

تمكين العاملين مطلب أساسي للمدير المعاصر: مقارنة نظرية

Empowering employees as a key requirement of the contemporary director: a theoretical approach

جوال محمد السعيد

أستاذ مساعد بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة زيان عاشور- الجلفة / الجزائر

البريد الإلكتروني: djoual@gmail.com

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى تبيان أهمية تمكين العاملين باعتباره من أهم المهارات الإدارية المطلوبة في بيئة الأعمال المعاصرة، وقد تناولنا فيها كمحور أول تطور الممارسات الإدارية من النموذج التقليدي إلى النموذج المعاصر، بالإضافة إلى أهم المتطلبات الأساسية لنجاح المدير المعاصر، أما في المحور الثاني فقد تناولنا تعريف التمكين لغة واصطلاحاً إدارياً، وحللنا العلاقة بينه وبين المصطلحات المقاربة له، بالإضافة إلى تعداد فوائده ومزاياه، أما في المحور الثالث فقد تناولنا مبادئ التمكين وطرقه، بالإضافة إلى المعوقات التي قد تقف أمام إحلال إستراتيجية التمكين في منظمات الأعمال.

الكلمات المفتاحية: المدير المعاصر، التمكين.

Abstract:

This article aims to identify the significance of employees empowerment as one of the most important of the managerial skills those required in today's business environment. Firstly, we discussed the management practices development from the traditional paradigm to the contemporary one, in addition to the basic requirements for successful modern manager. Secondly, we provided some definitions of empowerment linguistically and procedurally, and we analyzed the relationship between empowerment and some terms which approach; as well as determine its benefits and advantages. Finally, we saw the principles of empowerment and its methods, in addition to the obstacles that may stand facing the establishment of the empowerment strategy in business organizations.

Keywords : contemporary manager, empowerment.

مقدمة:

«كل شيء متغير في بيئة الأعمال المعاصرة والثابت الوحيد هو التغيير» وعليه فإدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه يعتبر جوهر العمل الإداري المعاصر، وانطلاقاً من هذا فتغيير الاستراتيجيات والممارسات الإدارية لم يعد يعتبر أمراً مفاجئاً، بل أصبح ضرورياً ومطلوباً، فما كان منها ناجحاً سابقاً لم يعد بالضرورة حالياً هو المطلوب، والمدير انطلاقاً من كونه مركز اتخاذ القرار في المنظمة صار مطالباً بالانسجام مع التغيير والاستعداد له بفكره وأساليبه، فالمرونة اليوم والقدرة على التكيف أصبحت من أهم ضروريات العمل الإداري.

إن طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين معه اليوم لم تعد كما كانت من قبل قائمة على الأوامر والنواهي والتعليمات الصارمة، بل أصبحت على العكس مرنة وتفاعلية، فلا عجب إن دخلت اجتماعا ولم تستطع أن تميز وتحدد الرئيس من المرؤوس، ولعل هذا ما يميز المنظمات المعاصرة. فالعمل اليوم في ظل ما يسمى بالاقتصاد الجديد صار مرتكزا على المعرفة وكيفية استثمارها وإدارتها، والمعرفة مرتبطة دوما بالعنصر البشري، وانطلاقا من هذا أصبحنا نطلق على الأفراد في المنظمات تسمية «رأس المال البشري» الذي أصبح هو المحدد الأساسي لفعالية المنظمات، وأهم ما تحوزه وتسعى لتنميته والحفاظ عليه.

ولكي ينمي المدير رأس المال البشري هذا لا بد له من ممارسات خاصة تتماشى ومتطلبات التفعيل، وهنا يأتي الكلام على ما يسمى بتمكين العاملين باعتباره من الاستراتيجيات التي تركز على العنصر البشري وإتاحة الفرصة والمكانة له بما يحفز، ويدعم قدراته وينمها. وانطلاقا من هذا جاء مقالنا لمحاولة إبراز أهمية تمكين العاملين باعتباره من أهم الممارسات التي يجب على المدير المعاصر تبنيها لدعم وتفعيل العنصر البشري، ودفعه نحو العمل بفكر وممارسات أكثر إبداعية.

وقد تبيننا في مقالنا هذا منهجا وصفيا تحليليا، حيث اعتمدنا بالأساس على المسح المكتبي وتحليل الدراسات السابقة لمحاولة بناء مقارنة نظرية نبرز من خلالها أهمية تمكين العاملين باعتباره مطلباً أساسياً للمدير المعاصر مهما كان موقعه وطبيعة عمل منظمته. ومن أجل تحقيق ذلك قسمنا مقالنا هذا تباعاً إلى ثلاثة محاور أساسية سنتناول فيها ما يلي:

- المحور الأول: ماهية المدير المعاصر؛
- المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين؛
- المحور الثالث: المتطلبات الأساسية لتحقيق تمكين العاملين.

I. ماهية المدير المعاصر

يبدو جلياً أننا نعيش في عصرنا الحالي ثورة إدارية استطاعت أن تسهم في تطور البشرية، فالإدارة اليوم أصبحت مفتاح التقدم، والأداة الرئيسية التي تتميز بها المنظمات والدول. الأمر الذي يجعل من فعالية المنظمة تقاس بفعالية المدير ومدى قدرته على فهم بيئة الأعمال المعاصرة والتكيف مع متطلباتها وتحدياتها.

I.1. من الممارسات الإدارية التقليدية إلى النموذج الإداري المعاصر:

ظهرت الإدارة وتطورت فكراً وعملاً منذ أكثر من قرن مضى، حيث عرفت العديد من النماذج والنظريات التي تطورت تماشياً مع متطلبات بيئة الأعمال، إذ ظهرت بداية الأفكار الكلاسيكية التي شكلت رغم بساطتها ثورة في عالم الأعمال لكنها مع الوقت اضمحلت وأصبحت من الماضي، وذلك بسبب تغير بيئة الأعمال والأصح تعقدها وخصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية والثورة الرقمية والتكنولوجية التي أدت إلى ضرورة تغيير الأفكار والمعتقدات الإدارية، فانتقلنا من مفهوم المدير الكلاسيكي إلى مفهوم المدير المعاصر.

صحيح لا زالت العديد من الممارسات الكلاسيكية في الإدارة قائمة إلى حد الآن مثل التخصص وتقسيم العمل لكنها في الأصل عبارة عن بديهيات أو مسلمات للعمل الإداري لا يمكن الاستغناء عنها في كل مكان وزمان. كذلك مازالت العديد من المنظمات تركز على النموذج الإداري القديم وبالأخص في الدول المتخلفة لكنها لا تعدو عن كونها في النهاية منظمات متعثرة بحاجة إلى تفعيل التغيير في نظمها وهياكلها وتقنياتها.

سابقاً، قال هنري فورد في تحليله لمتطلبات العمل: «أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولكنها لسوء الحظ متصلة بأجساد»¹. لكن اليوم هل ما زالت منظمات الأعمال بحاجة إلى أيادي العمال فقط؟ الأكيد لا، فالعامل اليوم يعمل بفكره أكثر من يده، وانطلاقاً من هذا وجب أن يتغير المدير بفكره وأسلوبه، فإدارة عامل يعمل بيده فقط تختلف شكلاً ومضموناً عن إدارة عامل يعمل بفكره.

فالعمل اليدوي الذي كان هو الغالب في بيئة الأعمال الكلاسيكية كان يحتاج إلى أوامر وتعليمات من أجل أن يتحقق الالتزام والانضباط لذا جاءت الأفكار الإدارية الكلاسيكية كما عرفناها لا تبالى بالعمال مركزة فقط على المدير أو المسؤول باعتبار أنه من يفكر ويخطط ويأمر لكي يقوم العمال في الأخير بالتنفيذ. لكن اليوم وفي بيئة الأعمال المعاصرة أصبح العمل معقداً وفكرياً أكثر منه يدوياً، وأصبح المدير مطالباً بأن يفكر ويخطط بمشاركة مع العاملين، بل وأحياناً وخصوصاً أمام كثرة مسؤوليات المدير وتعهدها أصبح العامل بحاجة إلى أن يفكر وينفذ لوحده، وعليه فالمدير المعاصر بدل أن يأمر فقط صار مطالباً بتبني ممارسات أكثر فعالية من بينها تمكين العاملين لمساعدتهم على الاندماج الكامل مع العمل ليصبحوا أكثر إحساساً والتزاماً بالأهداف والفعاليات أكثر من مجرد التزامهم بالأوامر والتعليمات.

ومن خلال الجدول التالي يمكن أن نلمس التغيير الكبير الذي طرأ على طبيعة الممارسات الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة مقارنة مع مثيلاتها التقليدية.

جدول (01): مقارنة بين النموذج الإداري المعاصر والنموذج الإداري التقليدي

النموذج الإداري المعاصر	النموذج الإداري التقليدي
1	وجود تداخل بين الإدارة والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم.
2	استقلالية الإدارة عن العاملين، فالمدير يدير والعمالون يعملون (ينفذون).
3	صعوبة قياس أداء العاملين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.
4	هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفة تحتّم عليه تأديته دون مراقبة شديدة.
5	وضوح بداية العمل ونهايته، وسهولة قياس أداء العاملين لأن أغلب الأعمال يدوية.
6	فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصالحهم الاقتصادية بالدرجة الأولى، لذا لا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.
7	يعمل المديرون في الإدارة الدنيا والوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في مهام المديرين في الإدارة الدنيا والإدارة الوسطى كهزمة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات بين الإدارة

العليا والعمال التنفيذيون، والتسلسل الرئاسي أمر في غاية الأهمية لا يمكن تجاوزه.	تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.	
لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق كل الشبهات.	تقويم الأداء يكون من خلال منهجية التغذية العكسية، حيث لا يُستثنى المديرين من تقويم رؤوسهم لهم.	5
القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المدير وليس العاملين.	يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات وربما أكثر حتى من مديره.	6
معرفة المديرين ومهاراتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين أكبر من معرفة العاملين بها، وهنا يكون دور المدير إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.	المؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.	7
المدير يفكر والمؤوس ينفذ.	الجميع يفكر من موقعه، والجميع ينظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.	8

المصدر: محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 67-68.

2. I. المتطلبات الأساسية لنجاح المدير المعاصر:

توصف بيئة الأعمال المعاصرة بالتعقد والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل من تحقيق النجاح الإداري فيها أمراً في غاية الصعوبة، فلا يكفي أن يدرس الفرد الإدارة أو يمارسها ليكون مديراً فعالاً، بل يجب عليه بالإضافة إلى ذلك أن يتمتع بمؤهلات وخبرة معينة تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته المختلفة للقيام بمختلف أدواره.

وانطلاقاً من هذا شغل موضوع فعالية المدير الدارسين والباحثين، وفي هذا الصدد فعلت العديد من الدراسات محاولة الوصول إلى سر النجاح الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر دراسة (Dumaine, 1999) الذي توصل إلى إيجاد مجموعة من المهارات والخصائص التي يجب أن يتمتع بها أي مدير معاصر، وتنطبق هذه الخصائص على أي مدير مهما كان عمره، وجنسه، ومهما كانت طبيعة عمل المنظمة التي يعمل لديها، وحجمها، وثقافتها. وأهم هذه الخصائص هي:²

- يوفر اتجاهات ومسارات واضحة، من خلال سعيه لوضع أهداف ومعايير أداء محددة للأفراد. كما يجب عليه أن يتيح لهم فرصة المشاركة في وضع هذه الأهداف، لا أن يملأها عليهم، وأن يكون تفويضه للسلطة واضحاً، وأن يسعى لتمكين العمال قدر ما يستطيع لإعدادهم لتحمل المسؤولية لاحقاً.
- يشجع الاتصال المفتوح لتبادل الملاحظات والمعلومات مع كل الأفراد من أجل الخروج بقرارات مرضية للجميع، كما يجب أن يكون نزهاً وصادقاً ومباشراً في تعامله مع الناس، إذ تشير العديد من الدراسات أن

الأفراد يميلون للعمل مع من ينال تقديرهم واحترامهم، وأن يحرص على تطوير مناخ من الصراحة والثقة بينه وبين العمال.

- يرشد الناس ويساعدهم على فهم العمل ومتطلباته، من خلال عمله بصورة بناءة وهادفة لتصويب مشكلات وأخطاء الأداء لديهم.
- يعترف بموضوعية الانجاز، حيث يجب عليه أن يثني على العامل المتفوق والمتميز أكثر من انتقاده له بسبب أخطائه، كما يجب عليه أن يسعى لربط العوائد المادية بمستويات الأداء، لا أن يمنحها على أساس الأقدمية أو العلاقات الشخصية.
- يمارس نظام الرقابة المتكامل بأنواعها القبلية والمتزامنة والبعديّة. كما يجب عليه أن يتابع المشاكل ويهتم بها في بيئتها من خلال تزويد العاملين ذوي العلاقة بها بالتغذية الرجعية للتنسيق معهم في كيفية حلها والقضاء عليها.
- يهتم باختيار العاملين المناسبين الذين تتوفر لديهم المهارة والقدرة اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وهذا عن طريق تبني نظم استقطاب واختيار فعالة مبنية على المصادقية والنزاهة لا على المحسوبية والعلاقات الشخصية.
- يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته، وهذه صفة جد مهمة يجب أن يتحلى بها المدبرون وخصوصا الذين لا يتولون مسؤولية مباشرة على تحقيق الأرباح كمدبري الموارد البشرية، الأبحاث والتطوير... الخ.
- واع ومدرك بمسؤولية المنظمة الأخلاقية والاجتماعية أمام بيئتها والمجتمع الذي تعمل فيه، حيث يجب عليه أن يسعى لأن تكون قراراته محققة لأهداف منظمته بدون أن يكون لها انعكاس سلبي على المجتمع، وذلك باعتبار المنظمة حلقة بناء فيه لا مصدر هدم له.
- يشجع على الإبداع والابتكار وهذه خاصية جد مهمة لتحقيق التميز في ظل المنافسة الشديدة، إذ يجب على المدير أن يبحث عن الأفكار الجديدة ويحللها مهما كان مصدرها ليرى مدى قدرتها على دفع منظمته نحو الريادة، وهذا لا يكون إلا من خلال تمتعه بقدر من المخاطرة، وتحليله بروح التغيير والسعي الدائم نحو الأفضل والجديد.

من خلال تحليل الخصائص السابقة وغيرها يمكن القول أن سر تحقيق النجاح الإداري في بيئة الأعمال المعاصرة هو طبيعة العلاقة بين المدير والعاملين حيث يجب أن تصبح قائمة على المشاركة والتعاون والتفاعل المشترك لا على الأمر والنهي ومقتصرة على إعطاء التعليمات دون المناقشة والتحليل المشترك.

وعليه فالتحدي الأساسي للمدير المعاصر هو أن يوفر جوا مناسباً للعمل يساعد على المبادرة والإبداع، وهنا يستوقفني ما جاء كتاب آرت وليام جينز Putching People Up : «في منظماتنا اليوم لا يوجد مديرون وموظفون بل يوجد قادة وقادة مستقبليون». ولكي ينجح المدير في تحقيق هاته الفلسفة يجب عليه أن يقتنع ويتبنى ممارسات فعالة تساعد على خلق التفاعل الفعال بينه وبين العاملين معه، ومن أهم هاته الممارسات ما يصطلح عليه بتمكين العاملين Empowerment Employees .

II. الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين

في دراسة بعنوان: «زمن تمكين الموظفين» ناقش (grandz, 1990) مفهوم التمكين متوصلا إلى أنه سيكتسح النظم الإدارية في عصر التسعينات وما بعدها، وأن المدير الذي يحاول تجنب هذه الحقيقة سيواجه مشاكل جمة في إدارة منظمته وخصوصا في ظل الظروف التنافسية والمتغيرة، مختتما بقوله: «أن تمكين العاملين يبدو أنه أحد الممارسات الإدارية الواعدة في بيئة الأعمال المعاصرة».³

ويرى (العدوان والخوالدة، 2008) أن تمكين العاملين هو الصيغة التي ترددت وبقوة في مجال تطور الفكر الإداري في القرن الواحد والعشرين بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة الرقابة والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة Empowred Organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهرمي متعدد المستويات الإدارية إلى الهياكل المفلطحة ذات القليل من المستويات الإدارية.⁴

وبداية وجب علينا التوقف عند الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين ومحاولة تعريفه وتحليل دلالاته وتبيان أهميته وخصوصيته مقارنة بالمصطلحات المشابهة والمقاربة له. بالإضافة إلى معرفة الفوائد والعوائد العملية التي قد تنجر عن إحلاله وتطبيقه.

II.1. تعريف التمكين:

تعددت التعاريف والمداخل التي حاولت تحليل وتفسير التمكين كممارسة إدارية معاصرة، وقبل أن نستعرض البعض منها وجب علينا قبلا التوقف على المعنى اللغوي للمصطلح.

II.1.1. تعريف التمكين لغة:

التمكين كما جاء في المعجم الوسيط من الفعل مكن أي أصبح له مكانة وسلطة، وتمكن بمعنى علا شأنه، وأمكنه من الشيء أي جعل له عليه سلطانا وقدرة. والتمكين كما جاء في لسان العرب لابن المنظور هو القدرة والاستطاعة على الشيء والظفر به.

والتمكين في اللغة الانجليزية Empowerment غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض حيث جاء التعريف المقابل للكلمة كما يلي: (Empower : to give someone official authority or the freedom to do something). ولها معان ومرادفات عدة منها: Warrant, Authorize, permit وجميعها متعلقة بإعطاء وتفويض السلطة الرسمية، والقوة والاستقلالية.

II.1.2. تعريف التمكين اصطلاحا إداريا:

رغم اتفاق جل الباحثين على أهمية ومكانة تمكين العاملين في بيئة الأعمال المعاصرة، إلا أن هناك اختلافا كبيرا في تعريفه وحصر أبعاده وممارساته، وعليه ضرورة التحليل تحتتم علينا عدم الاكتفاء بتعريف واحد، بل من

الواجب علينا الغوص في حيثيات المفهوم هذا الأمر وإن كان صعباً إلا أنه على درجة عالية من الأهمية حيث يرى (Menon, 2001) : «أن التنوع في تعريف التمكين أمر جيد خاصة أنه ما زال في طور التطور والتكوين، والمبالغة والحرص على البحث عن تعريف واحد ودقيق يمكن أن يعيق تطور بناء مفهوم التمكين»⁵.

ويعتبر التعريف الذي قدمه (Conger & Kanungo, 1988) من أهم التعاريف المرجعية للتمكين، إذ عرفاه على أنه: «عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العوائق الرسمية وغير الرسمية وذلك بتوفير وتزويد الموظف بالمعلومات اللازمة والفعالة»⁶. أما (Carlzon, 1987) فيعرف التمكين ببساطة على أنه: «تحرير الإنسان من الرقابة الصارمة المتمثلة في السياسات والأوامر والإجراءات، وإعطائه الحرية والمسؤولية عن أفكاره وتصرفاته وقراراته»⁷.

كما يعرف (Ettorre, 1997) التمكين على أنه: «منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا». والتمكين حسب (Riggs, 1995) لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً يمتد إلى وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة⁸.

كما يعرف (Schermerhorn & Al, 1997) التمكين على أنه: «العملية التي يقوم من خلالها المديرين بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم»⁹. وتتضمن هذه العملية حسب (Daft, 1995) منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصناعة القرارات والمشاركة في اتخاذها¹⁰.

كما يعرف (أفندي، 2003) التمكين على أنه: «إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات»¹¹. أما (العدوان والخوالدة، 2008) فيعرفان التمكين على أنه: «إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للعاملين، بحيث توكل إليهم مهام يؤديها بدرجة عالية من الاستقلالية مع مسؤوليتهم عن النتائج، مُعززين بنظام فعال للمعلومات يربط تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور»¹².

كما يعرف (Finfgeld, 2004) التمكين على أنه: «منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للزبائن، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع إلى المركز»¹³. أما (Carter, 2009) فيعرف التمكين على أنه: «العملية التي من خلالها يحاول المديرين مساعدة الآخرين لتحقيق التأثير في أداء الأعمال ضمن المنظمة وذلك من خلال المشاركة في المعلومات، واعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات، ومشاركة العاملين في الإدارة والرقابة على الفعاليات المتحققة»¹⁴.

ويتبين مما سبق ذكره أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات المتعلقة بالتمكين وهي:¹⁵

- أهمية امتلاك الفرد للكفاءة الذاتية التي تنشأ منه في الأصل؛
- منح الموظف صلاحيات أوسع في أدائه لأعماله؛
- أهمية توافر المتطلبات الأساسية للتمكين كالمعلومات، والثقة، والمعرفة، والمهارة؛
- تقديم الموارد والدعم من الإدارة العليا.

وكخلاصة مما سبق، يمكن القول أن التمكين يركز بالأساس على ضرورة توفير ثقافة تنظيمية داعمة وتهيئة مناخ عمل مناسب قائم على الثقة بين المديرين والعاملين وبالأخص عاملو الصف الأول باعتبارهم الأقرب من العملاء والأكثر احتكاكا بهم، بحيث تصبح في ظل ثقافة التمكين المشاركة في وضع الأهداف، والاستراتيجيات، والقرارات، والمعلومات أساس النظام الإداري القائم، وتختفي بذلك الحواجز، ويظهر التفاعل الإيجابي بين العاملين مما يشجع على الإبداع والابتكار.

II.2. التمكين والمصطلحات المقاربة :

«هل التمكين مفهوم جديد؟!» سؤال طرحه (Lee & Koh, 2001) في مقالة تحمل نفس العنوان، تساءل من خلالها الكاتبان لماذا لا نستخدم أحد المصطلحات المشابهة للتمكين ونقوم بتطويرها وإضافة عليها، وهل نحن فعلا بحاجة إلى مفهوم جديد؟ وهل فعلا يختلف التمكين عن المصطلحات المشابهة؟

وأجاب (Lee & Koh, 2001) على هذا التساؤل من خلال عرض المفاهيم المشابهة للتمكين وذكر الفواصل الدقيقة فيما بينها، مؤكداً على أن الحاجة تدعو إلى تمييز التمكين كمفهوم مستقل عن المفاهيم المقاربة الموجودة إذ لا يمكن اعتماد هذه المفاهيم والتوسع فيها لتدل على التمكين. ومن بين هذه المفاهيم يذكر (Lee & Koh, 2001) ما يلي: تفويض الصلاحيات (authority delegation)، التحفيز (motivation)، الكفاءة الذاتية (self-efficacy)، الإثراء الوظيفي (job enrichment)، ملكية الموظفين (employee ownership)، الاستقلالية (autonomy)، حرية الإزادة (self-determination)، الإدارة الذاتية (self-management)، التحكم الذاتي (self-control)، التأثير الذاتي (self-influence)، المشاركة العالية (high-involvement)، الإدارة المشاركة (participative management)¹⁶.

ويرى (القربوتي، 2004) أن النقطة الأساسية هنا هي أن التمكين أمر مختلف عن العوامل الخارجية مثل التفويض وغير ذلك من وسائل التحفيز الأخرى، فهو حالة ذهنية ونفسية داخلية تؤدي إلى زيادة الدافعية لدى العاملين والإحساس بأهمية الأدوار التي يؤديونها مما يؤدي إلى زيادة مهاراتهم وتطور قدراتهم على التأثير في مجريات العمل وفيما يدور حولهم. فالفرق بين تلك المفاهيم المختلفة المشار إليها ومفهوم التمكين يختلف حيث أن تلك المفاهيم عبارة عن تقنيات (Techniques) يمكن أن تقود العاملين إلى الشعور بالتمكين باعتباره يشكل عنصراً هاماً في تحسين إنتاجيتهم كما ونوعاً وتحفيزهم ليقوموا بمبادرات تطوير أساليب العمل بما ينعكس إيجاباً على تحقيق رضا أفضل للعاملين والمنتفعين من المنظمة.¹⁷

كما تساءل (Menon, 2001) نفس السؤال في دراسته لمفهوم التمكين، وكان رأيه أنه على الرغم من أن مصطلح التمكين يعتبر حديثاً في أدبيات الإدارة، لكن الفكرة العامة بمنح الصلاحية اللازمة للعاملين لتعزيز وتحسين الأداء هي ليست جديدة فقد سبقت الإشارة إليها في عدد من النظريات والأفكار مثل نموذج الإثراء الوظيفي، وبعض الممارسات الإدارية مثل التفويض والمشاركة، وما حصل حسب مؤخرًا هو توسيع هذه المفاهيم المتعددة وعنونتها بالتمكين.¹⁸

ومن خلال تحليلنا لما سبق وما أطلعنا عليه يمكن القول ببساطة أن التمكين هو المظلة التي تندرج تحتها باقي المفاهيم المقاربة الأخرى، وإن كانت هذه الأخيرة في حد ذاتها متداخلة فيما بينها ويصعب الفصل أو التمييز بينها. ومن

هنا فقد جاء مفهوم التمكين ليحتوى هذه الممارسات وينظمها في قالب معين وان اختلفت النظرة إليه كما اشرنا سابقا.

وعليه يمكن القول بصورة أخرى أن التمكين هو الغاية أو الهدف المنشود الذي يجب أن يصل إليه كل مدير معاصر، والمصطلحات المقاربة بما تتضمنه من ممارسات إدارية هي الوسائل التي يؤدي تطبيقها والالتزام بها إلى الوصول لتحقيق متطلبات تمكين العاملين.

ومن خلال اطلاعنا عليه لاحظنا أن أكثر المفاهيم المقاربة التي يكثر الخلط بينها وبين مفهوم التمكين هو التفويض (authority delegation) حيث يعتقد البعض أنهما مفهومان يجسدان نفس الممارسات لكن الواقع يختلف كثيرا، فالتمكين كما أشرنا سابقا أكثر شمولاً من التفويض. فتفويض السلطة حسب (الضمور، 2008) يعرف على أنه: «نقل الرئيس لجانب من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام رؤسائه»¹⁹.

ويمكن أن نلخص أهم الفروقات بين التمكين والتفويض من خلال الجدول التالي:

جدول (02): الفرق بين التفويض والتمكين

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للمرؤوس ليقرر.	نقل جزء من الصلاحيات إلى المرؤوسين.
يتحمل المفوض إليه المسؤولية كاملة.	تظل المسؤولية للمفوض.
التمكين دائم ويجسد فلسفة ثابتة.	التفويض مؤقت.
في التمكين القيادة ذاتية.	في التفويض يقاد المفوض إليه.
المعلومات متاحة كلية.	المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض.
في حالة خطأ المفوض إليه يُتحرى السبب ويُعالج.	إن أخطأ المفوض إليه يُسحب التفويض منه.

المصدر: سيد مصطفى، "تمكين العاملين: السمات والمهارات والمقاييس المؤثرة"، مركز خبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، 2004، ص: 7.

خلاصة القول يعد التمكين أسلوباً إدارياً أكثر عمقا وثراء من التفويض، حيث يوفر بالإضافة إلى متطلبات التفويض دعائم ومقومات أساسية أخرى مثل: إشعار العاملين بالمسؤولية الذاتية المبنية على أساس الثقة التامة بين الرئيس والمرؤوس بما يسهم في استقلالية أكبر، ويوفر لهم أعلى درجات الحرية في التصرف، الأمر الذي يدعوهم إلى تفجير كامل طاقاتهم، ويدفعهم إلى الإبداع والابتكار في العمل.

II.3. فوائد ومزايا التمكين :

يعود موضوع الاهتمام بالتمكين لعدة عوامل من بينها ما أكدته دراسة (Marchington & al, 1992) عن العلاقة بين الفعالية التنظيمية والممارسات الإشرافية وأهمها الشعور بالتمكين، وذلك لما له من أثر إيجابي على تنمية وإدامة روح الفريق، وزيادة الثقة بين العاملين، وتقليل الدوران الوظيفي، وزيادة الانتماء، ولما لهذه العوامل من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على زيادة الإنتاجية.²⁰

ويرى (السعودي، 2008) أن تطبيق تمكين العاملين يعد مدخلا أساسيا لضمان فعالية الأداء الوظيفي، وكذا فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزا. وقد حاول تعداد فوائد تطبيق تمكين العاملين بناء على تحليل العديد من الدراسات السابقة في ما يلي:²¹

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها؛
- ضمان فعالية المنظمة؛
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والعملاء من خلال الاستفادة من توجهات العملاء وآرائهم حول مستوى جودة السلع والخدمات المقدمة؛
- زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها؛
- السرعة في انجاز المهام والإجابة على التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية؛
- تحسين دافعية والتزام العاملين فيما يتعلق بتنفيذ المهام؛
- مساعدة المديرين على تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وكذلك مساعدتهم على تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة؛
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس والتوازن الشخصي والمهني ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد الطرق الفعالة لتنفيذ الأعمال، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

وفي مقالة للباحث (Toloken, 2004) ذكر بأن شركة لإنتاج البلاستيك في الولايات المتحدة الأمريكية عمدت إلى اجتذاب 200 فكرة من العاملين، وكانت النتيجة تقليل تكلفة الإنتاج بمعدل 1.2 مليون دولار عام 2003 والسبب الأساسي في ذلك كان الثقة العالية بالعمال. فيما تحدث مدير مصنع آخر للبلاستيك في أمريكا عن زيادة المبيعات السنوية لرجال البيع داخلها من 88 ألف دولار إلى 140 ألف دولار سنويا للرجل الواحد، والسبب في ذلك لجوء إدارتها إلى تطبيق أحد الممارسات التمكينية وهي الإدارة بالمكشوف **Open Book Management** حيث أطلعت موظفيها على المعلومات المالية، وطالبت بأفكارهم ومقترحاتهم لتحسين العمل وأشركتهم في وضع الخطط التسويقية لمنتجاتها.²²

III. المتطلبات الأساسية لتحقيق تمكين العاملين

مع نهاية القرن الماضي ومطلع القرن الحالي تعددت الدراسات والبحوث التي توصلت إلى ضرورة استفادة المنظمة من معرفة وأفكار وطاقات وإبداع جميع العاملين فيها خصوصا موظفو الصف الأول لأجل مواجهة متطلبات بيئة

الأعمال المعاصرة والأهم توقعات الزبائن العالية. فقد أشارت دراسة (Spreitzer, 2007) أن أكثر من 70% من المنظمات قد تبنت بعض الأنواع من مبادرات التمكين على الأقل في جزء من أعمالها.

وعليه فالمدير اليوم في بيئة الأعمال المعاصرة لم يعد مطالباً بالاقتناع بأهمية التمكين فقط، فهذا الأمر صار مسلماً وبديهياً، ولكنه أصبح مطالباً بضرورة تفعيل الممارسات الإدارية التمكينية وإحلالها محل الممارسات الإدارية التقليدية، وعليه سنحاول فيما يلي البحث عن مبادئ وطرق التمكين بالإضافة إلى المعوقات التي قد تقف أمام تحقيقه.

III.1. مبادئ التمكين:

إن نقطة الانطلاق في تحقيق التمكين تكون من خلال معرفة مبادئه والأهم الاقتناع بها وبأهميتها. وفي هذا الصدد قدم (Stirr, 2003) سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف مبدأً من المبادئ الأساسية للتمكين، وهي:²³

أولاً- **Education (تعليم العاملين):** حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

ثانياً- **Motivation (الدافعية):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ثالثاً- **Purpose (الغرض):** إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث إن صلب التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً- **Ownership (الملكية):** في هذا الصدد اقترح Stirr معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

$$\text{السلطة} + \text{المساءلة} = \text{الإنجاز}$$

$$\text{Authirity} + \text{Accountability} = \text{Achievement}$$

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحاً لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

خامساً- **Willingness to Change (الرغبة في التغيير):** إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيراً عما كان سائداً ممن ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة.

سادسا- **Ego Elimination** (نكران الذات): تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين. ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لابد وأن يتميز المديرين بنكران الذات.

سابعا- **Respect** (الاحترام): إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.

III.2. طرق التمكين:

بعد أن يؤمن المدير بمبادئ التمكين وينشرها ويقنع الآخرين بها، عليه أن يبحث عن الطرق المناسبة والفعالة المساعدة على تحقيق التمكين. وفي هذا الصدد صادفنا العديد من الدراسات التي حاولت تحليل ذلك ولعل أهمها دراسة (Davis, 2001) الذي اقترح من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتحقيق تمكين العاملين، وهي:²⁴

أولا- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالامتلاك والأهمية مما يزيد المسؤولية.

ثانيا- التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين بدون توفير الصلاحيات المناسبة، فالموظفون يظهرون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم قدر كاف من الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددا وواضحا بدقة.

ثالثا- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير المناسبة لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. هذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصداقية والموضوعية... الخ، وأن تكون ذات مستوى عالي بحيث تستثير الموظف على أن يكون بالإمكان فعلا تحقيقها.

رابعا- التمكين من خلال التدريب والتطوير: حيث يعتبر التدريب عنصرا أساسيا لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل، لذا يجب أن تسعى وتحرص المنظمة بشدة على تطوير مهارات موظفيها وبالأخص تحفيز وإظهار وتنمية مهاراتهم وسلوكياتهم الإبداعية.

خامسا- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: فالموظفون بحاجة إلى المعرفة لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. أي أن مشاركة المعلومات وتوفيرها يعد مطلباً أساسياً لنجاح التمكين.

سادسا- التمكين من خلال التغذية الرجعية: تعتبر التغذية الرجعية عن أداء الموظف عنصرا مهما في التمكين، فإذا أردنا أن نمح الموظف التمكين وأن ينجح في ذلك يجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه للقيام بتقويمها ومراجعتها. وهنا يجب التأكيد والحرص على الاتصال الثنائي بين الطرفين (المدير والعامل).

سابعا- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف لأن يشعر باحترام وتقدير الذات، والمدير هنا له دور مهم في ذلك من خلال إظهار تقديره وحرصه واحترامه للموظف مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل بأقصى جهد ممكن.

ثامنا- التمكين من خلال الاحترام: فالموظفون يرغبون دائما في أن يعاملوا بتقدير واحترام وكرامة قبل كل شيء، فالاحترام هنا يساعد في تعزيز وتقدير الذات وبالتالي الرغبة في إظهار أداء إبداعي ومتميز.

تاسعا- التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير في موظفه فإن ذلك سيؤدي لأن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.

عاشرا- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا أو غالبا ما يكون الفشل مقدمة للنجاح. فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل سوف يمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك سيؤدي إلى النجاح والتميز. وعلى الرغم من صعوبة إيجاد بيئة تتقبل المخاطرة، إلا أنه يجب في بعض الأحيان تقبل هذه الفكرة لأنه وببساطة قد تكون المخاطرة ضرورية للإبداع.

ويرى (ملحم، 2004) بأنه لا يمكن تطبيق التمكين بين عشية وضحاها، ومن المؤكد حسبه بأنه لن ينجح بدون التزام المنظمة وخاصة إدارتها العليا في إنجاح هذا المشروع من خلال خلق مناخ تنظيمي داعم مؤكدا على ما يسميه بالمقومات الأربعة الأساسية لتمكين العاملين وهي: تدفق حر للمعلومات والاتصال، والمعرفة والمهارة، والحوافز، والثقة.²⁵ حيث يرى أن توافر هذه المقومات يشكل البداية الصحيحة للمدير نحو تحقيق متطلبات تمكين العاملين.

3.III. معوقات تطبيق التمكين:

أثبتت الدراسات والتجارب أن التمكين كأى عملية تغيير أو تطوير تنظيمي قد تواجهها العديد من العوائق والصعوبات، والتي قد يكون مصدرها المدير أو العامل أو حتى بيئة العمل. وفي هذا الصدد توصل (العبيدين، 2004) إلى تلخيص أهم المعوقات والعقبات التي قد تقف أمام نجاح إستراتيجية التمكين، نذكر من بينها ما يلي:²⁶

- ضعف وقلة مهارات العاملين؛
- غياب الثقة ما بين الإدارة والعاملين؛
- ضعف العلاقة ما بين العاملين؛
- عدم اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة التمكين؛
- وجود نظام اتصال ضعيف وغير فعال داخل المنظمة؛
- وجود نظام قيادة تقليدية يحد من دور وقدره العاملين؛
- العشوائية وعدم العدالة في كل من نظام المكافآت ونظام الحوافز؛
- ضعف أو نقص العملية التدريبية من حيث الكم والكيف؛

- نظم رقابي صارم لا يسمح بحرية التصرف وبالتالي يحد من الإبداع؛
- غياب مفهوم وفعاليات فرق العمل في بيئة المنظمة.

كذلك ترى دراسة (Greasly & al, 2005) أن أهم معوقات التمكين تتمثل في: مقاومة التغيير من قبل المديرين أو العاملون أنفسهم، بالإضافة إلى جمود الثقافة التنظيمية والأهم جمود ورتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته التنظيمية، مما يقود آليا إلى تفشي البيروقراطية السلبية والمركزية الشديدة.²⁷ وكلها عوامل تباعد بين المديرين والعاملين مما يقود إلى صعوبة إحلال وتطبيق مرتكزات التمكين الذي يقوم كما عرفنا سابقا بشكل أساسي على العلاقة القوية والثيقة بين المدير والعامل في بيئة العمل.

وبالإضافة إلى ما سبق ترى دراسة (اليعقوب، 2004) أن هناك عوائق أخرى قد تحد من إمكانية تطبيق التمكين أرجعتها إلى العوائق الخارجية العائدة للظروف غير المتوقعة، نذكر من بينها:²⁸

- التغييرات الكثيرة في بيئة العمل؛
- الاتجاه نحو التقليل والانكماش في حجم العمالة، وعدم الحاجة إلى تمكين العاملين نظرا للظروف الاقتصادية والمالية الطارئة؛
- التغيير في المناصب الإدارية والقيادية مما يجعل المدير الجديد لا يرغب في السير على نمط المدير السابق وممارساته حتى ولو كانت أمورا جيدة اعتقادا منه بضرورة التفرد والتميز.

ورغم هذه المعوقات والصعوبات وغيرها فإحلال وتطبيق التمكين ليس بالأمر المستحيل بل أحيانا العكس، فالعديد من المديرين نجحوا في الوصول إلى ذلك وحققوا نتائج باهرة، فقط المطلوب هو الاقتناع بأهمية التمكين والحاجة إليه، ومن ثم توفير الدعم والموارد والثقافة والجهود التي تقود المدير إلى تحقيق تمكين فعال للعاملين.

خاتمه :

إن تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة يتطلب من منظمات الأعمال أن تقتنع وتؤمن بالتغيير وبالأخص من المدير مهما كان موقعه بأن تكون إدارة التغيير هاجسه ومسعاها، وأهم تغيير يبدأ به المدير يجب أن يكون في ذاته وممارساته الإدارية وسلوكياته التنظيمية. فالممارسات الإدارية التقليدية القائمة على السيطرة، وتمركز السلطة، والأوامر والنواهي أصبحت من الماضي ولا مكان لها اليوم، والمطلوب إحلالها بممارسات تجعل من العلاقة بين المديرين والعاملين أكثر مرونة وحيوية، فالعامل اليوم لم يعد مجرد أداة لتنفيذ الأوامر والتعليمات بل أصبح يسمى رأس المال البشري، وبذلك كبرت واتسعت مكانته وصار مطالباً بالاندماج في العمل بفكره ورؤيته، وهذا ما يتطلب إدارة خاصة له تركز أساسا على مشاركته بجد في الأهداف، والمعلومات، واتخاذ القرار. وعليه يمكن القول أن المدير اليوم لم يعد مطالباً بشكل أساسي بالتركيز على تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون أكثر من كونه مطالباً بالسهر على تهيئة البيئة والموارد التي تساعد على تحفيز العاملين معه لتفجير قدراتهم الإبداعية.

وتماشيا مع ما سبق ظهرت إستراتيجية تمكين العاملين كأسلوب إداري معاصر الهدف الأساسي منها هو إعادة ضبط وتنظيم العلاقة بين المدير والعاملين معه تحت شعار «الثقة المتبادلة» بما يضمن التفاعل الايجابي المشترك. والتمكين كمفهوم لا يمكن تحديده بدقة أو ضبطه بممارسات محددة، فهو يجسد فلسفة خاصة متماز بالثراء لدرجة

أنها تتطور باستمرار محتوية العديد من المفاهيم المقاربة لها كالتفويض، والمشاركة، والإثراء، والإدارة الذاتية... الخ ومنظمة لها بما يضمن تحقيق الأهداف المشتركة بين المدير والعامل والمنظمة، مما يقود إلى زيادة الفعالية التنظيمية ويجعل من المنظمة في النهاية أكثر من كونها مركز إنتاج بل خلية ابتكار وإبداع.

ولكي يصل المدير إلى تمكين العاملين لابد له بداية من الاقتناع به كإستراتيجية وممارسة إدارية معاصرة لابد من إحلالها، ومن ثم السعي لتطبيق مبادئ التمكين ووسائله على اختلاف مداخلها وأشكالها. ومن المؤكد أن هذا التحول ليس بالأمر الهين فهو يحتاج إلى جهد مبذول ووقت مسخر، والأهم الاستعداد لمواجهة العقبات والمعوقات المعترضة على كثرتها سواء كانت داخلية أو خارجية، ومفتاح النجاح هنا هو الرغبة والإصرار على جعل الممارسات التمكينية قيما تنظيمية تطبع ثقافة المنظمة وتشكل خصوصية مميزة لها. وما إن يصل المدير إلى تحقيق ذلك أي الدمج ما بين التمكين وثقافة المنظمة يمكن القول بأنه وصل إلى الطريق الصحيح، وما عليه إلا الاستمرار والدعم والتأكيد على التمكين ليس فقط من أجل تأدية الأعمال الروتينية، بل بشكل أساسي من أجل إظهار واستخراج الأفكار والممارسات الإبداعية من رأس المال البشري وتفعيلها في كافة نواحي وأعمال المنظمة.

الهوامش والمراجع:

الهوامش:

- ¹ - محمود حسين الوادي ، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 68.
- ² - IVANCEVICH and all, **management : quality and competitiveness**, second edition, McGraw-Hill, boston, 1999, p:15.
- ³ - Gandz .J, **The Employee Empowerment Era**, Business Quarterly, Autumn 90, vol 55, Issue 2, 1990, p :74.
- ⁴ - شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، العدد 115، السنة الثلاثون، 2008، ص: 13.
- ⁵ - Menon .S, **Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology : An International Reviw, Vol 50, Issue 1,2001, p :153.
- ⁶ - Conger .J and Kanungo .R, **The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Reviw, Vol 13, Issue 3, 1988, p :471.
- ⁷ - عمر محمود القواقنه، ادراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين الإداري: دراسة ميدانية بجامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص: إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2007، ص: 9.
- ⁸ - موسى السعودي، أثر مصادر قوة تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، 2008، ص: 449.
- ⁹ - شندي أحمد علوان وعبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 28، 2011، ص: 103.
- ¹⁰ - Daft .R, **organisation theory and design**, 7th, South Western College Publishing, New York, 2001, p:502.
- ¹¹ - عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص: 11.
- ¹² - شاكر أحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.
- ¹³ - نفس المرجع السابق، ص: 26.
- ¹⁴ - Carter Tony .J .D, **Managers Empowering Employees**, American Journal of Economics and Business Administration, 1(2), 2009, p:39.

- 15- مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009، ص: 25.
- 16 - Lee .M and Koh .J, **Is empowerment really a new concept ?**, The International Journal of Human Resource Management, 12(4), 2001, p:689.
- 17- محمد القريوتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004، ص: 1610.
- 18 - Menon .S, Op Cit, p :14.
- 19- مريم موسى شرع، مرجع سبق ذكره، ص: 24.
- 20- محمد القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 1609.
- 21- موسى السعودي، مرجع سبق ذكره، ص: 449.
- 22- عمر محمود القواقنه، مرجع سبق ذكره، ص: 14.
- 23 - Stirr .T, **Fundamentals of Empowerment**, 2003, Available at : www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf
- 24- تمارا عادل اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2004، ص: 61-63.
- 25- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص: 126.
- 26- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 45.
- 27- شاكراًحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، مرجع سبق ذكره، ص: 30-31.
- 28- تمارا عادل اليعقوب، مرجع سبق ذكره، ص: 65.

المراجع:

أولاً باللغة العربية:

- تمارا عادل اليعقوب، ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2004.
- 01
- شاكراًحمد العدوان ورياض عبد الله الخوالدة، إستراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، مجلة الإداري، العدد 115، السنة الثلاثون، 2008.
- 02
- شندي أحمد علوان وعبد الرحمان عبد الله عبد الرحمان، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية: دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 7، العدد 28، 2011.
- 03
- عطية أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 04
- عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فعالية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 05
- عمر محمود القواقنه، ادراك أعضاء هيئة التدريس لمفهوم التمكين الإداري: دراسة ميدانية بجامعة البلقاء التطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص: إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2007.
- 06
- محمد القريوتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين: دراسة ميدانية، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2004.
- 07
- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 08

- 09 مريم موسى شرع، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2009.
- 10 موسى السعود، أثر مصادر قوة تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، 2008.
- 11 يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.

ثانياً باللغة الانجليزية:

- 01 Carter Tony .J .D, **Managers Empowering Employees**, American Journal of Economics and Business Administration, 1(2), 2009.
- 02 Conger .J and Kanungo .R, **The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice**, Academy of Management Review, Vol 13, Issue 3, 1988.
- 03 Daft .R, **organisation theory and design**, 7th, South Western College Publishing, New York, 2001.
- 04 Gandz .J, **The Employee Empowerment Era**, Business Quarterly, Autumn 90, vol 55, Issue 2, 1990.
- 05 IVANCEVICH and all, **management : quality and competitiveness**, second edition, McGraw-Hill, boston, 1999.
- 06 Lee .M and Koh .J, **Is empowerment really a new concept ?**, The International Journal of Human Resource Management, 12(4), 2001.
- 07 Menon .S, **Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach**, Applied Psychology : An International Review, Vol 50, Issue 1, 2001.
- 08 Stirr .T , **Fundamentals of Empowerment**, 2003, Available at : www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf