كان لها نصيب للأبأس به في دراسات الخبراء والعلماء، كان لابد من الإجراء على ما يمسه من جانب العنصر البشري ، هذا ما أوجب الاهتمام بالسلوك البشري داخل المنظمة، لارتباطه الشديد وكونه سببا ملحا في تحقيق المنظمة لتلك الأهداف .

وقد اختلفت هذه الاهتمامات بين المادية و المعنوية كنظام الحوافز المتنوعة التي من شأنها أن تعزز ديمقراطية الإدارة في سيرها وتمكينها للعاملين حقوق التصرف و اتخاذ القرارات ، بإعطائهم نوع من الحرية في ممارسة نشاطهم داخل المنظمة ، مما يعكس ما يسمى بثقافة التمكين الإداري و التي تتماشى و الفكر الإداري المعاصر، و هذا ما يترجمه ما يحدث في العالم المتقدم اليوم، الذي يهتم بالموارد البشرية و تعليمها وتدريبها لجعلها تتكيف مع العوامل التنظيمية المتغيرة بسرعة، لذا فتعتبر ثقافة التمكين ضرورية من أجل مواكبة التطور و الإزهار الذي يحدث في المنظمات ، و الذي من شأنه أن يحقق بوجود التمكين وهذا لارتباطه بمجموعة من القضايا المهمة، كالمركزية الإدارية و الجودة الشاملة، فريق العمل، المؤسسة المتعلمة وغيرها من المواضيع التي تتعلق بنجاح وتحقيق المؤسسات لأهدافها .

فكان لابد من البحث عن إستراتيجية متطورة ، من شأنها أن ترسم خطة نجاح تلك الأهداف ومن خلال تبين إستراتيجية تمكين العاملين، أو التمكين الإداري، الذي يقوم على جملة من الاعتبارات منها: إعادة هيكلة مراكز القوى، وإعادة توزيع

للسلطة واتخاذ القرار، و هذا ما يؤدي بنا للإشارة لما يحدث من تغيرات و تعديلات كثيرة في المنظمة منها سلوكية و نفسية، و إدارية، و سياسية، و سلطوية، وكذا في إعادة هيكلة المنظمة، وهذا بناء على تطبيقه في المنظمات كوسيلة جيدة للتعامل مع العصر البشري، وأسلوب يتوافق و التطورات في مجال المعلوماتية، لاعتماده على الرقابة الذاتية، خلال التعاون مع الرؤساء و مرؤوسيهـم على أنه موجه و مدرب، من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وعلى أنه عاقل و بالغ و راشد بما يكفي لتحميله مسؤولية التصرف بحرية، ما يدعم مبدأ ديمقراطية الإدارة و المشاركة، و لإبداء الرأي و دعم روح الفريق مما يشجع الفرد، و يحفزه، و يعزز فيه روح المبادرة و الإبداع على أساس العلم و المعرفة، و المهارة و الثقة المتبادلة بين الرؤساء و مرؤوسيهـم و الحوافز و كذلك الاتصال الفعال بينهم فبهذا الأسلوب الجديد تصبح المنظمة قادرة على تلبية احتياجات جماهيرها، و تتمكن من تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى التقليل من التكاليف الخاصة بالتشغيل، أيضا الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية المتواجدة داخل التنظيم، و تكوين لديهم إحساس بإنجاز أكبر في عملهم إلى جانب السرعة في اتخاذ القرارات، و غيرها من المكاسب المادية و المعنوية التي تطمح لها كل منظمة، وهذا ما يسمى بالإدارة الذاتية أو المنظمة الممكنة. وهذا ما يجعل المنظمة في حاجة ماسة لتطبيق مثل هذه الاستراتيجيات الإدارية التي تجعلها على استعداد تام لتلبية احتياجات الجماهير، و إرضائهم، و تسهيل مختلف التعاملات داخلها و خارجها من خلال السرعة في اتخاذ القرارات، و كذا الاهتمام بقدرات الأفراد الإبداعية، و توفير الحوافز المعنوية و تحقيق الرضا الوظيفي و الانتماء والتي هي جملة من أهداف المنظمة من خلال تطبيق إستراتيجية التمكين الإداري في المنظمات، ما يمنحها أكثر تحكم في قدرات و حماس العاملين، بطريق أفضل و الاستفادة من خبراتهم و إبداعهم داخلها.

-التساؤل العام:

ما هي المقاربات النظرية لمفهوم التمكين الإداري كأسلوب إداري معاصر في إدارة المؤسسات؟

Empowerment 2-تحديد المفاهيم الإجرائية للتمكين:

-لغة: مكن يمكن تمكيننا بمعنى ولاء و اعطاء حرية التصرف ، ساعد على ، فوض السلطة ، منح.

-اصطلاحا : هو منح الثقة للآخر في التصرف و اتخاذ القرارات بنفسه في شؤون عديدة تخصه ولا تخصه ، وهو منح الحرية والتصرف بديمقراطية .

Empowerment Administration -مفهوم التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري موضوعا حديثا ، وهو موضوع النفوذ وإعادة توزيعها ، وهو إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة وحق التصرف واتخاذ القرار .

إن تطبيقه في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية ومنها إعادة هيكلة المنظمة كذلك.

كما أن هناك قضايا مرتبطة بالتمكين منها : اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة ، إعادة الهندسة ، إعادة الهيكلة ، عمل الفريق ، المؤسسة المتعلمة ، المؤسسة الأفقية ، وهذه المواضيع علاقتها بالتمكين إما سببا أو نتيجة. فرضية التمكين (التمكين يؤدي إلى النجاح الإداري).

-تعريف التمكين الإداري:

: التمكين هو إطلاق حرية الموظف **bowen and lwler 1992-1995** -يرى وهو حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بين عشية وضحاها ولكن هو حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له الثقة بالنفس ولاقناعا بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في إتخاذ قراراته و إختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

أن **cogner and kanungo, 1992, bowen and howler, 1998** -يرى: التمكين هو إعطاء للموظف حرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف ،حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية، و من ناحية أخرى منحه حرية المشاركة في إبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، وخارج إطار الوظيفة

(محمد حسين الوادي، 2012، ص65)

أن التمكين هو تحرير الإنسان من القيود **zemke and schAAF, 1989, 65** - يرى وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع.

وآخرون: أن التمكين هو عدم القيام بالأشياء على أساس **carlzon 1987** - يرى القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معا ، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل ، ولكن التمكين يحرز الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة ، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها وهذا بدوره يحرر إمكانية الفرد ومواهبه الكامنة ، التي حتما ستبقى غير مفعلة و مشعلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة ، فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد والقدرات وضياعها وموتها في النهاية.

: أن الموظف الذي يمتلك هذه **berery 1995 rafiq and ahmed 1998** يرى (**stat of mind**) يملك الخصائص التالية: الحالة الذهنية

- 1-الشعور بالسيطرة والتحكم في آدائه للعمل بشكل كبير .
- 2-الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- 3-المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف .
- 4-المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة أو المؤسسة التي يعمل بها .

أن التمكين يعطي الفرد مزيدا من لمسؤولية **randolph and sashkim 2002** - يرى :
كاملة وحرية التصرف في المشكلة لأنه أقرب الناس إليها وأكثرهم إحتكاكا وتأثيرا بها
والتمكين هو الإعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم ، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر
لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي.
(أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود، 2007، ص200)

- إن مفهوم التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون ماثلا كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام ظهر هذا المفهوم في الحقبة الأخيرة من القرن العشرين بوصفه متاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل .

أن التمكين هو العملية التي تساعد بها المدراء **invancevichet al 1997** يرى: الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لإتخاذ القرار الذي له تأثيرا عليهم وعلى العمل.

إلى أن مفهوم التمكين هو الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة **saevens 1993** يرى : الشاملة، ويعني أشياء عديدة تمكن العاملين من صنع التغييرات الضرورية بالمنظمة.

-ويرى أيضا **hellviegel at al 2001** ويتفق مع التعريف السابقة إذ يصفه بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح العاملين السلطة ، المهارات ، الحرية للقيام بوظائفهم ، كما يتفق مع **schmermerhirn** في مفهوم التمكين بأنه العملية التي يقوم المديرين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم. (زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، 2009، ص27، 28)

-ويرى **هلفيجل** ومن معه بأن: نماذج السلوك التي جرى تطويرها في التسعينات قد أفرزت نموذج التمكين بوصفه نموذجا جديدا يعكس مشاركة المسؤول في التأثير والسيطرة على التابعين له، وأثناء أداء ذلك فإن المسؤول يقوم بإشراك الموظفين فرديا أو ضمن فريق في تقرير كيفية تحقيق أهداف المنظمة ، إذ يمنحهم القدرة على إدراك المعاني والمنافسة والتقرير الشخصي وهذا يولد لهم فهم وإدراك العمل بشكل واضح، فإدراك المنافسة يمنح العاملين الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه، وأن التقرير الذاتي يشعر العاملين بالقدرة على السيطرة على أنشطتهم الخاصة والقدرة على إتخاذ وإحداث الأثر المباشر، كما أن إدراك هذا الأثر يجعل العامل يرى نتائج عمله، وبذلك فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها والشعور بالإنتماء إليها والثقة بالنفس ، وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة و رضا أكبر في آداء أعمالهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.

(إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، 2013، ص24)

التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات 1997، Argenti يرى : والإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات، ويزيد التمكين من إدراكهم بأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون له معنى وتحد، مع ضمان إمتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل. (ناصر قاسيمي، 2011، ص24) كما إنفق الباحثون على عوامل التمكين : وهم : المشاركة بالمعلومات الحرة والإستقلالية ، إمتلاك المعرفة القوة ، المكافأة، الفاعلية ، التفويض ، الثقافة التنظيمية.

المفهوم الإجرائي:

هو حالة ذهنية يعيشها الفرد من خلال إطلاق **EMPOWERMENT** التمكين صراحه لإبداعه ، وقدراته التي يمتلكها من أجل تحقيقه لأهدافه من خلال ممارسته للحرية و الإستقلالية مع توظيفه لمهاراته ومعارفه مما يعزز لديه دافعية الإنجاز وإيجابيته مع تحمل كل تبعاتها.

هو عملية إعطاء للحرية **EMPOWERMENT Administration** التمكين الإداري في التصرف، وتفويض جزء من السلطة للعامل داخل المنظمة وتبني الإدارة لإبداع العامل في الوظيفة مع توزيع عادل للسلطة والمسؤولية ، مع تمكينه من المشاركة في اتخاذ القرار، وهذه الحرية والإستقلالية من شأنها أن تحقق التوازن الخاص :الذهني والمادي للعامل داخل المنظمة والتوازن العام بين العامل والإدارة من خلال المشاركة في المعلومات وأهداف المنظمة.

2-1 المقاربة النظرية لمفهوم التمكين الإداري:

2-1-1: التمكين في الفكر الإداري والتنظيمي:

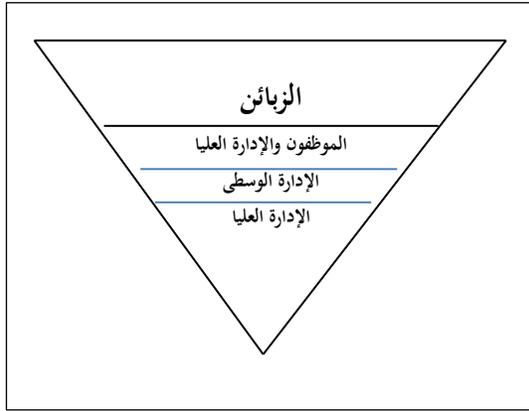
إن مفهوم التمكين ليس وليد العصر الحديث وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور الفكري ، وخاصة ما تعلق بمفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (الزبائن) (محمد مفضي الكسايسة، عبير حمود طه عبد الله ، 2009، ص96)

أهم الإتجاهات الفكرية في التنظيم الإداري المصاحبة لمفهوم التمكين:

Upside-down pyramid الهيكل التنظيمي المقلوب

الذي يقوم بوضع الزبائن عل رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية ثم يتبعهم الموظفون و الإدارة العليا ثم تليه الإدارة الوسطى المختلفة ثم في المستوى الأخير الإدارة العليا ومجلس الإدارة. ومن خلال هذا الهيكل التنظيمي يمكن إرضاء قدر المستطاع الزبائن من خلال الموظفين الذين يمكن للمنظمة تمكينهم من تقديم خدمات، أو منتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن ، مما يحقق هدفا هاما من أهداف المنظمة. (محمد حسين الوادي، 2012،ص49)

شكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي المعاصر



(محمد حسين الوادي، 2012،ص50)

Théorie classique أولاً: النظرية الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية):

وتعرف أيضاً باسم مدرسة الإدارة العلمية للعمل التي اشتهر بها "فريدريك تايلور"، وهي اتجاه نظري اهتم بدراسة العوامل المادية المؤثرة في مستوى الإنتاج، واعتبرت المسير مهندساً مكلفاً بتسيير الآلة والعاملين جزءاً من العوامل المادية للتنظيم وأهملت الجوانب الإنسانية واهتمت فقط بالعوامل المادية المؤثرة في إنتاجية العامل. وكانت هذه النظرية أول من أدخل الطرق العلمية في التسيير، فتوصلت إلى أربعة مبادئ للإدارة هي تنمية علم حقيقي للإدارة والاختيار العلمي للأفراد والتكوين العلمي، والتعاون بين العمال والإدارة. ورغم اهتمامها بدراسة الوقت والحركات والاهتمام بالتخصص، فهي ليست نظاماً للوقت ونظاماً لحساب حركات العمال وليست نظاماً لصرف الأجور وليست نظاماً للإشراف التخصصي إنما هي ثقافة عمل جديدة وفلسفة عمل شاملة وثورة ذهنية تقوم بها الإدارة وينفذها العاملون، وثورة تركز على الواجبات اتجاه العمل والزملاء وصاحب العمل.

أما ما تعلق بمفهوم التمكين في ذلك الوقت، فلم يكن معروفاً، ذلك لأن الفكر السائد في ذلك الوقت بعيداً عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وهذا لضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.

هنري فايول 1841-1925 Henry Fayol إلا أنه وفي إحدى مبادئه الأربعة عشر والمتمثل في: شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون: حيث يبرز هذا المبدأ كفاءة المديرين في تشجيع العاملين وتنمية ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراكية العمل كفريق، لأن ذلك يحقق النتائج المرجوة للمؤسسة والعاملين فيها معاً. (آل سعود سعود بن عبد الله، 2007، ص105)

Téorie Administrative ثانياً: النظرية الإدارية: من أهم روادها هنري فايول ورايلي

وهي نظرية تعتبر الإدارة جملة من العمليات الضرورية لأداء مهامها وتحقيق أهدافها، (موسى خليل، 2011، ص83)

وهذه العمليات هي نفسها مهما اختلف التنظيم ومن أجل الزيادة في فعالية الأداء تعتمد الإدارة على مجموعة من المبادئ هي تقسيم العمل وتحديد السلطات ووحدة القيادة والأوامر والمركزية وترتيب التجهيزات والأفراد والمبادرة واستقرار العمل والتضامن ووحدة الهدف

ونطاق الإشراف وتدرج السلطات. كما أن هذه النظرية ركزت على الاهتمام على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل ، ولكن لا يوجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

" Mary parker follet -أما "ماري باركر فوليت : قد سبقت زملائها بأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة ، كما وصفها " peter drucker" أم الإدارة ، فقد تناولت مواضيع مثل التعاون ، العمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسة على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة، إن أفكار فولت لازلت إلى يومنا هذا يحتذى بها من أوائل القرن الماضي إلى اليوم، فكانت نظرتها متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان ومن خلال هذه النظرة الإنسانية يتجلى مفهوم التمكين في الماضي وهذا ما يفسر عدم ارتباط الاهتمام بالجانب الإنساني بالمكان والزمان أو فكر معين.

النظرية البيروقراطية: أحد أهم نماذج التسيير التي اشتهر بها ماكس فيبر والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي منها العقلانية والابتعاد عن التصرف الشخصي ، والتوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء ، والتخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات والمهام والتخصص، وإجراءات مرتبة وقواعد صارمة في تنظيم العمل وتدرج الوظائف والسلطات والفصل بين الممتلكات الشخصية وممتلكات المنظمة.

من روادها "ماكس فيبر" Max weber الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة من خلال الضبط والدقة ووضوح القوانين والتشريعات، وركزت على تحقيق أهداف المنظمة على حساب المصالح الشخصية للموظفين ويعتبر هذا إغفالاً للجانب الإنساني ولمهارات ومعرفة الموظف وإبداعه داخل المنظمة وهذا ما يتنافى و مفهوم التمكين.

(العنبي مرزوق بن سعد، 2016، ص16)

3- التمكين على ضوء مدرسة العلاقات الإنسانية:

-النظرية السلوكية في الإدارة: وتعرف أيضاً باسم مدرسة العلاقات الانسانية

Ecole des relations humaines 1927 "التون مايو" من أهم روادها

قامت على فلسفة حركة العلاقات الإنسانية ، وافقت على أسس الكلاسيكية وأضافت الجوانب الإنسانية في العمل كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير الرسمي من خلال تأثير التنظيم وجماعات العمل بمنطق العاطفة وأوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل ، وإشراك العاملين والتقليل من الرقابة ، والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية ، ومن مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفراد منعزلين ، ويتحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد .

طريقة للتسيير تهتم بالعامل الإنساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على إنجاز المهام وتحفيزهم على المبادرة والمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء ، وذلك من خلال الاهتمام بظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية ، والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل التعب والملل والعلاقات الاجتماعية في العمل .إن التركيز على تنمية العلاقات الإنسانية إنما هي عوامل تدفع إلى التعاون العفوي والتلقائي في عملية التسيير نظرا لإلغاء الحواجز ذات العلاقة بالضغط والتسلط و التهديد بالعقوبات وعدم الثقة والرقابة الدقيقة المستمرة ولا تكون عملية التعاون بذلك إجبارية بل لوحظ بأن الضغط يولد التوتر لدى العاملين ، وهي مقدمات هامة لإثارة الصراع في محيط العمل ، ولا يمكن أن تتحقق الفعالية في الأداء إلا بإزالة هذه العوائق في عملية التسيير .(دليل إرشادي،ص46)

وقد حاولت هذه المدرسة الجمع بين الجوانب التقنية والإنسانية خاصة العوامل النفسية للعاملين نظرا لأهميتها في نجاح مشروع الإدارة العلمية ، ذلك أن العالم الداخلي للفرد يتأثر بالبيئة الخارجية باستجابات متنوعة ومتناقضة أحيانا . (محمد الصيرفي، 2007،ص23)

-كما أن نفس الأفراد لا يستجيبون بنفس الاستجابة أمام نفس المواقف ، وبذلك يكون للعوامل النفسية أثرها في عملية الصراع والتوجه نحون التعاون ، خاصة إذا لاحظنا بأن

الإنسان إذا كان يمثل جملة من المشاعر فإنه أيضا يتبنى طموحات شخصية ، وحاجات يريد إشباعها ولا يمكن فهمها إلا بالتقرب منه والحوار معه ، كما لا يمكن الوقوف ضد إشباع حاجاته هذه لأن ذلك يفتح مجالاً للصراع التنظيمي وتوجه العاملين نحو سلوكيات تؤثر سلباً في فعالية التنظيم . (معمر داود، 2006، ص62)

- وكل ماسبق يعتبر ذو علاقة مباشرة أو غي مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب ، فيمكن القول أن التمكين المعروف حالياً في ادبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

من أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

-دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

-نظرية الحاجات لماسلو .

-نظرية **Z and Y** دجلوس ماكغريقر **Douglas Mcgregor**

-الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جداً تجاه التمكين)، " **Chris**

"**Argyris**

نظرية الحاجات : وتعرف أيضا بسلم الحاجات لماسلو الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع ، وهي الحاجات الضرورية: الفيزيولوجية ،والامن ، والحاجات الاجتماعية أهمها الحاجة إلى الانتماء ، والحاجة إلى التقدير الشخصي ، وتقدير الذات والحاجة إلى الأداء وعلينا فهم هذه الحاجات والتعامل معها بطريقة تمكن من تحقيق الدافعية لدى العاملين.

هرم ماسلو : ويعرف أيضا بسلم الحاجات لماسلو الذي يرى بأن الإنسان تحركه خمس حاجات أساسية تتدرج من واحد إلى خمسة حسب أهميتها وأسبقيتها في الإشباع وهي الحاجات الضرورية : الفيزيولوجية والامن ، والحاجات الاجتماعية ، والحاجة إلى التقدير الشخصي ، وتقدير الذات . (سويسي عبد الوهاب، 2009، ص14)

نظرية الدافعية : جاء بها عالم النفس دافيد ماكلندا **MACLEND(D)** تتلخص في ان هناك ثلاثة دوافع للسلوك هي الحاجة للإنجاز والحاجة للانتماء والحاجة إلى السلطة .

(: الأصل وهي نظرية حاولت الجمع بين (W) Oché (و) عرف بها وليم أوجي Z نظرية الجوانب الاجتماعية والمادية داخل التنظيم ، واقترحت الجمع بين نموذجي التسيير الأمريكي والياباني للخروج بنموذج ثالث باعتبار أن النموذجيات سيزولان مع الوقت ، وذلك من خلال التوظيف مدى الحياة والاهتمام بشؤون العاملين وحاجاتهم وظروف عملهم وعوامل اتخاذ القرار واعتماد مبادئ تقويم الأداء الأمريكي .

وتتضمن وجهتي نظر متناقضتين اتجاه العمل فنظرية تنظر إلى العامل D McGrégor عرف بها على النظر للعامل على أنه ضعيف الطموح وكسول بطبعه ويكره العمل وتحمل المسؤولية وتقديم المبادرات ولا يعمل إلا بالطرق القسرية والتهديد بالعقوبات وهي طرق التي تنظر إلى العامل على أنه محب للعمل ويعتبره وسيلة لتحقيق رغباته وطموحه ، لذلك فهو يعمل دون حاجة إلى الرقابة ويكتفي بالرقابة الذاتية والمشاركة والإدارة بالأهداف ، وهو نظام يعتمد على الدمج وتوفير الإمكانيات والمشاركة والنظرة الإنسانية ، كما يقوم على الحوافز المادية والمعنوية ، وان الإكراه ليس الوسيلة الوحيدة لتحقيق الأهداف.

لقد أخذت كل هذه النظريات على عاتقها كل ما أغفلته النظريات السابقة من الاهتمام بالجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية الواجب أخذها بعين الاعتبار في التنظيمات وهي إشارة كبيرة جدا إلى مفهوم التمكين.

نظرية التوقع :

أحد نظريات الدافع التي من خلالها يتم دراسة سلوك الموظفين والعاملين التي يتوقعون أنها تحقق أهدافهم ، وكلما تعددت الأهداف تعددت السلوكات .نتائج محددة وأن الفرد يتصرف بطريقة حذرة وله ميل ورغبة في تلك النتائج ، باعتبار سلوك الأفراد مدفوع بتحقيق أهداف أو هدف معين ، وان أهمية هذه الأهداف تختلف من فرد لآخر والتي على أساسها تتحدد سلوكياتهم .ولاحظت أن هناك ثلاثة مفاهيم رئيسة لنظرية التوقع هي النفعية والتكافؤ والتوقع فالرغبة في القيام بأي عمل يكون مصحوبا بأهداف محددة ومهمة والتكافؤ يشير إلى أهمية ما يكتسبه وكلما زادت المنافع زادت الجهود . (عبد الرزاق بن حبيب، 2002، ص17، 16)

وتعتبر هذه النظرية قريبة جدا من مفهوم التمكين حيث تشمل ركيزة من ركائز التمكين.

4- التمكين على ضوء النظريات الحديثة في التنظيم

نظريات الادارة المعاصرة :

ومن أهم النظريات الادارية المعاصرة في هذا المجال :

1- نظرية النظم : وتنقسم الى قسمين :

أ- النظم المغلقة

ب- النظم المفتوحة

2- النظرية الموقفية

3- المدارس الحديثة في علم الادارة :

لقد تابع الادارة في النصف الثاني من القرن العشرين ، نتيجة التطورات التي حصلت في الميادين العلمية والاجتماعية والسلوكية والاقتصادية ، والتي غيرت الكثير من المفاهيم والنظرة إلى طبيعة المشاكل التي واجهت وتواجه المؤسسات ، ولا بد من الاشارة هنا إلى أهم تلك المدارس ، التي أصبحت اليوم قاعدة للممارسات الادارية في شتى المؤسسات والمنشآت الاقتصادية.

M.B.O. - مدرسة الادارة بالاهداف : إن الرائد الأول لهذه المدرسة المعاصرة هو بيتر دريكر P.Drucker الذي عرض أسسها في كتابه الصادر عام 1954 " الادارة بالتطبيق " على الشكل التالي :

- لكل منصب في التنظيم هدف يرتبط بالهدف العام ويتفرغ عنه .
- الحكم على فاعلية الفرد مقرون بمدى تحقيقه للهدف ، أي : النتائج .
- تحدد الاهداف بالمشاركة بين الرئيس والمرؤوس .
- ب- المدرسة اليابانية : ساهمت هذه المدرسة في نجاح اليابان على الصعيد الاقتصادي العالمي ، وتقوم على الأسس التالية : - المشاركة في اتخاذ القرارات .
- العمل بروح الفريق . - الاهتمام بالتدريب . - ضمان العمل مدى الحياة للعاملين .
- الاهتمام بالجودة . (طارق طه، 2006، ص56)

نظرية النظم :

إطار نظري ومفهومي ومنهجي متكامل يحاول دراسة وفهم وتشخيص كل جوانب الظاهرة التنظيمية في نسقها الداخلي والخارجي لإيجاد القوانين التي تتحكم فيها وتوقعات الأفراد والمنظمات بهدف تحسين الأداء والفعالية باستمرار .

-النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة .

-هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون الوظيفة المحددة ، أصبح الإهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل ،من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض ، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك ، هذا ما زاد من عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المؤهل والفعال والمتسلح بالمعرفة والقدرة على الإبداع والتطور .

-النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئة التي تواجه المنظمة وهذه النظرية توصي بعدم التعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان ، فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر و توائم بين واقعها من ناحية وبين النظرية من جهة أخرى وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر ، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملائمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة. والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة و التمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار و التأكد منها قبل تطبيقها.

(ثيودور لقيت، 2004،ص89)

-حركة الجودة والتميز:

تبلورة هذه الحركة وتزايد أهميتها بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يعني بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن ، وظهرت مؤسسة عالمية لرعاية المنظمات التي تقف معايير جودة متميزة ودعمها ، مثل شهادة الإيزو و **Malcolm Baldrieg** " مالكلوم بالدرج" ، وأدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا ، جودة أداء العاملين لأنها تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات ، سواء أكانت سلعا ملموسة أم خدمات غير ملموسة ، فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة ، إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية ، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات .

لقد ركزت أدبيات الإدارة على موضوع **تمكين الموظف** بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي ، دون دور الموظف المحوري ، الهام في تلك العملية ، خاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وإنتمائه ، لفكرة الجودة ، و لأن التمكين يحتاج لإنتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها (ثيودور لقيت، 2004،ص89)

Learning organization - المنظمة المتعلمة

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم ، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها، والمنظمة المتعلمة كما يؤكد 'بيتر سنج' أنها تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة قيمتها التي تركز على العناصر الآتية:

-المعلومات وأهميتها في التعلم -روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي ، الذي يضاعف التعلم الفردي. (عبد الرزاق بن حبيب، 2002،ص24)

-التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة .

-المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

-والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة بإستمرار ، وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد والتطوير المستمرين في المنظمة، وقد أصبحت عملية التجديد والتغيير حتمية ، ولا مناص منه في منظمات القرن الواحد والعشرين

-الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين):،

إن الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى إستخدام مصطلح التمكين **Empowerment** بشكل حرفي ومحدد ، قام كرس آرقريس "Cris Argyris" من جهود في نقد النظريات التقليدية ، تعبيرا منه عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين ، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتاب "المؤسسة والشخصية" personality and organization" ، مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات التقليدية الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان ، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل ، ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والقيادة تمنع الفرد من تحقيق ذاته ، لأن كل شيء محدد مسبقا لا مجال فيه لأي إجتهد من قبل الفرد. كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتيادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة ومركزية الإدارة. (عبد الرزاق بن حبيب، 2002،ص25)

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها "هنري فايول" فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف. لذا لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياتهن إنما تتعامل معه كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة .

أما وجهة نظر "كرس آرقريس" أن الحل في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة، وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة ، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

إن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين ، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وهذا لما تحقق مثل هذه المواضيع التي تحقق التميز والنجاح في المنظمات وهذا بالإدارة الصحيحة للعنصر البشري ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

-إن العامل الحيوي للنجاح في أية منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها ، والمعرفة قوة والأشخاص الذين يتمتعون بالمعرفة هم وحدهم القادرون على إتخاذ القرارات الصائبة ، ففي الماضي كانت القرارات عديدة تتخذ بواسطة أفراد على رأس المنظمة لأنهم وحدهم يملكون المعرفة اللازمة والقدرة على شرح وتوضيح هذه المعرفة ، وقد بدا هذا غير عملي بعد نمو وتطور المنظمات ، حيث تسري المعلومات من أسفل إلى أعلى وتعرض للتشويه عن طريق المبالغات والتفسيرات ، والمعروف دائما أن أكثر القرارات فاعلية هي التي يتخذها أقرب الأفراد. (سويسي عبد الوهاب، 2009، ص18)

5-الخاتمة:

تم التعرف في هذا المقال على أهم جزء في حيثيات التمكين الإداري ومحاولة لمعرفة كل ما يدل عليها وما يخصه وما يلم به، ومن خلاله تم الكشف عن الجذور النظرية المفسرة له ، التي من شأنها أن تدلنا على المنهج الصحيح لإتباع هذا الأسلوب الحديث و معاصر في التسيير الإداري للمؤسسات الحديث و المتميز ، وما يزيد من علمية وواقعية فهم هذا الأسلوب هو معالجته من الجانب السوسبيولوجي للتمكين الإداري، وهذا بطرح بعض النظريات المفسرة للتمكين الإداري مركزين في النهاية على النظرية الوظيفية التي تترجم الموضوع المدروس هذا محاولة منا إلى توضيح أكثر وواقعية أكثر.

6. قائمة المراجع:

- (1)- محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، (دار الحامد عمان، الأردن ، 2012) ؛
- (2)- أسيل هادي محمود، سماح مؤيد محمود: أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير (دار الفجر، مصر، 2007) ؛
- (3)- زكريا مطلق الدوري ، أحمد علي صالح : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة (في منظمات أعمال الألفية الثالثة)، (دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009) ؛
- (4)- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني: إدارة التمكين والإندماج، (دار الصفاء، عمان، الأردن، 2013) ؛
- (5)- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، (ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر ، 2011) ؛
- (6)- محمد مفضي الكساسية، عبير حمود طه عبد الله: تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، (دار الصفاء، عمان ، الاردن ، 2009) ؛
- (7)- آل سعود سعود بن عبد الله بن محمد بن عبد الرحمان: الإدارة العلمية في المملكة العربية السعودية وآفاق تحديثها، (بدون دار نشر ، طبعة، 2007) ؛
- (8)- موسى خليل: الإدارة المعاصرة-المبادئ-الوظائف-الممارسة-(المؤسسة الجامعية للدراسات ، 2011) ؛
- (9)- العتيبي، مرزوق بن سعد: تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي عبر شبكة الادارة تنمية الموارد البشرية ، (عمان، الاردن، 2006) ؛

- (10)- دليل ارشادي: تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة القاهرة، (بدون طبعة ، بدون سنة) ؛
- (11)- محمد الصريفي: القرار الاداري و نظم دعمه، (دار الفكر الجماعي ، 2007) ؛
- (12)- معمر داود : منظمات الاعمال الحوافز و المكافآت، (دار الكتاب الحديث، القاهرة ، 2006) ؛
- (13)- سويسي عبد الوهاب: المنظمة -المتغيرات، الابعاد، التصميم-، (دار النجاح ، الجزائر، بدون طبعة ، 2009) ؛
- (14)- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد و تسيير المؤسسة، (ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002) ؛
- (15)- طارق طه: التنظيم -النظرية- الهياكل- التصميمات- (دار الكتب، مصر، بدون طبعة، 2006) ؛
- (16)- ثيودور لقيت، ترجمة نفين غراب: الادارة الحديثة، (الدار الدولية، 2004) ؛