

## البحث السادس :

” التمكين كإستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات ”

## الإعداد :

أ / سامية عيضة عبد الله السواط

قسم إدارة تربية وتخطيط بكلية التربية

جامعة أم القرى بمكة المكرمة



## ”التمكين كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات“

/ / سامية عيضة عبد الله السواط

### • المقدمة :

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله المعصوم المنصور على مر الأيام والعصور...وبعد

إن إدارة الجودة الشاملة أصبحت مطلباً لكثير من الجامعات للتخلص من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية بشكل عام والحصول على الاعتماد الأكاديمي بشكل خاص.

وتبني فلسفة الجودة الشاملة يتطلب إدخال أساليب واستراتيجيات حديثة تستثمر الإمكانيات البشرية استثماراً أمثل بهدف رفع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة وهذا ما أكدته الغامدي (١٤٢٩هـ) نقلاً عن Berry حيث يرى أن أي مؤسسة ترغب بالأخذ بأسلوب الجودة الشاملة لا بد لها من التخطيط لتغيير نمط الإدارة بها من أسلوب يركز على الفردية إلى أسلوب المشاركة وفرق العمل، ومن اتجاه يعامل الإنسان كجزء من آلة إلى اعتباره جزءاً فاعلاً يستطيع أن يساهم بفكره وجهده وإبداعه في تطوير المؤسسة متى ما أتيحت له الفرصة، ومن أسلوب يعتمد على الشك وعدم الثقة إلى أسلوب يركز على أخذ زمام المبادرة وتفجير طاقات العاملين والثقة في قدراتهم ونواياهم (ص٣).

إن مشاركة العاملين والثقة في قدراتهم وتشجيع مبادراتهم والعمل بروح الفريق تعتبر مدخلاً من مداخل تمكين العاملين حيث يرى Zemke and Schaaf (١٩٨٩م) أن التمكين تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع (ص٦٥). فاستراتيجية التمكين تعتمد على فلسفة الانتقال من بيئة الضبط إلى بيئة الدعم المستمر وتوفير الفرص لكافة العاملين ليأتوا بأفضل ما لديهم.

ولقد لقي موضوع التمكين اهتماماً من الباحثين الغربيين، إلا أن الدراسات العربية التي تناولت التمكين قليلة - على حد علم الباحثة - وكانت في مجال إدارة الأعمال ما عدا دراسة عبد الأمير و عبدالرسول (١٤٢٣هـ) فكانت مطبقة على كليات جامعة القادسية، ودراسة المغربي (٢٠٠١م) طبقت على القطاع الحكومي والخاص والتي كانت من نتائجها انخفاض عوامل التمكين في قطاع التعليم كأحد القطاعات الحكومية، وكانت هذه من الأسباب التي دعت الباحثة للقيام بهذه الدراسة والتي هدفت إلى التعرف على الدعم الذي تقدمه الإدارة الجامعية لتطبيق استراتيجية التمكين، راجية من العلي القدير أن تضي هذه الدراسة عملاً جديداً مجال الإدارة التربوية على وجه العموم و سلوك العاملين في إدارة التعليم العالي على وجه الخصوص.

### • مشكلة الدراسة :

تواجه الجامعة متغيرات عدة في بنيتها الداخلية والخارجية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة الرقمية والثورة المعرفية وغيرها من المستجدات

المتسارعة وفي إطار هذه الحقائق يصبح لزاما على الجامعة مواجهة هذه المتغيرات بتغيرات جوهرية في أساليب العمل الإداري لرفع كفاءتها.

ومن الأساليب التي تساهم في عدم الكفاءة كما يقول Ivancevich (١٩٩٤م) هو افتقار العاملين لسلطة حقيقية تمكنهم من القيام بأعباء ومسؤوليات المطلوبة منهم لمواجهة ما يدور من حولهم الأمر الذي يشكل مردودا سلبيا عليهم سواء أكان ذلك على دافعيتهم أم من حيث استعدادهم للإبداع والتطوير (ص ٢٤٦).

إن سبب افتقار المرؤوسين للسلطة قد يعود إلى الأساليب التقليدية في العمل الإداري التي تتعد عن أسلوب المشاركة في صناعة القرار وتفويض السلطة الحقيقية للمرؤوسين وهذا يتعارض مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تسعى الجامعات إلى تبنيها والتي تدعو إلى إدخال أساليب حديثة تقود نحو استخدام الإمكانيات البشرية الهائلة لدى المرؤوسين ومنحهم الثقة والإيمان بقدراتهم على إنجاز الأعمال وهذا يعتبر مدخلا من مداخل تمكين المرؤوسين.

إن تمكين المرؤوسين يعتبر أداة مهمة من أدوات إدارة الجودة الشاملة حيث يرى المدهون (١٤٢٠هـ) أن تمكين المرؤوسين أداة مهمة من أدوات إحداث التغيير على مستوى المنشأة بغية التخلص من الأسلوب التقليدي في العمل الإداري والعمل بفلسفة الجودة الشاملة والتمتع بثقافتها" (ص ٧٥).

وبالرغم من أهمية التمكين إلا أن من المديرين من يرى أن التمكين ومنح المرؤوسين نوعا من الاستقلالية وحرية التصرف لا يتناسب مع واقعنا وبيئتنا حيث ذكر ملحم (٢٠٠٦م) أن من المديرين من يقول جازما بأنه: جرب كل الوسائل ولم تنجح، فلا يمكن أن ينجح شيء كما تنجح سياسة التشدد والرقابة والمتابعة والبيروقراطية، وفي الواقع أن هؤلاء المديرين لم يبذلوا جهدا في بناء الظروف والمقدمات المناسبة للتغيير المناسب. فبناء جو من الثقة والتمكين يحتاج إلى مقدمات أساسية مثل التدريب والتهيئة والحوافز والاتصال وتدقيق المعلومات وغيرها من البرامج التي تحتاج إلى وقت قبل قطف ثمارها (ص ٢١٥). أي أن استراتيجية التمكين لا تتم بين عشية وضحاها وإنما تحتاج إلى دعم ووقت حتى تثبت نجاحها، وهذا مما شجع الباحثة للقيام بهذه الدراسة لمحاولة الكشف عن ماهية التمكين وأثره كاستراتيجية لدعم إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، إضافة لقلة الدراسات في هذا المجال، لذا تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

#### • أهداف الدراسة :

- ◀ التعرف على التمكين من حيث المفهوم والأهمية والأسباب التي تدعو إلى التمكين والنظريات التي تعززها.
- ◀ تحديد خطوات تمكين العاملين وأدواته وتقنياته.
- ◀ الكشف عن أبعاد التمكين وأساليبه.
- ◀ التوصل إلى الأسباب التي قد تعيق من تطبيق التمكين بنجاح.
- ◀ عرض الدراسات التي تناولت التمكين والاستفادة منها.

### • أهمية الدراسة :

« تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع التمكين و الذي يمثل أحد الأدوات المهمة لإدارة الجودة الشاملة ، حيث أن التمكين يتيح للمؤسسة الحصول على أقصى ما لدي الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها بموجب الخطأ الصفري الذي تدور حوله فلسفة إدارة الجودة الشاملة.لذا تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات القيادية لأسلوب التمكين لتعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف والقصور.

« يعد موضوع التمكين من الموضوعات التي تعاني المكتبة العربية من ندرتها،فالبحوث قليلة . على حد علم الباحثة . و تكاد تكون نادرة في المجال التعليمي وخاصة الجامعي، كذلك الحال في الممارسة والتطبيق، فلم يلق موضوع التمكين حتى الآن ما يستحق من اهتمام من جانب الباحثين والممارسين، ومن هنا تنبع أهمية الدراسة حيث تحاول دراسة وتحليل موضوع التمكين من خلال تقديم الإطار الفكري للتمكين، بمنهجية علمية.

« لفت انتباه المسئولين وأصحاب القرار إلى أهمية التمكين كاستراتيجية يمكن أن تساهم في دعم الجودة الشاملة في القطاع التعليمي بشكل عام والجامعات بشكل خاص.

### • البحث الأول : الإطار النظري :

#### • تمهيد :

إن التغيرات السريعة والمتلاحقة في زمن العولمة وثورة المعلومات صاحبها تحولات في المفاهيم الإدارية وهذه التحولات تؤثر في منظمات القرن الواحد والعشرين في سباقها نحو التميز،والجامعات كما ذكر ملحم (٢٠٠٦ م: ص ٧٩- ٨٠)هي الأخرى تتأثر بهذه التحولات و بهذا السباق و يعتبر تمكين العاملين أحد هذه المفاهيم التي لم تعد مجرد مصطلحات أكاديمية، بل أصبحت ممارسات إدارية في المنظمات التي تسعى للتنمية والتجديد والتميز.و للتعرف على التمكين كاستراتيجية سيتم عرض ما يلي: مفهوم التمكين . الفرق بين التمكين والتفويض . خصائص التمكين . أسباب التمكين . أهمية التمكين . النظريات التي تعزز التمكين . خطوات تنفيذ التمكين . أدوات وتقنيات التمكين . أبعاد التمكين . أساليب التمكين . معوقات التمكين.

#### • أولاً: مفهوم التمكين :

مفهوم التمكين كغيره من المفاهيم الإدارية التي يختلف الباحثون على تعريفها فكل منهم ينظر إليها من زاوية مختلفة وفيما يلي عرض لعدد من التعريفات للخروج بمفهوم عام لمصطلح التمكين :

نظر Zemke and Schaaf (١٩٨٩م) إلى التمكين على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع(ص٦٥).

وأشار Eccles (١٩٩٣م) إلى أن التمكين يعني "منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد و حرية العمل لتجعل منهم أفرادا قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية"(ص١٧).

التمكين عند Shack letor (١٩٩٥م) هو "فلسفة أعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرار بدرجة اكبر للأفراد في المستويات الدنيا" (ص١٣٠).

أما Blanchard (١٩٩٦م) عرف التمكين بتوضيح الغرض منه على انه "فلسفة إدارية حديثة تركز على الاهتمام بالعاملين في الخطوط الإشرافية للمنظمة بسبب علاقتهم المباشرة بالمتغيرات البيئية الأمر الذي يقتضي تمكينهم ليتاح لهم التصرف المباشر في المواقف الحرجة" (ص١٣).

كما وضع المدهون (١٤٢٠هـ) أن المقصود بالتمكين هو "أعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم ذلك من خلال بناء و تصميم العمل بطريقة تمكن و تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية التي تخصه ضمن مقاييس و اطر إرشادية محددة" (ص٧٧).

كما أضاف المدهون (١٤٢٠هـ) بأن التمكين "عملية منح العاملین وتزويدهم بالمهارات و الأدوات المعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ليتمكنوا من تصميم عملهم واستخدام المعلومات التفاعل مع الآخرين واتخاذ القرارات المناسبة دون الحاجة إلى موافقة مسبقة من الرئيس بهدف إعطاء العاملین الفرصة لإتقان عملهم أو إدارته بطريقة يمكنهم من خلالها تقديم خدمة أفضل للعملاء" (ص٧٧ - ٧٨).

وعبر Daft (٢٠٠١م) بأنه منح الأفراد العاملین القوة و الحرية و المعلومات لصنع القرارات و المشاركة في اتخاذها" (ص٥٠٢).

و أشار العتيبي (٢٠٠٤م) إلى التمكين بأنه "نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملین للمشاركة في المعلومات و المعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها ، وفي تحليل المشكلات ، وصنع القرارات و بالتالي في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرروا أو ما يؤديه من أعمال" (ص٦).

عبر مصطفى (٢٠٠٥) عن التمكين بأنه "نقل المسؤولية و السلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما أنه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملین بالمنظمة للمشاركة في سلطة القرار ، وفي التمكين يكون المرؤوس مسئولاً عن جودة ما يقرروا و يؤديه" (ص١٢٦).

من التعريفات السابقة يتضح أنه رغم اختلاف الآراء حول تعريف التمكين إلا أن أغلبها يتفق على أن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملین صلاحية، وحرية أكبر سواءً في مجال الوظيفة أو المشاركة و إبداء الرأي في أمور خارج إطار الوظيفة، وبناءً على العرض السابق للتعريفات يمكن القول بأن التمكين يشمل ما يلي:

- « منح العاملین السلطة و القوة التي تمكنهم من أداء عملهم بفعالية.
- « مشاركة العاملین في المعلومات و صنع القرارات الخاصة بالمنظمة.
- « مساءلة العاملین عن نتائج تصرفاتهم و قراراتهم.
- « شعور العاملین باستقلالية اكبر أثناء القيام بأعمالهم.
- « حث العاملین وتحفيزهم على إتقان العمل و تجويده، و ممارسة روح المبادرة و الإبداع.

عند الحديث عن مفهوم التمكين لابد من الإشارة إلى الفرق بين التمكين والتفويض فهناك هناك من يخلط بين مفهومين ويعتبرهما شيئاً واحداً ، رغم أن هناك فرقا بينهما .

#### • ثانياً : التفويض و التمكين :

قبل التحدث عن الفرق بين مفهومي التمكين و التفويض لابد من الإشارة إلى بعض التعريفات التي وردت لتوضيح مفهوم التفويض وهي كالتالي:

عرف الهواري(٢٠٠٢م) التفويض بأنه "إسناد بعض مهام الأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة فالتفويض هو صلاحيات تمنح وقد تسلب مرة أخرى"(ص٢٢٣) .

وذكر هاشم (١٩٨٤م) بان "التفويض يتعلق بالسلطة دون المسؤولية فالمسؤولية لا تفوض إطلاقاً و يعني ذلك أن تظل مسؤولية الرئيس قائمة أمام رسالته عن الاختصاصات و المهام الموكلة إليه و إن كان قد فوض إلى أحد معاونيه سلطة انجازها(ص١٢٣) .

كما يرى ضرار (٢٠٠٣م) بأن "التفويض يقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي: السلطة وتعني الحق في اتخاذ القرارات، المسؤولية وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة ثم المساءلة حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية النهائية"(ص٣٤٩) .

مما سبق يتضح أن التمكين أكثر ثراء من التفويض وهذا ما أكده ملحم (٢٠٠٦م) حيث يرى أن تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته، فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس 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، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي(ص٣١-٣٢) .

كما أشارت وضحت الرشيد(٢٠١٠م) إلى أن من أهم الفروق فيما بين التمكين و التفويض أن في التمكين يتم تحديد ما يحتاج إليه الموظف لكي يبدأ العمل بينما في التفويض يتم تحديد ما يحتاجه الرئيس من الموظف، وفي التمكين يعطي الرئيس الأهداف والقواعد العامة للعمل بينما في التفويض نجد أن الرئيس يفرض رأيه على الموظفين، وفي التمكين نجد أن المعلومات تتم مشاركتها بين الموظفين بكل يسر بينما في التفويض لا يتاح للموظف إلا قدراً قليلاً من المعلومات والتي تساعد فقط على انجاز المهمة، ونجد في التفويض النتائج تكون من نصيب الرئيس بينما التمكين تكون النتائج من نصيب الموظف فإن كانت جيدة فالحوافز له وإن كانت سيئة فالعقاب عليه، ونجد أن التمكين

يعتبر استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين، بينما التفويض يعتبر مهمة مؤقتة يتم إلغاؤها الرئيس في أي وقت أو تعديلها أو زيادة حجمها أو تقليبه، ومن ضمن الفروق أيضا نجد أن التمكين توطين للثقة بين الرئيس والموظف بينما التفويض قد لا يقوم على الثقة، والتمكين دائما ما يصب في مصلحة الموظف بينما التفويض يصب في مصلحة المفوض (الرئيس) من حيث تخلصه من بعض المهام بينما التمكين يعمل على تأهيل الموظف وتمكينه من أداء العمل بكفاءة والحصول على الحوافز .

بناء على ما سبق يمكن إيجاز أهم الفروق بين التمكين والتفويض في الجدول التالي:

التمكين	التفويض
منح الرؤوس سلطات واسعة.	منح الرؤوس سلطات محددة.
تحديد ما يحتاج إليه الموظف لكي يبدأ العمل.	تحديد ما يحتاجه الرئيس من الموظف.
يعطى الرئيس الأهداف والقواعد العامة للعمل	يفرض رأيه على الموظف.
المعلومات يتم مشاركتها بين الموظفين بكل يسر.	لا يتاح للموظف إلا قدر قليل من المعلومات والتي تساعد على إنجاز مهمته.
النتائج تكون من نصيب الموظف.	النتائج تكون من نصيب الرئيس.
تعتبر استراتيجية مستمرة.	يعتبر مهمة مؤقتة يمكن إلغاؤها في أي وقت.
تعتبر الثقة بين الرئيس والموظف مطلب رئيسي.	لا تقوم على الثقة بين الرئيس والموظف.
المسؤولية النهائية تكون على الرؤوس.	تظل المسؤولية مسؤولية الرئيس.

#### • ثالثا : خصائص التمكين :

يضيف عدد من الباحثين بأن التمكين حالة تتميز بخصائص يمكن أن يطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للممكنين والتي ذكرها ملحم (٢٠٠٦:ص٧) كالتالي:

- « الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
- « الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
- « المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- « المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

ويرى الكبيسي (٢٠٠٦:ص١٤١) أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا من خلال تمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم، وأن من خصائص تمكين الموظفين ما يلي:

- « التقرير الذاتي: ويعني حرية العاملين في خياراتهم وازدراء أساليب عملهم و المفاضلة بين بدائلهم لصناعة قراراتهم.
- « الأهمية الذاتية: ويقصد بها إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم واستشارتهم وأهمية الواجب الذي يؤديه بالاهتمام الذي يحظون به.
- « ثقتهم بأنفسهم: فاعاملون يدركون إمكانياتهم وما لديهم من طاقات و يثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المشكلات.

« قدرتهم على التأثير: وهذا يعني إيمانهم بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم و إحساس الآخرين بهم و الاستئناس بمقترحاتهم و الأخذ بأرائهم و الاستفادة من ذلك كله.

#### • رابعا : أسباب التمكين :

- بعد التمكين من الموضوعات التي حضيت باهتمام الباحثين لعدة أسباب ،وقد ذكر أفندي(٢٠٠٣م:ص٢٥) أسباب اللجوء إلى التمكين و هي كالتالي:
- « حاجة المؤسسة إلى الاستجابة للظروف و المتغيرات الطارئة.
- « تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- « عدم اشتغال الإدارة العليا بالأمر التقليدية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة المدى.
- « ضرورة الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المؤسسة و تميزها.
- « أهمية الحد من التكاليف وسرعة اتخاذ القرارات.
- « إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية و الخلاقة.
- « تقوية جوانب الرضا و الانتماء و التحفيز الوظيفي .
- « إعطاء الفرد مسؤولية أكبر و إحساسا أكثر بالإنجاز في عملهم.

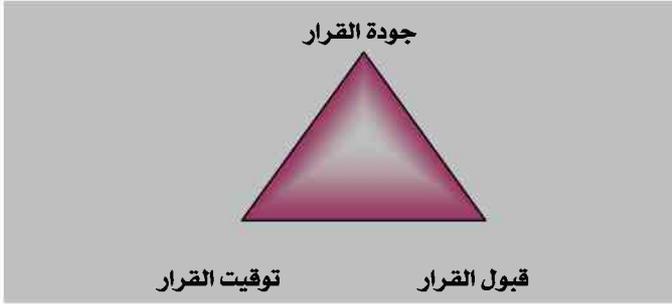
#### • خامسا : أهمية التمكين :

تتضح أهمية التمكين من خلال تزايد الاهتمام بالجودة الشاملة والتي تتنافس مؤسسات التعليم العالي على تبنيها حيث ذكر المدهون (١٤٢٠هـ) أن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة من أدوات التمكين التي تشعر الموظف بأنه قوي حيث يستطيع أن يتعامل مع الأفراد و الأحداث بطريقة فعالة من خلال السلطة الممنوحة له فعليا في مجال خدمة العميل و أنه المسئول النهائي عن القرارات التي يتخذها ، فالتمكين يوفر ثلاثة مطالب أساسية للعميل وهي:

- « الجودة (Quality) : أي جودة القرار و فق مطالب العميل بحيث يكفل تحقيق حاجته، ويتم ذلك وفق المعايير المتفق عليها في المؤسسة.
- « القبول (Acceptance) : أي قبول العميل للقرار بسبب أنه يلبي احتياجاته.
- « توقيت القرار (Timeliness) : أي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة إلى استشارة الإدارة وهذا هو ما يطمح إليه العميل، أي ليس هناك استرخاء في عملية اتخاذ القرار(ص ص ٧٨ - ٨٠).

كما أن التمكين مهم للعميل أيضا تتضح أهميته للموظف و المؤسسة معا من خلال النتائج التي يجنيها عليهما فقد أشار ملحم (٢٠٠٤م، صص ٧٢-٩٣) بشكل أولي و تمهيدي إلى نتائج و آثار تمكين الموظفين في المستويات المختلفة من المؤسسة و من خلال بعض الدراسات التي حاولت استكشاف تلك العلاقة بين تمكين الموظفين و بعض الآثار الناجمة عن ذلك التمكين و التي كانت كالتالي:

شكل رقم ١: أهمية عملية التمكين وانعكاسها على القرار من حيث الجودة والقبول والتوقيت



المصدر: ( المدهون(١٤٢٠هـ:ص٨٠)

#### ١ - نتائج وفوائد التمكين بالنسبة للموظف :

• **تحقيق الانتماء :**  
يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولضيق العمل الذي ينتمي له، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

• **المشاركة الفاعلة :**  
تمكين الموظفين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.

• **تطوير مستوى أداء العاملين :**  
فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقفتها وسلطتها وصلاحتها ومكافأتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

• **اكتساب المعرفة والمهارة :**  
إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقا.

• **الحفاظة على الموظف من قبل المنظمة :**  
بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير

كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

#### • شعور الموظف "بمعنى الوظيفة":

الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة، فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

#### • تحقيق الرضا الوظيفي:

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

#### ٢- نتائج التمكين بالنسبة للمؤسسة:

« زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

« تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

« زيادة فرص الإبداع والابتكار نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

« مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير.

« تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.

« تحسين العلاقة بين العاملين.

#### • سادساً: النظريات التي تعزز التمكين:

ورد مصطلح التمكين في القرآن الكريم فقد ذكر في أكثر من موقع بمعنى السلطان والقوة والقدرة، فقد قال تعالى ﴿وَكَذَلِكَ مَكِّنًا لِّيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ يُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مِنْ شَاءَ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ﴾ [الأنعام: ٥٦- ٥٧] وقال عز من قائل ﴿الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ﴾ [الحج: الآية: ٤١].

و بالرغم من أن الإسلام كان له السبق في الإشارة إلى مفهوم التمكين إلا أن البيئة الغربية كتبت في موضوع التمكين وأجرت الدرسان حول هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من (١٤٠٠) عام خلت.

ولم يظهر التمكين بشكل مفاجئ وإنما كان نتيجة أفكار تراكمية تطورت من خلال بعض المفكرين الغربيين الذين ساهموا في تطوير نظريات مهدت

الطريق لظهور مصطلح التمكين حتى أصبح استراتيجية ينادى بتطبيقها، فمن أهم النظريات التي أسهمت في بلورة مفهوم التمكين مايلي:

#### ١- نظرية X and Y :

ذكر ملحم (٢٠٠٦م) أن صاحب هذه النظرية Douglas McGregor قدم افتراضاته على أساس أن نظرية X تمثل المديرين الذين يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرء وسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما نظرية Y فتتمثل المديرين الذين يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، 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. 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 (ص ٢٣).

#### ٢- الشخصية البالغة لدى كرس أرقريس :

وجه كرس أرقريس كما ذكر ملحم (٢٠٠٦م) نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية"، مؤكداً أن النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية تتعامل مع الإنسان وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس أرقريس 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 (ص ٢٤ - ٢٥).

#### ٣- أنماط الإدارة لليكركت (نظم الإدارة) :

حدد ليكركت أربعة نظم مختلفة للإدارة وذكر عبدالوهاب والبرادعي (٢٠٠٦م) وفي النظام الرابع منها يثق الرؤساء ثقة كبيرة بمرؤوسيهم، حيث يقوم الرئيس بإشراك المرؤوسين في القرارات، وإحاطتهم بمعلومات عن الموقف الحالي سواء كان جيداً أو سيئاً وفي جميع الظروف، ويكون على وعي بأخلاقيات المؤسسة ويبدل قصار جهده للمحافظة عليها ولترقي بها كلما أمكن ذلك و يعمل على تطوير وتدريب مرؤوسيه والاتصال بهم، مع وجود الاستعداد الكامل لديه والرغبة في التغيير ودعم مرؤوسيه بغض النظر عن أخطائهم كذلك فإن القائد يعبر عن شكره وتقديره عندما يقوم مرؤوسه بإنجاز طيب أو أداء متميز (ص ٢٠٨).

#### ٤- نظرية هيرزبرج :

يعد الإثراء الوظيفي جوهر نظرية هيرزبرج كما ذكر عبدالوهاب والبرادعي (٢٠٠٦م) فهو يقوم على أساس إعطاء العاملين مزيداً من المسؤولية و

تكليفهم بالأعمال الصعبة وإشراكهم في جلسات حل المشاكل ومنحهم فرص البروز والترقية والإشراف على الآخرين عندما يكون ممكنا (ص٢٠٨).

#### ٥- إدارة الجودة الشاملة :

وهي تعزى إلى جهود ادوارد ديمينج كما أشار المعيوف (٢٠٠٨م) بأن ديمينج يطالب العاملين بالمساهمة الفعالة في تحقيق النتائج المرجوة والتغلب على الصعوبات والعقبات الناتجة عن السياسات الإدارية التي تحول دون تحسين المنتج أو الخدمة (ص١٧). وتعد جودة أداء العاملين من أهم مدخلات العاملين حيث ذكر ملحم (٢٠٠٦م:ص٣٤) بأن مفهوم إدارة الجودة الشاملة يقوم على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا 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. ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير .

#### • سابعاً: خطوات تنفيذ تمكين العاملين :

تتعدد وتترج مستويات التمكين وذلك اعتمادا على عاملين أساسيين هما: درجة اقتناع الإدارة العليا بفلسفة التمكين ومقدار ما يتوافر لدى العاملين من قدرات تؤهلهم لتمثل المسؤولية وحسن استخدام السلطة وهذا ما يؤكد العتيبي (٢٠٠٥م) حينما أشار إلى الأسلوب التدريجي الذي ينفذ على مراحل من أنسب الطرق لتمكين العاملين وذلك بإتباع الخطوات التالية:

#### • الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتمكين :

أول خطوة يجب أن تقرر الإدارة لماذا تريد أن تبنى استراتيجية التمكين وأن توضح السبب من وراء التمكين ، فقد يكون التمكين للأسباب التالية:

- « تحسين خدمة العملاء.
- « رفع مستوى الجودة .
- « زيادة الإنتاجية.
- « تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.
- « تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأيا كان السبب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد على الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

#### • الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة .هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فالكثير من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل

عنها. وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

#### • الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين :

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

#### • الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين. فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

#### • الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل. يجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة. فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي. وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

#### • الخطوة السادسة : توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين. حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية وهذا ما أكده الهواري (٢٠٠٢م) بأنه من الضروري لمنظمات القرن الحادي والعشرين أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم لأنهم يريدون منظمة أعضاؤها على مستوى عالي من المهارة كالمهارة في التشخيص والتحليل واتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة، والمهارة الاجتماعية في التعامل مع باقي أعضاء الفرق التي ينتمون إليها(ص١٠).

#### • الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات :

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم. ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين. حيث

يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

#### • الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير :

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة. حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت.

#### • الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة. يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة (ص ص ٣٤ - ٣٩).

إن الإدارة التي تتبنى استراتيجية التمكين عليها أن تتأنى ولا تستعجل في الحصول على نتائج سريعة فالتمكين ليس حلا سحريا سريع الأثر وإنما هو برنامج يحتاج إلى التهيئة والتدرج لتطبيقه حتى تجنى ثماره.

#### • ثامنا : أدوات وتقنيات التمكين :

يرى الكبيسي (٢٠٠٤م:ص١٤٦) أن من أهم أدوات وتقنيات التمكين التي تناولتها الأدبيات العلمية مايلي:

#### ١- إتاحة المعلومات :

ويقصد به عدم وجود حجب واحتكار للمعلومة التي يعتمد عليها اتخاذ القرارات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على اتخاذ القرار.

#### ٢- المعرفة :

إن تاصيل المعرفة وتأمينها للعاملين يمكن تحقيقه بوسائل وأدوات متعددة و المتطلبات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة المختلفة لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين .

#### ٣- الصلاحيات :

ويتحقق ذلك من خلال التفويض بنقل صلاحيات الرؤساء و المديرين للمستويات الأدنى ليكونوا أقدر على التصرف و،التفويض هذا لا يكفي لتحقيق التمكين لأن التفويض ينصب على الإجراءات و الأنشطة الهرمية المحددة بذاتها ،ولذلك يفضل عند تمكين العاملين أن تعطى لهم الصلاحيات و أن ترافقها المساءلة و المحاسبة و يترك للعاملين حرية التصرف دون تحديد بالكيفية أو الشكل الذي تمارس به الصلاحيات أو تؤدي به الواجبات.

#### ٤- المكافأة :

إن المكافأة هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكيات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العاملين بل يتعداه ليشمل كل الفرص و المزايا التي يتطلع لها المتمكنون أنفسهم على أن تكون هذه المكافآت هي الهدف و الغاية من سلوكيات التمكين و إنما نتيجة لها.

## ٥- تدعيم الذات :

يقصد بذلك دعم شعور العاملين بقوة تأثيرهم من خلال أدوار المكلفين بها فبدلاً من الشكوى بأنهم آخر من يعلم وأنهم مستضعفون فإن التمكين يجعلهم يحسون فعلاً بوجودهم وتأثيرهم في الأحداث والقرارات.

## ٦- تعميق الالتزام :

تعميق الالتزام من أفضل المداخل لتوليد الطاقة الإنسانية و تنشيط العقل الإنساني وإرساء المنظمة الممكنة و دعم التمكين لدى العاملين فيها مع التفريق بين الالتزام الداخلي ذو التمكين العالي الذي بموجبه يسهم العاملون في تحديد الأهداف و رسم السياسات و تحديد الوسائل و الأساليب و بين الالتزام الخارجي ذو التمكين المتدني شبه الملزم و الذي لا يكون الأفراد بموجبه متحكمون بما يجري و لا يسألون عنه فهم ينفذون ما التزموا به لمنظمتهم.

## • تاسعا : أبعاد التمكين :

حدد عبد الأمير وعبدالرسول(٢٠٠٨م:صص٥٣- ٥٤) ثلاثة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين في أي منظمة و هذه الأبعاد هي:

## • البعد الأول : المشاركة في المعلومات :

إن المشاركة في المعلومات تلعب الدور المركزي في تمكين الأفراد ،إنها العنصر الرئيسي في التمكين حيث أن هذه المعلومات تعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة و يتطلب هذا البعد أبعاد فرعية هي كما حددها الساعدي(٢٠٠٦م:ص٨٣) كالتالي:

## • بناء الثقة :

سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أم ثقة العاملين بالإدارة ،فالثقة كما عرفها ملحم(٢٠٠٦م:ص٨٥)"استعداد وإرادة طرف ما للاطمئنان في التعامل مع الطرف الآخر و التسليم له على أساس من الاعتقاد بتوافر الكفاءة و الأمانة و الاهتمام لدى الطرف الآخر بما يتعلق بمصالح الطرف الأول"،و تأتي الثقة من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة و العاملين و حرص الإدارة على تزويد العاملين بأحدث المعلومات و الذي يشكل الأسباب الابتدائية للثقة التنظيمية. يتضح انه لا تمكين بدون ثقة و هذا ما أكده ملحم (٢٠٠٦م:ص٨٥) بأن التمكين و الثقة صنوان يعتمد كل واحد على الآخر .

## • تعزيز المسؤولية :

إن المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها. فإنه ينبغي أن يتدرب العاملون على أن الإدارة مسئولية ضخمة ، وأمانة ينبغي المحافظة عليها قال تعالى : ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرُّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ) (لأنفال:٢٧)

فكل إنسان تحمل أمانة أو التزم بإدارة عمل من الأعمال فهو مسئول عن هذا العمل ، مصداقا لقوله : " ألا كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ، فالأمير الذي على الناس راع وهو مسئول عن رعيته ، والرجل راع على أهل بيته وهو

مستول عنهم ، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده ، وهي مستولة عنهم ، والعبد راع على مال سيده ، وهو مستول عنه ، ألا كلكم مستول عن رعيته " (رواه مسلم).

إن غرس مفهوم الإحساس بالمسئولية والتدريب عليه يجعل الإنسان المسلم يصل بقلبه إلى قوله تعالى : ( وَنَضَعُ الْمَوَازِينَ الْقِسْطَ لِيَوْمِ الْقِيَامَةِ فَلَا تُظْلَمُ نَفْسٌ شَيْئاً وَإِنْ كَانَ مِثْقَالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ أَتَيْنَا بِهَا وَكَفَىٰ بِنَا حَاسِبِينَ ) (الأنبياء : ٤٧) ، فيحاسب نفسه ويدرك حقيقة المسئولية ، ومن هنا ينطلق إلى المراقبة لأعماله ، ومتابعتها متابعة دقيقة.

#### • قنوات الاتصال :

لابد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان المناسبين، إذ لاجدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها عند الحاجة إليها وهذا ما أكده ملحم (٢٠٠٦ م : ص ٥٨) بأن تدفق المعلومات ومشاركة الجميع في المعلومات في غاية الأهمية باعتبار المعلومات سلاح يحتاج إليه كل صاحب قرار، ووجب المعلومات مناخ مناسب للشك و عدم الثقة و بيئة مناسبة للإشاعة و تداول معلومات غير صحيحة مما يؤدي إلى نوع من العداء بين الإدارة والعاملين وبالتالي يساهم في تقويض التمكين التي تعتمد بشكل أساسي على التواصل الدائم وتداول المعلومات.

#### • البعد الثاني : الحرية والاستقلالية :

إن حرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تتضمن منح الأفراد العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها، أما الاستقلالية فتشير إلى إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات و منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع و يتطلب هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:

- ◀ وضوح الرؤية: معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها و استراتيجياتها.
- ◀ تحديد الأطر الإرشادية : لضمان التصرف على وفق ما خطط له في إطار رؤية المنظمة و استراتيجياتها و أهدافها.
- ◀ نظم الرقابة: تشخيص نظام رقابي ملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين و ما يستلزم من نظم رقابية أخرى كالرقابة المتفاعلة و رقابة المتغيرات.

#### • البعد الثالث : بناء فرق العمل الذاتية :

لاشك أن المشاركة المعلوماتية وحرية استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية يحتاج إليه تيسير التفاعلات البشرية في المنظمة و التي تقصد بها فرق العمل الذاتية و ماتقدمه هذه الفرق من مساعدة الآخرين و تحقيق رغباتهم الشخصية، كما ذكر Little and Ferries (٢٠٠٢ م) أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسات عندما تتبنى فرق عمل ذاتية أي فرق عمل ممكنة، المرونة و تحسين الإنتاجية و خفض التكلفة و حل الكثير من المشكلات و الصعوبات (ص ١٠٨) ، كما يؤكد العصيمي (٢٠٠٣ م) أن الموظفين الذين يعملون بشكل

جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من العاملين بشكل فردي وهو ما يجعل أسلوب العمل جزءاً أساسياً في عملية تمكين العاملين (ص ٢٣). ويتطلب هذا البعد أبعاد فرعية هي كما حددها الدوري والساعدي (٢٠٠٢م:ص ٢٠٠) كالتالي:

« ثقافة المؤسسة (فردية - جماعية): ثقافة المؤسسة تعود إلى قيمها ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه فريق العمل.

« نزوع الأشخاص باتجاه العمل الفرقي: تشخيص ثقافة العاملين فردية أو جماعية وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلة للاجتماعية والتي تعني رغبة وقابلية الأشخاص على إخضاع الأهداف الشخصية ومايصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية، وهذا البعد الفرعي ليس موضوع الدراسة فسيتم تجاهله لأنه يقيس اتجاه الفرد نحو التمكين وليس اتجاه المؤسسة أو الجامعة .

بالرغم من أهمية الأبعاد التي حددها عبد الأمير وعبد الرسول إلا أنهما أهملتا بعداً مهماً وهو بعد الحوافز والدعم ولعل ذلك يعود إلى تعدد وجهات النظر في تحديد اتجاهات التمكين والتي لا تؤدي إلى تناقضات حادة في الرؤى الفلسفية لموضوع التمكين. وترى الباحثة أهمية إدراج بعد الدعم والحوافز في هذه الدراسة ضمن أبعاد التمكين لكونه مقوم مهم من مقومات التمكين وقد تحدث عنه رواد التمكين و عن علاقته بدعم التمكين .

#### • البعد الرابع : الدعم والحوافز :

إن الأبعاد التي تم شرحها من المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلالية وبناء فرق العمل من المتطلبات الأساسية للتمكين ، والبعد الرابع والمتمثل في الدعم والحوافز ربما يكون مكملًا للأبعاد السابقة وهذا ما أكده ملحم (٢٠٠٦م:ص ٨٦) حيث يرى أن التمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيداً من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني .

وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء كما ذكر Randolph (٢٠٠٠م) ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء الممكن من العاملين. وبمعنى آخر فإن من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

#### • عاشرا : أساليب التمكين :

تختلف أساليب التمكين وفق الرؤى والمنهجيات المتبعة حيث أن الكتابات المعاصرة تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين ذكر الملحم (٢٠٠٦م:ص ٣٢ - ٣٤) منها ما يلي:

## ١- أسلوب القيادة :

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

## ٢- أسلوب تمكين الأفراد :

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت Spretizer (١٩٩٦م) 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.

## ٣- 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. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا ،فعمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية. كما أن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد .

## • الحادي عشر : معوقات تمكين العاملين :

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات كما ذكرها العتيبي(٢٠٠٥م:ص٤٠) ما يلي:

- « البناء التنظيمي الهرمي .
- « المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- « خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- « عدم الرغبة في التغيير.
- « خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- « الأنظمة والاجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

« السرية في تبادل المعلومات.

« ضعف نظام التحفيز.

« تفضيل بأسلوب القيادة الإدارية التقليدية.

« ضعف التدريب والتطوير الذاتي .

« عدم الثقة الإدارية .

#### • **المبحث الثاني : الدراسات السابقة :**

تمكنت الباحثة من التعرف على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد تنوعت هذه الدراسات ما بين محلية وعربية وأجنبية ، وتم عرضها وفقا لترتيبها الزمني التصاعدي ابتداء من عام ١٩٩٣م وانتهاء بعام ٢٠٠٩م بغية الاستفادة منها والتي ترى أنها مرتبطة بموضوع التمكين وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

#### • **الدراسات السابقة :**

١- **دراسة** Marie (1993) **بعنوان** " The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance."

هدفت تلك لدراسة إلى بحث العلاقة بين وضوح الرؤية ودقتها، وتمكين العاملين، ونمط الرقابة، والرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. وقد جمعت البيانات من (٢١٣) موظف يعملون في شركات شهيرة لاستيراد الزهور، من مستويات تنظيمية مختلفة ولهم خلفيات متباينة.

وقد أسفرت تلك الدراسة عن نتائج من أهمها:

« أن هناك علاقة معنوية بين وضوح الرؤية ودقتها وكل من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

« وأن إدراك العاملين لتمكينهم كعامل وسيط يؤثر على نتائج أعمالهم وأنشطتهم.

« إلى أن ثقة الأفراد في نظام عملهم الداخلي وإحساسهم بثقة الإدارة فيهم يزيد من درجة تمكينهم.

٢- **دراسة** Parker & Price (1999) **بعنوان** "Empowered Workers : The Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over Decision Making".

هدفت تلك الدراسة التعرف على مدى إدراك العاملين للسلوك الداعم من جانب المديرين لمؤسسيهم في العمل والمشاركة واتخاذ القرارات. وشملت الدراسة منظمات مختلفة النشاط، وطبقت على ٨٠٠ من العاملين والمديرين بها.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها :

« أن هناك علاقة بين مستوى إدراك العاملين للسلوك التدعيمي للمديرين وشعور العاملين بالتمكين.

« أن المديرين الذين يمارسون القوة بشكل مؤيد وداعم يمثلون عامل إيجابي للدعم المستمر لمؤسسيهم.

« أنه كلما زاد تمكين المديرين لمروسيهم زادت قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات بفاعلية.

### ٣- دراسة المغربي (٢٠٠١) بعنوان " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص " :

هدفت تلك الدراسة إلى الوقوف على عوامل تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، ومدى تطبيقها، والتعرف على إدراك العاملين لمزاياها والعقبات التي تحول دون تطبيقها.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبان كأداة لجمع البيانات تم توزيعها على ٤٠٠ مضرده من القطاع الحكومي والأهلي بمحافظة دمياط وقد حصل الباحث على ١٨٩ استمارة صحيحة من القطاع الحكومي، و١٩٤ استمارة صحيحة من القطاع الخاص، هي التي خضعت للدراسة والتحليل . تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية في هذا البحث وهي: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاختبار، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار (ت) أسلوب تحليل التباين ولقد تم استخدام الإصدار العاشر من البرنامج الإحصائي (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وحصلت تلك الدراسة على نتائج من أهمها:

- « تنخفض أهمية عوامل التمكين في قطاع التعليم .
- « أن أهم عوامل التمكين في الممارسات العملية من وجهة نظر العاملين في المصالح الحكومية بمحافظة دمياط بمختلف مجالاتها يتمثل في: الاتصالات الفعالة، والمشاركة، ووضوح الغرض .
- « أن أقل عوامل التمكين أهمية في التطبيق يتمثل في: العمل الجماعي، والاعتراف والتقدير، وعدم تفضي أخلاقيات تمكين العاملين .

### ٤- دراسة باعثمان (١٤٢٣هـ) بعنوان " تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة " :

هدفت تلك الدراسة إلى التعريف بأسلوب تمكين العاملين، والتأثير المتبادل بين كل من العوامل التنظيمية ( كمتغير مستقل ) وتمكين العاملين ( كمتغير تابع ) .

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة تم توزيعها على عينة مكونة من ٥٠٠ من العاملين بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية في مدينة جدة بمكاتب المبيعات والإدارات المركزية، وقد استرجع منه (٣٧٨) استمارة صحيحة، كما استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وكان من أهم نتائج تلك الدراسة:

- « أن التمكين يحقق الاستغلال الكامل للكفاءة التي تكمن داخل الأفراد ويشجعهم على التفكير الإبتكاري لحل المشكلات واتخاذ القرارات .

« أن هناك بيئة مناسبة لتطبيق أسلوب تمكين العاملين في " السعودية " سواء فيما يتعلق بالإنسان العامل أو الإدارة ، وإن كانت هناك عوامل معوقة تختلف في درجة وجودها وتعويقها .

« أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين يمكن أن يؤثر إلى حد كبير على مواجهة والتخفيف من حدة مشكلات عدم مرونة التنظيم وسوء توزيع الصلاحيات والسلطات .

#### ٥- دراسة عبدالأمير وعبدالرسول (٢٠٠٨م) بعنوان " استراتيجية التمكين و أثرها في فاعلية فريق العمل :دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية " :

هدفت تلك الدراسة إلى اختبار العلاقة بين استراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل في كليات جامعة القادسية.اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي،واستخدما الاستبيان كأداة للدراسة تم توزيعها على ٥٢ مفردة.

و أسفرت تلك الدراسة عن نتائج من أهمها:

« تعتمد المنظمة المبحوثة على قنوات اتصال كفهو و تسهل تبادل المعلومات العادية بين مختلف المستويات الإدارية.

« ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة و أعضاء فريق العمل بخصوص المعلومات غير العادية (السرية) التي تتعلق بالموازنات و الموارد .

« وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجية التمكين و فاعلية فريق العمل.

#### ٦- دراسة الجميلي (٢٠٠٨م) بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية" :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي و مستوى التمكين في مجلس الشورى،و أهم العقبات التي تواجه التمكين في مجلس الشورى.

و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي،معتمدا على الاستبيان في جمعه للمعلومات حيث تم توزيعه على مجتمع الدراسة و البالغ عددهم ٢١٧ موظف من مجلس الشورى(من المرتبة الثامنة حتى الرابعة عشر)،وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

تتمثل أهم العقبات التي تواجه التمكين في عدم فاعلية نظم الحوافز،ثم محدودية تفويض المدراء لسلطاتهم،ثم عدم منح المدراء موظفيهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

#### ٧- دراسة عريقات (٢٠٠٩م) بعنوان " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال" :

هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مفهوم التمكين و متطلباته و دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،ثم جمعت البيانات عن طريق استبيان اعد خصيصا لهذه الغاية،وقد تم توزيعها على مديري بنك الإسكان للتجارة و التمويل و البنك

التجاري الأردني وشركة سنابل الدولية، بواقع ستة استمارة لكل مؤسسة، أي تم توزيع (١٨) مفردة.

ومن أهم نتائج تلك الدراسة :

« أن تبني المنظمة لعملية تمكين العاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم بأهمية ما يقومون به من أعمال و مشاورتهم و اخذ رأيهم و الاستماع لوجهات نظرهم بالإضافة إلى إلحاقهم ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى تفكيرهم.

« أن الموظفين الممكنين الذين يتمتعون بالاستقلالية في أخذ القرارات يستطيعون تحمل نتائج قراراتهم و بالتالي فهم مؤهلون للتصدي للمشكلات والأزمات .

#### ٨- دراسة الضالعين (٢٠١٠م) بعنوان "أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية" :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين في تميز منظمات الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية ، وتم تصميم استبانته وزعت على عينة مكونة من (٥٥٣) مفردة .

وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها:

« أن مستوى التعرف على أثر التمكين في تميز منظمات الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري كان مرتفعا .

« وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصال الأردنية.

#### ٩- دراسة الماضي ونصيرات (٢٠١١م) بعنوان "أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية" :

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية ، وشملت العينة (٣١٩) موظفا من العاملين في مستشفى الجامعة الأردنية .

وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها:

« أن المبحوثين يشعرون بمستوى متوسط من التمكين الإداري.

« وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري على تطبيق الجودة الشاملة.

#### ١٠- دراسة عبدالحسين (٢٠١٢م) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي للعاملين في هيئة التعليم التقني ، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانته وزعت على (١٠٠) مفردة على من هم بمستوى مدير أو رئيس قسم في معاهد هيئة التعليم التقني ببغداد .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج منها :

« وجود علاقة بين التمكين الإداري و الرضا الوظيفي.

« وجود أثر للتمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني.

#### • التعليق على الدراسات السابقة :

« أن تمكين العاملين من الموضوعات التي تم دراستها كمتغير مستقل أحيانا، كما تم دراستها كمتغير تابع أحيانا أخرى، ورغم تشابه بعض الدراسات السابقة، إلا أنه من الواضح وجود تباين فيما يتعلق بالمحددات والعوامل والمتغيرات الخاصة بالتمكين، هذا إلى جانب ما يخص الفوائد والمشكلات التي تحد من عملية تطبيق التمكين.

« تناولت الدراسات السابقة التمكين في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي ماعدا دراسة عبد الأمير و عبدالرسول طبقت على جامعة القادسية، ودراسة المغربي تناولت التعليم بشكل عام في حين أن الدراسة الحالية تناولت التمكين في الجامعات.

« استفادة هذه الدراسة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري و الاستفادة من نتائجها.

#### • قائمة المراجع والمصادر :

القرآن الكريم .

أفندي، عطية (٢٠٠٣)، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

باعثمان، ريم (١٤٢٣هـ) تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية على المؤسسات العامة للخطوط الجوية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

الجميل، مطر عبد المحسن (٢٠٠٨) "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الدوري، زكريا و الساعدي، مؤيد (٢٠١٠) رأس المال التنظيمي مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٩، العدد ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الرشيد، نورة (٢٠١٠) مستقبل التمكين و مفاهيم مغلوطة حوله، جريدة الرياض النسخة الالكترونية، العدد ١٥١٨، الرياض.

الساعدي، مؤيد (٢٠٠٦) قياس استعداد منشآت الأعمال، استراتيجيات التمكين مهاد نظري وبناء مقياس، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

عبد الأمير، أشير و عبدالرسول، حسين علي (٢٠٠٨) استراتيجيات التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل: دراسة تحليلية في كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٠، العدد ٣، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية .

عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢) أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (٣٢)، بغداد، ص ص (٧٩ - ٩٨).

عبدالوهاب، سمير و البرادعي، ليلي مصطفى (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية: المفاهيم و المجالات والاتجاهات الحديثة، مركز دراسات الإدارة المالية، جامعة القاهرة، القاهرة.

العتيبي، سعد مرزوق (٢٠٠٤م) أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية بورقة عمل للملتقى الإداري الخامس، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

العتيبي، سعد مرزوق (٢٠٠٥م) جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، مقدم للملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الملك سعود، الرياض.

عريقات، أحمد يوسف (٢٠٠٩م) " دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السابع بعنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال (التحديات - الفرص - الآفاق)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

العصيمي، عايد محمد (٢٠٠٣م) اتجاهات المديرين حول مدى تطبيق مفهوم فرق العمل الفعالة في الأجهزة الحكومية: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض.

الغامدي، علي محمد زويد (١٤٢٩هـ) "تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة"، بحث مقدم للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، فرع القصيم، ٢٢- ٢٩ ربيع الآخر.

ضرا، قاسم محمود (٢٠٠٣م) تنمية المهارات الإدارية والقيادية، مطابع سمحة، الرياض.

الضالعين، علي (٢٠١٠م) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (٣٦)، العدد (١)، الجامعة الأردنية، ص (٧٨- ٩٤).

الكبيسي، عامر خضر (٢٠٠٤م) إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

الكبيسي، عامر خضر (٢٠٠٦م) التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: دار الرضا للنشر، دمشق.

المدهون، موسى توفيق (١٤٢٠هـ) نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد ١٣، العدد ٢، جامعة الملك عبدالعزيز، ص ٧٣- ٩٤.

الماضي، ثائرة و نصيرات، فريد (٢٠١١م) أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (٧) العدد (٤)، جامعة اليرموك، الأردن.

المعيوف، صلاح (٢٠٠٨م) إدارة الجودة الشاملة: برنامج إدارة الجودة الشاملة التدريبي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

المغربي، عبد الحميد (٢٠٠١م) " تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص: دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، بحث منشور، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، الملتحق الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة طنطا.

مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٥م) المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

هاشم، زكي محمود (١٩٨٤م) تنظيم طرق العمل، الكويت، جامعة الكويت.

الهوري، سيد (٢٠٠٢م) الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.

ملحم، يحيى سالم (٢٠٠٦م) "التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة"، بحث مقدم لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري و

الاقتصادي، الجزء الأول، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ٢٥ - ٢٧ نيسان.

ملحم، يحي سالم (٢٠٠٦م) التمكين: مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

• المراجع الأجنبية :

- Blanchard , KM JohnM, Garlos,Alan , r (1996)**Empowerment : takes more than minute**,Berelt-koehier publishers ,Inc.,Sanfrangisco
- Deft,R. ,(2001) **Organizathion Theory and Design**, South Western,College publishing, U.S.A.
- Eccles, T (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, **Long Range Planning**, 26 (6), 13- 21.
- Invancevich John M. et al(1994)**Management Quality and Competitiveness**, USA, Irwin.
- Shackleton,V.(1995)**BusinessLeadership**.London,RoutledgeSpreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, **Academy of Management Journal**, 39 (2), 483-504.
- Little ,J. and Ferries ,s (2002) **Self-Funding Impreovement Teams**. Industrial Management ,44(6).
- Marie, Fiedler Anne, (1993) "The Effect of vision Congruence on Employee Empowerment, commitment, satisfaction, and performance", Dissertation Abstracts International, vol. 54 No.4,pp.221-231.
- Melhem,Yahya (2004),The Antecedents of customer-contact employees, empowerment,**Employee Relations**, Vol. 26 No. 1, 72-93.
- Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.
- Parker ,L.E , & Price , R.H. (1994) "Empowered Workers:The Effects of Managerial Perceived Control on Worker's Sense of control over Decision Making" ,uman Relation , Vol. 47. No.8, pp.523-531.
- Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), **The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care** (New York: New American Library, pp. 65-66.

