**الجمهورية العربية السورية**

**جامعة دمشق- كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة الأعمال**

**بحث بعنوان**

**إدارة تمكين العاملين**

إعداد الطالب

**سلمان سلامة**

إشراف الدكتور

**سليمان الفارس**

**محتويات البحث**

# *مقدمة*

## ما المقصود بالتمكين

## مفهوم وخصائص تمكين العاملين

## تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى

## أسباب تمكين العاملين

## أنواع تمكين العاملين

## أبعاد تمكين العاملين

## مستويات تمكين العاملين

## نماذج تمكين العاملين

## متطلبات تمكين العاملين

## خطوات تنفيذ تمكين العاملين

## فوائد ومزايا التمكين

1. **معوقات تطبيق التمكين**

## الواقع في بيئة الإدارة العربية

## إطار مقترح لتطبيق تمكين العاملين

1. **المراجع**

# *مقدمة :*

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. و تمكين العاملين يمثل إحدى الصيحات التي ترددت مؤخراً في مجال الفكر الإداري ( أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي) مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول. وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

وفقاً لذلك فان الشركات والمؤسسات بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

## ما المقصود بالتمكين (The Concept of Empowerment) [[1]](#footnote-2)

تعني كلمة التمكين لغة ً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

## مفهوم وخصائص تمكين العاملين (The Concept of Employee Empowerment) : [[2]](#footnote-3)

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة , والبعض نظر إليه نظرة فلسفية , وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين :

* " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة " .
* " إعطاء الثقة ، والحرية ، والموارد للعاملين ، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية ".
* " التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل " .
* " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا ً وسلوكيا ً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " .
* " منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ، والاستجابة للعملاء ، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز " .
* " إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج " .

**ومنه يمكننا إيجاز مفهوم تمكين العاملين بالتالي : ((القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة ، وتزيد ثقتهم ، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمـــل المسؤولية ، والقدرة على التصرف لتحسين الأنشطة والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات المنظمة )) .**

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية : [[3]](#footnote-4)

* + يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم .
  + يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات .
  + يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا ً كاملا ً ، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل .
  + يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتمادا ً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية ، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .

من خلال أدبيات التمكين ، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل : الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي ، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل ( Conger and Kanungo,1988) [[4]](#footnote-5) ، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Wilkinson, 1998) [[5]](#footnote-6) ، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية ، واستقلالية فرق العمل .

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين ، التي تظهر في الكفاية ، الثقة في القدرة على أداء المهام ، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل ، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام ، الشعور بمعنى للعمل (Conger and Kanungo, 1988) .

ومفاهيم تمكين العاملين أيا ً كانت فهي تنبع أساسا ً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل .

وعموما ً فإن تمكين العاملين يمثل استراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريف إجرائي أو عملي قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلا ً من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين .

## تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى : [[6]](#footnote-7)

## حظي موضوع تمكين العاملين  باهتمام  كبير من قبل العديد من الباحثين  منذ بداية عام 1990، مما حذا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائما ً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل : التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .

**7.1)- تمكين العاملين وتفويض السلطة :**

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تخويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية " ، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها ، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية ، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض ، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة ، ولا يتيح له إلا قدرا ً يسيرا ً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة ، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الاستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية ، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني ، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالغرم عليه ، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ .

## وفي التفويض قد يلغي المستوى الأعلى في توقيت معين تفويضه أو يحجمه أو يعدل نطاقه أو عمقه ، لكن تمكين العاملين يمثل استراتيجية مستمرة وفلسفة إدارية لدى المديرين الذين يقتنعون بأهمية تمكين من يتم اصطفاؤهم من الصف الثاني على أسس موضوعية، وهكذا نرى أن التمكين الإداري لا يحفز الصف الثاني فقط على أداء مثمر بل يسهم في إتاحة فرص التعلم والتأهل لقدرات إدارية أوسع وأرقى .

**7.2)- تمكين العاملين والمشاركة :**

هناك خلط لدى بعض الباحثين بين مفهوم التمكين والمشاركة ، ووفقا ً لتعريف تمكين العاملين تعد عملية المشاركة هي المفتاح الأول والركن الرئيسي لتمكين العاملين -  خاصة في الصفوف الأولى – من التصرف السريع في المواقف الجديدة التي يواجهونها ، فالأفراد بدون معلومات لا يمكن أن يتحملوا المسؤولية ولا أن يساعدوا في حل الأزمات التي تعترض العمل

**4.3)- تمكين العاملين والإثراء الوظيفي :**

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة ، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته ، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لأعماله ، علاوة ً على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته ، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين ، حيث يتطلب التمكين إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته .

## أسباب تمكين العاملين : [[7]](#footnote-8)

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، وقد حددها (أفندي ، 2003) في الآتي :

* حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
* تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
* تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
* الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
* أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
* إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة .
* توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي .
* خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
* إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

## 6)– أنواع تمكين العاملين : [[8]](#footnote-9)

قسم (Suominen, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع :

**أ – التمكين الظاهري** : ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها , وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

**ب – التمكين السلوكي** : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

**ج – تمكين العمل المتعلق بالنتائج** : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

## 7) – أبعاد تمكين العاملين :

يرى Spector, 2001)) [[9]](#footnote-10)  أن للتمكين بعدين رئيسين هما :

**-●البعد المهاري :** ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة .

**-● البعد الإداري :** ويقصد به إعطاء حرية وصلاحية اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة .

وقد حدد(Lashely & McGoldrick,1994) [[10]](#footnote-11) أربع أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة ، وهذه الأبعاد هي :

● **- البعد الأول : المهمة (Task) :**

يهتم هذا البعد بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظف من أجلها ، أي يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار كمية الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ، وإلى أي مدى يتم توجيههم ، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ، وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام ، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال .

**● – البعد الثاني : القوة ( Power) :**

إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين ، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء ، ويأخذ بعد القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وماهية المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين ، وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام ، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين .

**● - البعد الثالث : الالتزام (Commitment) :**

يأخذ هذا البعد بعين الاعتبار اكتشاف مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين ، ويتصل بعد الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس .

**● - البعد الرابع : الثقافة ( Culture) :**

يبحث هذا البعد في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين ، بل على الأرجح قد تشكل عائقا ً لبيئة التمكين ، ويعتمد نجاح استراتيجية التمكين على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية التمكين ، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ التمكين بقدرة وفاعلية فإن التمكين سيعزز تحسين الإنتاجية ، والجودة ، وتقليل التكاليف ، وتحقيق المرونة في العمل ، ورفع مستوى الرضا الوظيفي ، أما الإدارة السيئة أو الضعيفة لاستراتيجيات التمكين فإنها تزعزع الثقة داخل المنظمة ، الذي بدوره قد يؤدي إلى أن يسخر الموظفين من مبادرة الإدارة ، وبالتالي لا يمكننا النظر إلى عملية تنفيذ التمكين بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ، ويمكن للمنظمات الاختيار من تلك الأبعاد ما يتلاءم مع قدراتها واحتياجاتها.

## 8) – مستويات تمكين العاملين : [[11]](#footnote-12)

تطبق الكثير من المنظمات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة ، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية التالي : **التقرير النصح التوصية اتخاذ القرار التنفيذ .**

وبشكل عام يوضح الشكل رقم (1) مستويات التمكين كما حددها (أفندي ، 2003) :

مسؤولون عن عملية وضع استراتيجية المنظمة

إدارة ذاتية (فرق ذاتية الإدارة)

العمل في صورة فرق

مجموعات مشاركة

برامج مقترحة

تعليمات قهرية

في صنع القرار

**عالية**

يصنعون القرار

**درجة**

**التمكين**

يشاركون في القرارات

يقدمون معطيات

ليس لديهم مشاركة

**منخفضة**

**المهارات المطلوبة من الموظف**

**كثيرة ومتعددة**   **قليلة**

كما نلاحظ من الشكل السابق فإن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المنظمة ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات ، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم .

## 9) نماذج تمكين العاملين :

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا ً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية ، وتتعدد نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم تمكين العاملين ، وسوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين ومنها :

## – نموذج (Conger and Kanungo, 1988) : [[12]](#footnote-13)

عرف ((Conger and Kanungo,1988 التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية ، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف ، والعمل على إزالتها والتغلب عليها ، بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية " ، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين :

الأولى : يمكن النظر للتمكين كاتجاه اتصالي – فالتمكين يدل ضمنا ً على تفويض السلطة أو القوة .

الثانية : يمكن النظر للتمكين أيضا ً كاتجاه تحفيزي ، فالتمكين يدل ضمنا ً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة ، ويظهر ذلك جليا ً في التعريف الذي تبناه الكاتبان .

ولتقرير مستوى التمكين في أي منظمة ، حدد Conger and Kanungo)) خمس مراحل لعملية التمكين ، وتتضمن :

**• - المرحلة الأولى :** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين ، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية ، المناخ البيروقراطي ، الضغوط التنافسية ، ضعف نظام الاتصالات ، والمركزية العالية في توزيع الموارد ، أما عناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط ، السلبية ، التحديد الاعتباطي للمكافآت ، ضعف قيم التحفيز ، وغياب الإبداع ، وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور ، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني ، نقص السلطة المناسبة ، عدم التحديد المناسب للموارد ، الأهداف الغير واقعية ، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين ، الروتين الشديد في العمل ، وضعف التنوع في العمل ، لذلك فإن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملين بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم ، ولهذا لابد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور ، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لإزالة تلك الظروف .

**• - المرحلة الثانية :** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف ، والإثراء الوظيفي ، والمكافآت المرتبطة بالأداء ، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ، ولكن يجب استخدامها أيضا ًوبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية .

**• -** **المرحلة الثالثة :** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر : المكاسب الغير فعالة ، التجارب المنجزة ، الإقناع اللفظي ، والاستثارة العاطفية .

**• -** **المرحلة الرابعة :** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول ، وتوقعات الأداء ، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية .

**• - المرحلة الخامسة :** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

واختصارا ً، يرى الكاتبان بأن التمكين يمثل " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن ، وأن تمكن العاملين يعني أن تسعى إلى تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدانه للقوة " .

## – نموذج (Thomas and Velthouse, 1990) : [[13]](#footnote-14)

قام (Thomas and Velthouse,1990) بإكمال العمل الذي أنجزه (Conger and Kanungo)، وذلك ببناء نموذج التمكين الإدراكي (Cognitive Empowerment Model)، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشر للمهمة التي يقوم بها ، والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز" ، وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات ، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات ، الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة ، وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث اعتبرا أنها تمثل أساسا ً لتمكين العاملين وهي :

1- **التأثير الحسي أو الإدراكي (Sense of Impact) :** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر من خلالها للسلوك على أنه قادر على إحداث التغيير اللازم فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد " ، ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين ، وكذلك يؤثر في القرارات التي يمكن أن تتخذ في كل المستويات .

2- **الكفاءة (Competence) :** ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة ، فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ، ويعرفون جيدا ً بأنهم يمكن أن يؤدوها بإتقان إذا بذلوا جهدا ً ، فالكفاءة تعبر عن شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة ، والشعور بالكفاءة يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد ، والجودة في أداء المهام .

3- **إعطاء معنى للعمل (Meaningfulness) :** تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد ، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد ، كاعتقاد الفرد مثلا ً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة ، وإعطاء معنى للعمل يعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة ، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا ً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته ، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة .

4- **حرية الاختيار (Choice) :** وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ، وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعورا ً للفرد بأنه حر في اختياره ، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها .

**فقد اقترحت Lashley (1997) العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين. [[14]](#footnote-15)**

**أولاُ**: التمكين من خلال المشاركة-Empowerment through participation وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاة والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

**ثانياً**: التمكين من خلال الاندماج Empowerment through involvement – ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

**ثالثاً:** التمكين من خلال الالتزام Empowerment through commitment- ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. إن أي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

**رابعاً:** التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through delayering- وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملاءمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين و زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

**يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة**

|  |  |
| --- | --- |
| المعاني الإدارية | المبادرات المستخدمة |
| التمكين من خلال المشاركة | فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة  مجالس العاملين/التدريب المستمر |
| التمكين من خلال الاندماج | دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات  موجز الفريق |
| التمكين من خلال الالتزام | مشاركة العاملين في الملكية  مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين |
| التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية | تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة  إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين |

## 10) – متطلبات تمكين العاملين : [[15]](#footnote-16)

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات ، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي :

## 13.1) – الثقة الإدارية :

أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف .

## 13.2) – الدعم الاجتماعي :

 لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه .

## – الأهداف والرؤية المستقبلية :

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا ً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا ، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل .

## – فرق العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات ، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ، وأخذها بجدية ، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد ، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة ، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات ، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته ، وتطبيق التحسينات التي يقترحها .

## – الاتصال الفعال :

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية ، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها ، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها ، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة ، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل ، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ، ولن يكون هناك التزام ، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

## – التدريب المستمر :

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم ، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

## – مكافأة الموظفين :

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين ، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول ، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال ، ويوضح الجدول رقم (1) متطلبات تمكين العاملين وميزاته :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **متطلبات التمكين** | ***تمكين العاملين*** | **الميزات** |
| الثقة الإدارية | تحسين الأداء |
| الدعم الاجتماعي | إرضاء العملاء |
| الأهداف والرؤية المستقبلية | حل المشكلات والأزمات |
| فرق العمل | جودة الخدمة |
| الاتصال الفعال | زيادة القدرة التنافسية |
| التدريب المستمر | ارتفاع الإنتاجية |
| مكافأة الموظفين | تحقيق مكانة متميزة |

## 

## الجدول رقم (1)

## متطلبات تمكين العاملين وميزاته

## 11) – خطوات تنفيذ تمكين العاملين : [[16]](#footnote-17)

المنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تتفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً ، وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن ينفذ على مراحل ، وحدد [[17]](#footnote-18) (Bowen and Lawler, 1992) ثلاث مستويات من التمكين في المنظمات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج ، وأوضح [[18]](#footnote-19) (Caudron, 1995) أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل ، فمسؤوليات الإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم ، كما وأوصى [[19]](#footnote-20) (Ford and Fottler, 1995) أيضا بالتنفيذ التدريجي لتمكين العاملين ، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة ، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة ، وتتجلى خطوات تنفيذ عملية تمكين العاملين بالتالي :

## – الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة للتغيير :

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، فلتبني التمكين أسباب مختلفة ، فهل السبب :

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

وأيا ً كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم ، وما المتوقع منهم ، ويجب على المديرين أيضا ً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين ، ويحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات ، حيث لابد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين .

## – الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين ، فقد أشار (Kizilos, 1990) [[20]](#footnote-21) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة ، وفى 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 فيه المرؤوسين :

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

## – الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لابد 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 منفرداً ، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي .

## – الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات :

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول إلى المعلومات 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 .

## – الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين :

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 السابعة : توفير التدريب :

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل ، الاتصال ، إدارة الصراع ، العمل مع فرق العمل ، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

## – الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات :

## يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ، 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 يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل ، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني ، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة ، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج .

## – الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج :

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة ، لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتا ً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة .

## 12) – فوائد ومزايا التمكين : [[21]](#footnote-22)

يرى ((Umiker, 1992 أن (التمكين) يفيد كلا ًمن المنظمة والفرد على النحو التالي :

## – بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

1- ارتفاع الإنتاجية . 2- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .

3- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .

4- تحقيق مكانة متميزة .

5- زيادة القدرة التنافسية .

6- زيادة التعاون على حل المشكلات .

7- ارتفاع القدرات الابتكارية .

## – بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

1- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .

2- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .

3- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .

4- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .

5- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .

6- تنمية الشعور بالمسؤولية .

7- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

## 13) – معوقات تطبيق التمكين : [[22]](#footnote-23)

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المنظمات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المنظمات أولا ً، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي :

1. الهيكل التنظيمي الهرمي .
2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
4. عدم الرغبة في التغيير .
5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
8. السرية في تبادل المعلومات .
9. ضعف نظام التحفيز .
10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي .
12. عدم الثقة الإدارية .
13. عدم ملاءمة نظام المكافآت .

## 14) – الواقع في بيئة الإدارة العربية : [[23]](#footnote-24)

إن الواقع الفعلي لبيئة الإدارة العربية وطبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية الثلاثة ، يوضح أن الصف الثاني يطمع دائماً في كرم الصف الأول ، ويطمع في فرص التعلم سواء من خلال التدريب في بيئة العمل أو بالإيفاد لدورات وندوات تدريبية ومؤتمرات ، أو بإتاحة الفرصة للمبادرة وحريةالحركة منخلال التمكين ، ويطمعون أيضاً في أن تتاح لهم المعلومات والصلاحيات الكافية دون تركيز للسلطة أو للمعلومة أو للقرارات .

ومن الملاحظ أنه في كثير من الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام يحل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية ، وهذه طبيعة الأمور وحيث يتعين أن تتاح الفرصة للأجيال التالية من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب ، وفي كثير من الحالات كما هو الحال في هذه الأوقات فإن بعض الهيئات الحكومية تشهد خروج أعداد لا بأس بها من القيادات الكفوءة بشكل يكاد يكون جماعياً خلال فترة واحدة ، سنة مثلاً .

لكن الملاحظ أيضاً أن الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من الخبرة والحنكة ، التي توافرت لتاركي مناصبهم بحلول سن التقاعد ، والغريب أن يقال أن الصفوف التالية ليست لها خبرة وتمكن الصفوف التاركة ، ويقال ذلك من الأجيال الشابة وأيضاً من القيادات التي على وشك أن تترك مواقعها ، أما أن يقال ذلك من قبل الأجيال الشابة فهذا حقهم في أن يكونوا قد نهلوا من خبرة رؤسائهم وزملائهم الأقدم ، وأما ما يقال من قبل القيادات التي على وشك أن تترك الخدمة قريباً فهو أمر مستغرب .

**مثال على ذلك :**

في دول الخليج العربية حيث يمثل الآسيويون بشكل خاص نسبة غير قليلة من القيادات في الإدارة الوسطى بالمنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص تجدهم لا يقبلون نقل خبراتهم لمن يلونهم من العاملين المواطنين في الصف الثاني ، ربما خوفاً من أن تنتفي الحاجة لبقاء هؤلاء الآسيويين في مواقعهم الوظيفية ، ويؤدي هذا مع اتجاه الدول العربية الخليجية لتوطين العمالة يؤدي إلى الانتقاص بدرجة أو بأخرى من المستوى المرغوب لفاعلية المدير المواطن ، ومن ثم لقصور بدرجة أو بأخرى في فاعلية برامج توطين العمالة .

ويتطلب دفع الصف الثاني للمناصب القيادية أن يكون مدراء الصف الأول كرماء وعند حسن ظن مرؤوسيهم ، ومن ناحيــة أخرى يشكو الكثير من المديرين لاسيما في مناصـب الإدارة العليا من أن الصفوف الثانية ليست في مستواهم الفني وأنهم يخشون أن يتدهور مستوى الأداء عندما يخرجون للتقاعد ، فقد يكون السبب أن بعض الموظفين لا يقبلون على التعلم من خبرات رؤسائهم الأقدم ، وقد يكون السبب في أن هؤلاء الأقدم لا يريدون تأهيل الصف الثاني خشية أن يحتل مواقعهم .

لذلك فإن انتقال الخبرة بين الأجيال لم يعد في الغالب أحد المشاكل ، بل يجب أن يسأل كل مدير نفسه : كم أعددت من الشباب المرؤوسين ؟ قبل أن يشكو من نقص الكوادر والكفاءات ، ومن ناحية أخرى فالجامعات مطالبة بأن تعد الشباب فتزودهم بمهارات القيادة من خلال المقررات التعليمية والأنشطة الاجتماعية ، وعندها نتذوق عوائد تكوين الصف الثاني وعواقب إهماله على المستوى القومي ، وعندها نأمل أن نجني ثمار ما نزرع .

## 15) – إطار مقترح لتطبيق تمكين العاملين :

للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين في بيئة الأعمال العربية ، ينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً وعلى مراحل متعددة ، حيث تنصح المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين أن تنهج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين لإعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين ، ويقترح الباحث إطار من ثلاثة مراحل وهي : مرحلة إذابة التجمد ، ومرحلة التمكين ، ومرحلة إعادة التجمد .

● – المرحلة الأولى : **مرحلة إذابة التجمد :** وفيها يتم :

* دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين .
* محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسؤولون نحو السلطة ، والأوامر والتعليمات ، والأفراد ، ومناخ العمل وبيئته ... وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين .
* دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين ، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه .

● – المرحلة الثانية : **مرحلة التمكين :**

وتمثل المرحلة المركزية ، وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين ، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية ، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما :

- الأول : تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار في تطبيقه .

- الثاني : قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية ، ويحتاج ذلك إلى جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية .

● – المرحلة الثالثة : **مرحلة إعادة التجمد :**

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمته من خلال التجربة ، وتتطلب توجها ً إداريا ً مؤيدا ً وبيئة داعمة وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين .

وعندها تحث التغيرات والتحولات التالية نتيجة التطبيق الفعال للتمكين :

### مـــــن إلى

# الخوف الثقة

التحكم المشاركة

الفرد الفريق

الرئيس المدرب

القمة التدرج

المدير القائد

التدريب تكلفة التدريب استثمار

المراجع

## أولاً – المراجع العربية:

- أبو القاسم أحمد ، جعفر ، (1991) : **السلوك التنظيمي والأداء** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة .

- أفندي ، عطية ، (2003) : **تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .

- عبد الوهاب ، علي ، (2002) : **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة .

- فهمي حيدر ، معالي ، **" دراسة العوامل المؤثرة على استخدام التمكين "** ، (جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001 ) .

- سالي ، علي محمد ، **" العلاقة بين التمكين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول "** ، (جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002) .

- عبد العزيز ، مازن ، **" التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي "** ، ( الأردن ، عمان ، مجمع الشرق الأوسط للصناعات ، 2006 ) .

- مصطفى ، أحمد ، **" الموارد البشرية العربية : تحديات وطموحات في القرن الجديد "** ، ( أخبار الإدارة العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، العدد الثلاثون ، 2000 ) .

- العتيبي ، سعد ، **" جوهر تمكين العاملين "** ، ( الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ) .

- العدوان ، شاكر ، **" واقع التمكين في المنظمات العربية "** ، ( المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية ، القاهرة ، من 20 إلى 22 نيسان 2004 ) .

- عبد الوهاب ، علي ، **" إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين "** ، ( المؤتمر السنوي السابع ، إدارة القرن الحادي والعشرون ، القاهرة ، 1997 ) .

## ثانياً – المراجع الأجنبية:

## Books:

- Bowen, D.E., and Lawler, E., (1995) : **Empowerment of Service Employee**, Sloan Management Review, Summer.

- Ginnodo, B., (1997) : **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride.

- Murrell, K.L., and Meredith, M., (2000) : **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill.

- Potterfield, Thomas A., (2000) : **The Business of Empowerment – Democracy and Ideology in Workplace**, Quorum & Green Wood.

- Thomson, K.M., (1990) : **The Employee Revolution : Corporate Internal Marketing**, Pitman publishing, London.

## 2- Periodicals:

- Caudron, S., **Create an Empowerment Environment**, Personnel journal, 1995.

- Conger, J.A., and Kanungo, R.N., **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3.

- ford, R. C., and Fottler, M. d., **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, 1995, Vol.9, No.3.

- Flint, Michigan, & Cheryl, E. Czuba, **Empowerment: What is it ?**, Joe Journal, 2004.

- kizilos, P., **Crazy about Empowerment**, Training, 1990, Vol.27, No.12.

- Lashley, C., & McGoldrick, J., **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organiztion, 1994, Vlol.2, No.3.

- Thomas, K. W., and Velthouse, B. A., **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation**, Academy of Management Review, 1990, Vol.15, No.4.

- Wilkinson, A., **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, 1998, Vol.27,No.1.

1. : مازن ، عبد العزيز ، **التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ،** الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 1 . [↑](#footnote-ref-2)
2. : Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it ?**, Joe Journal, 2004, pp.3-4. [↑](#footnote-ref-3)
3. : علي ، عبد الوهاب ، **إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين** ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة الفرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، 1997 ، ص 10 . [↑](#footnote-ref-4)
4. : J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3, pp.82-471. [↑](#footnote-ref-5)
5. : A., Wilkinson, **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, 1998, Vol.27,No.1, pp.40-56.  [↑](#footnote-ref-6)
6. : جعفر ، أبو القاسم أحمد ، **السلوك التنظيمي والأداء** ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 124 . [↑](#footnote-ref-7)
7. : عطية ، أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 . [↑](#footnote-ref-8)
8. : علي ، عبد الوهاب ، **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص 36 . [↑](#footnote-ref-9)
9. : معالي ، فهمي حيدر ، **دراسة العوامل المؤثرة على استخدام تمكين العاملين** ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001 ، ص 23 . [↑](#footnote-ref-10)
10. : C., Lashley, & J., McGoldrick, **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organiztion, 1994, Vlol.2, No.3, pp.25-38. [↑](#footnote-ref-11)
11. : عطية ، أفندي ، مرجع سبق ذكره ، ص 31 – 33 . [↑](#footnote-ref-12)
12. : J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **Op.Cit.**, pp. 108 – 112. [↑](#footnote-ref-13)
13. : K. W., Thomas, and B. A., Velthouse, **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation**, Academy of Management Review, 1990, Vol.15, No.4, pp. 66 – 81. [↑](#footnote-ref-14)
14. Lashaly, op.c:t [↑](#footnote-ref-15)
15. : علي محمد ، سالي ، **العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي** - **دراسة ميدانية بقطاع البترول** ، جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002 ، ص ص 37 – 38 . [↑](#footnote-ref-16)
16. : Thomas A., Potterfield, **The Business of Empowerment – Democracy and Ideology in Workplace**, Quorum & Green Wood, 2000, pp. 123 – 130. [↑](#footnote-ref-17)
17. : D.E., Bowen and E., Lawler, **Empowerment of Service Employee**, Sloan Management Review, Summer, 1995, pp. 73. [↑](#footnote-ref-18)
18. : S., Caudron, **Create an Empowerment Environment**, Personnel journal, 1995, p. 74. [↑](#footnote-ref-19)
19. : R. C., ford, and M. d., Fottler, **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, 1995, Vol.9, No.3, p. 21. [↑](#footnote-ref-20)
20. : P., kizilos, **Crazy about Empowerment**, Training, 1990, Vol.27, No.12, p.47. [↑](#footnote-ref-21)
21. : William, Umiker, **Empowerment The Lastet Strategy**, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233. [↑](#footnote-ref-22)
22. : سعد ، العتيبي ، **جوهر تمكين العاملين** ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ، ص 39 – 40 . [↑](#footnote-ref-23)
23. : شاكر ، العدوان ، **واقع التمكين في المنظمات العربية** ، المؤتمر الدولي الربع عشر للتدريب والتنمية ، القاهرة ، 2004 ، ص 17 . [↑](#footnote-ref-24)