التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي

محمد براي[1]، وهيبة الجوزي[2]
1- ط.د. جامعة مولود معمري-تيزي وزو
mohammed.brai@ummto.dz
2- أستاذ محاضر أ جامعة مولود معمري تيزي وزو

تاريخ الإرسال: 2019/05/25؛ تاريخ القبول:2020/07/05

Organizationalempowerment and the effectiveness of work teams in organizationalthought

Brai Mohammed, Eldjouzi Whiba

Abstract:

Successive contributions to organizational and management thought have led to the formation of many management concepts and practices, which have had a prominent impact on the development of organizations in terms of their style, structures, and method of work. Among the mostprominent of these management concepts and practices, wefindorganizationalempowerment and the style of work teams, which are considered one of the most important modern and effective strategiesthat have become. organizationstodayseeking to adoptthem and ensuretheirimplementationbecausethey have become an urgent organizationalnecessity, and one of the valuablemethods to achieveorganizationaleffectiveness, and based on the foregoing, wewilltryThroughthisresearchpaper, ithighlights the empowerment and effectiveness of work teams in organizationalthought.

Keywords: empowerment; Organizational empowerment; Work teams; Effectiveness of the work teams; Organizational thought.

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

الملخص:أدت التراكمات الفكرية المتلاحقة في الفكر التنظيمي والإداري إلى تبلور عدة مفاهيم وممارسات إدارية كان لها الأثر البارز في تطور التنظيمات من حيث أسلوبها وهياكلها وطريقة عملها، ومن بين أبرز تلك المفاهيم والممارسات الإدارية، نجد التمكين التنظيمي وأسلوب فرق العمل الفعالة واللذان يعتبران من أهم الإستراتيجيات الحديثة والناجعة التي أضحت منظمات اليوم تسعى إلى تبنيهما والسهر على تطبيقهما، باعتبارهما ضرورة تنظيمية ملحة وأحد الخطوات الهامة من أجل تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية وبلوغ الأهداف المسطرة، وبناء عليه سنحاول من خلال هذه الورقة تسليط الضوء على التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي.

الكلمات المفتاحية:التمكين؛ التمكين التنظيمي؛ فرق العمل؛ فاعلية فرق العمل؛ الفكر التنظيمي.

مقدمة:

يعد التمكين التنظيمي مدخل استراتيجي تسعى جميع منظمات اليوم إلى تطبيقه والاستفادة من جوانبه الايجابية، إذا يقوم هذا المدخل على فكرة تطبيق منهج الإدارة المفتوحة من خلال المشاركة الفعلية للعاملين في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى تفويضهم السلطات والصلاحيات الكافية لأداء مهامهم المنوطة بهم ومنحهم مزيدا من الحرية والاستقلالية داخل بيئة العمل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، لذا يحظى التمكين التنظيمي بأهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، باعتباره يساهم في الاستفادة من خبرات ومهارات الموارد البشرية

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

وإطلاق قدراتهم الإبداعية وتجسيدها على أرض الواقع لضمان القدرة على التنافس في بيئة الأعمال العالمية.

وتعتبر فرق العمل إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، ولقد ارتبطت فرق العمل بتوجهات وسياسات إدارية لاقت قبولا واسعا في عالم الأعمال مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، كما برزت أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها منظمات الأعمال المتعددة حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية، وتخفيف القيود التنظيمية، وبرزت أهمية فرق العمل أيضا لما يتيح تبنيها من تحقيق لمجالات واسعة من فرص مشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء، والتي تعمل منظمات العمل المعاصرة وبخاصة في البيئة المتطورة على تكريسها لما لها من دور في تحقيق الميزة التنافسية والمساعدة على مواجهة التحديات المتعددة (حسن مروان عفانة، 2013: 24).

وتبرز أهمية الموضوعالذي بين أيدينا في أنه يناقش موضوعا هاما وهو التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، إذ تعد إستراتيجية التمكين التنظيمي السمة المميزة لمنظمات اليوم التي تناشد بلوغ أهدافها المسطرة، كما أن فرق العمل الفعالة تعد أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى ضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير والتعقيد، ونظرا إلى أن تبلورهما

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

كمفهومين جاء نتيجة لعدة تراكمات تاريخية في الفكر الإداري والتنظيمي، لذا نهدف من خلال هذه الورقة إلى التطرق إلى التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، على اعتبار أن ملامح التطور والتدرج التاريخي في نظريات التنظيم لم تبقى حبيسة للأفكار الأولى بل ظلت تتطور وترتقي بالفكر حتى مهدت الطريق لمفاهيم ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالتمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة، وبناء عليه يمكن طرح التساؤل التالي:

كيف ساهم الفكر التنظيمي في ظهور وتبلور التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة؟

ومن أجل الإجابة عن التساؤل المطروح قمنا بمعالجة الموضوع من خلال التطرق إلى ما يلي:

أولا: مفهوم التمكين التنظيمي وأبعاده.

I- مفهوم التمكين التنظيمي:

يعرف التمكين على أنه ﴿إجراء يؤدي إلى توطيد ثقة الفرد بقدراته الذاتية، وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية﴾ (بلال خلف السكارنة، 2009: 197)، كما يعرف التمكين على أنه ﴿تعزيز لقدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار الأحكام، والتقدير، وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم﴾(عواطفبوقرة وحليمةبوقرة، 2017: 169)، ويعرف التمكين بأنه ﴿توزيع السلطة على طول التسلسل الهرمي لخلق قوى دافعة لدى

الأفراد تسمح لهم بتحقيق أفضل النتائج في أعمالهم﴾ (Arman Kanooni, 2005: 05).

ويعرف التمكين على أنه ﴿العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي﴾ (Murrell & Meredith, 2000, P110)، كما يعرف التمكين على أنه ﴿عملية إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل البيع، خدمة المشتريات والعملاء وغيرها﴾ (حسين حريم، 2006: 95)،

من خلال هذه التعاريف المختلفة يمكننا تعريف التمكين التنظيمي إجرائيا على أنه ﴿تفويض العاملين السلطات والصلاحيات الكافية، ومنحهم الحرية والاستقلالية لأداء مهامهم، مع تزويدهم بنظام معلومات فعال، وتدريبهم على تحمل مسؤوليات أكبر﴾.

II- أبعاد التمكين التنظيمي:

من خلال التعريف الإجرائي يمكننا استخلاص الأبعاد الأساسية للتمكين التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:

1. **تفويض السلطة**:يعني قيام الرئيس بتحديد مهام المرؤوس، ومنحه السلطة اللازمة لتنفيذ هذه المهام، وبالتالي يستطيع المرؤوس بمقتضاها توجيه التعليمات إلى مرؤوسيه في المستوى الذي يليه في التسلسل الإداري(عماد علي المهيرات، 2014: 15).

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

2. **الحرية والاستقلالية**:إن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته في الاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء، فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص(محمود الوادي، 2012: 45).

3. **المشاركة بالمعلومات**: إن المشاركة بالمعلومات تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة، مما ينمي لدى الأفراد الإخلاص والانفتاح والثقة في العمل، حيث تعد المشاركة بالمعلومات العنصر الأساسي في نجاح إستراتيجية التمكين ولا سيما في المستويات الدنيا (إيمان بن زيان وزكية بوسعد، 2017: 170).

4. **تدريب المستمر**: يمثل التدريب أحد المكونات الأساسية على صعيد تمكين العاملين، إذ تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية تساعد في تدريب العاملين على عدد من الموضوعات، كمهارة الاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، والحفز(ناصر جرادات وآخرون، 2013: 255).

ثانيا: مفهوم فاعلية فرق العمل وأبعادها.

I- مفهوم فاعلية فرق العمل:تعرف فاعلية فرق العمل على أنها ﴿قدرة الفريق على إنجاز المهام المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي مع مراعاة أن فاعلية فرق العمل تتأثر بطبيعة المهام المطلوبة﴾ (فراس سليمان الشلبي وآخرون، 2013: 495)،ويرى (Yang & Jin) ﴿أنها تصور كإشارة لكيفية قيام الفريق من أداء وظائفه، وليس المنتج الذي يقدمه الفريق﴾(إحسان دهش جلاب وآخرون، 2013: 58)،كما تعرف

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

فاعلية فرق العمل على أنها ﴿مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سويا بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية، وتكمن فاعلية فريقهم من خلال وضوح رسالتهم وأهدافهم، وتشجيع روح الابتكار داخلهم، وتنفيذهم لمهامهم كما تم التخطيط لها مسبقا (حسن مروان عفانة، 2013: 07).

ويمكننا تعريف فاعلية فرق العمل إجرائيا بأنها: ﴿مدى التزام أعضاء الفرق بأداء أدوارهم ومهامهم بكفاءة عالية،وحرصهم على العمل بروح الفريق الواحد بغية تحقيق الأهداف المشتركة﴾.

II- أبعاد فاعليةفرقالعمل:

هناك ثمانية أبعاد يمكن اعتمادها كسمات أساسية لفاعلية فرق العمل وهي كما يلي:

1. المشاركة: ويتمثل هذا البعد في مدى حضور أعضاء الفريق للاجتماعات، واهتمامهم بالمشاركة في أنشطة الفريق وبصورة فعالة، والتكلم بحرية واستمرار في اللقاءات لتبادل وجهات النظر والمعلومات.

2. التعاون: وهو درجة وجود التعاون بين الأفراد بشكل جماعي متكامل، والعمل معا للتوصل إلى حلول تنفع الجميع.

3. المرونة: وهي درجة ميل كل عضو لقبول آراء الآخرين بعقل مفتوح، وتأثر بعضهم ببعض للتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق، والميل لتحمل مسؤوليات متعددة ومتنوعة لأداء المهام.

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

4. الحساسية: وهي درجة الميل لدى أعضاء الفريق نحو عدم الإساءة من جانب بعضهم لمشاعر البعض الآخر، والعمل على خلق جو نفسي مريح، والاهتمام بالأفراد عند اتخاذ القرارات.

5. تحمل المخاطر: وهي درجة الميل لدى أفراد الفريق، وقدرتهم على مجابهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على بيان نقاط الضعف في الخطط والاستراتيجيات، وذلك لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

6. الالتزام: هو درجة شعور الفرد بملكيته للمنظمة والعمل بإخلاص لتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء، وتوفير الدعم العاطفي لهم، وذلك للتعبير عن وجهة نظرهم بصورة جماعية.

7. التيسير: هو درجة مساعدة الأعضاء لبعضهم لأداء المهام، وتقديم مقترحات عملية لحل المشكلات، ولتسوية النزاعات ضمن الفريق، وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفرق.

8. الانفتاحية: وهي درجة ميل الأعضاء لتقديم المعلومات للآخرين عن التخطيط، وحل المشكلات بصورة مساعدة للفريق، والحرية في التعبير لأعضائه عن مشاعرهم ووجهات نظرهم وقيمهم وعاداتهم (إيمانعبدمحمدأحمدالبدراني، 2015: 170).

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

ثالثا: نشأة وتطور التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة.

من أجل فهم التطور التاريخي لكل من التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة لابد لنا من العودة إلى الجذور التاريخية وأصول الحاجة التي دعت إلى ظهورهما.

إذ يرى Halvorsenأن بداية التمكين نشأت في أوائل عقد الخمسينات عندما زار الدكتور W,Edwards D,Deming والدكتور Joscph M, Jouranاليابان لتدريب الأفراد وليس فقط أولئك الموجودين في قمة المنظمة، حيث أكدا على أهميةفاعلية فريق العمل والتدريب المستمر من خلال حلقات الجودة اللذان يعتبران أمرين مهمين، فضلا عن اعتماد مبدأ تبني الجودة بدلا عن تفتيش المنتجات (رامي جمال اندروس وعادل سالم معاية، 2008: 17).

وهناك اتفاق بين الباحثين على أن مفهوم التمكين بشكل عام بدأ في الظهور انطلاقا من بداية ستينات القرن العشرين مع حركات السود في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشر إلى العديد من المجالات العلمية والنظرية (فطيمة الزهرة عيسات، 2019: 15)، ففي عقد الستينات برز إلى الوجود تطور آخر من خلال انفصال الأعمال الأمريكية اليابانية، وذلك عندما شجعت المنظمات اليابانية على الاستفادة من رأس البشري والتركيز بصورة أكبر على التعلم في المدارس والوظائف وأصبح العاملين اليابانيين جزءا من المنظمة والتأكيد على الاستثمار في مجال تدريب هؤلاء العاملين، وفي عقد السبعينات فقدت الولايات المتحدة الأمريكية جزءا من حصتها السوقية في العديد من الصناعات وخطوط

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

المنتجات على الرغم من معدلات الإنتاج المتفوقة، وفي هذه الأوقات حولت اليابان نقاط إلى قوة من خلال متابعة الجودة، وتمكين العاملين، والعمل بأسلوب فرق العمل الفعالة والتنوع والإنتاج حسب الطلب (رامي جمال اندروس وعادل سالم معاية، 2008: 17-18).

ومع بداية التسعينات القرن السابق صورت حالة التزاوج بين كل من الاقتصاد القديم والجديد، إذ حضيت المنظمات الأمريكية بالفوائد الناجمة عن الإنتاج الواسع، والإنتاج الرشيق في اليابان، وبهذا قصدت تلك المنظمات الحجوم والإنتاجية فضلا عن الجودة، والتنوع، الايصائية، الملائمة، والجداول الزمنية، والملاحظ خلال هذه الفترة أن المنظمات الإبداعية الجديدة، استبدلت الحرفيين وعمال الإنتاج الواسع، بفرق العمل الفعالة القائمة على أساس التمكين، وبهذا فإن المنظمات الجديدة أصبحت أكثر مرونة(رامي جمال اندروس وعادل سالم معاية، 2008: 18).

ومع بداية القرن الواحد والعشرون أضحى كل من التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة إحدى السمات المميزة للمنظمات المعاصرة التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية من أجل القدرة على المنافسة وضمان البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال التي تمتاز بالتغير المستمر، وبذلك أصبحت استراتيجية التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل تمثل القاعدة الأساسية للعمل الإداري الناجح.

رابعا: النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل.

من أجل الكشف عن تطور التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، قمنا بتقسيم المداخل النظرية لدراسة التنظيم إلى ثلاثة

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

مداخل أساسية تمثلت في النظريات الكلاسيكية، النظريات السلوكية، النظرية الحديثة، كما يلي:

I- التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العملفي النظريات الكلاسيكية:

لقد ساهمت النظريات الكلاسيكية للتنظيم في تحديد أهم وظائف الإدارة من تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة، كما قدمت تلك النظريات المبادئ الخاصة بتنظيم العمل والإنتاج مثل مبدأ التجانس في العمل وتقسيم العمل، بالإضافة إلى بعض أساليب تحسين الإنتاج مثل دراسة الحركة والزمن، كما قدمت مجموعة من المبادئ الخاصة بتنظيم عمل المدير مثل مبدأ وحدة الأمر ومبدأ التدرج في السلطة، وقدمت مجموعة من المبادئ التي تتعلق بالعاملين مثل مبدأ العدالة والمبادأة والضبط والربط (محمد عبد الفتاحالصيرفي، 2006:66).

إذ انطلق ماكس فيبر في معالجته للتنظيمات الاجتماعية من مسألة البيروقراطية التي تعد بالنسبة إليه العمود الفقري لكل تنظيم اجتماعي، وهي تحدد في خطوطها العامة التسلسل الإداري ونظام الحقوق والواجبات ومبدأ تقسيم العمل وآلية العمل لكل عناصر التنظيم، ويرى أن أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم، وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والإنتاجية وصولا إلى الكفاية الإنتاجية المطلوبة، ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل حسب المؤهلات

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

والخبرات التي يتمتع بها العامل، ويصبح كل رئيس مسؤولا عن مرؤوسيه بشكل واضح بالاعتماد على النسق الثابت والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته بغية تحقيق الفاعلية والكفاية(عبد الكريمبوحفص، 2017: 62-63).

وبدراسة كتابات تايلور نجد أنه كان ينظر إلى العامل نظرة سلبية ويعتبرهآلة تحركه غرائزه وتحكمه المادة في عمله، بحيث أنها تمثل العنصر الوحيد تقريبا الذي يمكن استخدامه في تحفيزه للعمل، فقد اتسم نظامه بالميكانيكية، حتى أن الإدارة التي اقترحها كانت تعرف من جانب النقاد بالإدارة الميكانيكية، ذلك أنه أهمل أخذ العنصر الإنساني في الحسبان واهتم بالترتيبات الرسمية للإنتاج وعلاقاته الرسمية، ومن هنا نجده يركز على استخدام السلطة من جانب المديرين والمشرفين لإنجاز عملهم، فالإنسان من وجهة نظر تايلور إنسان كسول، لا يحب العمل، وبالتالي يحب اللجوء إلى السلطة والتهديد حتى يمكن التأكد من إنجاز الأعمال المطلوبة(زاهد محمد ديريوسعادة راغب الكسواني، 2008: 22).

لذا نجد تايلور يركز على تقسيم العمل بين الإدارة والعاملين، إذ تختص الأولى برسم وتخطيط السياسات وتجهيز الأدوات، أما العمال فينفذون التعليمات الصادرة إليهم بكل دقة وصولا للهدف المنشود (عطيةجباره، 2001: 27)، كما يؤكدتايلور على ضرورة اختيار العمال ذوي الكفاءة والخبرة بالاستناد إلى معايير دقيقة وموضوعية، وتعليمهم وتدريبهم على أية أساليب أو أدوات أو طرق عمل وذلك لصقل مهاراتهم وتهيئتهم باستمرار للأداء بكفاية (محمد عساف، 2013: 96).

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

وإذا كان تايلور قد ركز اهتمامه على الإدارة المباشرة فإن هنري فايول كان اهتمامه منصبا على الإدارة العليا، كما أن أفكار فايول اتسمت بالشمول حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الإدارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وغيرها، ولم تقتصر على إدارة المصنع وحده مثلما كانت أفكار تايلور (محمد عبد الفتاح الصيرفي، 2006: 75).

حيث ركز فايول على أهمية الإدارة وحدد مجموعة عقلانية من الوظائف مثل التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة والضغط والسيطرة والتحكم، إضافة لهذا أكد على أهمية التنبؤ التي يجب أن يتصف بها المسؤول ولا سيما عند وضع ورسم السياسات والخطط، كما أكد على أهمية وجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بالمشروعات، مع حسن اختيار وتدريب العمال والمرؤوسين والعمل على تنفيذ وظيفة التنظيم التي تشمل على تنظيم الموارد، وتشمل القوى العاملة ورأس المال والمواد اللازمة للإنتاج، كما ركز على البناء التنظيمي للمنظمة والمركزية وتقسيم العمل والتخصص (الفضيل رتيمي، ولطيفة طبال، 2015: 21).

لقد حاول هنري فايول تقديم مبادئ نظرية لفهم المشاكل وإيجاد حلول عملية لتطوير العملية الإدارية، من خلال مناداته بمركزية السلطة والتسلسل الرئاسي ووحدة الأمر ووحدة التوجيه، بالإضافة إلى تركيزه على مبدأ الانضباط والترتيب والالتزام بالنظام وقواعد السير التي يحددها التنظيم الرسمي لتحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية.

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

من خلال القراءات التحليلية للمبادئ الأساسية التي طرحتها النظريات الكلاسيكية، والتي تركز على الجوانب العقلانية للتنظيم بهدف تعظيم كميات الإنتاج، نلاحظ أنها تشترك في مجموعة من المبادئ أهمها:

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- مركزية السلطة في الإدارة العليا والتقيد بالتسلسل الرئاسي.
- الاتصال الرسمي النازل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا.
- التقيد باللوائح والقوانين الإجرائية التي يحددها التنظيم.
- التركيز على التنظيم الرسمي بعيدا عن العلاقات الشخصية.
- الإشراف الدقيق والرقابة الصارمة واللصيقة.
- التركيز على الحوافز المادية.
- تدريب العاملين على أداء الوظائف لتعظيم كميات الإنتاج.

إن هذه المبادئ التي طرحتها النظرية الكلاسيكية للتنظيم تتنافى تماما مع مبادئ التمكين التنظيمي، إذ أن التركيز مبدأ مركزية السلطة يتنافى تماما مع مبدأ تفويض السلطة، كما أن مبدأ التسلسل الرئاسي والاتصال الرسمي النازل من المستويات العليا إلى المستويات السفلى يعيق الاتصال وتدفق المعلومات بينمختلف المستويات التنظيمية، وكذلك تركيزها على نطاق الإشراف الضيق والدقيق والرقابة الصارمة واللصيقة يتنافى تماما مع مبدأ الحرية والاستقلالية، كما أن هذه النظريات ركزت اهتمامها على تدريب العاملين من الناحية الفيسيولوجية لتحقيق التوازن بين قدرات العامل البدنية وبين متطلبات الوظائف، متجاهلة تدريب

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

العاملين على تنمية قدراتهم ومساعدتهم على التطور والتحسين المستمر وتحمل المسؤولية لخلق فرص المبادرة والإبداع والابتكار، ومن ناحية أخرى فإن النظريات الكلاسيكية تركز اهتمامها على التنظيم الرسمي بعيدا عن العلاقات الشخصية بين العاملين، في إشارة واضحة إلى إلغاء دور التنظيم غير الرسمي والعمل الجماعي والتعاوني داخل التنظيم.

وعلى الرغم من أن تلك المبادئ تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاجية إلا أن الالتزام بالنظام الدقيق والقواعد والتعليمات الإجرائية التي يحددها التنظيم الرسمي، يعيق روح المبادرة والمبادأة لدى العاملين، كما أن التركيز على مبدأ تقسيم العمل يؤدي إلى التكرار وهو ما يؤدي إلى شعور العامل بالملل والروتين مما يعيق الفاعلية وتحقيق الأهداف المرجوة.

II- التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في النظريات السلوكية:

ظهرت النظريات السلوكية كردة فعل على أفكار رواد المدرسة الكلاسيكية وخاصة تلك الأفكار المتعلقة بالنظرة الدونية إلى العنصر البشري العامل في المنشأة، فجاءت هذه النظريات لتعالج هذا الخلل في العلاقات الإنسانية داخل منظمة الأعمال، وللتركيز على أهمية وقيمة الإنسان العامل، وكانت الفكرة الأولى التي قامت عليها النظريات السلوكية أن المنظمة مكان للعمل والحياة، وإن العمل هو سنة الحياة، والإنسان هو محور العملية الإنتاجية، والوحدة الأساسية التي تتكون منها المنظمة، وعليه فإن هذه النظريات سعت إلى دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل، وتفسير هذا السلوك ودوافعه، كما سعت إلى

معرفة تأثير المجتمع (البيئة) وحاجاته غير المشبعة على سلوكه(ماجدعبد المهديمساعدة، 2013: 64)،ومن بين أهم تلك النظريات نجد:

1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد جاءت مدرسة العلاقة الإنسانية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، حيث تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بآرائها ومعتقداتها، وأن شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء، وأن إشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل(محمود سليمان العميان، 2008: 44-45).

فلقد تناولت ماري باركر فوليت 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(محمود حسين الوادي، 2012: 31-32).

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

ومن ناحية أخرىركزت دراسات إلتون مايو وزملائه على جملة من الحقائق التي أفرزتها تجاربه في مصانع هاوثورن وهي:

- ركزت على الجوانب السلوكية للفرد.
- الفرد العامل لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي.
- الفرد يتفاعل مع الآخرين (جماعة العمل) في صور مختلفة.
- يتأثر الفرد بجماعة العمل وبالقيم والمعتقدات الجماعية.
- يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية واتجاهات الفرد ذاته.
- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي وعبرت عنه بالقيم وأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد والسياسات الرسمية.
- أنماط وقواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالبا ما يؤطر بقواعد وسياسات واضحة ومحددة تنظيما.
- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد والعاملين والدافعية وتماسك الجماعة والتفاعل الاجتماعي بآفاقه المختلفة(خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009: 66).

ومن هذه المنطلقات تغيرت إستراتيجية النظرية الإدارية لدى مدرسة العلاقات الإنسانية نحو تفسير سلوك الفرد في المنظمة، فأصبح اهتمام دعاتها يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للعامل، وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد، ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة، ودعت إلى تحسين

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية، وأن يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا كأجراء، كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها، لذلك يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين، وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض بعض السلطات إلى العاملين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم، عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء(محمود سليمانالعميان، 2008: 45).

لقد أجمع أغلب العلماء والمختصين أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي أول من تطرق إلى مبادئ التمكين التنظيمي، وتعد الأفكار التي طرحتها هذه المدرسة بمثابة البدايات الأولى نحو التوجه إلى فكر التمكين التنظيمي هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العمل الجماعي والتعاون يبين العاملين في إطار ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي والذي ينشأ تلقائيا جراء التعاملات اليومية بين مختلف العاملين كتنظيم موازي للتنظيم الرسمي داخل المنظمة، وتتفاعل في إطاره الأفراد والجماعات لأداء العمل بشكل جماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الجماعة معا، وعلى الإدارة العليا تشجيع هذه الجماعات إذا ما أرادت بلوغ الفاعلية والكفاءة التنظيمية، وعلى الرغم من أهمية هذه الأفكار التي طرحتها مدرسة العلاقات

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

الإنسانية والتي تعد من أبرز مبادئ التمكين التنظيمي وخصائص فرق العمل الفعالة، إلا أن هذين المفهومين لا يظهر ابعد في أدبيات التنظيم في ذلك الوقت.

2. نظرية الفلسفة الإدارية ﴿دوغلاس ماكريجور﴾:

ما يميز نظرية دوغلاس ماكريجور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية (Y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالات أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا 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(شائع بن سعد مبارك القحطاني، 2015: 21).

ومن خلال الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) نجد أن دوغلاس ماكريجور يؤكد على دور المشاركة الفعالة للأفراد في عمليات اتخاذ القرارات ومنح العاملين حرية التصرف والتعبير عن آرائهم بحرية، ضرورة فتح قنوات الاتصال على كافة الاتجاهات بشكل يسمح بتدفق

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، أهمية العمل الجماعي والتعاوني بين كل من العمال والإدارة ودوره في تحقيق الأهداف المسطرة، دور القيادة الإدارية الفعالة في خلق الانسجام والتعاون بين العاملين، السهر على تنمية قدرات العاملين ومساعدتهم على التطور وتحمل المسؤولية، تشجيع المبادرات والإبداع في العمل، ونلاحظ من خلال هذه المبادئ أن ماكريجور خطى خطوة مهمة نحو التمكين التنظيمي، كما نلاحظ أن هذه المبادئ دعوة واضحة إلى تبني أسلوب العمل الجماعي والتعاوني.

3. نظرية القبول والنظام التعاوني ﴿شيستر برنارد﴾:

ينظر برنارد إلى المنظمة باعتبارها نظام اجتماعي تعاوني، وأكد على أن التعاون هو الوسيلة الرئيسية لتحقيق النجاح للفرد وللمنظمة على حد السواء، ومن الأفكار الهامة التي أسهم بها برنارد هي مبدأ قبول السلطة، فبدلا من الإقرار بأن السلطة تنساب من الأعلى إلى الأسفل، فإن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر الإدارة، كما أدخل دور التنظيم غير الرسمي في نظرية المنظمة، واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الاتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن(أنس عبد الباسط عباس، 2011: 77).

كما يرى برنارد أن بقاء التنظيم الإداري واستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هما الكفاءة، والفاعلية، وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراده في المساهمة بجهودهم في نشاطه، وأن رغبتهم هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

أن الهدف يصعب تحقيقه فحيث تتوقف الفاعلية تختفي المساهمة، ويضيف برنارد أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل إنما يتوقف على الإشباعات التي يضمنها الأفراد المساهمون في عملية تحقيق الهدف، فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي يتحقق فيه حاجاتهم، ولذا فعلى التنظيم الإداري أن يعمل على إيجاد المشجعات الكافية لإحداث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد(بلال خلف السكارنة، 2010: 61).

من خلال الأفكار التي طرحها شستر برنارد نلاحظ أنه يؤكد على الاهتمام بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ومنح العاملين الحرية والاستقلالية، كما يلح على ضرورة وجود قنوات اتصال فعالة وواضحةتسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، من أجل خلق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات، مما يساهم في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي وأهداف التنظيم غير الرسمي معا داخل التنظيمات، وبهذا فإن برنارد هو كذلك لم يبتعد عن سابقيه من أصحاب النظريات السلوكية في التوجه نحو فكرة التمكين التنظيمي، وضرورة تبني أسلوب العمل الجماعي بين مختلف الفاعلين داخل المنظمة.

4. نظرية اتخاذ القرار ﴿هربرت سيمون﴾:

إذا كان النموذج البيروقراطي الفيبري، واتجاه الإدارة العلمية ينظران للأفراد نظرة سلبية حيث أنهم يؤدون الأدوار ويقبلون التوجيهات، وغير قادرين على ممارسة أي نوع من التأثير على العمليات التنظيمية، فإن نظرية صنع القرار تنظر إلى الأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، وعليه فسيمون انطلق من نقطة أساسية

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا(رابح كعباش، 2006: 142).

وقد عرف سيمون التنظيم بأنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن بين هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرارات(كامل محمد المغربي، 2010: 61)، ويرى سيمون أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى اتصال جيد، لإحداث التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء المنظمة، فمتخذ القرار دون هذا التفاعل والتعاون لا يمكنه أن يحصل على المعلومات التي يريدها ليبني قراره عليها، كما يؤكد سيمون على أن التفاعل والتعاون داخل المنظمة يؤثران في الأنماط السلوكية واتجاهات الأفراد العاملين فيها، وعلى متخذ القرار مراعاة تأثير قراره الذي يريد اتخاذه في الآخرين، ودراسة ردة فعلهم تجاهه، وفي هذا المجال يجب مراعاة الظروف الإنسانية والموضوعية، ليكتسب قراره النجاح والتأييد(عمر وصفي عقيلي، 2009: 136).

يرى سيمون من خلال نظريته أن مختلف العمليات التنظيمية داخل المنظمة هي نتاج لعمليات اتخاذ القرارات، ولكي يكتب لتلك القرارات النجاح والتأييد، لابد من مشاركة كافة العاملين في وضعها، ويؤكد سيمون أن ذلك يتطلب وجود شبكة اتصال فعالة تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية لخلق التعاون والانسجام بين الأفراد والجماعات ،بالإضافة إلى ضرورة مراعاة عواطف العاملين، وبناء عليه فقد ساهمت هذه المبادئ التي طرحها هربرت سيمون في

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

تعزيز التوجه نحو التمكين التنظيمي والتركيز على دراسة السلوك التنظيمي والعمل الجماعي والتعاوني داخلا لمنظمة.

5. نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم ﴿كريس أرجيرس﴾:

إن الدعوة إلى تمكين العاملين لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح التمكين بشكل حرفي ومحدد، وما قام به كرس أرجيرس من جهود في نقد النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، حيث تعد نظريته خطوة هامة جدا تجاه التمكين، خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه ﴿المؤسسة والشخصية﴾، مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل(محمود حسين الوادي، 2012: 38).

ويرى أرجيرس 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 وسلبي، يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي، أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها فايول، فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلى القصور الذاتي لدى العاملين، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف(يحي سليم ملحم، 2006: 33).

لذلك لا يرى أرجيرس 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 نظره هو 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 العلاقات بينهم وبين الإدارة، ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله الممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر(محمود حسين الوادي، 2012: 38-39).وقد حدد أرجيرس الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي بأن تتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم إلى أقصى قدر ممكن، وجعل خطوط الاتصال عبر التنظيم مفتوحة، ومتشابكة، بحيث يندمج التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي، كذلك فإن التوسع في استخدام أسلوب اللجان يعتبر من طرق إدماج الفرد والتنظيم(حسان الجيلاني، 2008: 99).

6. النظرية المعدلة في التنظيم ﴿رنسيس ليكرت﴾:

لقد تعرض ليكرت في نظريته للتنظيم لمفهومي القيادة والعمل الجماعي فهو يرى بضرورة أن تتكون المنظمة من مجموعات عمل، وليس من إدارات وأقسام بالمعنى التقليدي، على أن يتم ربط المجموعات بعضها

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

ببعض من أدنى التنظيم إلى أعلاه، ما أطلق عليه ليكرت بالعضوية المزدوجة التي تتمثل في أن يقوم رئيس مجموعة العمل في المستوى الإداري الأدنى بالمنظمة برئاسة مجموعته وأن يكون عضوا في مجموعة العمل التي تعلوا مستواه التنظيمي مباشرة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن أسلوب العمل واتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة يجب أن يسير وفقا لمنطلق العمل الجماعي، هذا الأخير عند ليكرت هو أساس تكوين العلاقات الإنسانية وعلى الإدارة العمل على تنمية هذا العمل الجماعي من خلال القيادة المرنة التي تساعد على خلق جماعات متعاونة يسودها روح الجماعة ونظام الاتصالات الفعالة التي تربط كامل أجزاء التنظيم بما يوحد أفكاره، ونظام المشاركة في الإدارة الذي يساعد على خلق الشعور بالانتماء وبالتالي الولاء والالتزام والإحساس بالمسؤولية وكذا الحوافز الجماعية، هكذا فقط يتحول التنظيم إلى مجتمع متكامل يشكل وحدة مترابطة متساندة موحدة الأهداف والمصالح، وهذا هو هدف العلاقات الإنسانية في أي جماعة (لطفي دنبري، 2019/01/24).

لقد اهتمت النظريات السلوكية في التنظيم بالعوامل التي أهملتها النظريات الكلاسيكية في تفسير التنظيم وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني في العمل، ألا وهي الجوانب الشخصية والاجتماعية والإنسانية والبيئية في العمل، واعتبرت أن أسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمات، لا تحل بالعقلانية الإدارية ولا عن طريق الإغراء المادي، لأن واقع التنظيم أثبت بأن الوسائل والحوافز المادية وحدها غير كافية

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

لتحسين أداء العاملين وتعزيز دافعيتهم في العمل، فتحسين الأداء والرضا عن العمل لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط وإنما هناك الحاجات النفسية والاجتماعية التي تحفز العامل على العمل، مثل إثبات الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة علاقات اجتماعية رسمية أو غير رسمية طيبة مع الآخرين، فالعامل يشبع حاجاته الاجتماعية وشعوره بشخصيته من خلال شعوره بالانتماء إلى جماعة العمل، لذلك كانت النظريات السلوكية تقترح سياسة تفويض السلطة ومشاركة كل الأطراف الفاعلة في التنظيم والاهتمام بشخصية العامل وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين وغيرها(الهاشمي لوكيا، دون تاريخ نشر: 104).

من خلال قراءاتنا التحليلية للمبادئ التي طرحتها النظريات السلوكية، نلاحظ أن البدايات الحقيقية للتمكين التنظيمي كانت مع ظهور هذه النظريات، حيث بدأ الاهتمام والتركيز على الأبعاد الرئيسية للتمكين التنظيمي على الرغم من أنه لم يتبلور كمفهوم، من خلال التركيز على المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات والصلاحيات الكاملة للعاملين، الاهتمام بأنساق الاتصالات ولا سيما الاتصال غير الرسمي بطريقة تسمح بتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، الحرية والاستقلالية في أداء المهام والوظائف للقضاء على الملل والروتين، التركيز على تدريب العاملين لإكسابهمالمهارات السلوكية اللازمة، وفي سياق ذلك نلاحظ كذلك أن النظريات السلوكية أولت اهتماما كبيرا لدور جماعاتالعمل المتعاونة في زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

III- التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل النظريات الحديثة:

بالرغم من النقائص والعوامل التي أهملتها كل من المدرستين الكلاسيكية والسلوكية في صياغة نظرية شاملة لتفسير التنظيم، إلا أنها مهدت وعبدت الطريق لقيام دراسات ونظريات حديثة حاولت إدراك وتحقيق ما عجزت عنه النظريات السابقة، وجاءت النظريات الحديثة بمجموعة من الإسهامات ذات الأهمية البالغة كتطور القيم التنظيمية في هذه المرحلة عنه في المراحل السابقة، حيث ظهرت قيم المشاركة والثقة والتفاهم والعدالة كقيم تنظيمية جديدة (بلقاسم مزيوة، 2011:49)، ومن بين أهم تلك النظريات نجد:

1. تفويض السلطة "فيليب سلزنيك":

انطلق سلزنيك من قضية أساسية هي أن التنظيم يواجه مطلب الضبط الذي تمارسه أعلى المستويات الرئاسية في التنظيم، وهذا يفرض بالضرورة تفويضا دائما للسلطة، بحيث يتخذ هذا التفويض طابعا نظاميا(السيد الحسيني، 1994: 85)، لذا أكد سلزنيك على مبدأ تخويل الصلاحية لتفادي النتائج غير المرغوبة، ففي حين يبدأ هذا النموذج بمطلب الرقابة فإنه يؤدي إلى زيادة تخويل الصلاحيات، لكن التخويل يؤدي إلى زيادة التدريب في الاختصاصات ذات العلاقة وإلى زيادة الفارق بين الأهداف الأساسية وإنجازاتها، وهذا يعني المزيد من التخويل لزيادة الكفاءة والفاعلية وهكذا، كما يؤدي إلى الاتجاه نحو تجزئة المنظمة واتجاه الموظفين إلى أهداف جزئية بصورة أكبر من الولاء للمنظمة الأم، كما أن زيادة التدريب المتخصص يزيد من الكلف، وأن هذه التجزئة

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

تقود إلى الصراع بين وحدات المنظمة وينعكس بشكل سلبي على محتوى قرارات المنظمة التي تعتمد تبعا لذلك على الاستراتيجيات الداخلية، فالتباعد بين الأهداف العامة والمنجزة يعني تراكم التخويلات في مسعى لتحقيق النتائج المرسومة(علي الطائي وأكرم الجنابي، 2013: 62-63).

من خلال هذه الأفكار التي طرحها فيليب سلزنيك نلاحظ أنه يؤكد على مطلب تفويض السلطة من المستويات الرئاسية العليا في التنظيم إلى المستويات الإدارية الأخرى، ويرى سلزنيك أن هذا التفويض يؤدي إلى زيادة تدريب الأفراد واكتسابهم للمعارف والخبرات، بالإضافة إلى مشاركة أفراد التنظيم في عملية اتخاذ القرارات، كما يساهم في فتح قنوات الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، وهو ما يتوافق مع المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التمكين التنظيمي، كما يؤكد فيليب سلزنيك على ضرورة الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي داخل التنظيم من خلال تفعيل جماعات العمل باعتبارها تعمل على تعديل أهداف التنظيم الرسمي مما يساهم في بلوغ الأهداف المسطرة.

2. نظرية النظم:

ترى نظرية النظم أن النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها، وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وساهمت هذه النظرية 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، وإلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه(يحي سليم ملحم، 2006: 33-34).

3. النظرية الظرفية:

إن النظرية الظرفية تقوم 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 توجد 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 جهة أخرى، وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملاءمتها للظروف

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها (محمود حسين الوادي، 2012: 40-41).

4. نظرية (Z) ﴿وليام أوشي﴾:

من خلال دراسة النمطين الأمريكي والياباني توصل وليام أوشي إلى استنباط نظرية (Z) التي تستند إلى نمط الإدارة الياباني، وأضاف إليها إيجابيات نمط الإدارة الأمريكي، وهي تقوم على مجموعة من الأسس تتمثل في؛ التوظيف لفترة طويلة، اتخاذ القرارات على أساس جماعي، تقييم وترقية بطيئة للأفراد، نظام رقابة ضمني وغير رسمي مع قياس رسمي لمستوى الأداء، نظام متوسط للتخصص في اختيار المستقبل الوظيفي للعاملين، الاهتمام بكل احتياجات الأفراد وأسرهم، موضع المسؤولية(عبد الصمد الأغبري، 2006: 59).

تركز نظرية (Z) لوليام أوشي على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق ومشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة، وقد أكد أوشي في دراسته على ضرورة أن تقوم المنظمات بتدريب فرق العمل على حل المشاكل الأساسية ومهارات ديناميكية الجماعة، وتحديد نطاق مسؤولية الفريق، وزيادة حرية فرق العمل في تطوير طرق العمل والعلاقات الخاصة، وهي وسيلة من

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

وسائل تمكين العاملين، بل أقر الكثير من الباحثين إلى الدور الذي لعبته هذه النظرية في تطوير تمكين العاملين خصوصا والموارد البشرية عموما من خلال تطوير المشاركة في اتخاذ وصنع القرار(راضيةعروف، 2017: 12).

من خلال قراءاتنا للمبادئ الأساسية والأفكار التي طرحتها النظريات الحديثة، لاحظنا أن الفكر الحديث يولي اهتماما كبيرا للتمكين التنظيمي سواء كان ذلك بصورة مباشرة أو بصورة غير مباشرة على الرغم من أن التمكين التنظيمي لم يتبلور كمفهوم إلا مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات، حيث نجد هذه النظريات تركز بشكل كبير على الأبعاد الأساسية للتمكين التنظيمي وخاصة المتعلقة بجوانب المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات، منح العاملين حرية التصرف والتعبير عن آرائهم بحرية، الرقابة الذاتية، فتح قنوات الاتصال بطريقة تسمح بتدفق المعلومات عبر مختلف المستويات التنظيمية، الحرية والاستقلالية في أداء المهام، التدريب لاكتساب المهارات والخبرات وتجديد المعارف، كما لاحظنا كذلك أن النظريات الحديثة تركز اهتمامها بشكل كبير على أسلوب فرق العمل الفعالة من أجل خلق الكفاءة والفعالية التنظيمية وبالتالي بلوغ الأهداف المسطرة، لضمان القدرة على البقاء والاستمرار في بيئة الأعمال التي تتميز بالتغيير والتعقيد الشديد.

الخاتمة:

إذا كانت النظريات الكلاسيكية قد حاولت وضع الأسس الأولى لإدارة التنظيمات، وكان جل اهتمامها منصبا على البناء الرسمي وكيفية أداء العمل بطريقة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية،

ISSN: 1112-7872
E-ISSN: 2600-6162
ص.ص 10 - 45

إلا أنها أغلقت العديد من الجوانب المهمة داخل التنظيم وأبرز تلك الجوانب هو الجانب غير الرسمي للعمل، وهو ما دفع بأصحاب التيار السلوكي مع بداية عشرينات القرن الماضي إلى القيام بدراسات معمقة محاولين سد الثغرات النظرية التي أغفلها ذلك الاتجاه، فكان إسهام تلك النظريات بارزا من خلال صياغتها للعديد من المفاهيم والتصورات عن كيفية إدارة التنظيمات مع التركيز على جوانب السلوك التنظيمي ودوره في تحقيق الأهداف المسطرة، وخاصة الجوانب المتعلقة بدور المشاركة في اتخاذ القرارات وأهمية العمل الجماعي والتعاوني، وقد ساهم هذا التراكم المعرفي في بروز النظريات الحديثة للتنظيم مع مطلع خمسينات القرن الماضي، والتي حاولت مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال والجمع بين التيارين السابقين مع إدخال أبعاد جديدة تمثلت في دراسة تأثير البيئة الخارجية على العمليات التنظيمية، ولقد صاغت تلك النظريات العديد من المبادئ التي ساهمت في إثراء الفكر التنظيمي، وفي خضم هذه التراكمات والتطورات المتلاحقة تبلورت عدة مفاهيم وممارسات إدارية، ومن بين أهم تلك المفاهيم نجد التمكين التنظيمي وفرق العمل الفعالة اللذين أصبحا ضرورة تنظيمية تسعى كافة منظمات اليوم إلى تطبيقهما كإستراتيجية فعالة لبلوغ أهدافها وضمان البقاء والاستمرار.

قائمة المراجع:

1. الأغبري عبد الصمد،(2006).**الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، ط2. بيروت: دار النهضة العربية.

2. اندراوس رامي جمال، معاية عادل سالم، (2008). **الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات**، ط1، الأردن: عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.

3. البدراني إيمانعبدمحمدأحمد،(2015).«علاقةالتمكينالإداريبفرقالعملوأثرهفيتحقيقخفةالحركةالإستراتيجيةدراسةميدانيةعلىعددمنمستشفياتمحافظةإربيل». **مجلةجامعةالانبارللعلومالاقتصاديةوالإدارية**،جامعةالانبار،العراق، العدد14، المجلد07،ص ص161-187.

4. بن زيان إيمان، بوسعدزكية، (2017).«دور إستراتيجية التمكين في تعزيز رأس المال الزابوني دراسة ميدانية».**مجلة الاقتصاد الصناعي**، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، المجلد07، العدد02، ص ص162-177.

5. بوحفص عبد الكريم،(2017).**تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات**،دون طبعة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

6. بوقرة عواطف، بوقرة حليمة، (2017). «التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي».**مجلة الرواق**، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، المجلد03، العدد01، ص ص163-181.

7. جبارهعطيةجباره، (2001). **الاتجاهاتالنظريةفيعلمالاجتماعالصناعي**،دونطبعة.الإسكندرية: دارالوفاءلدنياالطباعةوالنشر.

8. جراداتناصر،المعانيأحمد،عريقاتأحمد، (2013). **إدارةالتغييروالتطوير**،ط1. عمان: إثراءللنشروالتوزيع.

9. جلابإحساندهش،الحسينيكمالكاظمطاهر،عبدالكريممحموداخل، (2013). **فرقالعملمدخلمفاهيميمتكامل**،ط1. عمان: دارصفاءللنشروالتوزيع.

10. الجيلاني، حسان،(2008).**التنظيم والجماعات**، ط1. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.

محمد براي
mohammed.brai@ummto.dz

11. حريم حسين، (2006).**مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة**، دون طبعة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

12. الحسينيالسيد، (1994). **علماجتماعالتنظيم**،دونطبعة. الإسكندرية: دارالمعرفةالجامعية.

13. دنبريلطفي،(2019/01/24).**التنظيموإدارةالسلوكالبشريفيالنظريةالبنائيةالوظيفيةوالنظريةالمعدلة**،مدونةالسلوكالتنظيمي-تعليمية-تفاعلية،http://nsalharbi.blogspot.com، 23:45.

14. ديري زاهد محمد،الكسواني سعادة راغب، (2008).**إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**، دون طبعة. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

15. رتيميالفضيل،طباللطيفة، (2015). «المنظمةونظريةالتنظيم». **مجلةالتنميةوإدارةالمواردالبشرية**،جامعةالبليدة2،الجزائر، المجلد01، العدد01، ص ص09-36.

16. السكارنةبلالخلف، (2010). **القيادةالإداريةالفعالة**،ط1. عمان: دارالمسيرةللنشروالتوزيعوالطباعة.

17. السكارنهبلالخلف، (2009). **التطويرالتنظيميوالإداري**،ط1. عمان: دارالمسيرةللنشروالتوزيعوالطباعة.

18. الشلبيفراسسليمان،الخرابشةباسمعيسى،الخوالدةرياضعبدالله، (2013). «التفكيرالإبداعيوأثرهفيفاعليةفرقالعملدراسةتطبيقيةعلىشركاتالاتصالاتالخلويةفيالمملكةالأردنيةالهاشمية». **مجلةدراساتالعلومالإدارية**،جامعةالأردن، العدد02، المجلد04، ص ص492-511.

19. الصيرفي محمد عبد الفتاح، (2006).**مبادئ التنظيم والإدارة**، ط1. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

20. الطائي علي حسون، الجنابي أكرم سالم،(2013).**قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي**،دون طبعة. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

21. عباس أنس عبد الباسط،(2011).**إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

22. المهيراتعمادعلي، (2014). **أثرالتمكينعلىفاعليةالمنظمة**، ط1. عمان: دارجليسالزمان.

23. عروف راضية،(2017).**التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

24. عسافعبدالمعطيمحمد، (2013). **مبادئالإدارةالعامة**،ط1. عمان: دارزهرانللنشروالتوزيع.

25. عفانة حسن مروان،(2013).**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة**. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

26. عقيليعمروصفي، (2009). **الإدارةالمعاصرةالتخطيطالتنظيمالرقابة**،دونطبعة. عمان: دارزهرانللنشروالتوزيع.

27. العميان محمود سليمان،(2008).**السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط4. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

28. عيسات فطيمة الزهرة، (2019). **مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الجودة الشاملة دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان لولاية البويرة (SC-SEG)**.أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر.

29. الفريجاتخضيركاظمحمود،اللوزيموسىسلامة،الشهابيأنعام، (2009). **السلوكالتنظيميمفاهيممعاصرة**،ط1. عمان: إثراءللنشروالتوزيع.

30. القحطاني شائع بن سعد مبارك،(2015).**التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية**،دون طبعة. دون بلد نشر:الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الإدارية.

31. كعباش رابح،(2006).**علم اجتماع التنظيم**، دون طبعة. الجزائر: مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة.

32. لوكيا الهاشمي،(دون تاريخ نشر).**نظريات المنظمة**، دون طبعة. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.

33. مزيوة بلقاسم، (2011).**السلطة والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية**، ط1. الجزائر: دار الوسام العربي للنشر والتوزيع.

34. مساعدة ماجد عبد المهدي،(2013).**إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

35. المغربيكاملمحمد، (2010). **السلوك التنظيمي مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم**،ط4. الأردن. عمان: دارالفكرللطباعةوالنشروالتوزيع.

36. ملحم يحي سليم، (2006).**التمكين كمفهوم إداري معاصر**،دون طبعة. القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

37. الوادي محمود حسين،(2012).**التمكين الإداري في العصر الحديث**، ط1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

38. KanooniArman, (2005). **The Employee Empowerment in Information Technology Department**,Capella University, COMP8004–Managing and Organizing People.

39. Murrell Kenneth L & MeredithMimi (2000).**Empowerment Employee**, New York: McGraw-Hill.

للإحالة على هذا المقال:

محمد براي، وهيبة الجوزي (2020)، « **التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي** » . **المواقف**، المجلد:16 ، العدد:03 ، سبتمبر 2020، ص ص 10– 45.