





# الفصل الاول

## مفهوم التمكين وطبيعته

### ماهية التمكين

من أهم التعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند Bowen (4) "and Lawler, (1992; 1995)" التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

وقبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة. (Cogner and Bowen and Lawler، 1988، Kanungo، 1992) (5).

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (Zemke and Schaaf,1989, 65) (6).

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس 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 معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (Carlzon، 1987) <sup>(٧)</sup>.

وهناك من وصف التمكين على أنه حالة ذهنية (Bowen and Rafiq and Ahmed, <sup>(٨)</sup> Lawler, 1995; Berry, 1995) (1998) <sup>(٩)</sup>. لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

- ١- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- ٢- لوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).

٣- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

٤- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها). مثال على ذلك موظف البنك (Teller) الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون.

ويؤيد الكاتب ما جاء به Randolph and Sashkin<sup>(١٠)</sup>

(2002) من أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي

فهناك بون شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها. والقائمة لا تنتهي. فإذا جردنا الفرد في أي سياق اجتماعي وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية. والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة والشعور بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. هذه النتائج لا تبدو مُحبطة للموظف

فحسب، ولكنها أيضاً نتائج عكسية على المؤسسة التي تمارس في هذه الحالة جهداً أكبر في الرقابة والتأكد والمتابعة بدلاً من الثقة التي تعطي مجالاً للإدارة والمدير ليقوم بأشياء أكثر أهمية من مراقبة أتباعه والتأكد من أنهم يعملون ولا يلعبون.

هذا وقد حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، فمثلاً قام Lashely (1999)<sup>(١١)</sup> بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل؛ التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة. ويؤخذ على هذا التعريف بأنه لم يحدد تعريفاً ومفهوماً محدداً للتمكين معتمداً بدلاً من ذلك على عدد من النتائج أو المقومات التي تساهم في خلق المناخ الملائم للتمكين، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف. فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها أثراً إيجابية على نفسية الموظف أو الموظفة وشعورهما بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار والتقدير، لأن التمكين وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والخدمات المكتملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى

العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لزيائته ومؤسسته على حد سواء.

## العلاقة بين الموظف والإدارة

يضمن نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا الزبائن، فهي معنية بإكساب الموظف التمكّن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة، من خلال إرضاء الزبائن، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى. وفي كثير من الأحيان يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية (وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات):

- ١- التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والزبائن.
- ٢- التوافق الإيجابي: بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة إيجابية، فينجم عنها علاقة إيجابية مع الزبائن.
- ٣- التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة أو الإدارة سلبية ولكن علاقته مع الزبائن إيجابية.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كما يأتي:

فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع الزبائن في احتكاك مباشر وجهاً لوجه أم في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع الزبائن فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما ينعكس سلباً في كل الأحوال في نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية وخاصة من النواحي المتعلقة بالنوعية والفاعلية، فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة الدائم من قبل المدير، ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية.

أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، وذلك عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء، سواء أكان مباشراً في التعامل مع الزبائن أم غير مباشر كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

أ. علاقة إيجابية سلبية.

ب. علاقة سلبية إيجابية.

أما في العلاقة الإيجابية السلبية فتكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع الزبائن، وهذه حالة شاذة وسببها قد يكون سوء الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من ممارسات سلبية.

وأما في العلاقة السلبية الإيجابية، فعندما تمارس الإدارة أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع الموظف ولا تلبي احتياجاته أو تعتني بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع الزبائن وجهاً إلى وجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً، وهذه العلاقات أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية والخدمات مثل (Bowen and Schneider, 1981; 1983; 1993<sup>(١٣)</sup>). والجدول الآتي يبين باختصار شكل هذه العلاقات المختلفة.

## جدول أشكال العلاقة بين الموظف والإدارة

أنواع العلاقات بين الإدارة والموظف والنتائج	الإدارة/ مع الموظف	الموظف/ مع الزبائن	الأداء	علاقة الموظف مع الزبائن (مثالاً)
التوافق السلبي	سلبية	سلبية	سلبي	سلبية
التوافق الإيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابية
التناقض الإيجابي (وينقسم إلى قسمين)	إيجابية	سلبية	سلبي	سلبية
	سلبية	إيجابية	إيجابية	إيجابية

المصدر: من إعداد الكاتب.

فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين المدير أو الإدارة والموظف من ناحية، وبين الموظف ونتائج الأداء أو الزبائن من ناحية أخرى. وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر، وما هي التوقعات التي يتوقعها كل من الآخر. وتحتاج إلى ممارسة مزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء النوع الثاني من العلاقات، وهو التوافق الإيجابي الذي يحتاج إلى مقومات من التمكين والمشاركة والثقة، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، لينعكس بشكل إيجابي ومتميز على الزبائن أو الإنتاج.

فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. ويبين هذا الفصل وفصول أخرى، وإن اختلفت التعريفات والمفاهيم، بأن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به. والتمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل. والتمكين ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور<sup>(١٣)</sup> ( Van Oudtshoorn and Thomas، 1993، Spreitzer، 1995، Thomas and Vethouze and Cogner and Kanungo، 1990، Thomas، 1988).

المحاور الآتية من هذا الفصل ستتركز حول موضوع التمكين في الفكر الإداري والتطورات التاريخية في فكر التمكين ومن ثم شرح أساليب التمكين المتباينة.

## **التمكين في الفكر الإداري**

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة

تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

من هنا، سيتطرق هذا الجزء من الفصل الأول لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

## المراحل التاريخية

من أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل<sup>(٤)</sup>:

- ١- النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة.
- ٢- الأساليب السلوكية في الإدارة.
- ٣- الأساليب الحديثة في الإدارة.
- ٤- ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة.
- ٥- أساليب أخرى في الإدارة.

يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، والعمران على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله سبحانه وتعالى. فصفة التدبير

أي الإدارة هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام. وهذا الأمر بديهي ولا يحتاج إلى أدلة علمية أو تاريخية، ولكن بعض العلماء أرخوا لبعض المراحل التاريخية مثل Daniel<sup>(١٥)</sup> (1993) Wren الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين، أي ما قبل ٥٠٠٠ عام قبل ميلاد المسيح عليه السلام، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية. والإدارة كانت أيضا مهمة في عهد الفراعنة عندما بنوا الاهرامات التي تطلّب بناء الواحد منها عشرين عاما وعشرات الآلاف من العاملين. إنّ هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما كانت لتجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع خلاق.

وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، مثل ديوان الحسبة وغيرها.

وفي القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل. وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة.

أما النظريات الكلاسيكية فقد كان في مقدمتها نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تيلور (Fredrick Taylor) في عام ١٩١١.

## الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

نظرية الإدارة العلمية.

النظرية الإدارية.

النظرية البيروقراطية.

## أولاً نظرية الإدارة العلمية:

أما بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تيلور (Fredrick Taylor) الذي سُمي بأبي الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تيلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين<sup>(١٦)</sup>. لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أبي الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكل يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فردريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة

المثلث " في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلث لتأدية أي عمل يقوم به العامل.

أما التمكين ونظرية الإدارة العلمية فعلى طريفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلث 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.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. و على الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تيلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلث التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحدد عنها قيد أنمله، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة. وما

تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر،  
بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو  
التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً مسبقاً.

## ثانياً: النظرية الإدارية Administrative Management

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية  
(Administrative Management) التي جاء بها Henri Fayol  
في عام ١٩١٦<sup>(١٧)</sup> والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة  
عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل،  
ولكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي  
أو حرية التصرف.

أما ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك  
الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها Peter Drucker.

## ماري باركر فوليت (Mary parker Follett)

لقد كان صوت Follett الصوت الوحيد المختلف في عهد  
المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات<sup>(١٨)</sup> وإذا كان  
Taylor يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن Follett كانت كما يصفها  
Peter Drucker أم الإدارة. 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 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.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن Follett<sup>(١٩)</sup> تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها ، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" "Employee Ownership" و "المشاركة في الربح" و "المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل ، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال ، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.

### ثالثا: النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس WEBER (Max Weber) 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. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية<sup>(٢٠)</sup>.

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 أخرى ويحدث هنا مرة أخرى. ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة. وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل نستطيع أن نعتبر البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة؟ وهل البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه التغيرات والتطورات؟ وهل تلبى متطلبات موظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة؟ وهل تفي في ظل الدعوة لإعادة هيكلة المنظمات أفقيا بدلا من هيكلتها عموديا كما كان سائدا في زمن الفلاسفة الكلاسيكيين؟

لم تنتظر هذه التساؤلات زمنا طويلا، فقد بدأت تتفاعل منذ عام ١٩٢٠ مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحض وافر، فظهرت النظريات السلوكية.

## الأساليب السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام ١٩٢٠ 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 تتحو منحى 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.

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

١- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

٢- نظرية الحاجات لماسلو

٣- نظرية X and Y ل دجلوس ماكقريفور (Douglas

. McGregor)

٤- الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا

تجاه التمكين)(Chris Argyris).

## دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام ١٩٢٤ في شركة ويسترين

أليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية،

وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى

الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة<sup>(٢١)</sup> واستمرت تلك

الدراسات حتى عام ١٩٣٢ عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف

في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها Elton Mayo من

جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول

دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية

العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية

المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام

بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة

أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس

أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام ١٩٥٠ - ١٩٦٠، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعدت لمساهماته 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 Ibraham Maslow للحاجات ونظرية X and Y لصاحبها Douglas McGreoger ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها Chris Argyris وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.



شكل ١ سلم ماسلو للحاجات

شكل رقم ١ ماسلو للحاجات

وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار؛ لتحسين صورة المنظمات التجارية بشكل خاص بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.

فحان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحويل التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو في

المنظمات من نواحي اقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء، فظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، كما هو مبين في الشكل رقم واحد أعلاه.

إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديداً، تتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل (Job Rotation) وتمويض الصلاحيات وتوسيع العمل (Job Enlargement) و إثراء العمل (Job Enrichment)، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين. ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين نموذج الخصائص المحورية.

• نموذج الخصائص المحورية<sup>(٢٣)</sup> (Core Characteristics Model) يحدد في هذا النموذج كل من Richard Hackman و Greg Oldham خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة:

- ١- تنوع المهام - عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة.
- ٢- هوية الوظيفة - عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل، من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل.

٣- أهمية المهام- عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين).

٤- الاستقلالية في العمل- عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل واستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل.

٥- التغذية الراجعة- عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله ونتائج أدائه.

تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزيز نظرية إثراء العمل، أنّ الأفراد الذين تتوافر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيراً، وهذا يتطلب وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز والتميز. أما الأفراد الذين لا تتوافر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل؛ لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة.

نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor (خطوة هامة تجاه التمكين).

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" (The Human Side of Enterprise)، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل

المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز<sup>(٢٤)</sup>.

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)  
(Chris Argyris)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" "EMPOWERMENT" بشكل حريف ومحدد، قام به كرس آرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام ١٩٥٧ عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" <sup>(٢٥)</sup> "Personality and Organization" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبى يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

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.

لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس آرقريس هو 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.

## الأساليب الحديثة في الإدارة نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(٣٦)</sup>. وهذه 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 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 و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

## 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<sup>(٢٧)</sup>. 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. 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 موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

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.

## 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<sup>(٢٨)</sup>. وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم 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، حيث 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 (في الفصل الرابع تفاصيل أكثر، عن الخدمات).

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز 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.

## نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية - أمريكية قدمها William Ouchi وRichard Tanner<sup>(٢٩)</sup>. وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي 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.

## 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 Peter Senge تركز على

مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تركز على العناصر الآتية<sup>(٣٠)</sup>:

- ١- المعلومات وأهميتها في التعلم.
- ٢- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
- ٣- التمكين: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

٤- المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

- ٥- القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.
- وحدث 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 المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. وهناك مقالات تبدأ بعناوين مثل، "إما أن تجدد أو تبدد" و "إما أن تجدد أو تتبخر" (Innovate or evaporate) وتدلل على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى زوال، نتيجة للعولمة، وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية، لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة؛ منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل

المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيراً فإن التعلّم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكناً ومتسلحاً بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا 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.

أما في الآن فسيتم التفصيل به بشكل خاص حول: أساليب التمكين، ومراحل تطور المفهوم، من خلال النظريات المختلفة التي ساهمت في صياغة معاصرة لمفهوم التمكين المعاصر.

## أساليب التمكين

لقد تم الحديث حول التطور في الفكر الإداري المعاصر بشكل يبين وجه العلاقة بين هذا التطور، وما رافقه من تطور واضح في الفكر السلوكي الذي ساهم في احتضان فكر التمكين إلى أن وصل وتبلور بشكله المعاصر في وقتنا الحاضر.

وسينصب الحديث في هذا المحور حول مراحل تطور مفهوم التمكين. فالتمكين مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري وبالسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية. فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه بشكل يخدم الباحث والإداري على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين؛ مفهوماً إدارياً معاصراً.

وفيما يأتي سيتم شرح نظرية من أهم نظريات السلوك التنظيمي وهي نظرية التمكين من خلال البعد السيكلوجي.

## نظرية سيكولوجيا التمكين (نظرية التمكين النفسي)

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين من أمثال (Kanter 1989) و (Thomas and Velthouse 1990)<sup>(٣١)</sup>. ويعرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والافتقار، أي إنه يشكل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والافتقار. هذا وقد عرف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكن (Empower) على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكن. وعلى عكس تفويض السلطة فإن التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية (Conger and Kanungo)<sup>(٣٢)</sup>، (1988) فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب<sup>(٣٣)</sup>.

ويعرف توماس وفلثاوس (Thomas and Velthouse)<sup>(٣٤)</sup>

(1999) التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

١- المعنى (Meaning): ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن معنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم

والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه<sup>(٣٥)</sup>.

٢- الكفاءة (Competence): الشعور بالاعتقاد والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية (Gist، 1987، Spreitzer، 1995)<sup>(٣٦)</sup>

٣- الاستقلالية وحرية التصرف (Self-Determination): إضافة إلى الشعور بالاعتقاد والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص (Deci، et al، 1989)<sup>(٣٧)</sup>.

٤- التأثير (Impact): وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية (Ashforth، 1989)<sup>(٣٨)</sup>.

### تفويض السلطة أو الصلاحية (Delegation of Authority)

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح الرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات

أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي (Nelison, 1986; Conger and Kanungo, 1988; Burke, 1986).<sup>(٣٨)</sup>

١- وهنالك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها (Thomas and Velthouse, 1990).

### أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى

عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

### أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي

تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (Bennis, 1989, Kanter, 1989,

McClelland, 1965)<sup>(٤٠)</sup> 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 (Malone, 1997)<sup>(٤١)</sup>. وهذا الأسلوب

يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

## 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 توصلت (Spreitzer 1996)<sup>(٤٢)</sup> 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 هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

## أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى 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 (Sims, 1986)<sup>(٤٣)</sup>. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (Rothstein, 1995)<sup>(٤٤)</sup>. يؤكد (Torrington et al ( 2005)<sup>(٤٥)</sup>.

أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً 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) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (Interdependency) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (Dependency). كما تتحقق القيمة المضافة (Added Value) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

### مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين (Honold, 1997)<sup>(٤٦)</sup>، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره (Edward Deming)<sup>(٤٧)</sup> 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. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً

من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن.

### أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين (Honold, 1997) فيقول (1997) Honold، 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، والهيكل 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 (Garfield, 1993)<sup>(٤٨)</sup>. 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. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسة بشكل عام (Cogner and Kanango, 1988).

## آراء في التمكين

هناك في واقع الأمر جدل دائم حول موضوع التمكين وتعريف مصطلح التمكين، على الرغم من اتفاق الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة على عناصر أساسية متفق عليها في تعريف التمكين، إلا أن البعض ما زال يجادل في وضع مفهوم واضح ومحدد للتمكين.

وعلى الرغم من ذلك فإن حقيقة المفهوم تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة وأنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم (Bowen and Lawer, 1995)<sup>(٤٩)</sup> ويؤكد ذلك مؤلف كتاب العادات السبع لأكثر الناس فاعلية في كتابه الشهير والأكثر مبيعاً في العالم (Stephen Covey (1999)<sup>(٥٠)</sup> الذي يُصر على أن الشعور بالمسؤولية هي الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح وإلى الفاعلية الفردية والجماعية.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستخدم أنظمة إدارية متعددة لخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والمسؤولين. ذلك التفكير الاستراتيجي الذي لا يرتبط

بالموظائف فحسب بل بها وبالمؤسسة على حد سواء، مع تبني مبدأ تحمل المسؤولية في إتقان وجودة الأداء. أي أن يصبح مبدأ الإتقان في العمل وجودة الأداء مسؤولية الجميع وليست مسؤولية لجهة محددة.

ويُبدى بعض العلماء تحفظاً تجاه تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات. فيؤكد البعض من أمثال<sup>(٥١)</sup> Eccles (1993) أن التمكين يتطلب جهوداً جبارة من حيث إعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لبناء جو من التمكين إن أردنا تحقيق نتائج ملموسة من ناحية الأرباح والإيرادات وغيرها من النتائج.

إن فشل الإدارات في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين ومتطلباته الأساسية، مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة، وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة.

لذلك فالتمكين ليس حلاً سحرياً ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة. من الجدير ذكره هنا أن هناك العديد من المنظمات التي نجحت في تطبيق

مفهوم التمكين. وسيبين الفصل الثامن من هذا الكتاب نماذج واقعية لمنظمات نجحت في تطبيق مفهوم التمكين.

فكما يقول (Forrester (1995)<sup>(٥٧)</sup> ويؤكد: إن كثيراً من برامج التمكين قد تفشل عندما يصبح التركيز منصباً على القوة التي هي جزء لا يتجزأ من التمكين، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة، والمكافآت، وغيرها، ونشرها بالشكل المناسب، وتكون بعد ذلك النتيجة منح الموظف المباشر السلطة مثلاً لكي يتصرف لصالح الزبائن وفعل ما يمكن فعله لإسعادهم، ولكن، مع الأسف، دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة الكافية ليتصرف بمسؤولية وعقلانية وفاعلية. لأنه أحياناً قد يتصرف الموظف بطريقة خاطئة لمصلحة الزبائن، على سبيل المثال، ولكن على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

وفي هذا الاتجاه يقدم (Bowen and Lawler (1995 معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة، وهذه المعادلة:

"التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت"

وحسب (Bowen and Lawler (1995 فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً لصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفراً.

وهذا يذكر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة وهذه الحرية، بذلك وحكمه. وحسب رأي هؤلاء العلماء وتجاربهم التي استخلصوها من

المؤسسات التي قاموا بإجراء دراسات وبحوث عليها، فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت، تمنح الموظفين حالة ذهنية خاصة وهي حالة التمكين والتمكين المنبثقة من الإمكانية والقدرة (Abilities and capabilities) والقابلية.

فإن توافرت تلك الممارسات الإدارية توافر عندها التمكين، وإن توفر التمكين توافرت نتائجه المتعلقة برضا الموظف وشعوره بالأهمية وبالاستقلالية وبالمسؤولية وبالانتماء وبالعمل، لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية والربحية وسمعة المؤسسة من خلال الجودة والنوعية.

فأصبح ضرورياً في هذا العصر نتيجة لأحداث عالمية ومستجدات إقليمية، وغير إقليمية أن تسعى المؤسسات إلى تحرير البشر من العبودية المفرطة لقوانين وتعليمات ونظم وهيكل تنظيمي، قد يقيد الفرد ويمنعه من التفكير الحر وحرية الاختيار والمفاضلة بين بدائل مختلفة. وقد تصل بعض الممارسات الإدارية في بعض الدول وفي بعض المنظمات إلى مستوى استعباد الموظف واستغلاله أشنع استغلال، من أجل الربح وتحقيق حصص مغرية للمساهمين والمالكين. وترى الكثير من أدبيات التمكين أنه من الصعوبة بمكان تحقيق أفضل ما لدى الفرد من جهود جبارة ومشاركات فاعلة وطاقات متفجرة، في حين تصنع المنظمات في كل يوم سياسات وإجراءات تُمنع في معاملة أفرادها على أنهم لصوص أو متهمون أو أطفال على الأقل.

ويجادل Deming (1982) المؤسس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في دور المديرين في إزالة كل العوائق التي تمنع الموظف من ممارسة

وظيفته بكفاءة وفاعلية. فيجب إعادة النظر في دور المديرين، وإعادة تشكيل أدوارهم، واتجاهاتهم، وصياغتها، وبرمجتها من جديد من أجل التخلي عن تلك الممارسات، التي تمنع العامل من القيام بكل ما يمكن القيام به للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع.

ويؤكد Deming أن هذه العوائق تحرم الموظفين والعاملين الحق الطبيعي في الاعتزاز والفخر بالعمل وحقهم الطبيعي بالقيام بعملهم بشكل جيد. لذلك فإن الإدارة التي تعمل على دعم أفرادها وتمارس رقابة محدودة على تصرفاتهم فإنها تعزز روح الإبداع لديهم ( Pfeffer and Veiga 1999)<sup>(٥٣)</sup> وروح المبادرة والفاعلية.

كل ما سبق يوضح لنا أن التمكين لا ينشأ من فراغ أو في فراغ. وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة، والمعرفة، ونشر القوة، والمشاركة في الرؤية، والمعلومة تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم، لتبني هذه الأسس، لكي تعمل كشروط أساسية، لإنجاح مفهوم التمكين<sup>(٥٤)</sup>.

## الخلاصة

على الرغم من شيوع التمكين مصطلحاً ومنهجاً تطبقه العديد من المؤسسات بأشكال مختلفة، إلا أن هذا المصطلح بقي عصياً على الفهم والوضوح للكثيرين. فبينما يرى البعض التمكين على أنه تفويض للسلطة، يزعم آخرون (Bowen and Lawler, 1995) بأن تفويض السلطة والصلاحيات ما هي إلا جزء وشكل من أشكال التمكين،

وأن التمكين هو في إعادة الحرية المسلوقة من الفرد (Randolph, 2000<sup>(٥٥)</sup>) تلك الحرية التي يمتلكها أصلاً بفطرته وبما يتوافر لديه من قدرات ذهنية وحسية تمكنه من القيام بعمله باستقلالية وحرية. ومنهم من نظر إلى التمكين على أنه وهم وخيال من أمثال Argyris (1998) و Eccles (1993)<sup>(٥٦)</sup>، كما ذكر سابقاً.

ومنهم من رأي في هذا الحكم ظلماً على المصطلح وتجنياً على المفهوم من أمثال Forrester (2000) الذي يؤكد أهمية التمكين وتوزيع السلطة ودفعها للمستويات الإدارية المختلفة. وخاصة تلك المستويات ذات الاحتكاك المباشر بالزبائن وخطوط الإنتاج الأمامية.

و لكل من هؤلاء العلماء وجهة نظره التي قد يقدم لها المبررات ويسوق لها المعطيات التي تساعد في إقناع الآخرين، وهذا بحد ذاته يدل على أن موضوع التمكين هو مادة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع، واختبار هذا المصطلح من خلال الممارسة الحقيقية له، من أجل معرفة أبعاده وآثاره ومقوماته ومتطلباته المختلفة (Melhem, 2004; Eylon, 1998)<sup>(٥٧)</sup> وهذا يقودنا إلى مناقشة التمكين وعرض مقوماته وشروطه ومرتكزاته الحقيقية والأساسية من خلال الفصل القادم.