

تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري

Empowerment of human resources as a step towards administrative reform

كريمة ميري
Karima Miri

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، الإيميل: miri.karima@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/09/11

تاريخ الاستلام: 2021/08/10

ملخص:

نسلط الضوء من خلال هذه المقالة على مبدأ ديمقراطية الإدارة من خلال التطرق الى موضوع التمكين الإداري للموارد البشرية باعتباره اتجاها إداريا معاصرا يعنى بمشاركة القائد القوي السلطة مع مرؤوسيه، ونشر روح الفريق. كلمات مفتاحية: التمكين الإداري، الموارد البشرية، المشاركة التسييرية، روح الفريق.

ABSTRACT:

Through this article, we shed light on the principle of management democracy by addressing the issue of administrative empowerment of human resources as a contemporary management trend concerned with the participation of a strong leader authority with his subordinates, and the dissemination of team spirit.

Keywords: Administrative Empowerment, Human Resources, Managing participation, Team Spirit

1-مقدمة:

إن المتبع للإرث الإداري للمراحل المتلاحقة لتسيير الموارد البشرية يجد أن آليات الإدارة التقليدية التي تجعل من المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي يكون على حق دائماً وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريده قد ولى لأن واقع اليوم يفرض على المدير الناجح اقتلاع هذه الجذور، ليفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين ووجهات نظرهم لأن العلاقة بين الرؤساء المرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح عملية التطوير داخل المؤسسات، ووضع هذه العلاقة في إطار من الثقة والاحترام والفهم المتبادل من شأنه خلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة.

من هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين و غرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشروع الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة بكفاءة وفعالية، وأضيف إليه منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين، وهذا بتنمية مهارات الأفراد حتى يمكن الاعتماد عليهم في أخذ القرارات والاستعانة بالأفراد الممكنين لتوسيع نطاق الإشراف الإداري وسرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

مصطلح تمكين الموارد البشرية تعني إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار، فالتمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أو خارج إطار الوظيفة، وعلى هذا فإن تطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغيرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وحتى إعادة هيكلة المنظمة.

من هذا المنطلق تبلورت إشكالية الدراسة في: إلى أي مدى يساهم تمكين الموارد البشرية في الإصلاح الإداري؟

لعلاج هذه الإشكالية نتناول المحاور التالية:

- المحور الأول: مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري.
- المحور الثاني: التمكين باعتباره اتجاها إداريا معاصرا.
- المحور الثالث: تمكين الموارد البشرية خطوة نحو الإصلاح الإداري.

2-مفاهيم أساسية حول التمكين الإداري:

من خلال هذا المحور سنتطرق إلى مفاهيم ذات علاقة بالدراسة والمتمثلة في التمكين الإداري للموارد البشرية.

1-2 مفهوم التمكين الإداري:

التمكين لغة هو مصدر للفعل مَكَّنَ، يقال مَكَّنَهُ من الشيء تمكيناً وأمكَّنه منه إذا أعطاه أو خوله القدرة على الوصول إليه أو استعماله (المعاني، 2010)، أما اصطلاحاً فهو أحد أهم المصطلحات الإدارية التي تطرق إليها العديد من المختصين في مجالات متعددة، لكن كما ذكر كثير من الباحثين، منهم فرناندس ومولدوكازيف (Fernandez & Moldogaziev, 2015) فقد انقسم المجتمع العلمي إلى تيارين رئيسيين في تعريف تمكين الموظفين، تيار يميل إلى الجانب النفسي، وتيار يميل إلى الجانب الإداري.

- أنصار المنظور النفسي يعتبرون التمكين حالة نفسية قائمة على البناء التحفيزي، وهذا الذي ذهب إليه الباحثان كونغر و كانونغو (Conger & Kanungo, 1988a) وقد عرفا التمكين بأنه إجراء يؤدي إلى تحسين إلمام الشخص بمقدرته الذاتية من أجل اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- وأما أنصار المنظور الإداري فيعتبرون التمكين خطوات عملية ومجموعة قرارات تتيح للفئة التي تمتلك السلطة والمعلومات والموارد داخل المؤسسات مشاركتها مع من يفتقدون إليها، ونجد مجموعة من الباحثين يعرفون التمكين وفقا لهذا التوجه منهم الباحثان بووين ولاولر (Bowen & Lawler, 1992) فنقرأ في تعريفهما أنه عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، في حين عرّفه أكلز (Eccles, 1993) أنه منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفرادا قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.
- من خلال ما سبق يمكن اعتبار التمكين أنه خلق الظروف لتشجيع الأفراد والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على اتخاذ قرارات إبداعية وغير روتينية، وهذا يكون بدعوة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ونقل المسؤولية والسلطة إليهم من طرف المسؤولين، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر وما يؤديه من أعمال والمشاركة في المعلومات والمعرفة ما يؤدي الى تقاسم السيطرة والمسؤوليات بين الرئيس والمرؤوس.
- التمكين يحصل إذن عندما يشارك القائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق في تحديد الكيفية التي يتم بها إنجاز الأهداف المنظمة، الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية، إذن فالواجب تشجيع الأفراد والجماعات داخل المنظمة على مزيدا من العطاء بأن تمنح لهم السلطة الكافية لإدارة نشاطاتهم وأن نشعرهم بأنهم مسؤولون وذوو أهمية.

2-2 مفهوم الموارد البشرية:

يقول (أبو النصر، 2020) أن المورد يشير بشكل عام في معناه اللغوي إلى المصدر أو الأصل الذي يلجأ إليه الناس للحصول على شيء يحقق لهم نفعاً، فالموارد تشمل على معانٍ مختلفة، وهي المصادر أو الوسائل أو الثروة، لكن طغى استعمال هذا المصطلح للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق إيرادات ومداخيل. وينقل (المرجع السابق) تعريفاً لعالم الاجتماع ماكس سيبورين Max Siporin من كتابه مدخل إلى العمل الاجتماعي التطبيقي يقول فيه أن المورد هو أي شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان الاستفادة منه وجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة.

وعلى هذا الأساس، نشأ مفهوم الموارد البشرية، ذلك باعتبار الإنسان نفسه داخلاً في معنى المورد، بل أنه يعد المورد الأهم على الإطلاق، وقد أشار بيتر دراكر Peter Drucker أب الإدارة الحديثة وزعيم مدرسة الإدارة بالأهداف MBO إلى هذا المعنى في مقولة شهيرة: "مهما كان نوع المؤسسة فلها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان"، فكل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح أو فشل.

وعليه يؤكد سيد الهواري (الهواري، 2011) أن الموارد البشرية هي مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع، وذلك إذ تم إدارتها بشكل جيد، لكنها في نفس الوقت مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها، وسبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن في طريقة إدارة الموارد البشرية.

كما نجد مصطلح رأس المال البشري، ومصطلح رأس المال الاجتماعي، أما الأول فيشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بالمنظمة، وأما الثاني فيشير إلى قدرة الأفراد على العمل سوياً لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

من خلال ما تقدّم من التعاريف نستنتج أن المورد البشري هو:

• أداة تنافسية عالمية؛

• أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي؛

• أداة لزيادة الصادرات؛

• ساحة للصراع العالمي.

2-3 علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية الأخرى:

يتشابه مفهوم التمكين مع عدة مصطلحات غالباً ما يُشكل على القارئ فهمها فيعتقد أنها شكلاً من أشكال التمكين،

وذكرت الباحثة (محمد علي، 2013) مجموعة من هذه المصطلحات وهي:

• **تفويض السلطة:** يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع يختلف عنه لأن التفويض يعني تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة ولا يُعنى بالنتيجة النهائية، في حين أنّ التمكين هو إتاحة للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة ويكون مسؤولاً على النتيجة النهائية ويتحمل كل المسؤولية.

• **تمكين العاملين والمشاركة:** هناك خلط بين المفهومين ووفقاً لمفهوم التمكين تعد المشاركة الركن الأول الأساسي لتمكين العاملين، فالأفراد بدون المعلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل.

• **الإثراء الوظيفي:** يعرّف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوعاً 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 واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

2-4 التمكين الإداري للموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري:

تطور مصطلح التمكين بشكل واضح بين نظريات الفكر الإداري الأولى التي واكبت عصر الثورة الصناعية إلى غاية

النظريات المعاصرة لزمّن التكنولوجيا.

أما التمكين في مفهوم رواد النظريات الكلاسيكية القديمة فكان على النحو الآتي:

أ- نظرية الإدارة العلمية:

يمكن القول إن التمكين ونظرية الإدارة العلمية على طرفي نقيض، إذ لم يكن مفهوم التمكين معروفا أصلا في ذلك الوقت، وما ورثه المهندس الأمريكي فردريك تيلور **Fredrick Taylor** ووضعه أسس نظرية الإدارة العلمية في 1911 من آدم سميث **Adam Smith** ووضعه أسس العلوم الاقتصادية الحديثة الذي عايش انطلاق من الثورة الصناعية، يتنافى كلية مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة.

النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل هي أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

ب- نظرية التسيير الإداري (أو نظرية الإدارة):

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي نظرية التسيير الإداري أو الإدارة الكلاسيكية، ومن روادها المهندس الفرنسي أونغي فايول **Henri Fayol** الذي نشر نظريته في كتابه " **Administration industrielle et générale** " (الإدارة الصناعية والعامة) في عام 1916 والتي صارت تشكل توجهها في عالم الإدارة يحمل اسم صاحبه وهو التوجه الفايولي **fayolism** وعلى الرغم من أن فايول تكلم في نظريته على ضرورة تشجيع الموارد البشرية من خلال الحوافز والكفاءات إلا أن المتفحص بعمق يجد التركيز بدرجة عالية من على تحقيق الضبط والنظام والطاعة لرب العمل، ولا يجد مجالا فيها منح العامل أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

ج- النظرية البيروقراطية:

نشأت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس فيبر **Max Weber** الذي يعتبر من مؤسسي علم الاجتماع الحديث وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر، لكن أفكار ماكس فيبر لم تلق رواجا إلا بعد وفاته في 1920، وقد رأى بأن الحل هو فيما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية. وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب، فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين مما يمنع أي فرصة لتغيير الأنماط المألوفة في التسيير ومن ذلك نقل المسؤوليات وتمكين الموظفين، وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة.

د- النظرية السلوكية:

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحنى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب. وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت. من أهم الأعمال في النظرية السلوكية ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني نجد:

- تجارب مصنع هوثورن في شيكاغو الأمريكية **Hawthorne effect** حول حركة العلاقات الإنسانية بين 1927 و1932؛
- نظرية الاحتياجات الإنسانية لأبراهام ماسلو **Abraham Maslow** 1943؛
- نظرية X ونظرية Y لدوجلاس ماكغريغور **Douglas McGregor** سنوات الستينات؛
- نظرية الشخصية البالغة لدى كريس أقريس **Chris Argyris** بداية من 1957 وحتى منتصف السبعينات.

قبل التطرق للنظريات الإدارية الحديثة من حيث مفهوم التمكين، ينبغي أن نشير إلى أعمال ماري باركر فوليت **Mary Parker Follett** المتوفاة في 1933 وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في حقبة سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها بيتر دراكر، وكان صوت فوليت الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات، فإذا كان فردريك تيلور يدعى بـ "أب" الإدارة العلمية، فإن فوليت كانت كما يصفها دراكر هي أمها، فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر، فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة عليها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى، وأكدت على أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل، ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وأما التمكين في مفهوم رواد النظريات الإدارية الحديثة فهو على النحو الآتي:

أ- نظرية النُظم:

ساهمت هذه النظرية في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام 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 من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

ب- النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم 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 وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية 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.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

ج- حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن. ركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح عند الحديث عن الجودة الشاملة، لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية، وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعاته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

د- نظرية Z:

قدمها ويليام أوشي **William Ouchi** العالم الأمريكي ذو الأصول اليابانية في سنة 1981 لشرح أسباب النمو الاقتصادي الياباني في تلك الحقبة وتركز على الحركة الأفقية للعاملين وهي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (**Career Planning**) والتنمية المهنية (**Career Development**) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

ه-المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

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 سانقي Peter Senge تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات وأهميتها في التعلم؛
- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي؛
- التمكين: وهو الذي يحزر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة؛
- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم؛
- والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار؛

من خلال العرض السابق لمراحل التمكين الإداري في المدارس والنظريات القديمة والحديثة أن المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين. في حين أن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، المشاركة، حرية العامل، رضا العاملين وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها: أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

3-التمكين باعتباره اتجاها إداريا معاصرا:

1-3 أهمية تمكين الموارد البشرية:

تذكر الباحثة (برني، 2015، صفحة 28) أهمية تمكين المورد البشري من حيث كونه عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة، كما أنه يعمل على توفير فرصة تطوير مهارات العاملين، كما يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيد. كما تلخص (المرجع السابق) أهمية التمكين في النقاط التالية:

- التحفيز؛
- الانتظام؛
- تقليل المستويات؛
- تقليل الاهتمام بالأمر الدنيا؛
- الدعم؛
- تدفق المعلومات؛
- المشاركة؛

• التحول نحو الجودة الشاملة:

وهكذا صار التمكين يعد من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة.

2-3 أنواع التمكين:

اقترح مجموعة من الباحثين (Suominen, Savikko, Puukka, Irvine Doran, & Leino-Kilpi, 2005) من خلال الاطلاع

على أدبيات التمكين الإداري تقسيم التمكين إلى ثلاثة أنواع:

أ- التمكين الظاهري:

يشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ

القرار المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.

ب- التمكين السلوكي:

يشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، كذلك تجميع البيانات على

مشاكل العمل ومقترحات حلها.

ج- تمكين العاملين المتعلق بالنتائج:

يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل

بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة

2-3 أبعاد التمكين الإداري للموارد البشرية:

إن دراسة التمكين الإداري يتطلب معرفة أبعاده من أجل الوصول لمحتواه، واختلف الباحثون تبعاً لاتجاهاتهم

وتباين الرؤى الفلسفية حول أبعاد التمكين الإداري، ويمكن أن نورد مجموعة منها التي ذكرها الباحثان (مساعدية و

بورغدة، 2019) في الجدول الموالي:

جدول (1) آراء الباحثين حول أبعاد التمكين الإداري (المرجع السابق)

الأبعاد	السنة	الباحث	
المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.	1992	Bowen	1
القوة، الموارد، الحرية.	1993	Eccles	2
الحرية، المسؤولية عن النتائج.	1995	Horine	3
فريق العمل، التفويض.	1996	Gregorey	5
فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.	1997	Ivancevich	6
الحرية، المسؤولية.	1997	Choi	7
امتلاك المعرفة، المشاركة في صنع القرار.	1997	Ersted	8

9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العاملين، الرقابة.
11	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
12	Blanchard & al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.
13	Hellrieg & al.	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
14	Light,2004.37	2004	القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت.

نرى أنه مهما اختلف الباحثون في وصف الأبعاد إلا أنهم متفقون بأن هذه الأبعاد تؤدي إلى تحقيق التمكين باعتبار أن التمكين الإداري يشمل جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي يمكن اعتماد أبعاد: القوة، توافر المعلومات، امتلاك المعرفة، المكافآت من أجل تمكين الموارد البشرية بما يخدم مصلحة المؤسسات.

4-تمكين الموارد البشرية باعتباره خطوة نحو الإصلاح الإداري:

إن القادة أو المديرين الذين يمهّدون الطريق لتمكين موظفيهم، لا يقومون بذلك من باب الاختيار وإنما إدراكاً منهم أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم.

1-4 متطلبات تطبيق التمكين الإداري للموارد البشرية:

إقترح الباحثان (المومني و القضاة، 2009) عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، لخصوا فيها ما وقفوا عليه في

الأدبيات التي تحدثت عن ذلك وهي:

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير؛
- التغيير في سلوك المديرين؛
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون؛
- تكوين فرق عمل؛
- المشاركة في المعلومات؛
- اختيار الأفراد المناسبين؛
- توفير التدريب؛
- الاتصال لتوصيل التوقعات؛
- وضع برامج للمكافآت والتقدير؛
- عدم استعجال النتائج؛

2-4 معوقات تطبيق التمكين الإداري للموارد البشرية:

يذكر الكاتب (البيض، 2016) أن الأسباب المؤدية لضعف بيئة التمكين تتضح من خلال:

- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة؛
- السرية في تبادل المعلومات؛
- عدم وضوح الحقوق والواجبات؛
- عدم وضوح رؤية ورسالة المنظمة؛
- المزاجية في التعامل وعدم الثقة في العاملين؛
- قلة التدريب؛
- ضعف الإمكانيات المادية والتقنية؛
- عدم اهتمام الإدارة بروح العمل الجماعي؛

3-4 أثر تكريس تمكين الموارد البشرية داخل المؤسسة:

مثلما ذكرناه أنفاً، فعملية التمكين ليست من باب الاختيار وإنما إدراك من القادة والمدراء أن هناك أهدافاً لا يمكن تحقيقها دون تمكين المرؤوسين، فهذا يعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين، وله أثر في إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فعالة لإنتاج السلع أو تقديم خدمات تلبى توقعات الزبائن أو تزيد علمها وأهم الأهداف التي يصبو إليها التمكين الإداري حسب الباحثة (محمد علي، 2013، صفحة 41) هي:

أ. الاحساس بالانتماء:

يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من الدراسات أن زيادة الانتماء هي محصلة لرغبة الموظف بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الاحساس بالانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدن في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل إضافة إلى المشاركة الفاعلة والإيجابية التي تنبع من شعور الفرد بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.

ب. تطوير مستوى أداء العاملين:

تحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين.

ج. اكتساب المعرفة والمهارة:

إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف، وهذا لا يمكن أن يتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب غالباً انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورشات عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.

د. المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:

بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكّنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتما من أكبر الأخطاء.

هـ. شعور الموظف "بمعنى الوظيفة":

الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها نحو أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من إطر ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من السعي وراء الحاجات المادية البحتة.

و. تحقيق الرضا الوظيفي:

هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

مما سبق يتبين أن للتمكين الإداري أثارا يسعى القائد الذي يؤمن بالتغيير والسعي لبلوغ الريادة وتكريس الميزة التنافسية لبلوغها، وهذا لتحقيق الهدف الأساسي وهو بقاء المنظمة في أعلى المستويات.

5-خاتمة:

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة والإدارة بفلسفة التمكين والالتزام بتطبيقها ودعمها، وعلى عاتقها تقع مسؤولية منح العاملين السيطرة على نشاطاتهم والحرية في اتخاذ القرارات الهامة وذلك من خلال إتاحة المعلومات المطلوبة دون الحاجة للرجوع للإدارة العليا، وكذلك توسيع تشارك السلطات مع إتاحة الحرية بالتعبير عن الأفكار الخاصة بالعمل وتشجيع روح الابتكار والابداع.

إشراك الموظف أو العامل وتمكينه يعتبر التزاما طويلا المدى وطريقة جديدة في تسيير العمل وتغييرا أساسيا في السياسات والاستراتيجيات، لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من برنامج تمكين الموارد البشرية.

6-قائمة المصادر والمراجع:

- المعاني. (01 01, 2010). تعريف تمكين في قاموس المعاني الفوري. تاريخ الاسترداد 05 أغسطس, 2021، من المعاني: <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/تمكين>
- خالد سليمان أحمد المومني، و محمد علي القضاة. (2009). معالم في الفكر الإداري. دبي: دار الكتاب الثقافي.
- سالم عبد المجيد البيض. (14 نوفمبر, 2016). نظرة سريعة على مفهوم التمكين الإداري. تاريخ الاسترداد 29 جويلية, 2021، من موقع المجتمع الوظيفي: نظرة-سريعة-على-مفهوم-التمكين-الإداري/<https://careersar.com>
- سيد الهواري. (2011). الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21. الرياض، المملكة العربية السعودية: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- عالية جواد محمد علي. (2013). أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية(36)، 160-186.
- عماد مساعدي، و حسين بورغدة. (2019). دور استراتيجيات تمكين الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. دراسات اقتصادية(37)، 351-372.
- لطيفة برني. (2015). أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة. قسم العلوم الاقتصادية.
- مدحت أبو النصر. (2020). إدارة الموارد البشرية: إتجاهات معاصرة. القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988a). *The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review*(31), 471-482.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). *The empowerment of service workers: what, why, how, and when. Sloan Manage Review*, 33(3), 31-9.
- Eccles, T. (1993). *The deceptive allure of empowerment. Long Range Planning*, 26(6), 13-21.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). *Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective. The American Review of Public Administration*, 4(45), 375–401.
- Suominen, T., Savikko, N., Puukka, P., Irvine Doran, D., & Leino-Kilpi, H. (2005). *Work empowerment as experienced by head nurses. Journal of Nursing Management*(13), 147-153.