

ثقافية المنظمة الممكنة" أداة الإدارة الذاتية ووعاء الحس المنظمي"

- قراءة سوسيولوجية -

The enabling organization culture
a self-management tool and an organizational sense container
sociological reading

اسمهان بلوم

جامعة محمد بوضياف مسيلة

ismahane76@yahoo.fr

حنان بن ضياف¹

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج

bendiafhanane@gmail.com

تاريخ الوصول 2022/02/24 القبول 2022/10/20 النشر على الخط 2022/11/05

Received 20/02/2022 Accepted 18/10/2022 Published online 05/11/2022

ملخص:

أرست الطروحات السوسيو تنظيمية مظلة المعرفة التنظيرية والعينية الراسمة لآليات التماثل فالحس المنظمي و التي ارتكز فكر بنائها بمتمصل محكات بيئية منظمة داعمة وممكنة " لفكر ، انفعال وسلوك الفئات الفاعلة ، كقوة ومعيار هام للحرية والاستحواذ في آن واحد في المستوى الطوعي للفعل .

يكاشف التمكين المنظمي عن هندسة نسقية ثقافية كقناعة إنسانية تجمع بين المقاصد السلوكية والقيمية والمادية العاكسة لموقف الفئات الفاعلة اتجاه انتمائهم الوظيفي والمنظمي.

إن موضوع الورقة البحثية الموسوم ب: " ثقافية المنظمة الممكنة" أداة الإدارة الذاتية ووعاء الحس المنظمي " - قراءة سوسيولوجية- يعد محاولة رائجة في الفكر التنظيمي الرامي إلى تمثل منطلقات الاستغراق الوظيفي ، التماثل فالحس المنظمي

الكلمات المفتاحية: التمكين المنظمي ، القيادة الملهمة ، الحس المنظمي .

Abstract:

The socio-organisational propositions have laid down some principles in relation to organisational and in-kind knowledge at the level of homeostatic mechanism-making, in particular where the organizational sense is based on the eco-supportive and organizational engines (thinking, emotion, and peer group norms) as an important force and standard of freedom and acquisition in a truly voluntary manner. The Organizational Empowerment reveals a systemic-cultural engineering as a humanist conviction that combines the behavioural, moral and material objectives that reflect the situation of the actors towards their functional and organizational membership. The present sociological study, entitled: organizational feasibility culture "self-management tool and organizational sense mechanism" is a creative attempt at organizational thought, which aims to represent the principles of professional involvement as well as the symmetries in the organizational sense.

Keywords: Organizational Empowerment, Inspirational Leadership, Organizational Sense.

مقدمة:

يكاشف تطوير التنظيم عن الإجابة المناسبة لغالبية الباثولوجيات المعززة لكارزمازية الفوضى المؤسسية التي أرست كل الطروحات الناظمة لثقافية الصمت، الالتزام الاغترابي، التهكم بل لثقافية التماثل المحايد، لتعمد المنظمات الممكنة في ضوء تحديات العولمة ومتطلبات الميزة والمقدرة المؤسسية لبناء صيغة نظامية عقلانية تعزز قيمة ثقافية التمكين داخل النسق المنظمي ينبثق التمكين كفلسفة منظمية جديدة، عن هيمنة الأنساق الثقافية الداعمة. والراسمة لفضاء مظلة المعرفة السوسيو تنظيمية في رصد تلك التحديات الإدارية وتحديد نوعها وقوة تأثيرها على السلوك التنظيمي الفاعل، وذلك عن طريق تبني معالم الهوية التنظيمية "كممارسة" تتخذ من الثالث " حرية التصرف، التحفيز الذاتي، الكفاءة الفكرية " كمحركات رسخت دلالاتها الرمزية للإضفاء طابع الشرعية التلاؤمية كنسق للاستحواذ على فكر ومشاعر وأفعال الفئات الفاعلة، لتتجلى مظاهر فكر المنظمة الممكنة تأسيسا وتحديثا ومعاصرة كقوة خفية شكلت الصورة الذهنية بكل ألياتها وسياقاتها البنيوية للفعل والممارسة. ليرز هنا عقل الباحث والممارس في حقل الدراسات المنظمة لرصد واستقصاء آليات بناء نسق ثقافوي ممكن.

أولاً- الدلالة المفاهيمية " لتمكين":*

" إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعورا سلبيا يحطم المعنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب فإنهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الازمات بقدر الشعور بالتلاحم والانتماء " ضمنت الطروحات النظرية والعينية دلالات التمكين في قالب الاسهابية والتماهي جاعلة منها وكأنها من جنسية الحال المرتحل كثر ترحالها وأقلمتها في وضعيات نسقية صعب فصلها عن بعضها البعض، ترسم فضاء المظلة السوسيو تنظيمية المثمنة لمحكات بعينها ترسخ ابعاد بعينها للتمكين.

عرفه " جاد الرب " بأنه: "شعور بملكية العمل والالتزام به، وذلك من خلال زيادة قدرة العامل على صنع القرارات، وتحمل مسؤولية ذلك من خلال قياس أدائه بالنتائج، والاعتراف بالفرد على أنه مفكر له القدرة على المساهمة والمشاركة وليس مجرد يدين تؤديان ما يقوله الآخرون" ¹

فالتصورات المضمرة من قبل الفئات المسيسة نحو الأتباع قد تهيؤ الفرصة لبناء ثقافية الاستغلال وبالتالي ثقافية الخضوع والخنوع باعتبار التابع وكيل سلمي يمكن التحكم في حركته وحرته، وبالمقابل قد تتحدد موقعية الفاعل كأهم عناصر المشروع بمتطلبات ومضامين بنائية داعمة للحرية والاستقلالية في انجاز المهام وهذا ما يتماشى ومنطلقات كل من "Zenke& Schaff" فالتمكين " تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، تحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع" ².

حسب (المنجد 1973) امكن فلان أي سهل له او يسر له فعله وأدائه اما بالقرآن الكريم فنجد ان كلمة مكن ومشتقاتها وردت فيما يقارب 20 آية 12 منها دار مدلولها حول معناها في الثقافة العربية الاسلامية وهو ان جعل الله الممكن لهم خلفاء في الارض أي أئمة الناس والولاة عليهم وبهم تصلح البلاد *

¹ محمد سيد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2009، ص57

² يحيى مسلم ملحم: التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية 2006، ص18

وهذا ما ارسته طروحات ويليام اوشي " فالشعور بمعنى العمل والنجاح الذي تحققه المنظمة قوامه قاعدة ركنية تهتم بالمفهوم العقلي للاقتدار وليس المفهوم الفسيولوجي للاقتدار، فتنمية وتدعيم الكفاءة الذاتية والتقدير الذاتي تشكل مصدر ثراء معرفي وعيني لسمات المنظمة الممكنة

والعامدة وفق طروحات " بنيس وتونسند" إلى: " تعظيم شعور الموظفين بالأهمية والكفاءة الذاتية من خلال إعطائهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لاختيار الأساليب المناسبة لأداء العمل دون تدخل الإدارة حيث يتمثل دورها في توفير الموارد، وتأهيل الموظفين فنيا ونفسيا وسلوكيا، والثقة بهم".¹

طالما أن الضعف في الثقة يترجم إلى مزيد من الأنساق العلائقية العمودية الداعمة لمزيد من الروتينية والتردد وتدني فعاليات الأداء، "لهذا تترجم المنظمات اليابانية الثقة العالية إلى علاقات تنظيمية قوامها الانسجام، التكامل والتعاون" فالثقة هي المناخ المدرك الداعم للتوقعات المتبادلة " التي تعني إيمان كل طرف بقدرات الطرف الأخر وإمكاناته واستعداداته لتنفيذ العقد النفسي وقد حدد "جابارد gabard" هذه التوقعات بما يلي:

- توقعات سلوكية : وتشمل أخلاقيات الوظيفة والدوافع والرغبة للعمل بأمانة وإخلاص والاتساق في السلوك والعلاقات والصراحة والصدق في التعامل
- توقعات خاصة بالقدرات : وتشمل القدرة على القيام بالعمل حسب المتطلبات الفنية والقدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية²

انطلاقاً من هذه الحثيات المفاهيمية نبلور المفهوم الإجرائي للتمكين على الشكل التالي:

مجموعة العمليات الفنية والعملية المنسقة والمتكاملة لتشمل التفويض في السلطة والمشاركة اتخاذ القرارات مع تحمل المسؤولية عليها، والتي من شأنها تعزز عملية الإدارة الذاتية وممارسة روح المبادرة والإبداع، وتبادل الثقة بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.

ثانياً- التمكين في الفكر الإداري:

ساد في الفكر الكلاسيكي ونتيجة للظروف التي كانت سائدة آنذاك ضعف في المفاهيم المتعلقة بالبعد الإنساني، وفي مقابل ذلك نجد سيطرة للبعد المادي، إذ ما يميزها التركيز على الطريقة المثلى للأداء على حساب العاملين، والتي أدت بالعمل إلى الشعور بالملل والإرهاق نتيجة إتباع أساليب محددة وثابتة، ونتيجة لذلك فإن هذه الطريقة لا تترك للفرد مجالاً للتفكير أو الإبداع، فنجد نظرية الإدارة العلمية لم تخلق للعامل أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً سابقاً. وفي نفس السياق هناك النظرية الإدارية لـ"هنري فايول" حاولت التركيز على تحقيق الضبط، النظام، الثبات في العمل، إذ لا يوجد مجال فيها لمنح العامل أي دور في المشاركة، إبداء الرأي، أو حرية التصرف.

¹ محمد جمال أبو الجحد: التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2008، ص31.

² محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري : قضايا معاصرة في الإدارة : بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2010، ص67.

وكنتيجة لهذه الأوضاع برزت نظريات مناقضة لذلك، أهم ما يميزها الاهتمام بالجوانب الإنسانية، فقد أعطت أهمية وثمنت الجوانب المعنوية وأهميتها في المشاركة والحرية، تقدير الفرد، وكذا احترامه، هذه التوجيهات تعتبر ذات علاقة مباشرة بتمكين الفرد العامل. ولكن مصطلح التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر. وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل ومساهمته الفعالة بالمنظمة. وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية إلى المطالب الإنسانية المتعلقة بالإبداع، الابتكار، والمشاركة في اتخاذ القرار. ومن أهم هذه النظريات نجد نظرية "أبراهام ماسلو" للحاجات ونظرية "X&Y" ل"دغولاس ماغريغور". فنظرية الحاجات "ماسلو" تعتبر من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية في العمل، وذلك على اعتبار أن إنجاز وأداء الفرد لعمله إنما يتحدد على أساس دوافعه الداخلية، وتعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات قمة الحاجات في هرم ماسلو إذ أنها تتعلق بالحاجات الخاصة بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارساته قدراته، ومواصلة تطوير شخصيته، القدرة على الإبداع والابتكار. ويقول "ماسلو": "الكفاح من أجل إدراك أقصى قدراته الذاتية"¹

وفي نفس السياق نجد نظرية "Y" ل"ماغريغور" تركز على مبدأ التكامل الذي يستدعي خلق الظروف التنظيمية التي تتيح للأعضاء العاملين فرص تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تركيز جهودهم لتحقيق النجاح في العمل، وبالتالي سيعتمد التنظيم على الرقابة الذاتية لكل عضو من أعضائه بدل الرقابة والإشراف الخارجي. ويضيف "ماغريغور" إلى هذا أهمية القيادة والإشراف الرشيد في الإدارة وتنميتها باعتبارها عناصر مساعدة في تكوين الجو التنظيمي لتطبيق مبدأ التكامل بين الفرد والتنظيم.²

في ذات الوقت الذي كان تيار العلاقات الإنسانية سائداً ومنتشراً كان هناك تياراً آخر من الفكر التنظيمي جاء به كل من "شتر برنارد وهربرت سيمون" ووضعاً وجهة نظر جديدة للتنظيم وأعضائه، حيث اعتبروا التنظيم نظام اجتماعياً مفتوحاً قائم على أساس التعاون والتفاعل بين أعضائه، مع ضرورة توفير الرغبة في الاشتراك لتحقيق الهدف، فهو يعتمد على فاعلية تعاون أعضائه³. في ظل طرح هذه السياقات النظرية نجد أن من أهم مؤشرات التمكين داخل التنظيم هو وجود تعاون بين أعضائه مع تضمين الرقابة الذاتية، ووجود الرغبة والدافع للعمل وهذا ما تم الإشارة إليه في أساليب التمكين.

التمكين المنظمي: "نسق الاستحواذ"

شهدت إدارة المنظمات في الآونة الأخيرة عمليات تحديث وتطوير متعاقبة ومتسارعة للتعامل مع تلك التحديات والمتطلبات الجديدة. ومن الملاحظ أن التحديث والتطوير في المنظمات يجب ألا يرتبط فقط بالجانب التقني وتسهيل الاتصالات، بل يجب أن يمتد التحديث والتطوير إلى الموارد البشرية والعمليات التنظيمية بالمنظمة، ويعتبر التمكين من أهم العمليات التي تعمل على تطوير وتنمية الموارد البشرية كمنطلق فاعل لتنمية الحس المنظمي.

وضمن الطروحات الدلالية للتمكين المنظمي تهندس بيئة العمل وارتبطت بنسق ثقافوي داعم للتمكين يجعل الفئات الفاعلة قادرين على إنجاز العمل الصحيح في المواقف الحرجة وهذا ما أكده العديد من الباحثين عند تطبيق استراتيجية التمكين من قبل

بغول زهير: الوجيز في الفكر الإداري، محبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري - قسنطينة - الجزائر، 2011.

¹، ص 116.

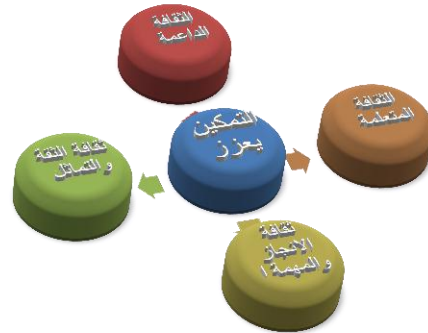
² علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للنشر، مصر، بدون سنة، ص 115.

³ المرجع نفسه، ص 185.

المنظمة فان ذلك يعد الفرصة المناسبة لتعزيز إدراك العاملين لأهمية العمل الذي يؤدونه بأنفسهم وهو عمل ذو معنى وتحد من إدراك كامل بالمسؤولية، والقدرة على التأثير في نشاطات بيئة العمل بكل تفاصيله.

إن مدرج التمكين يبدأ بالمستوى الذي ليس فيه للأفراد الحرية في التصرف وينتهي بمستوى التمكين الكامل، حيث يشارك الأفراد بفاعلية في تحديد استراتيجية المنظمة كما يمنحون صلاحية اتخاذ القرار وسيطرون على أداء أعمالهم. وفي مستوى التمكين يمتلك الأفراد قوة التأثير والتغيير في ميادين مهمة كالأهداف، الهياكل التنظيمية ونظم المكافآت. ويمثل الانغماس في الاقتراح تغييرا طفيفا مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل. وعلى أية حال فان الرقابة تبقى بيد الإدارة في قبول أو عدم قبول تلك الأفكار، والتمكين في هذا المستوى يأخذ محتواه من القبول الرسمي لأفكار الأفراد العاملين هذا من جهة. ومن جهة أخرى نجد الاندماج في العمل الذي يمثل تغييرا أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات واستعمالها. كما يمتلك الأفراد استقلالية كبيرة في عملهم ويحصلون على التغذية العكسية المناسبة عن العمل الذي يقومون به، وهنا يقتصر دور المشرف على الدعم بدلا من التوجيه.¹

إن الحديث عن نسق الاستحواذ كمآلات للنسق المنظمي يعزز استكمالا لذلك أهمية التمكين كممارسة ضرورية لبناء ثقافة منظمية داعمة وهذا ما تكاشف عنه الترسيم التالى:



ترسيم رقم 01 : ثنائية النسق الثقافي/ المنظمي والتمكين.

المصدر: محمد جمال أبو الجحد: التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2008، ص 41-47.

تمثل الترسيم نسق التفاعل الثنائي " طبيعة الثقافة المنظمة وأبعاد التمكين " والتي تعيد إنتاج التماثل وفي هذا المستوى النسقى تظهر صورة المنظمة المؤثرة التي تنتج قواعد الفعل العقلاني من خلال معادلة قائمة على:

- إظهار السلوك الداعم للعاملين.

- تمثل الإدارة المثل الأعلى.

¹إحسان دهش جلاب: السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.ص441

- القيام بدور المسير بحيث تزيل العوائق.

- الاعتراف بإنجازات الموظفين والثقة بإنجازاتهم.

إن التوجه للتمكين على مستوى الإدارة العليا (المستوى الاستراتيجي) والإدارات التنفيذية (المستوى التشغيلي) قد يؤدي إلى ظهور صورة " المنظمة الممكنة"، التي تفوض فيها صلاحيات أكبر لتحمل للمستوى الأدنى، إذ يتسع فيها نطاق الإشراف بالإضافة إلى وجود أفراد محفزين لتحمل المسؤولية. والتمكين في هذا النوع من المنظمات يشمل جميع العاملين من الإدارة العليا إلى أي عامل في أدنى مستوى تنفيذي.

يقتصر تفويض السلطة على منح الرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت ضمن أسس وقواعد رسمية محددة، كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، قيمة الواجب المناط بالعمل وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة وعملها. إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف وهناك من يرى أن التفويض جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها.¹

ثالثاً - محكات فعالية التمكين الوظيفي بالمنظمة:

يحتل التمكين كأسلوب للتطوير والتغير أهمية كبيرة في تسيير الموارد البشرية، وكذا في نجاح المنظمات فهو يساعد على خلق وتوفير فرص للإبداع والابتكار لخدمة المنظمة مستقبلاً، وهناك مجموعة من القيم والمبادئ لا بد أن تؤخذ في الاعتبار عند القيام بتمكين العاملين حتى يحقق أهدافه بكفاءة ومنها:

- التمكين ليس عملية مطلقة، وإنما هناك بعض القرارات التي تحتاج إلى فرق عمل فعالة وخبراء، مستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا في المنظمة وهناك أيضاً ظروف لا تسمح بالتمكين خاصة في الأحداث الطارئة أو إذا كانت منظمات صغيرة.
- يعتمد التمكين على المجازفة والمخاطرة من قبل الإدارة العليا، لذا فالتمكين هو من سمات القيادة الفعالة، كما نحتاج للانضباط في استخدام التمكين يعتمد على الحوافز والتشجيع، وأيضاً على العقاب والتأديب لمن يسئ استخدام التمكين.
- إن نجاح أو فشل التمكين يجب أن يكون تحت سيطرة قادة المنظمة، وأن يكون لديهم الرؤية الكاملة لتنفيذ نحو تشجيع ودعم، وتحفيز العاملين، وأن تكون هناك اتصالات مستمرة بين الرؤساء والمؤوسين، ولا يجب أن يكون التمكين ساتراً يفصل بين الإدارة والعاملين فيها.
- التمكين يحتاج إلى برامج متميزة للتدريب، التعليم، والتعلم، لذا فيجب أن يكون هناك الاستثمارات لإنجاح عملية التمكين.
- التمكين ليس عملية مقطوعة، وإنما تحتاج إلى متابعة، تقييم، وتنشيط وإعادة ترتيب، خاصة على مستوى مديري الإدارة الوسطى، والذين سوف يفقدون جزءاً أساسياً وكبيراً من سلطاتهم الرقابية على الرؤوسين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين.

¹ غني دحام متناي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015. ص245

وللمتمكين مبررات أساسية منها:¹

- مبررات واقعية علمية: ويقصد بها السبلات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية والمتمثلة في المركزية وهرمية المستويات، وسرية المعلومات، محدودية الصلاحيات مما يزيد من العوائق أمام طموحات المنظمة.
- مبررات تطويرية واستراتيجية: من خلال استشراف المستقبل والتنبؤ بملاحه عبر الدراسات والبحوث لبناء منظمات عصرية متمكنة، إذ يعتمد التمكين فلسفة ومنهج في إدارة العاملين فيها.

وفي الغالب يقترح لتمكين العاملين تغييرا جذريا للهيكال التنظيمي ولدرجة مركزية السلطة، ودرجة رسمية العمليات في المنظمة لاسيما أن التمكين يتطلب هيكلا تنظيميا مسطحا أو مستويات أقل في الهيكل الهرمي مع طبقات أقل في الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية مما يسمح للمنظمة أن تكون مرنة ومتكيفة مع التغيرات السريعة في الظروف البيئية، ومثل هذا التسطيح للهرم التنظيمي يؤدي إلى عدم مركزية السلطة وانتشار سلطة صنع القرار في المنظمة ولاسيما المستويات الدنيا من الهرم التنظيمي. فالتمكين يمثل منهجا لإدارة الأفراد يتمثل في نقل السلطات الكافية إلى العاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة مع ضرورة إعطاء العاملين الصلاحيات والسلطة الواسعة في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات، وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. ولنجاح برنامج تمكين العاملين يتطلب توفير عناصر المعادلة التالية:²

التمكين = القوة + المعلومات + المعرفة + المكافآت

إذ أنه لا بد وأن تكون العناصر السالفة الذكر متوفرة فغياب أحدها يجعل الناتج صفرا، فتوفير عنصر السلطة والقوة لا يكفي في ظل غياب المعلومات، المعرفة والمهارة، أو غياب الحافز وهكذا بالنسبة لبقية العناصر، فنجاح التمكين لا يتم بتوفير أسس الثقة، القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومات فقط فلا بد من التغيير في نيات العاملين والإدارة ومعتقداتهم وسلوكياتهم.³

رابعاً- التمكين الوظيفي في ظل المراحل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية:

بات مسلما بأن التنظيم قائم على أساس سياق اجتماعي له ثقافته، وممارساته، ونظرا لكون التنظيم قائم على أساس العنصر البشري فانه من الطبيعي أن يحظى موضوع التمكين بالمنظمة بأهمية متزايدة لما له من آثار ومخلفات على محيط العمل من العاملين والبيئة التنظيمية⁴

¹ أفنان عبد علي الأسدي: أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية- بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، جامعة الكوفة، 2014، ص 25.

² أيمن حسن ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية -دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014، ص 205.

³ مرجع نفسه، ص 206.

⁴ رعد الطائي وعيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 244-246.

من جهة أخرى نجد أن التنمية البشرية تركز بالملق على عقول وسواعد الموارد البشرية من خلال العمل على تنمية طاقات وإبداعات العاملين بالمنظمة، لذا فقد عرف الدكتور "أحمد منصور" تنمية الموارد البشرية بأنها تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل، وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية، والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف ومعلومات، أو نظريات، مبادئ، قيم، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج... في خضم هذه المنطلقات يعتبر التمكين من أهم المرتكزات لتنمية المورد البشري بالمنظمة.¹

لكن وعلى النقيض من ذلك نجد مختلف المؤسسات بالقطاع الاقتصادي الجزائري بمختلف أنشطتها قد أولت الاهتمام برأس المال على حساب العمل والعامل ما أدى إلى سيادة التكنولوجيا وبالتالي التكنوقراطيين، وبذلك تتهمش مواقع وفوائد الطبقة العاملة عن أجهزة الحكم واتخاذ القرارات. إن الاهتمام المتزايد بالنواحي المادية والمتمثل خصوصا في بناء قاعدة مادية صناعية صلبة وقوية دون إعطاء نفس الأهمية للجانب الإنساني سيؤدي حتما إلى تناقضات عديدة وعلى جبهات مختلفة وعلى رأسها عدم قدرة العامل الجزائري على مسايرة واستيعاب الوضع القائم، وبهذا يصبح هذا التطور المادي مصدرا للتوتر وعدم الرضا، ما خلق صراعات كان من الممكن تفاديها. فالتنمية الشاملة ينبغي أن تضع الإنسان في المقام الأول وتولي الأهمية الكبرى لأنهم ركيزة ألا وهي حرية وديمقراطية العامل² وإن كان من أهم مبادئ التسيير خلال فترة 1965-1971 هو الديمقراطية والتفويض من أجل تمكينهم من خلال إعطاء العمال حق تسيير وحداتهم الإنتاجية، إلا أن مديري هذه المؤسسات كانوا بيرقراطيين ماساهم في تهميش العمال، وقد كشفت الحقائق التاريخية خلال مرحلة التسيير الذاتي على أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى إيديولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل، حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، كما وأدى تعدد التسيير الذاتي الصناعي (الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير) إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة³. وبذلك إذا ما حاولنا ترتيب مصلحة العمال لوجدناها في آخر الأولويات وغالبا ما يتم التضحية بها، وغالبا ما يكون الدفاع عنها بحماس ضعيف وبجدية أقل.⁴ على الرغم قانون التسيير الاشتراكي كان هدفه العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات، إلا أن الهدف لم يتم يترجم ميدانيا بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات.

وفي دراسة قدمها "ناصر قاسيمي" في كتابه "الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية-"، أكد فيها عن غياب الضمير المهني والتهاون، والتكاسل والمحسوبية، وعدم إعطاء قيمة للوقت وتضييعه في كثرة الكلام واللامبالاة، وهذا ما يؤكد عدم الالتزام نتيجة غياب عنصر الرقابة سواء تعلق الأمر بالرقابة الذاتية، أو الرقابة من طرف المسؤولين، وتداخل المهام وعدم التنسيق، وعدم تقدير الكفاءات وكيفية استغلالها بالعقلانية المفروضة هذا كله نتيجة غياب الثقافة الممكنة داخل التنظيم الجزائري. على الرغم من

¹نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص328.

²إسماعيل قيرة، وعلي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص159.

³يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، 2005، ص09.

⁴ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص190.

أن العمال يلحون على ضرورة استشارتهم في كل ما يتعلق بالتسيير اليومي للمؤسسة وفي تنظيم العمل والتغييرات التنظيمية المقترحة لأنها تمس مستقبلهم المهني بصفة مباشرة ولأنها تحقق جودة في العمل وفي ظروف مريحة ومرضية بعيدة عن الضغط والتوتر، كما أنهم يلحون على ضرورة استشارتهم في كل ما يتعلق بمصالحهم كالتحويلات، وتقسيم العمل وما إلى غير ذلك.¹

إن ما ميز المؤسسة الصناعية الجزائرية عن غيرها من المؤسسات خلال مراحل تسييرها أنها اعتبرت المسؤولية تكليف وليست تشريفا، فالعمال في المؤسسات الصناعية مهما كان موقع عملهم، أو سلطتهم ونفوذهم، فهم مجرد عاملين تتحدد مهمتهم ونطاق إشرافهم بالقوانين والمواثيق المختلفة.²

وخلال مرحلة إعادة الهيكلة ورد في المرسوم رقم 242/80 المؤرخ في أكتوبر 1980 الذي كان يهدف إلى تشجيع المبادرات والإبداع، من أجل الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية بمنطلق عقلي (تايلوري)، فهم يرون أن الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية هو الأسلوب الأمثل لزيادة قدرات الأفراد الإنتاجية ولا يهتمون بالعلاقات الإنسانية، والمشاعر والعواطف. إنهم ينظرون إلى الفرد انطلاقا من مبدأ الرشد والعقل، وكأنه شيء ما يمكن إخضاعه لمنطق العقل والتحكم فيه وتسييره، إن هذه النظرة ما زالت تطبع معظم المواثيق والقوانين الجزائرية، والنتيجة دائما هي خسارة إنسانية وخسارة مادية. فالنتيجة ذاتها انخفاض الروح المعنوية وتدهور في الإنتاجية.³

في ثانيا هذا الطرح يمكن القول أن المؤسسة الصناعية الجزائرية لم تتمكن من التغلب على المشكلات السوسيو مهنية، فقد شهدت خلال التسيير الاشتراكي ارتفاعا متزايدا في عدد المخالفات تراوحت العقوبات فيها بين الإنذارات الشفوية والطرده النهائي، وهذا يعني أن علاقات العمل قد سادها عدم التفاهم نظرا لعدم رضا العمال عن ظروف العمل السائدة داخل المؤسسات، والتي تبين من خلالها دلالة من الناحية السوسولوجية لعدم الانضباط، الهرب من العمل، وارتفاع معدلات التغيب خاصة على مستوى وحدات الإنتاج مؤشرات دال على سيادة جو عدم التفاهم بين جماعات العمل، برغم من تأكيد النصوص التسيير الاشتراكي على ضرورة تحقيق المزيد من التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية قصد الوصول إلى إقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل، فقد رأى العمال ضمن هذا التسيير أن تلك القوانين قد حدثت من حريتهم من خلال الإجراءات البيروقراطية، بحيث منعتهم من التعبير وإبداء الرأي.⁴

خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن التمكين يعمل على تنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من خلال مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية، دون الرجوع إلى أعلى فالتفويض يعطي تغذية مرتدة. ولكن التمكين يتطلب ثقافة خاص في المنظمة: مناخ يعتمد ويسمح بأحداث جوهرية في النظر إلى الأمور، تغيير الأنماط الجامدة من الرؤساء وربما يتطلب التغيير في بعض المراكز والوظائف، وقد يتطلب الأمر إعادة تنظيم المؤسسة وإلغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية،

¹ ناصر قاسمي: المرجع السابق، ص ص 212-213.

² حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 145.

³ حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 157.

⁴ يوسف سعدون: مرجع سابق، ص 23.

ولذلك لا بد من دراسة معدل التغيير نحو التمكين. والهدف منه اكتساب أكبر بالفاعلية والمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج. حيث تتحسن وتتعزيز مشاعر الموظفين عن أنفسهم وأدوارهم فيؤدون بشكل أفضل لأنهم حفزوا بطريقة أحسن. فطالما اكتسب العامل سلطة أكبر ومساحة أوسع من حرية الحركة في توليه لشئون أو مشكلات العمل، إذ يمكنه معالجتها فوراً في موقعه وبطريقة صحيحة.

قائمة المراجع:

المؤلفات:

- 01/ إسماعيل قيرة، وعلي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
 - 02/ إحسان دهب جلاب: السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
 - 03/ حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم -دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015
 - 04/ يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، الجزائر، 2005.
 - 05/ محمد جمال أبو الجهد: التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2008.
 - 06/ محمد سيد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 2009
 - 07/ محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري: قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان 2010
 - 08/ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
 - 09/ ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
 - 10/ تيفنا جبير ميدين. بيتر شافير: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم، ط1، 2005، ص 120
 - 11/ رعد الطائي وعيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - 12/ خضير كاظم حمود، وروان منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
 - 13/ غني دحام متناي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- المجلات العلمية :
- 1/ سعد بن مرزوق العتيبي: اثر القيادة التحويلية على التمكين النفسي لدى العاملين في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، مجلد 36، العدد 01، يونيو 2016
 - 2/ أفنان عبد علي الأسدي: أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية- بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات و بريد النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 31، جامعة الكوفة، 2014.
 - 3/ أيمن حسن ديوب: تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الحياة الوظيفية -دراسة ميدانية في قطاع الاتصالات-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد الأول، 2014.