الفصل الأول : الإطار النظري للتمكين.

تمهيد :

طرحت الإدارة الحديثة مفاهيم متطورة للتفاعل ضمن منظومة العمل الإداري ومن هذه المفاهيم الحديثة، مفهوم التمكين (Empowerment) وهو مفهوم بدأ طرحه منذ فترة، إذ بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات.

إن المفهوم مشتق من كلمة (POWER)، أي القوة، ومعناها اللغوي التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق غلى أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية آرائه، و قراراته، وتطبيقاته.

وهذه القوة تتخذ عدة أشكال على حسب التخصص الذي تطبق فيه، وفي علم الإدارة، هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل، مثل : الصلاحية، المسؤولية، المعرفة، المظهر، التكنولوجيا، العلاقات، المال، و سمة الشخصية.

المبحث الأول : ماهية التمكين

إن مفهوم التمكين، يعد من المفاهيم التي برزت في أواخر الثمانينات ولاقى رواجا في فترة التسعينات من القرن العشرين، وبغرض تحديد مفهوم التمكين قد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من قبل عدة باحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين الإداري، وفي هذا المبحث سنعرض أهم التعريفات للتمكين ومبادئه، وأهميته، وأهدافه، وفوائده، إضافة إلى الفرق بينه وبين بعض المفاهيم الإدارية الأخرى.

المطلب الأول : مفهوم التمكين ومبادئه وخصائصه.

الفرع الأول : مفهوم التمكين.

التمكين لغة : هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية، والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.[1]

أما التمكين اصطلاحا فقد عرف مورال و مرديث (murell and Meredith,2000) التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.[2]

كما عرف جيندو (Ginnodo ,1997) التمكين بأنه قيام كل من المدير والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المنظمة.[3]

الفرع الثاني: مبادئ التمكين

يعتقد (Tomas stirr) أن التمكين الاداري يتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:[4]

---

[1]– مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤساتي، عمان، الأردن، 2006، ص1.

[2] –K.I, Murrell, and M meredith, Empowering Employee, new york, mcGraw–hill, 2000,p110

[3]– B, Ginnodo , the power of Empowerment : what expert say and 16 actionable case study, arlington, IL pride,1997. P56

4– محمد مطر الزيدانيين ، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)،عمادة الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن، 2006،ص26

1- تعليم العاملين:حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة ، لأن التعليم يؤدي الى زيادة فعالية العاملين فيها ، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها.

2- الدافعية:على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية ،وبناء فرق العمل المختلفة.

3- وضوح الهدف: إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة و أهداف المؤسسة،إن صلب موضوع عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

4- يقترح (stirr)معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة حروف يسميها (3AS) تمثل الحروف الأولى لعناصر المعادلة : السلطة +المساءلة = الانجاز ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة و العاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم ، و المسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا و كان مسموح لهم بممارسة السلطة على أعمالهم.

5- الرغبة في التغيير : إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها، إن البحث عن طرق عمل جديدة و ناجحة أصبحت الحقيقة اليومية ، وما لم تشجع الإدارة العليا و الوسطي التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6- نكران الذات :تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها ، وكما يتصف بعض المديرين بحب الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل في السيطرة و السلطة ، فينظرون إلى التمكين على أنه تحدي لهم وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة ،أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.

7- الاحترام: إن دم الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله و الإبداع فيه ، وما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة ،فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة ، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لسبب من الأسباب ، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين.

الفرع الثالث: خصائص التمكين

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص الآتية :[1]

- الشعور بالسيطرة و التحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي و الإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة و المسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو المنظمة التي يعمل فيها.

و يرى الكبيسي أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم ،وأن من خصائص تمكين العاملين ما يلي:

- التقدير الذاتي: و يعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب عملهم و المفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
- الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم و استشارتهم ، وأهمية الواجب الذي يؤدونه ، وبالاهتمام الذي يحظون به.
- الثقة بالنفس: فالعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات، وقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام، ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.
- القدرة على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم الدور الفعال في منظماتهم، و إحساس الآخرين بهم ، والسماح لهم والاستئناس بمقترحاتهم ، و الأخذ بآرائهم و الاستفادة من ذلك كله.

المطلب الثاني : الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

سنحاول في هذا المطلب توضيح الفرق بين التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى (تفويض السلطة، المشاركة، الإثراء الوظيفي)

1- ياسين محجر ، بحرية اسماعيل ، التمكين الوظيفي كعامل من عوامل التخفيف من معاناة العمل، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي السوسيولوجي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 15/14 جانفي 2013، ص 862

الفرع الأول : تمكين العاملين وتفويض السلطة[1]

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه، لأن تفويض السلطة يعني: " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية" فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطائهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراءا من التفويض، ففي التفويض نجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له إلا قدرا يسيرا من المعلومات ما يساعد على تنفيذ المهمة، و يكون تحمل مسؤولية النتائج للمفوض وليس للمفوض إليه، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة بين الادارة والعاملين

الفرع الثاني : تمكين العاملين والمشاركة[2]

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة، ووفقا لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين (خاصة في الصفوف الأولى) من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

الفرع الثالث : تمكين العاملين والإثراء الوظيفي[3]

يعرف الاثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله و اتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته، وبناءا على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم

1-جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والآداء، معهد الإدارة العامة، الرياض،1991، ص 124

2- رامي جمال اندراوس وآخرون، الإدارة بالثقة والتمكين في علم الحديث، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 61

3- رامي جمال اندراوس وآخرون، مرجع نفسه، ص59

العمل وإحداث تغيير فيه، حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

المطلب الثالث : فوائد التمكين وأهميته و أهدافه

الفرع الأول : فوائد التمكين

يعد التمكين من أهم ضمانات وحيوية واستمرار أي منظمة، فتطبيق التمكين كما يرى العديد من الباحثين يعود بالكثير من الفوائد والمزايا و تعدد الفوائد المترتبة عن تطبيق التمكين بالنسبة للمؤسسة وقيادتها العليا، وبالنسبة لمدراء الأقسام، وبالنسبة للعاملين على النحو التالي:[1]

1-بالنسبة للمنظمة : تتمثل فيما يلي :

- تنمية طريقة تفكير الرؤساء؛
- متابعة الأمور اليومية الروتينية؛
- إتاحة وقت كبير للتركيز على الشؤون الإستراتيجية؛
- وضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى؛
- رسم الخطط طويلة الأجل.

2-بالنسبة لمدراء الأقسام (الفرق) : تتمثل فيما يلي :

- تصبح الإدارة أكثر حماسا ونجاحا؛
- تتمكن الإدارة من تحسين استخدام وتوظيف المدراء والأفراد؛
- تستفيد الإدارة والفريق من مجالات قوة كل فرد في الفريق .

3-بالنسبة للعاملين:

- زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة؛
- إمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معارفهم وقدراتهم الابتكارية؛
- يمنحهم الطاقة للعمل باستمرار.

1-يحي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، مصر، الطبعة الثانية ،2009، ص33.

الفرع الثاني: أهمية التمكين

سنحاول إبراز أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة، والمدراء، والمرؤوسين، وكذا العملاء والمراجعين فيما يلي[1]

أ. أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة:

التمكين هو الأداة الأساسية لخلق منظمة متعلمة تقوم على دعم المعرفة لمواجهة التحديات، حيث يعمل التمكين على :

- تحسين التصميم الأفقي للمنظمة، وإتاحة توزيع جيد للمعرفة والمسؤولية والنتائج لكافة أقسام العمل؛
- تغيير الإدارة من الإدارة الرأسية إلى إدارة المصفوفات وفرق العمل المتخصصة؛
- يساعد المنظمة على تبني طريقة إدارة المشاريع بدلا من التأكيد على إدارة الأقسام الوظيفية التشغيلية؛
- يجعل المنظمة آلة تدريب دائمة لمواكبة التغييرات المحيطة في بيئة العمل الداخلية والخارجية؛
- يؤدي إلى حسن استغلال الموارد، ويعد أفضل حل وسيط لتوزيع القوة ما بين الادارة والعاملين؛
- يدعم إدارة الجودة، ويعظم ويعزز الأداء الكلي في المنظمة؛
- يعطي قوة دافعة لثقافة الانجاز ؛
- له دور حيوي في تطوير ودعم المواطنة التنظيمية؛
- يعمل على خلق مناخ من الثقة والالتزام التنظيمي؛
- يعتبر وسيلة تحسن بها المنظمة وتطور مركزها التنافسي بين المنظمات الاخرى ؛
- يعظم من قيمة الموارد البشرية ويدعم نطاق الإشراف، ويضم وجود كوادر إدارة قادرة على التعامل مع متطلبات العمل المستقبلية والمناصب الإدارية الأعلى.

ب. أهمية التمكين بالنسبة للمدراء: تمثل فيما يلي :

- يلغي مبدأ التسلط والاستبداد الوظيفي؛

1- جمال أبو المجد محمد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت2008، ص33.

- يساعد على الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي للموظفين؛
- يجعل المدراء يميلون الى التعلم بدلا من الهيمنة والسيطرة؛
- يساعدهم على نشر مقاييس المسؤوليات والتقويم والأهداف لوظائف المنظمة المختلفة ؛
- يجعلهم متفرغين تماما للقضايا الاستراتيجية المهمة؛
- يتيح لهم الفرصة لتطوير العمل والتخطيط للمستقبل؛
- يدعم علاقتهم بمرؤوسيهم ويخلق بينهم مناخ من الثقة ؛
- يساعدهم على تنظيم العمل حول العمليات وليس حول المهام؛
- يعد التمكين مكونا حيويا لدعم استراتيجية التغيير التنظيمي؛
- يحافظ على معنويات المدراء وانتمائهم التنظيمي أثناء التغيير.

ج. أهمية التمكين بالنسبة للمرؤوسين :

- يساعد التمكين على انطلاق الأفكار الايجابية لدى المرؤوسين وانحصار الأفكار السلبية؛
- يساعد على خلق وتدعيم القدرة الابتكارية لديهم؛
- يساعدهم على ممارسة تمثيل السلطة وتحديد وتوزيع المسؤوليات؛
- يعد فرصة للتعبير عن الذات والقدرات والمهارات؛
- يساعد على الإحساس بالأمان الوظيفي والتحول من الإدارة التقليدية إلى إندماج المرؤوسين ومشاركتهم بقوة في حل المشكلات؛
- يتيح الاستفادة والاعتماد على أفكار و آراء ومهارات كل المرؤوسين
- يجعل المرؤوسين قادرين على شرح رسالة أهداف المنظمة ونقاط ميزتها التنافسية، والأنظمة الفرعية المتعلقة بمسؤولياتهم، وكذلك شرح خصائص الاهداف التشغيلية بدقة وكيفية قياسها وانجازها بشكل متقن
- يتيح قناة تواصل ايجابية بين المرؤوسين ورؤسائهم في العمل، ويؤهل المرؤوسين للمناصب الأعلى في مسارهم الوظيفي.

د- أهمية التمكين بالنسبة للعملاء و المراجعين : تتمثل فيما يلي :

- توافر خدمات سريعة وعالية الجودة للمراجعين؛

- يساعد على سرعة تفاوض الموظفين مع العملاء، واكتشاف وتحديد مواطن الخلل في خدمتهم تمهيدا لحلها؛
- يساعد على ربط وتقييم أداء الأنشطة المختلفة برضا العملاء والمراجعين؛
- يوفر القدرة على تلبية العملاء دون الحاجة إلى الحصول على إذن مسبق من السلطة العليا.

الفرع الثالث: أهداف التمكين

إن القادة أو المديرين، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خيارا، و إنما إدراكا منهم أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم، ويمكن حصر أهداف التمكين فيما يلي:[1]

- يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لانتاج سلع، أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها.
- محاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية تنبع من ذات الأفراد، وذلك من خلال توفير العوامل البيئية المرضية والمحببة والآمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين.
- توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة، هذا ما يؤدي إلى كسب ولاء العاملين وانتمائهم لمنظمتهم، ومن ثم شعورهم بالملكية داخلها، مما ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها المورد البشري.

أما (lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي:

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها.
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة.
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها، ومن ثم تحقيق النمو.

و أضاف (lioyd) إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم، ومن ثم تحقيقهم أفضل أداء، وينطبق ذلك على المعنويات أيضا، وكذلك يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفعالية المتزايدة.[2]

---

[1]– رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية على عينة من كليات جامعة منتوري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص30

[2]– مؤيد الساعدي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص168.

المبحث الثاني : الأسس النظرية للتمكين.

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، بدأ مفهوم التمكين يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين، وبالتالي لم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة عملية تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مئة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة عموما[1] وفيما يلي أهم التطورات التي شهدها مفهوم التمكين في مختلف المدارس والنظريات الإدارية .

المطلب الأول: النظريات الخاصة بالتمكين

هناك مجموعة من المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث و الأساليب التي رافقت تطور مفهوم التمكين، إذ يمكننا توضيح ذلك من خلال ذكرها كالآتي :

الفرع الأول: الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى قسمين: نظرية الإدارة العلمية، النظرية البيروقراطية، والتي سيتم التفصيل فيها كما يلي:

- **نظرية الإدارة العلمية :**

كانت من طرف فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في عام 1911، قام بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا

أما فيما يخص عملية التمكين ونظرية الإدارة العلمية فهما على طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت،لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف السائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني ، وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي.[2]

- **النظرية البيروقراطية :**

قدمها المفكر الألماني (max Weber) والذي يسعى إلى جعل المنظمة نظام عقلاني من خلال وضع القوانين الرسمية ، وتقسيم العمل ، وتوضيح التسلسل الرئاسي ، وسيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد

[1]– أحمد عريقات و آخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،، عمان، الأردن، 2011، ص187.

2–يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 33–35.

أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة، وبالتالي أهمل مبادئ التمكين التي تركز على إعطاء العاملين حرية التصرف واتخاذ القرارات والذي حصره بالإدارات العليا.

على الرغم من أن (mary parker follet) قامت خلال نفس الفترة بوضع أفكارها الإنسانية حول تشجيع العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على الأخرى، والتأكيد على أهمية الحرية و إبداء الرأي والتعاون لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن هذه الأفكار لم تتحول إلى واقع عملي بالمستوى المطلوب[1].

الفرع الثاني : الأساليب السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز على الجوانب الإنسانية في العمل عام 1920، كرد فعل للنظريات التقليدية السابقة التي لم يحظى فيها الجانب الإنساني بحظ وافر، وإن تعرضت للجوانب الإنسانية، فبهدف زيادة الإنتاجية، وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وحل مشاكله، ومن بين أهم النظريات ذات التأثير الهام على مفهوم التمكين في المدرسة السلوكية ما يلي:

- **دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية: (Hawthorn)**

حيث بدأت بدراسة العوامل المادية مثل : ظروف العمل ومستوى الإضاءة ، على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، كما سهلت ظهور العلاقات الإنسانية، ومهدت لدراسة السلوك التنظيمي.[2]

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة، وأكدت على مساهماته الفاعلة، وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار، وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل.

ومن أهم هذه النظريات نظرية (Abraham maslow) للحاجات ونظرية (x.y) لصاحبها (MC Gregor douglas) ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها (chris Argyris) وغيرها من النظريات التي بدأت تمهد الطريق بشكل تدريجي نحو التمكين[3]

1- أحمد عريقات و آخرون، مرجع سابق، ص188.

2- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص34.

3- محمود حسين الوادي، المرجع نفسه، ص35.

الفرع الثالث: الأساليب الحديثة في الإدارة

من بين النظريات الإدارية الحديثة ما يلي :

- **نظرية النظم :** هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة بشكل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة و الإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق، و إلا سيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.[1]
- **إدارة الجودة الشاملة T.Q.M : Edward Deming و Joseph juren و Karo Ishikaw و Grospi philipe**

من أشهر رواد هذا النموذج الفكري والعملي، ومن أهم المبادئ و الأسس التي يقوم عليها هذا النموذج إتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب وإجراءات العمل وابتكار الحلول و الطرق و الإجراءات المناسبة لحل المشكلات وكذلك أن يتم الاتصال بين الإدارات داخل المنظمة وفق حاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي و الاقتراحات والعمل بروح الفريق.[2]

- **منظمة التعلم :** ورائدها Peter Senge ، والذي يعرفها على أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير، والتحسين لتنمية مهاراتهم و معارفهم وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم [3] . فالمؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تشجع التعلم وتبادل المعلومات بين أعضائها إذ يبحثون خلالها

---

[1]– يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 33.

[2]– شائع بن سعيد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية ،أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية 2011، ص22.

[3]– شائع بن سعيد مبارك القحطاني، المرجع نفسه، ص23.

دائما عن الأفكار الجديدة ليتكيفوا معها و ليتبادلوها خلال رؤية مشتركة. ونجد أن Peter senge يؤكد على أنها ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة، وقيمتها التي ترتكز على العناصر الآتية:[1] المعلومات و أهميتها في التعلم، روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي، التمكين هو الذي يحرر العامل من أية قيود تمنعه من التعلم والمشاركة، المشاركة التي تمثل عملية التعلم، القيادة التي تحمل الرؤيا نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه مباشرة نحو مفهوم التمكين،وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية ، وخاصة المستويات الدنيا في المنظمة .

المطلب الثاني: ركائز التمكين.

تؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية قبل تمكين العاملين في المنظمة ، وتشمل أربع مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى ، وأهم هذه المقومات ذكرها كل من باورن ولاولير (Bowen and Lawler ,1992,1995) : فيما يلي:[2]

أولا: المعرفة والمهارة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا، كما لا يخفى على اي مدير ما يشاهده و يلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية ، وتغيير في الموارد البشرية ، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الإقتصادية في المؤسسة من مديرين ومساهمين وعاملين و زبائن ومجتمع بأكمله،ومن اهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى:بإدارة المعرفة وعامل المعرفة (knowledge worker) وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

ثانيا: الإتصال وتدفق المعلومات

بعد استعراض دور المعرفة و المهارة ، كمتطلب ضروري و حيوي من متطلبات تمكين العاملين ، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها و المشاركة الفاعلة بها عبر

---

[1]– يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 36.

[2] –Bowen,D.E,and lawler, ,the Empowrement of Service workers: wath, why, and when ,Sloan Management Review, Spring E.E.(1992), p-p31-40.

جميع مستويات المنظمة ، وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار ، وفي حل مشاكل العمل ، و المستهلكين.

ثالثا: الثقة

المقوم الثالث بعد المعرفة و المهارة ،والاتصال وتدفق المعلومات هو الثقة بين المدير والمرؤوسين ، فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين ، فالثقة هي استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم أو اهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم

رابعا : الحوافز المادية و المعنوية:

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة، و ثقة ، وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع يعتبر مكملا للعوامل السابقة.

فالتمكين يحتاج إلى من يساعد و يتحمل مزيدا من الأعباء و خاصة تحمل المسؤولية و المشاركة و التفكير الخلاق و العصف الذهني ، وبالرغم أن هذه الأمور قد تكون في حد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وتشعرهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية[1]

المطلب الثالث: أساليب التمكين

تتمثل أساليب التمكين فيما يلي:[2]

- **أسلوب القيادة**

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل

[1]– يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 96.

[2]– يحي سليم ملحم، مرجع نفسه، ص 40.

- **أسلوب تمكين الأفراد**

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصل إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هناك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

- **أسلوب تمكين الفريق**

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك أعطى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة(Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً

.إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (Flat Structures) بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency)بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency) كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق

- **مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:**

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشيا مع تمكين الموظفين ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنك وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل

أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

- **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:**

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول هونلد (Honold, 1997) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبة (Structuring) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (Partners) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة

المبحث الثالث: أثر التمكين على المنظمة ومعوقات تطبيقه و أبعاده.

في هذا المبحث سنتطرق إلى أثر التمكين على المنظمة من خلال أبعاده المختلفة (المهمة– القوة– الالتزام– الثقافة)، ومستوياته، و خطوات تنفيذه، ومعوقات تطبيقه في المنظمة.

المطلب الأول: أبعاد التمكين

لقد تم تحديد أبعاد التمكين في أربع أبعاد يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد التمكين المستخدم في أي منظمة، هذه الأبعاد هي: [1]

- **البعد الأول: المهمة (Task)**

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام

[1]– سعد بن مرزوق العتيبي، تمكين العاملين كإستراتجية للتطوير الإداري ،الاجتماع الإقليمي الثاني "، الإدارة وتنمية الموارد البشرية، عمان، 11–12–2004/12/13، ص6–8 .

بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة و ما يجب القيام به.

- **البعد الثاني: القوة (Power)**

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين، مدى السلطة التي يمتلكها الفرد المحددة في المهام، مدى قيام الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين.

- **البعد الثالث : الالتزام (Commitment)**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

- **البعد الرابع : الثقافة(Culture)**

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي لا تتصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح إستراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: مستويات التمكين

لقد قسم(MC SHAME AND GLINOW) التمكين إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس ، درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في[1] :

1-المستوى الأدنى: في هذا المستوى ، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة ،أو آراء ،حول بعض جوانب القرارات. وهنا لا يقدم العاملون الحلول ، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي

[1]-رامي جمال أندراوس وآخرون، مرجع سابق، ص .136-137

تستخدم من أجلها المعلومات.

2-**المستوى المتوسط** : في هذا المستوى ، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع ،سواء بشكل فردي أو جماعي ، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة ،عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم ،ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم .

3-المستوى الأعلى : يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات ، وفي هذا المستوى ، نجدهم يعملون على إكتشاف وتحديد المشكلات ، إيجاد الحلول ، إختيار البديل الأفضل ،ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه. ويدخل ضمن هذا المستوى ، فرق عمل ذاتية التوجيه .هذه الأخيرة ، هي عبارة عن مجموعات عمل ، تقوم بإكمال جزء معين من العمل ، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام

المطلب الثالث: خطوات تنفيذ التمكين

قدم ranlaw نموذجا يتكون من ست خطوات لعملية التمكين، وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين، وهذه الخطوات الستة هي[1]:

الخطوة الأولى: تعريف وتوصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المنظمة

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف، و الاستراتيجيات التي تحقق التمكين.

الخطوة الثالثة: تدريب الأفراد على القيام بأدوارهم الجديدة، وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المنظمة، وفي إطار توسيع وتقوية التمكين.

الخطوة الرابعة: تعديل تركيب المنظمة، وهياكلها بحيث تتطلب إدارة أقل بيروقراطية، مما يساهم في الابتكار والاستقلالية وحرية أكبر في أداء العمل.

الخطوة الخامسة: تعديل أنظمة المنظمة مثل التنظيم، التخطيط، الرقابة، المكافآت، الترقية، النقل، والتدريب والتطوير ونظم التشغيل، وذلك لدعم عملية التمكين.

الخطوة السادسة: تقييم ومتابعة عملية تمكين العاملين من خلال قياس التحسن الذي تم، والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي تؤخذ بعين الاعتبار، لتحسين هذه العملية باستمرار.

ويرى (البند 2003) أن تطبيق التمكين يمكن أن يتم من خلال الخطوات التالية:[2]

---

[1]- سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية ، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر،2018 ص 525.

[2]- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين،،2010 ص29.

- وضع الأهداف بطريقة تحفز الأفراد على تحقيقها، وتعريفهم كيفية تحقيق تلك الأهداف؛
- تعريف الأفراد كيفية الحصول على الموارد اللازمة، لتحقيق تلك الأهداف؛
- إزالة العوائق البيروقراطية التي تحد من المشاركة، والاتصال الفعال؛
- إظهار الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات؛
- زيادة الفرص المتاحة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بكافة جوانب المنظمة؛
- تدريب العاملين على التفكير الإبداعي، وحل المشكلات لتحقيق نتائج أفضل؛

المطلب الرابع: معوقات تطبيق التمكين

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولاً،والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي على مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي[1]:

1-الهيكل التنظيمي الهرمي.

2-المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.

3-خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.

4-عدم الرغبة في التغيير.

5-خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.

6-خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.

7-الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.

8-السرية في تبادل المعلومات.

9-ضعف نظام التحفيز.

10-تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

11-ضعف التدريب والتطوير الذاتي .و عدم الثقة الإدارية و عدم ملائمة نظام المكافآت.

[1]- سعد العتيبي،جوهر تمكين العاملين،الملتقى السنوى العاشر لإدارة الجودة الشاملة، ، 2005، ص 39 .

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تبين لنا الاهتمام المتزايد للمنظمة بمفهوم تمكين العاملين، وأن هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المنظمة للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، والواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية.

وأخيراً يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليس بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها .