

# مجلة البحوث المالية والاقتصادية

مجلة علمية إلكترونية محكمة متخصصة في المجالات المحاسبية والمالية والإدارية والاقتصادية  
تصدر عن قسم المحاسبة بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي

## تمكين العاملين: الماهية والأهمية

د. فيصل سالم الكيخيا<sup>1</sup> د. مريم محمد حسن<sup>2</sup>

### الملخص:

تواجه المنظمات في عالم الأعمال اليوم تحديات وتطورات نتيجة لعوامل ومتغيرات بالغة الأهمية في البيئة المحيطة بنشاطها، مثل تحرير التجارة، والعولمة، والمنافسة، وملكية رأس المال الفكري، وتكنولوجيا المعلومات، وبرامج الجودة، وكبر حجم المنظمات، ... وما ترتب عليه من وجود المنظمات في بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في فترات سابقة. ولمواكبة هذه التحولات والتطورات والتفاعل معها، تسعى المنظمات اليوم إلى تبني أفضل وأنجع الأساليب الإدارية لتحسين عملياتها، وزيادة إنتاجيتها، وتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، وفي المحصلة الأخيرة تحقيق الفاعلية الإدارية.

استهدف البحث توضيح وتحديد ماهية مفهوم تمكين العاملين Employees Empowerment وأهمية تطبيقه لكل من المديرين والعاملين على حد سواء، وعناصره، ومقوماته، وأدوات تطبيقه ومن ثم دوره في تحقيق فاعلية المنظمة، وذلك باعتباره مفهوماً إدارياً حديثاً نسبياً. وانسجاماً مع الطبيعة النظرية للبحث، تم استخدام المنهج الوصفي الذي تنم بموجبه تحليل المفاهيم والمساهمات البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث. ومن خلال ما تم استعراضه من مفاهيم وأصول نظرية لمفهوم تمكين العاملين، توصل البحث إلى مجموعة من المضامين والتوصيات التي ينبغي على إدارة المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها التركيز عليها، والاسترشاد بها، والاستفادة منها في عمليات إدارة وتطوير أداء العاملين فيها، بهدف تطوير أدائها وفعاليتها من ناحية، والارتقاء بمستوى أداء الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثم تحقيق التمييز في ممارسة أنشطتها ونموها وبقائها واستمرارها.

كلمات مفتاحية: تمكين العاملين، أداء العاملين، فاعلية المنظمة.

### Abstract:

Today organizations face challenges as a result of factors and variables that are critical to the environment around their business, such as trade liberalization, globalization, competition, intellectual capital ownership, information technology, quality programs, and size of organizations. As a result, organizations are in a different business environment than in previous periods. To cope with these changes, organizations today seek to adopt the best, most effective management methods to improve their operations, increase productivity, improve the quality of products and services, enhance the efficiency of the employee's performance, and ultimately achieve administrative effectiveness.

This research aimed to clarify what is the concept of employees empowerment and the importance of its application to both managers and employees, its elements, components, application, and its role in achieving organization effectiveness. For this aim, a descriptive approach was used to analyze the relevant research concepts.

Based on the theoretical concepts and principles of employees empowerment, the research results were a set of implications and recommendations that management of organizations should focus on in the processes of managing, developing the performance of its employees, and improving its performance and effectiveness. Thus, it can achieve competitive advantage, growth, and survival.

**Key words:** Employees empowerment, Employees performance, Organization effectiveness.

1 أستاذ مساعد بقسم التسويق - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي .

2 أستاذ مساعد بقسم التسويق - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي .

## مقدمة:

تواجه المنظمات في عالم الأعمال اليوم تحديات وتطورات نتيجة لعوامل ومتغيرات بالغة الأهمية في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة، مثل تحرير التجارة، والعولمة، والمنافسة، وملكية رأس المال الفكري، وتكنولوجيا المعلومات، وبرامج الجودة، وكبر حجم المنظمات، ...، وما ترتب عليه من وجود المنظمات في بيئة أعمال مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في فترات سابقة. ولما وكبة هذه التحولات والتطورات والتفاعل معها، تسعى المنظمات اليوم إلى تبني أفضل وأنجع الأساليب الإدارية لتحسين عملياتها، وزيادة إنتاجيتها، وتحسين مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، ورفع كفاءة أداء العاملين فيها، وفي المحصلة الأخيرة تحقيق الفاعلية الإدارية.

ويُعد مفهوم تمكين العاملين Employees Empowerment من الأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدمها المنظمات في تحسين وتطوير عملياتها التنظيمية، إذ ينطوي هذا المفهوم على أهمية إدراك وتقهم احتياجات العاملين باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه عملية التمكين، حيث لابد في هذا الإطار من التعرف على أفكارهم ومقترحاتهم، وتهيئة مناخ تنظيمي يتسم بالمشاركة وحرية التعبير، وإشراكهم في المعلومات واتخاذ القرارات، والشعور بالمسؤولية والانتماء، فضلاً عن احترامهم وإتاحة الفرصة لهم في أداء وإنجاز مهامهم الوظيفية. ومن ناحية أخرى، فإن هذا المفهوم يجعل العاملين قادرين على ابتكار أفضل الطرق لأداء أعمالهم، حيث إن حرية التصرف تمكنهم من استلهم طرق جديدة بحيث يكون لكل فرد كامل الحرية في البحث عن الجديد مع التأكيد على أهمية تقدير جهده المبذول، فالقدرة على الابتكار والإبداع لا تتواجد إلا إذا كانت لكل فرد قيمة وميزة منفردة تم اكتسابها من خلال تدريبه وتمكينه أولاً ثم مكافأته ثانياً.

لقد زادت أهمية تبني وتطبيق هذا المفهوم . تمكين العاملين . مع حدوث العديد من التغيرات والتطورات المتسارعة وغير المتوقعة في البيئة الخارجية لأعمال المنظمة، وما يتطلبه من ضرورة توفر قدرة لدى العاملين في المنظمة على التعامل والتصرف بصورة سريعة ومباشرة، ودون تدخل مباشر من إدارة المنظمة مع التغيرات المختلفة في هذه البيئة، والتي قد تعكس فرصاً أو مخاطر تواجه المنظمة في ممارسة أنشطتها وأعمالها في محيط بيئتها الخارجية.

لقد جعلت هذه التطورات والتغيرات من عملية التغيير والتطوير دافعاً وأمرأ أساسياً وحتمياً لكافة المنظمات، وأدت إلى إحداث تحولات في أساليب إدارتها. كما فرضت عليها في نفس الوقت البحث عن آليات جديدة، ومهارات وقدرات معينة، تمكنها من المنافسة وكمطلبات أساسية لضمان بقائها واستمرارها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتجديد والتغيير المستمر.

وفي ظل سعى المنظمات لمواكبة النمو وملاءمة التطور كان لابد لها من قيادة استجابة سريعة تمثلت في التحول من البناء الهرمي التقليدي (متعدد المستويات) إلى البناء المشارك (عدد قليل من المستويات الإدارية)، وتطبيق اللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرارات وصولاً إلى درجة المعرفة والمهارة من ناحية ولكي تكون قادرة على المنافسة وتحقيق الكفاءة والفاعلية والجودة في أداء أنشطتها من ناحية أخرى.

لقد اتجهت العديد من المنظمات إلى اعتبار تمكين العاملين، استراتيجية تنظيمية، تهدف في المقام الأول إلى تزويد العاملين بالصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم الحرية اللازمة لأداء مهام وظائفهم وتحفيزهم مادياً، وتوفير كافة الموارد وتهيئة بيئة العمل المناسبة بما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين تمكين العاملين والأداء سواء أكان الأداء فردياً أو مؤسسياً. فتمكين العاملين يوفر البيئة الملائمة والمحفزة على الإبداع والإنجاز، وهي عوامل مساعدة في زيادة مستويات الأداء لاسيما الفردي فيه، والذي ينعكس بدوره إيجابياً على أداء المؤسسة (المنظمة) بشكل عام (العدوان والحوالدة، 2008)، ومن ثم خلق وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة (Saray, et al., 2017).

**مشكلة البحث:**

تفتقر العديد من المنظمات ولا تزال، إلى وجود رؤية واضحة لتبني وتطبيق مفهوم تمكين العاملين، إذ أن إدراك وتفهم طبيعة العلاقة بين تمكين العاملين وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء الأعمال لا يزال محدوداً. كما أن معظم المديرين وبصفة خاصة في الدول النامية لا يزالوا يعتقدون أن استخدام أسلوب تمكين العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً، سيكون على حساب سلطتهم ونفوذهم، وينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفراح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل (الحراشة والهيبي، 2006).

كذلك فإن المنظمات اليوم - العامة والخاصة على حد سواء - تواجه تحديات متمثلة في تخوف القيادات الإدارية بها من عملية تمكين العاملين أو من توسيع نطاق مشاركة العاملين في إدارة منظماتهم. ولعل تمسك ورغبة هذه القيادات في الاحتفاظ بأكثر قدر ممكن من الصلاحيات وعدم الثقة بقدرة العاملين على ممارسة مهامهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، خاصة وأن التمكين يتطلب وجود أفراد ذوي مهارات وقدرات عقلية وإبداعية وكذلك اجتماعية، بالإضافة إلى المهارات الفنية، يعود إلى أن رؤيتهم لا تزال غير واضحة فيما يتعلق بأهمية تبني وتطبيق مفهوم تمكين العاملين.

وعلى الرغم من أهمية هذا المفهوم في إدارة العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها إلا أن القليل من القيادات الإدارية تقوم بتطبيق هذا الأسلوب، ولعل السبب يرجع إلى أنهم لا يعلمون أن التمكين هو قدرة العاملين على تتي القواعد أو حتى كسرها لفعل أي شيء يروونه صحيحاً لصالح المستفيدين من المنظمة، وإذا كانت هناك بعض الأمور المحددة لذلك إلا أنه من المهم أن يتمكن العاملون من أخذ زمام المبادرة في حل المشكلات التي تواجههم بالشكل المناسب، كما يجب على إدارة المنظمة أن تساعد العاملين وتدعم تمكينهم وتشجيعهم في الأوقات المناسبة حتى يتحقق الهدف منه (Anonymous, 1997).

إن اعتقاد القيادات الإدارية بأن تطبيق هذا المفهوم قد يحد من سلطة الإدارة ويقلص في نفس الوقت من نفوذها، ينعكس سلباً على اتجاهاتها نحو تبني أو تطبيق هذا المفهوم، وبالتالي على مستوى أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (المعاني وارشيدة، 2009).

بناءً على ما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة البحث في الآتي:

"عدم تفهم وإدراك القيادات الإدارية بالمنظمات لمفهوم تمكين العاملين وأهمية تطبيقه، وأثر ذلك على فاعلية المنظمة".

**أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

1. توضيح وتحديد ماهية مفهوم تمكين العاملين وأهمية تطبيقه لكل من المديرين والعاملين على حد سواء، ودوره في تحقيق فاعلية المنظمة.
2. المساهمة في تكوين تأصيل نظري متكامل لمفهوم تمكين العاملين وعناصره، ومقوماته، وأدوات تطبيقه كأحد الأساليب الحديثة في إدارة العاملين في المنظمة.

**أهمية البحث:**

يستمد البحث أهميته من كونه يتناول مفهوماً إدارياً - تمكين العاملين - حديثاً نسبياً من خلال توضيح ماهيته وأهميته وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين وقدرتهم على الابتكار والابداع، وكفاءتهم في أداء مهام وظائفهم، وانعكاس ذلك على قدرة المنظمة وفعاليتها في أداء وإنجاز أعمالها، وبالتالي تحقيق أهدافها.

**منهج البحث:**

يعتمد هذا البحث في منهجيته على البحث الوصفي، حيث تم إجراء مسح مكتبي من خلال الاطلاع على مختلف البحوث والدراسات النظرية والميدانية المتاحة، للوقوف على الدراسات السابقة التي تناولت مفهوم تمكين العاملين بالبحث والتحليل، ومن ثم تقديم تأصيل نظري لهذا المفهوم لتحقيق أهداف البحث.

**تمكين العاملين:**

تعددت وتباينت نتائج الأبحاث والدراسات السابقة فيما يتعلق بأسلوب تمكين العاملين وإمكانية تطبيقه، وقد يرجع ذلك أساساً إلى عدم تفهم وإدراك الإدارة العليا والعاملين بالمنظمة لمفهوم وأهمية تمكين العاملين وأبعاده ومحددات تطبيقه، وأثر ذلك على فاعلية المنظمة من ناحية وتطوير أداء العاملين فيها من ناحية أخرى، وبالتالي يرى الباحث أن نجاح المنظمة في تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يتطلب إدراكاً وتفهماً كاملاً واقتناعاً بفلسفة تمكين العاملين وأهميته لإزالة المخاوف من تطبيقه كممارسة إدارية فيها، بحيث تكون قادرة على مواجهة ومجابهة كل التغيرات والمتغيرات في بيئتها الخارجية. وهذا ما دفعهما إلى القيام بإجراء هذا البحث.

**مفهوم تمكين العاملين:**

ترجع كلمة التمكين في اللغة إلى الفعل "مكن" أي جعله قادراً على الشيء، أو تعني إعطاء السلطة والحكم والقوة، ولم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد وهو القرآن الكريم (ملح، 2006). وقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في ست عشرة آية جاءت في اثنتي عشرة سورة، وبخمس ألفاظ هي (مكناهم: مكناكم: مكناً، أمكن منهم، مكين، مكّني، يمكّن: نمكّن) الفياض (2005)، نقلاً عن (الضمور، 2009: 82).

وبهذا المعنى - اللغوي - يشير هذا المصطلح - التمكين - إلى منح السلطة أو القوة الشرعية أو القانونية، أما المعنى الفكري، فيشير إلى عقد اجتماع لنقل السلطة ونشر الرقابة اللامركزية، أو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف والرقابة إلى مستويات أدنى بحيث يقوم عملياً على التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية (عامر وعبد الوهاب، 1998: 164).

وفي هذا السياق، ينبغي توضيح مفهوم القوة أو النفوذ لارتباطه بالمعنى الحقيقي للتمكين، حيث يوجد اتجاه فكري في أدبيات الإدارة المعاصرة يتمثل في أن القوة أو النفوذ Power مفهوم أوسع من السلطة Authority، فبينما تشير السلطة إلى الحق في التصرف وإصدار الأوامر من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، تعني القوة أو النفوذ إمكانية الفرد في التأثير على القرارات، ولذلك فإن الأولى - السلطة - تمثل جزءاً من إطار أوسع من القوة أو النفوذ، ولكن ليس من الضروري أن يمتلك الفرد سلطة رسمية حتى يكون لديه مثل هذا التأثير (الخطيب، 2000).

وفي هذا المنحى، تجدر الإشارة إلى اعتقاد البعض أن تفويض السلطة Delegation هو مفهوم مرادف لمفهوم التمكين، ولكنه في واقع الأمر يختلف عنه لأن تفويض السلطة، يعني تحويل جزء من صلاحيات المدير إلى الآخرين - لأسباب محددة - لتسهيل عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولا يترتب على هذه العملية في المحصلة الأخيرة إلغاء مسؤولية أو سلطة المدير، كما أن التفويض هو عملية مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها.

ويختلف في ذلك مع مفهوم تمكين العاملين Empowerment، والذي تكون المسؤولية النهائية فيه هي مسؤولية الأفراد الذين تم تمكينهم، أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرار بحرية كاملة، وبالتالي فإن التمكين بهذا المعنى يتمثل في توسيع المسؤولية المتعلقة بالمهام الحالية دون تغييرها (المسدي، 2003: 335).

وعلى الرغم من شيوع التمكين كمصطلح إداري إلا أنه لا زال، يكتنفه الغموض وعدم الوضوح للكثير من المديرين والعاملين على حد سواء في المنظمات باختلاف أنواعها وأشكالها، فالبعض يراه تفويض سلطة فقط، وهذا جزء من التمكين وليس التمكين برمته، بينما يراه آخرون تهديداً لمراكزهم الوظيفية لا غير.

### تعريف تمكين العاملين:

لقد تعددت وتباينت تعريفات مصطلح التمكين تبعاً لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين نحو هذا المفهوم. ولعل من أهم هذه التعريفات تعريف (Bowen and Lawler 1992) الذي يصف التمكين بأنه مشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الفعلي للمنظمة، والمكافآت التي تُحدد على أساس أداء المنظمة، والقوة اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء واتجاه المنظمة.

وبينما يرى (Shackleton 1995) التمكين بأنه فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الإدارية الدنيا، تُعرف (Cuilla 1996) التمكين بأنه إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا وفقاً لأحكامهم الشخصية.

كذلك يُعرف (Ettorre 1997، نقلاً عن السعودي، 2008) التمكين بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا. ومن زاوية أخرى، يُعرف (Conger 1998) التمكين بأنه تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية Self Efficacy في العمل، وذلك من خلال التعرف على العوامل التي تزيد من شعوره بانعدام القوة ومحاولة تلافيها بشكل مباشر من خلال تغيير التنظيم والأساليب القيادية وتحسين بيئة العمل، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويد العاملين بالمعلومات التي ترفع ثقتهم بقدرتهم على الإنجاز وبالتالي تدعم إحساسهم بفاعليتهم الذاتية.

ومن جانبه يرى ملحم (2006) أن التمكين استراتيجيات إدارية للمشاركة في سلطة اتخاذ القرارات. وفي نفس الإطار، وبشكل أكثر تفصيلاً يرى كل من العدوان والخالدة (2008: 25) أن التمكين " أحد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تدريب العاملين، وتفويضهم الصلاحيات والسلطات ومشاركتهم في المعلومات واتخاذ القرارات وتدعيم الثقة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم. بالإضافة إلى إغناء وظائفهم وزيادة معارفهم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ورفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي، وزيادة جودة السلع والخدمات لجمهور المستفيدين ".

وفي نفس الاتجاه، يرى كل من المعاني وأرشيدة (2009: 240) تمكين العاملين بأنه " استراتيجية تنظيمية تهدف إلى منح العاملين حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وذلك من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وتدريب العاملين، وزيادة مشاركتهم في إدارة المنظمة وحفزهم، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير الموارد اللازمة وبيئة العمل المناسبة لتحقيقه ".

وفي سياق متصل، عرف كل من (Saif and Saleh 2013) التمكين بأنه الأداة التي تمنح الموظف سلطة لاتخاذ القرار. كما عرفه (Saray, et al. 2017) بأنه إعطاء الموظفين في أي مجال سلطة اتخاذ القرارات دون أذن (دون الرجوع إلى المدير).

وعلى الرغم من تعدد واختلاف هذه التعريفات إلا أنها تتطوي على العديد من جوانب الاتفاق بين الباحثين حول مفهوم التمكين، يمكن توضيحها كما يلي:

- تحفيز العاملين وإكسابهم مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب (جانب المهارات)، وإعطائهم حرية التصرف وصلاحيات اتخاذ القرارات (الجانب الإداري)، وتدعيم الثقة بينهم وبين رؤسائهم وزملائهم.

- استحالة إتمام تطبيق أسلوب تمكين العاملين دون توفر مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف. وبصفة عامة، فإنه يمكن حصر محاولات الباحثين واتجاهاتهم في وضع تعريف واضح ومحدد لمفهوم تمكين العاملين في اتجاهين المسدى (2003):

- يتمثل الأول في العلاقات المرتبطة بعملية تفويض السلطة للمستويات الإدارية الدنيا بالمنظمة، حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن تمكين العاملين يساعد على تحسين أداء العاملين في المنظمة من خلال تفويض السلطة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- أما الاتجاه الثاني، فيذهب إلى أن عملية تمكين العاملين مرتبطة بدافعية الأفراد للعمل، حيث يمكن تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على ممارسة وأداء مهام وظائفهم ودعمهم عاطفياً لتخفيف أو إزالة ضغوط وتوترات بيئة العمل. ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه بأنه ربما يحتاج الأمر إعادة تصميم وظائفهم بما يسمح بتنمية مشاعرهم المتعلقة بالمسؤولية والقدرة على أداء الأعمال المنوطة بهم.

### أنواع التمكين:

يرى بعض الكتاب أن التمكين قد يأخذ أحد الصور التالية (5: 1992) Navran:

1. الاستشارة، وتمثل أبسط أنواع التمكين، حيث تتقاسم فيها الإدارة مع عاملها المعلومات لكنها غير ملزمة على الأخذ بـ أو اعتماد آرائهم.
2. المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة استناداً إلى خبرات العاملين والمعلومات المتوفرة لديهم مع أهمية إعلامهم بالقرار الذي تم اتخاذه قبل اعتماده. ويصف بعض الكتاب الاستشارة والمشاركة بأنهما من مظاهر التمكين الظاهري.
3. التفويض، ويمكن أن يكون من خلال الاستشارة والمشاركة معاً، إلا أن القرار في هذه الحالة بيد العاملين، خاصة إذا ما كان لديهم القدرة على اتخاذ القرار المناسب.

### أهمية التمكين:

تبرز أهمية تمكين العاملين من تنوع وتعدد الأساليب التي يمكن من خلالها لإدارة المنظمة إدارة أعمالها وتحقيق أهدافها، والتغير في الكثير من الممارسات الإدارية، حيث اتجهت النظريات الحديثة إلى مواكبة التغيرات في بيئة أعمال المنظمة، وبالتالي يُعد التمكين من أهم التحولات الناجمة عن التغير في هذه الممارسات التي كانت فيها العلاقة بين إدارة المنظمة والعاملين تقوم على أساس تقديم الرعاية وتحقيق الأمان من الإدارة مقابل إخلاص وطاعة العاملين لها، حيث تحولت العلاقة بين الطرفين إلى علاقة عضوية وإدارة ذاتية وتحويل السلطة والرقابة والمسؤولية إلى مستويات إدارية أدنى، واستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للأسباب التالية (عامر وعبد الوهاب، 1997):

- نضوج العاملين بفعل التدريب والتطوير.
- نظرة العاملين العملية بالنسبة للمشكلات التي يواجهونها.
- إشراك العاملين يجعلهم أكثر التزاماً واستجابة، ويزيد من كفاءة العملية وسرعتها.
- مشاركتهم في الإدارة تزيد من دافعتهم للعمل، وترفع من درجة رضاهم، وتزيد من وحدة المنظمة، وترفع من درجة تماسكها.

كذلك تبرز أهمية التمكين من واقع المشكلات والسلبيات التي تعاني منها العديد من المنظمات والأجهزة الإدارية التي تتسم طريقة أدائها لأعمالها وممارستها لأنشطتها بالمركزية، وهرمية تنظيماتها، وتعدد مستوياتها الإدارية، فضلاً عن محدودية المعلومات والصلاحيات الممنوحة للعاملين، الأمر الذي يستلزم إعادة بناء المنظمات وتطويرها لتصبح متمكنة، تعتمد فلسفة التمكين منهجاً واستراتيجية في إدارة العاملين فيها.

وبذلك يتضح أن الأساليب والممارسات الإدارية التقليدية لم تُعد مناسبة لتحقيق النجاح في إدارة المنظمة، وأصبحت هناك حاجة إلى استخدام أساليب حديثة تمكن المنظمة من الاستفادة من مهارات وقدرات العاملين فيها وإمكانياتهم واتجاهاتهم، وبذلك برز أسلوب التمكين وتجسدت أهميته كأداة يمكن أن تستخدمها المنظمة في إدارة عامليها.

كذلك يساعد التمكين الإدارة على فهم العاملين من خلال معرفة كيفية وصفهم للأداء الجيد وتهيئة المناخ المناسب للعمل والأسلوب المناسب للتعامل معهم، وتشجيعهم بإشعارهم بمزيد من الثقة في النفس وإعطائهم الفرص التي تمكنهم من إثبات جدارتهم وإظهار قدرتهم على حل المشكلات وتطوير العمليات الإدارية، عبر تدريبهم ومنحهم المسؤوليات والعمل من خلال فرق العمل وبالشكل الذي يدفعهم إلى الإبداع والتميز في الأداء، مما يبين أهمية التمكين ودوره في إنجاز العمل وتطوره (حلواني، 2001). فالعاملون الذين أعطوا المسؤوليات ومنحوا الصلاحيات بعد تدريبهم، وتم تقدير إنجازاتهم ينظرون على أعمالهم من منظور مختلف. فلم تُعد تقتصر أعمالهم على تنفيذ ما يطلب منهم فحسب، بل أصبحوا يمتلكون المنظمة، ويشعرون بأنهم مسؤولون مسؤولية شخصية عن أدائها (جورج ويمزكيرتش، 1998).

ومن ناحية أخرى يشير المسح الذي أجراه مركز الفاعلية التنظيمية الأمريكي إلى أهمية التمكين من خلال توضيح أن المديرين التنفيذيين لا يدركون إلا ما نسبته (4%) من المشكلات التنظيمية في منظماتهم، بينما يعرف الرؤوسون كل العقبات التي تعترض أدائهم لمهام وظائفهم والمسؤوليات اليومية، لذلك فإن العاملين هم الأفراد المناسبون فعلاً للتعامل مع تلك المشكلات، حيث يرى (Troyer 1997) مدير المركز الذي قام بإجراء المسح أن المديرين التنفيذيين يحتاجون اليوم إلى استخدام أسلوب تمكين العاملين في إدارة أعمال المنظمة من خلال الأفراد المناسبين، حيث يؤكد Troyer أن للتمكين ثلاثة مظاهر متداخلة يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **معرفة ما يجب عمله**، مساعدة العاملين على معرفة مختلف جوانب العمل في المنظمة بحيث يكون كل فرد قادراً على معرفة ماذا يعمل ومتى يعمل.
2. **الاستعداد للعمل**، وذلك من خلال تأصيل الرغبة في نفوس العاملين لأداء العمل بشكل جيد، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً حتى يكونوا قادرين ومستعدين لأداء وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم.
3. **تحفيز الأفراد المناسبين**، عن طريق التأكد من امتلاك العاملين للأدوات التي تمكنهم من تحقيق الأداء الجيد مثل، التقنية والتدريب مما يؤكد إمكانية إنجاز الأعمال بشكل جيد.

#### عناصر التمكين:

يقوم التمكين على تطبيق مجموعة من البرامج التدريبية التي صممت أساساً لنقل عملية صنع القرارات إلى المستويات الإدارية الدنيا، حيث تشتمل هذه البرامج على الإدارة الذاتية لفرق العمل بدرجة عالية من الاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية دون إشراف مباشر ومتواصل من قبل الإدارة، وكلما زادت درجة صدق وإخلاص العاملين، أمكن تحقيق النجاح لعملية التمكين.

وفي هذا الإطار، يرى كل من عامر وعبد الوهاب (1998) أن أسلوب تمكين العاملين يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تؤدي في مجملها إلى تحسين نتائج أداء الأعمال، وتعزز في نفس الوقت رغبة العاملين للتطوير من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

1. **المشاركة في المعلومات**، أي مشاركة العاملين في المعلومات التي ينبغي أن تكون ملائمة كمياً ونوعاً، وأن تتوفر في الزمان والمكان المناسبين بحيث يكون العاملون في المنظمة ملمين بكل ما يحدث فيها، وبالتالي اتخاذ القرار الصحيح، فضلاً عن تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين.

2. **الإدارة الذاتية**، وتمثل الإطار الذي يمكن للعاملين التحرك من خلاله، كحدود لتصرفاتهم ونطاق لمسؤولياتهم والأدوار التي سيقومون بها. إضافة إلى كيفية تنمية قدراتهم، ومعرفة رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وإمكانياتها ونظمها والضغوط التي تتعرض لها. وأخيراً صورتها الحالية والمستقبلية.

3. **فرق العمل الذاتية**، وهي مجموعة من العاملين في المنظمة تتوفر بينهم علاقات وأهداف ومشاعر وقيم وقواعد سلوكية، والرغبة في العمل، والتفاعل فيما بينهم لتحقيق الهدف. هذه الفرق لا تعتمد على الإدارة، بل تتصرف بشكل ذاتي تجاه المواقف المختلفة، وتحدد الأهداف وتوزع الأدوار وتتخذ القرارات وتحل المشكلات. وتتوقف فاعلية هذه الفرق على حسن اختيار أعضائها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفرق تختلف في التمكين عن فرق العمل الأخرى العادية التي تضم مجموعة من الأفراد يعملون معاً في مكان واحد برئيس واحد لإنجاز مهام محددة في فترة زمنية معينة. أما فرق العمل في التمكين فإنها تتطوي إضافة لخصائص الفرق العادية على أدوار موزعة بمرونة وتكافلية، ومستندة على كفاءة العضو الواحد، كما أن مخرجاتها تقاس بكفاءة أداء الفريق ككل وليس بقياس المستويات الفردية (Johnson and Thurston, 1997).

وفي السياق نفسه، يحدد Dimitriades (2005) مجموعة من العناصر لابد من توافرها في استراتيجية تمكين العاملين، تتمثل في الكفاءة المدركة والرقابة المدركة، والقليل من الرسمية، والتصميم الأفقي. وغير بعيد عن ذلك، يرى كل من Matthews and Cole (2003) بأن استراتيجية تمكين العاملين تتطوي على مجموعة من العناصر، تتمثل في تفويض السلطة، والمساءلة، واتخاذ القرارات بشكل ذاتي، والمشاركة في المعلومات، وتطوير المهارات، والتدريب على الأداء المبدع، والمرونة والحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

### مراحل التمكين:

تتطلب عملية تنفيذ برامج تمكين العاملين في المنظمات المرور بعدة مراحل أو خطوات حتى تتقهم المنظمات كيفية تبني أسلوب تمكين العاملين. وتتمثل هذه الخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية التمكين فيما يلي عطا (2005):

1. تحديد أسباب الحاجة إلى إحداث التغيير، أي تحديد لما تريد الإدارة تبني أسلوب تمكين العاملين؟
2. إحداث تغيير في سلوك المديرين، وتوفير مناخ وبيئة عمل مناسبة تساعد على دعم وتحفيز العاملين.
3. تحديد أنواع القرارات التي يمكن أن يساهم أو يشارك العاملون في اتخاذها بشكل مباشر وتدرجي.
4. تشكيل فرق العمل لإنجاز وأداء الأعمال المطلوبة.
5. مشاركة العاملين في المعلومات بحيث يكونون قادرين على تفهم كيفية عمل فرق العمل في أداء أعمالهم.
6. اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون المهارات والقدرات التي تمكنهم من العمل مع الآخرين.
7. توفير برامج تدريبية لحل مشكلات الاتصال وإدارة الصراع، والعمل مع فرق العمل، وتحفيز العاملين لرفع مستوى الأداء المهني والفني لهم.
8. الاتصال لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين فيما يتعلق بالأهداف التي ينبغي للعاملين العمل على تحقيقها بشأن أداء العمل والتعلم والتطوير.
9. ربط المكافآت والحوافز والتقدير الذي يحصل عليه العاملون بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهي تعزز عملية التمكين من خلال تقدير المهارات وتقديم الحوافز.
10. التأني وعدم استعجال النتائج المترتبة عن تطبيق أسلوب تمكين العاملين لأن تبني برامج التمكين ينطوي على إحداث تغيير، والتغيير لا يحدث في يوم وليلة.

**مستويات التمكين:**

يتم تمكين العاملين في المنظمات بدرجات متفاوتة، حيث تركز بعض المنظمات في تطبيق أسلوب التمكين على أن التمكين يمثل أساساً للتشجيع وطرح الأفكار، وتحفظ الإدارة بالسلطة في اتخاذ القرار النهائي. منظمات أخرى تعطى حرية وسلطة كاملة في عملية اتخاذ القرارات. ولتحديد مستويات التمكين ودرجاته، فإنه كلما زادت درجة التمكين وأصبح العاملون لديهم إدارة ذاتية ومسؤولون عن عملية اتخاذ القرارات، زادت الحاجة إلى درجة معقدة وكبيرة من المهارات المطلوبة من العاملين، والعكس، كلما انخفضت درجة التمكين ولدى العاملين تعليمات وأوامر قهرية للتنفيذ، كانت هناك حاجة قليلة من المهارات المطلوبة من العاملين، حيث لا يوجد لهم أي مشاركة في عملية اتخاذ القرارات (الأفندي، 2003).

**منافع التمكين:**

للمتمكين آثار ونتائج إيجابية ذات أبعاد متعددة لكل من المنظمة والعاملين والزبائن على حدٍ سواء. ومن أهم هذه النتائج ما يلي العدوان والخوالدة (2008)؛ السعودي (2008)؛ Mohapatra and Mishra (2018):

**1. بالنسبة للمنظمة:**

إذا قدمت المنظمة للعاملين فيها كل ما يمكنها من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع مستوى أدائهم، فمن الطبيعي أن يكون لكل ذلك نتائج تنعكس إيجابياً على المنظمة. ومن أهم هذه النتائج ما يلي:

- رفع مستوى الإنتاجية في العمل، وسرعة إنجاز وأداء الأعمال، وانخفاض معدل الغياب ودوران العمل، حيث إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات يرفع من روحهم المعنوية ويزيد ويحسن من دافعيتهم والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تحسين مستوى جودة السلع والخدمات، فمن خلال تمكين العاملين وتدريبهم وزيادة قدرتهم ومهاراتهم، سيتمكن العاملون من فهم طبيعة وظائفهم، وبالتالي إنتاج سلع وتقديم خدمات على درجة عالية من الجودة والتميز.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لها، فالتمكين يزيد من ولاء العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وخاصة من هم على اتصال مباشر بالسوق والمنظمات المنافسة فيه، وبالتالي الدفاع عنها، مما يزيد من قدرتها التنافسية.
- القدرة على حل المشكلات من خلال تكوين فرق العمل المدارة ذاتياً، والسماح للعاملين بالتواصل الفعال مع زملائهم ومروسيهم، وبالتالي إيجاد علاقة متينة ومستدامة بين المنظمة وعملائها.
- زيادة القدرات الابتكارية والإبداعية للعاملين، حيث إن منح حرية التصرف واتخاذ القرارات، يولد لديهم شعوراً بالحرية والانطلاق مما يؤدي إلى ظهور أفكار خلاقة وأساليب إبداعية تخدم المنظمة والعاملين في آنٍ معاً.
- مساعدة المنظمة في إعداد وتطبيق برامج التطوير والتجديد، فالعامل المُمكّن يكون أكثر رغبة في إحداث التغيير وأقل مقاومة له، مما يساعد في نجاح تطبيق هذه البرامج.

**2. بالنسبة للعاملين:**

- يحقّق التمكين العديد من النتائج الإيجابية التي تنجم عن تطبيق أسلوب التمكين بالنسبة للعاملين، يمكن توضيح أهمها فيما يلي:
- توفير الدعم المعنوي للعاملين والذي من شأنه خلق مناخ يتسم بالثقة والتقدير لجهود وإنجازات العاملين لتدعيم فعاليتهم الذاتية، ومن ثم زيادة قدراتهم الإبداعية (Idris, et al., 2018).

- إشباع حاجات الفرد من خلال تقدير الذات وإثباتها، حيث إن تمكين العاملين وتقويض الصلاحيات يؤدي إلى مزيد من إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- زيادة مقاومة الفرد لضغوط العمل والتكيف معها من خلال تمكينه وإشراكه في اتخاذ القرارات ومنحه الثقة والحرية في التصرف، الذي يقود إلى خلق الاستقرار لديه، ويشكل في نفس الوقت دافعاً قوياً له لمقاومة هذه الضغوط.
- تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة للتفكير والاستلهاهم لإيجاد البدائل والطرق الفعالة لتنفيذ أعمالهم، إضافة إلى زيادة ولائهم للمنظمة، وتعزيز رضاهم الوظيفي، الذي يُعد من أهم النتائج التي يحققها تطبيق برامج تمكين العاملين. فضلاً عن ذلك تحفيز السلوكيات التي تدعم التغيير التنظيمي (Li, et al., 2016).
- تنمية شعور العاملين بالمسؤولية، فمن خلال منح الصلاحيات للعاملين، يتولد لديهم شعور بأنهم على قدر المسؤولية المعطاة لهم، مما يساعد في تنمية هذا الشعور واستمراره.
- الربط بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة، حيث يمكن للمنظمة تحقيق مصالحهم من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتلبية حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وحثهم على بذل المزيد من العطاء، وبالتالي ضمان فاعلية الأداء من ناحية، وتحقيق أهداف وتطلعات المنظمة من ناحية أخرى.
- تحقيق الانتماء، حيث يُسهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي لدى العاملين، وهذا بدوره يُحسن من إنتاجيتهم ويقلل من معدلات غيابهم.
- المشاركة الفاعلة، إذ يساهم التمكين في رفع مستوى مشاركة العاملين في إدارة المنظمة. هذه المشاركة تتميز بمستوى عالٍ من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من دافع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة.
- تطوير مستوى أداء العاملين، ويمثل أهم الآثار المرتبة عن تطبيق مفهوم التمكين، تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة، ورفع رضاهم باعتبارهم المستفيد الأول من تطبيق برامج التمكين.
- اكتساب المهارة والمعرفة، فالمهارة والمعرفة لا يمكن تحقيقها إلا إذا كان هناك تدريب وتأهيل للعاملين يكتسبون من خلاله معرفة تصبح بمثابة الثروة لديهم، وهذا ما يمنحه أو يقدمه التمكين.
- الرغبة في توليد أفكار ابداعية، فهم يشعرون بالتحكم في بيئة العمل الخاصة بهم، مما يعزز قدرتهم على الابداع والابتكار (Abukhait, et al., 2018).

### 3. بالنسبة للعملاء :

العملاء الذين يتعاملون مع العاملين الذين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين، يشعرون بمستويات عالية من الرضا عما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا العملاء وتمكين العاملين، فتمكين العاملين، خاصة في منظمات الخدمات يُسهم بدوره في التعامل بمستويات عالية من المرونة والاستجابة لتغطية وتلبية طلبات العملاء، ويؤدي إلى سرعة وجودة الخدمات المقدمة.

وفي نفس السياق، يرى المدهون (1420هـ) من جهته أن تمكين العاملين يمكن أن يوفر ثلاثة مطالب أساسية للعمل، يمكن توضيحها كما يلي:

1. **جودة القرار**، أي اتخاذ القرار المناسب الذي يكفل تحقيق حاجات ورغبات العميل.
2. **قبول القرار**، أي قبول العميل لهذا القرار لأنه يفي باحتياجاته ويلبي رغباته.
3. **توثيق القرار**، أي سرعة اتخاذ القرار دون الرجوع إلى الإدارة، وهو ما يطمح إليه العميل.

في المحصلة الأخيرة، يمكن أن يأتي تمكين العاملين بمنافع عديدة في الأجل الطويل، وذلك إذا ما قامت إدارة المنظمة باستخدام أساليب مختلفة لتدعيم دور المدير في التعامل مع المرؤوسين، والعمل على خلق بيئة عمل ملائمة، تمكن العاملين من أداء مهامهم بكفاءة، وذلك من خلال الاهتمام بهم وتدريبهم وتطوير دورهم في عملية التمكين، مع الأخذ في الاعتبار اختلاف قدرات العاملين في طريقة تحفيزهم إذا ما أرادت المنظمة النجاح في تطبيق هذا المفهوم (عطا، 2005).

### وسائل التمكين:

تقترح Robbins (1993) أن إدارة المنظمة ينبغي عليها المبادرة باتخاذ إجراءات معنية تؤدي إلى إحداث آثار إيجابية لدى العاملين مثل، تفويض الصلاحيات، وتفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتشجيع الإدارة الذاتية وإثراء العمل، وإدارة عمل فرق العمل، وإيجاد المهام التي تؤدي إلى التغذية الراجعة، وتصميم قاعدة تقييم الأداء الصاعد، وتخفيض الصبغة الرسمية في العمل، وترسيخ ثقافة داعمة للعاملين، إضافة إلى تشجيع عملية وضع الأهداف وتدريب وتعليم العاملين. هذه الإجراءات تتعلق بأربعة أبعاد، يمكن توضيحها على النحو التالي:

1. **الأثر**، ويتعلق بتطوير العمل والتقدم في الأداء، وأن مهمة الفرد ستكون ذات أثر إيجابي على التمكين إذا تولد لديه فهم وقناعة بأن من شأنها إحداث تغيير في وضعه الوظيفي.
2. **الكفاءة**، فإذا تمكن الفرد من أداء نشاطاته الوظيفية بمهارة فإن ذلك يؤثر في وضعه التنافسي بصفة خاصة، وكفاءة أداء المنظمة بصفة عامة.
3. **معني العمل**، ويتمثل هذا البعد في كفاءة الفرد في أداء عمله في المنظمة، فإذا كان الفرد يدرك أن عمله مهم وذو قيمة بالنسبة له وللآخرين، ويبدى اهتماماً بما يؤديه من عمل، فإن ذلك من شأنه أن يؤدي إلى خلق معني لعمله ويعزز التمكين لديه. فقد بينت إحدى الدراسات الرائدة في هذا المجال (Sjoberg, et al., 1983) أن إحساس الفرد بأن وظيفته غير ذات معنى بالنسبة له وللمن حوله يولد لديه الشعور بالاغتراب، وأن زيادة إحساسه بمعني وظيفته وقيمه يؤدي إلى التزامه ورغبته في المشاركة والتركيز.
4. **حرية الاختيار**، وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهامه، حيث يقوم العمل بتزويد العاملين بالاختيار إذا مكنهم من تحديد الطريقة التي تناسبهم في إنجاز وأداء مهام وظائفهم واختيارها. لقد أكدت دراسة (Deci, et al. 1989) على أن حرية الاختيار المدركة لدى العاملين تؤدي إلى زيادة المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة الضغوط، وأن إدراك الفرد أن الأشخاص أو الأحداث من حوله تقيد اختياره، وتتحكم فيه تؤدي إلى مشاعر سلبية، وتؤثر في دافعيته للإنجاز واحترامه لذاته.

كما ينصح Robbins إدارات المنظمات المختلفة باستخدام وتبني مجموعة الإجراءات المشار إليها لأنها تؤدي إلى تمكين العاملين في وظائفهم، حيث يوجد من الناحية العملية ارتباط بين كل إجراء من هذه الإجراءات التي تستخدمها إدارة المنظمة وأبعاد التمكين الأربعة السابقة، ويؤكد على أهمية تفويض الصلاحيات لاعتقاده بأنه الإجراء الأكثر فاعلية في تمكين العاملين بشكل فعلي في وظائفهم.

ومن جانبه يرى Stir (2003) أن أساسيات مفهوم التمكين تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower، حيث يمثل كل حرف من حروف هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ، وهي:

1. **تعليم العاملين**، إذ ينبغي على المنظمة أن تقوم بتعليم كل فرد من الأفراد العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية أداء العاملين فيها ومن ثم نجاحها.
2. **الدافعية**، ينبغي على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين، وتوضيح دورهم الأساسي في نجاح المنظمة من خلال إعداد وتنفيذ برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل، إضافة إلى اعتماد سياسة الباب المفتوح مع العاملين من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

3. **وضوح الهدف**، حيث لا يمكن لجهود التمكين أن تتجح ما لم يكن لدى كل فرد من أفراد المنظمة فهم واضح لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة ذاتها. فصاحب عملية التمكين، تكمن في الاستخدام المخطط والموجه لإمكانيات العاملين الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة.

4. **الملكية**، ويتعلق هذا المبدأ بسياسات المنظمة الخاصة بتشجيع قبول وامتلاك العاملين للسلطة والمسؤولية لإنجاز وأداء الأعمال، وبالتالي يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لأصول ومزايا فيها، مما يؤدي إلى تعزيز ولائهم وشعورهم الإيجابي وممارسة سلطاتهم على أعمالهم. ومن ناحية أخرى، يقترح Stir معادلة للتمكين تتكون من ثلاثة عناصر تسمى بـ (3As): السلطة + المساءلة = الإنجاز (Authority + Accountability = Achievement).

5. **الرغبة في التغيير**، حيث يمكن لنتائج التمكين أن تقود المنظمة إلى الطرق أو الأساليب الحديثة في أداء مهامها. فالبحث عن طرق جديدة ناجعة أصبح مسعى حقيقياً بالنسبة للمنظمة، وبالتالي ما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى في المنظمة على إحداث التغيير فإن طرق ووسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

6. **نكران الذات**، تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء في تنفيذها، كما يتصف بعض المديرين في نفس الوقت بحب الذات واتباع النمط القديم في القيادة (السيطرة والسلطة)، وينظرون إلى التمكين على أنه تحدٍ لهم، وليس أسلوباً لتحسين مستوى التنافسية وتحقيق الربحية.

7. **الاحترام**، تتوقف نجاح عملية التمكين في المنظمة وبشكل أساسي على الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير أدائه والإبداع والابتكار فيها، وما لم يشكل احترام العاملين وعدم التمييز بينهم فلسفة أساسية لإدارة المنظمة فإن عملية التمكين لن تحقق النتائج المرجوة منها، وبالتالي فشل كافة جهود التمكين في المنظمة.

وفي نفس السياق، يقترح (Luthans 1992: 439) من جانبه مجموعة من الوسائل التي يمكن لإدارة المنظمة أن تستخدمها في تمكين العاملين فيها، يمكن عرضها على النحو التالي:

1. تعبير إدارة المنظمة عن ثقها في قدرات الأفراد العاملين فيها ومكافأتهم عن الأداء المتميز.
2. التعبير عن آمال وتوقعات الإدارة العليا المتعلقة بإمكانات العاملين ومستوى أدائهم.
3. منح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة أو الأسلوب الذي يرونه مناسباً لتنفيذ أعمالهم، والسماح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
4. أن تقوم إدارة المنظمة بوضع وتحديد طموحات وأهداف العاملين.
5. أن تستخدم القيادات الإدارية في المنظمة النفوذ والسلطة بحكمة وبطريقة إيجابية، وأن تحد من استخدام سلطة الإكراه والإكراه.

ومن زاوية أخرى، يمكن تحديد بعض الاستراتيجيات التي ينبغي على إدارة المنظمة مراعاتها واتباعها في تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يمكن توضيحها على النحو التالي هيجان والمهيوف (2001):

1. الملكية أو الحياة، أي السماح للعاملين بامتلاك المسؤولية عن أداء مهام وأعمال أقسامهم أو إداراتهم مع إعطائهم السلطة الكافية التي تمكنهم من تحمل تلك المسؤولية.
2. الاستماع الجيد للعاملين في المستويات الدنيا الذين قد يكون لديهم أفكار مهمة والاعتراف بقيمة كل عامل من العاملين داخل المنظمة.
3. إعادة الصلاحية ومنح الاستقلالية لفرق العمل لمواجهة مشكلات العمل وحفاظاً على وقت وجهد الإدارة.

ويتطلب تطبيق أسلوب التمكين بنجاح، توفر أجواء تعكس وتميز البيئة الداخلية للمنظمة، تتصف بالثبات النسبي، وتؤثر في سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم على أدائهم لمهام وظائفهم، أي تهيئة مناخ تنظيمي يُسهل ويساعد المنظمة على تطبيق برامج تمكين العاملين فيها.

### التمكين والمناخ التنظيمي:

توجد العديد من المظاهر الدالة على أن وجود أو توفر مناخ تنظيمي بالمنظمة، يُسهل ويساعد على إعداد وتطبيق برامج تمكين العاملين فيها، ويقترح كل من Hitchcooh and Willard (1995)، نقلاً عن الحراشة والهيدي، (2006) مجموعة من المعايير تشكل أبعاداً هامة ينبغي مراعاتها عند تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يمكن عرضها على النحو التالي:

1. **الهيكل التنظيمي**، الذي يوضح قنوات انسياب السلطة، وخصائصه بما في ذلك الإدارات والأقسام، ووصف الوظائف والمهام، ... فزيادة عدد المستويات الإدارية في المنظمة مثلاً يكون على حساب استقلالية العاملين وسلطانهم ونفوذهم. ويتطلب نجاح جهود التمكين في المنظمة ذات التنظيم الهرمي العميق إجراءات هامة مثل، إعادة الهيكلة إذا ما رغبت (إدارة المنظمة) تحويل بيئتها وثقافتها إلى أسلوب العمل الجماعي بدلاً من الأسلوب أو النمط التقليدي.

2. **النمط الإداري**، بعد تحديد الهيكل التنظيمي لابد من تقييم أسلوب الإشراف في كل مستوى من المستويات الإدارية، أي ما هو الأسلوب الإداري السائد؟ وما هو الأسلوب المطلوب؟ وتحديد نطاق الإشراف.

3. **سجل العاملين**، وينطوي على دراسة وتحليل خصائص الأفراد من حيث اتساع مهامهم، وقدراتهم التعليمية الفعلية المطلوبة، وتنوعهم، وتفاعلهم مع غيرهم من العاملين ومع رؤسائهم في نفس الوقت، فكلما سُمح للأفراد بالتنوع، زاد ذلك من شعورهم بمزيد من المكانة في العمل، وبالمقابل فإنه كلما كانت أجواء العمل أكثر رسمية، زادت الصبغة الرسمية، مما سيؤدي إلى خلق الشعور بأهمية العمل ومكانة الفرد في المنظمة والذي يؤدي بدوره إلى مستوى أدنى من التمكين.

4. **القوة والنفوذ غير الرسمي**، في ظل نطاق الإشراف الواسع نوعاً ما، يكون لدى العاملين درجة أكبر من الاستقلالية، وبهذا يكون لديهم شكل من التمكين غير الرسمي ويكون هناك نوع من مصدر القوة غير الرسمية. ومن هنا يتم التركيز على هذه المصادر حتى لا يتم الاصطدام بها في عملية تمكين العاملين، وأفضل طريقة لمعرفة هذه المصادر هي ملاحظة أعمال الأفراد يومياً، وملاحظة الذين يتفاعلون معهم وطبيعة هذا التفاعل، وكيفية تنظيمهم اجتماعياً، لمعرفة القادة غير الرسميين الذين سيكونون موضوع التمكين فيما بعد.

5. **الثقافة التنظيمية**، تتمثل النقطة الأساسية في هذا الإطار في ملاحظة الافتراضات التي يعكسها العمل اليومي في المنظمة، والذي بدوره يبين إلى أي مدى تكون هذه المنظمة منفتحة تجاه دعم وتعزيز التمكين والقدرة على المحافظة عليه، وذلك من خلال ثقافتها مثل، تاريخ المنظمة، ومهمتها، والحوافز والمكافآت.

6. **انسياب المعلومات**، ويتعلق بكيفية عمل الاتصالات داخل المنظمة، أي هل هناك قناة للاتصال من أعلى إلى أسفل؟ أم أن هذه القناة أفقية بين الإدارات والأقسام؟ هل يتم تشجيع الأفكار الجديدة؟ هل يتم إعلام العاملين باستمرار عن تطورات المنظمة الجيدة وغير الجيدة؟ هل المنظمة لديها سرية في نشر المعلومات؟ فعدم توافر المعلومات لدى العاملين في المنظمة، يحد من فعالية تطبيق برامج التمكين فيها، والعكس صحيح. فقد أكد Spreitzer (1996) على أن قدرة المديرين في الحصول على المعلومات، خاصة المتعلقة بالنواحي الفنية لوظائفهم وأهداف المنظمة ككل لها تأثير إيجابي على شعورهم بالتمكين ودافعيتهم للإنجاز.

7. **تقييم الأفراد**، يمكن تقييم الأفراد العاملين في المنظمة بطريقة رسمية أو غير رسمية، من حيث تفاعلهم مع بعضهم، ومدى مرونة المديرين ومواقفهم وشعورهم تجاه مرؤوسيه خارج وداخل نطاق إشرافهم، ودرجة الثقة بالحوافز التي يمنحها رؤسائهم، وموقف العاملين من عملهم. وما إذا كانوا يعملون برغبة أم نتيجة للأوامر، وكيفية شعورهم في حال النجاح أو الفشل. الإجابة على هذه التساؤلات يمكن أن تقدم دلائل على وجود التمكين من عدمه بين العاملين.

يتضح مما سبق أنه لابد من توافر خصائص في البيئة التنظيمية للمنظمة حتى تتمكن من تطبيق مفهوم تمكين العاملين من ناحية، ودعمه والمحافظة عليه من ناحية أخرى. هذه الخصائص تتمثل في تحولات تنظيمية يمكن توضيحها كما يلي ملحم (2006: 172):

1. التحول من التنظيم الرأسي إلى التنظيم الأفقي وهذا يستدعي مزيداً من التفويض والاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا في المنظمة.
2. التحول من التخطيط في كل الأسواق إلى اختيار سوق محدد أو مناسب.
3. التحول من الاتكالية في الأداء إلى إنجاز الأعمال بالاعتماد على الذات.
4. التحول من أداء نفس العمل بنفس الطريقة إلى الإبداع وتأدية العمل بطرق مختلفة.
5. التحول من المركزية إلى اللامركزية ومن البيروقراطية إلى التمكين.
6. التحول من المكافأة بالأقدمية إلى المكافأة بناءً على الإنجاز والإبداع.
7. التحول من العامل المستخدم إلى العامل صاحب العمل.
8. التحول من حلقة الإنتاج إلى الحلقة المعرفية.
9. التحول من الثبات إلى التكيف.
10. التحول من المتوقع إلى المفاجئ.

ومن جهته يحدد Caudron (1995: 34) مجموعة أخرى من الخصائص التي ينبغي أن تتصف بها البيئة التنظيمية للمنظمة، تدعم وتعزز عملية تمكين العاملين فيها. وذلك على النحو التالي:

1. وجود فرق العمل الموجهة ذاتياً.
2. مشاركة العاملين في كافة المعلومات المتعلقة بأهداف وتوجهات المنظمة.
3. التدريب والتطوير المستمر للعاملين لتحقيق الأهداف مثل، المهارات المطلوبة، القيادة، وإدارة الوقت، ... .
4. تفهم إدارة المنظمة وتقديرها للتحديات المتعلقة بتطبيق مفهوم تمكين العاملين، وتمكينهم بشكل تدريجي ومنظم من خلال فرق العمل، بحيث يكونون مستعدين طواعية للتطوير وليسوا مدفوعين إليه.
5. استثمار العاملين للمصادر والموارد المتاحة للمنظمة، وضبط استخدامها بما يحقق أهدافها.
6. وجود معايير لضمان تفعيل وتنفيذ ما يقدمه العاملون في المنظمة من آراء وأفكار والاستفادة منها.
7. التعامل الإيجابي مع العاملين في فرق العمل، وتزويدهم بالمعلومات عن أدائهم المتميز في إنجاز أعمالهم، مما يسهم في رفع معنوياتهم.

بالإضافة إلى هذه الخصائص، فإنه من الأهمية بمكان أن يمتلك العاملون في المنظمة حرية كافية في اختيار وتحديد الكيفية أو الأسلوب الذي يستخدمونه في أداء وممارسة مهام وظائفهم. وهذا لا يتأتى إلا إذا كانت إدارة المنظمة مقتنعة تماماً بإدراك العاملين بأهمية العمل. فإذا ما توفر هذا الإدراك ساعدهم ذلك في تحقيق النجاح ومقوماته المطلوبة.

### التمكين في منظمات الخدمة:

في هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن مفهوم تمكين العاملين يحظى بأهمية كبيرة في مجال منظمات الخدمة، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن مفهوم تمكين العاملين في وظائفهم، يمثل أحد أهم الأنشطة الإدارية التي يمكن أن تقوم بها إدارة المنظمة تجاه العاملين فيها، والتي قد تعبر عن التزام الإدارة بجودة الخدمة، حيث يمكن للمديرين استخدام هذا التمكين للتأثير على استجابات موظفي الاتصال بالعميل أثناء عملية تقديم الخدمة، وذلك من منظور أن تمكين العاملين في وظائفهم، يمكنهم من حرية التصرف، ويجعلهم في نفس الوقت قادرين على ابتكار واستلهم أفضل الطرق والأساليب لأداء وظائفهم (الكخيا، 2004).

كذلك تشير العديد من الدراسات أيضاً إلى أن سيادة هذا المفهوم في منظمات الخدمة، من شأنه أن يؤدي إلى زيادة في جودة الخدمة التي تقدمها، ومن ثم في حصولها على درجة عالية من رضا عملائها. إذ أنه لا يمكن تحقيق الجودة العالية، إلا في تلك المنظمات التي تستخدم مفهوم تمكين العاملين فيها.

فمن ناحيته، توصل يونس (2016) إلى أن اتباع سياسة تمكين العاملين في المنظمة، له تأثير جوهري على إدراك العملاء لأبعاد جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي في درجة رضاهم عنها. وله تأثير إيجابي أيضاً على الدوافع الذاتية للعاملين، والتي بدورها توفر معنى أكبر للالتزام تجاه المنظمة، ومن ثم إرضاء العملاء ونجاح المنظمة في تحقيق أهدافها (Proenca, et al., 2017).

وفي نفس الإطار، أشارت حلواني (2001) إلى أن قبول المديرين لتبني أسلوب تمكين العاملين في وظائفهم وإمكانية تطبيق هذا الأسلوب في الإدارات التي يعملون بها، يعني إمكانية نقل سلطة اتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى، وتحمل ما يترتب عن ذلك من مسؤوليات من قبل هذه المستويات. إلا أن عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية، وعدم قدرتهم على المخاطرة، فضلاً عن الخوف من التعرض للوم الإدارة العليا، من أهم الأسباب التي تمنعهم من تطبيق أسلوب تمكين العاملين في وظائفهم.

كما أن عدم قدرة العاملين على تحمل المسؤولية، يدفع المديرين إلى عدم الثقة بقدراتهم، وبالتالي الإحجام عن استخدام أسلوب تمكين العاملين لأداء مهامهم الوظيفية، الأمر الذي يتطلب ضرورة عقد دورات تدريبية، لتأهيل وإعداد العاملين، باعتبارهم العنصر الأساسي في عملية التمكين. كذلك أشارت إلى أن طبيعة البيئة التي يعمل في ظلها المديرون، لا تعتبر السبب الرئيسي أو المباشر في عدم استخدام أسلوب تمكين العاملين في وظائفهم داخل المنظمة.

كذلك أكد كل من Antonacopoulou and Kandampully (2000) وبوجه خاص على دور العاملين في خلق قيمة للخدمات، باعتبارهم الأساس في تحقيق التميز الخدمي، وأن تمكين العاملين يقدم مناخاً مناسباً، ويُمكنه في آنٍ معاً أن يعزز الاستقلالية والمرونة في أداء مهامهم، وأن التميز الخدمي ينشأ من تجربة شخصية عند التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، فمن خلال قدرة مقدمي الخدمة على إضفاء لمستهم الشخصية، يمكنهم أن يضيفوا قيمة للخدمة التي تتسق بشكل أكبر مع متطلبات واحتياجات العميل.

وفي نفس الاتجاه يؤكد Murrell and Meredeth (2000) على أهمية تفهم احتياجات العاملين، والتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم، باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه عملية التمكين، إذ أنهم الأكثر مواجهة للمشاكل التي قد تحدث، مما يستوجب توفير المناخ الملائم لهم، والذي يتمثل في معاملتهم باحترام، وتزويدهم بالإمكانيات والمعلومات اللازمة، فضلاً عن الاستثمار فيهم، باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه المنظمة.

ومن جانبه تناول Lashley (1999) مفهوم تمكين العاملين في منظمات الخدمة، من خلال خمسة أبعاد لعملية التمكين هي، المهمة Task، وتوزيع المهام Task Allocation، والسلطة Power، والالتزام Commitment، والثقافة Culture، وذلك في عدة منظمات خدمية متشابهة: سلسلة مطاعم (Harvester Restaurants)، وثقافة (Culture)، وذلك بهدف وصف وتحليل وتحديد الأشكال المختلفة التي تتخذها عملية تمكين العاملين في المنظمة. وتوصل إلى مجموعة النقاط التالية:

1. وجود معاني إدارية مختلفة لعملية تمكين العاملين، حيث تكون هذه المعاني مستخدمة وقائمة أساساً، على إدراكات واهتمامات مختلفة بمشاكل المنظمة وحاجات ومتطلبات التشغيل، ودوافع إدخال أو استخدام مفهوم تمكين العاملين، والمنافع المكتسبة منه.
  2. مهما كانت نوايا المديرين، أو إدارة المنظمة من عملية تمكين العاملين، فإن آثار تمكين العاملين، سيتوسطها مشاعر وتجارب المفترض أنهم يُمنحون السلطة.
  3. بشكل عام وفي معظم الحالات وبدرجات متفاوتة، كان للعاملين القليل من حرية التصرف في التفاعلات الخدمية، فيما كان أدأهم تحت السيطرة المباشرة في أغلب الأحيان.
  4. في كل الحالات كانت عملية تمكين العاملين، قاصرة على ما وصف بأنه الاشتراك في المهمة، أي تمكين موظفي الخط الأمامي من خلال المشاركة. فلم يكن الموظف الممنوح سلطة قادراً حتى على التأثير في السياسات التي تؤثر فيه، في حين كانت هناك درجة من الاستقلال بالمسؤولية في توزيع المهام، والالتزام جزئياً لبعض الأفراد العاملين، فضلاً عن ثقافة خدمة موجهة بشكل جيد.
  5. تعرض العاملين الذين تم تمكينهم إلى توترات مع الإدارة العليا في المنظمة، بسبب رغبة كبار المديرين في الاحتفاظ بالسيطرة، والتدخل في كافة المشاكل التي تحدث.
  6. إن أي شكل من أشكال التمكين، يمثل مصادر مختلفة لرضا العاملين، ويمثل منافع مختلفة لأصحاب العمل في نفس الوقت، حيث إن إحساس العامل بالملكية والكبرياء يمثل مصدراً من مصادر رضاه، ينعكس في الاستجابة لحاجات وطلبات العميل، وبالتالي تحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء.
- وفي نفس السياق، توصل (Martin and Adams (1999 إلى أن تمكين العاملين في التفاعلات الخدمية، سواء عن طريق ما يعرف بـ By Design (منح وتشجيع العاملين على حرية التصرف في أداء مهامهم وتكون نتيجة لمبادرات الإدارة)، أو ما يعرف بـ By Default (قدرة العاملين ورغبتهم في إظهار سلوكيات معينة دون تدريب أو إشراف وتكون غالباً نتيجة لغياب مثل هذه المبادرات) من شأنه أن يكون ذا فائدة كبيرة لكل من العملاء ومقدمي الخدمة على حد سواء، على الرغم من أن حرية التصرف غير المقيدة، لا تخلو بدورها من السلبيات أيضاً.
- كذلك يرى (Denham, et al. (1997 أن تمكين العاملين في حد ذاته، يمثل سياسة تُساهم في إعداد منظمات من نوع جديد، يشترك فيها العاملون والمديرون في تحقيق هدف واحد، حيث يشتق جوهر هذا المفهوم من الاعتقاد بأن لا أحد يتقن العمل، أكثر من الشخص الذي يؤديه، مما يؤكد ضرورة تزويد أولئك الأشخاص، بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة أعمالهم، حتى يصبح أداء المنظمة أكثر كفاءة.
- وفي ذات السياق، يمكن الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب تمكين العاملين في منظمات الخدمة يمكن أن يحقق المنافع التالية (Kanani and Shafiei (2016 ؛ Nejadjavad and Gilaninia (2016):
1. يساعد تمكين العاملين على تلبية احتياجات العملاء من الخدمات المقدمة بشكل أسرع وفي الوقت المناسب.
  2. العامل الممكن يمتلك القدرة على سرعة الاستجابة للعميل غير الراضي، وفي الوقت المناسب، وذلك أثناء عودته لطلب خدمات المنظمة.
  3. يمنح التمكين العاملين شعوراً أفضل عن أنفسهم ووظائفهم.
  4. العامل الممكن غالباً ما يكون مصدراً لأفكار وابتكار خدمات جديدة.

#### مقومات نجاح التمكين:

يتطلب نجاح أي برنامج عمل توافر مقوماته، وعليه فإن نجاح المنظمات في تطبيق أسلوب تمكين العاملين، يعتمد بادئ ذي بدء على توافر مجموعة من الأسس أو المقومات التي تساعد وتضمن في نفس الوقت نجاح سير عملية التمكين. ومن أهم هذه المقومات ما يلي الكبيسي (2005):

1. تفهم وإيمان عميق ورغبة صادقة بضرورة التغيير والتجديد، والتحول نحو الأفضل بعزم وإرادة وقناعة من جانب القيادة الإدارية، بحيث يصبح العاملون أمام أهداف ورسالة واضحة للمنظمة.
2. إرساء ثقافة تنظيمية تقوم على احترام الأفراد والاعتراف بجهودهم باعتبارهم حجر الأساس للتمكين، والثقة بقدرات العاملين وإشعارهم بأهمية دورهم من خلال المشاركة والمبادرة والتأثير في وضع السياسات ورسم الخطط، ومعالجة المشكلات وأنهم جميعاً مسؤولون مسؤولية تضامنية لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
3. تبني التعلم التنظيمي منهجاً وسياسةً، وتوفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات، وتشجيع تبادل الأفكار والبحث عن البدائل والأدوات التي تساعد على إيجاد الحلول للمشكلات الجديدة والمتجددة.
4. مشاركة جميع العاملين في المعلومات وتبادلها وتوظيفها دون قيود أو حواجز قد تعيق حركة انسيابها، من أجل أن تكون الصورة الكلية للواقع القائم والاحتمالات المستقبلية واضحة للجميع وعلى حدٍ سواء.
5. العمل في شكل فرق عمل مؤهلة وفعالة بدلاً من العمل الفردي، ورسم الأدوار ووصف المهام لهذه الفرق.
6. إحلال الثقة بتصرفات ونوايا الآخرين محل الشك، والانتماء والولاء والالتزام الذاتي والطوعي محل التحكم والسيطرة والإشراف المباشر.
7. بالنسبة لمنظمات تقديم الخدمات، ينبغي وضع أفضل وأكثر الأفراد تمكناً ومُكنة في الخطوط الأمامية في عملية تقديم الخدمة، بما يكفل إرضاء الزبائن، وتحسين صورة المنظمة، وتوفير الكلفة والوقت لأداء العمل. فالتمكين ليس إلا وسيلة ومنهج لخدمة الجمهور وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن زاوية أخرى يرى كل من Murrell and Meredith (2000) أن العاملين هم حجر الأساس لنجاح عملية التمكين، الأمر الذي يعكس أهمية معرفة وتحديد احتياجاتهم والتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم، وهذا يتطلب بالضرورة توفير المدخلات اللازمة، حيث توجد ثلاث نقاط أساسية يتوقف عليها نجاح عملية التمكين، يمكن تحديدها في الآتي:

1. معاملة العاملين باحترام.
  2. توفير الإمكانيات وتقديم المعلومات اللازمة.
  3. الاستثمار في العاملين باعتبارهم حجر الأساس في المنظمة.
- وفي السياق نفسه، يقترح كل من Keller and Donsereau (1995) ثلاثة متطلبات لنجاح تطبيق أسلوب تمكين العاملين، ينبغي على المديرين الأخذ بها، وهي:

1. إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية.
2. إعطاء المرؤوسين كافة الصلاحيات لاختيار وسائل تنفيذ الأهداف المطلوب منهم تحقيقها ومساعدتهم في علاج ما يواجههم من مشكلات.
3. منح الثقة باستمرار من المديرين للمرؤوسين ودعمهم بشكل مستمر.

وفي سياق غير بعيد، يحدد Civerolo (2004) مجموعة من الإجراءات التي يمكن للمنظمة استخدامها لضمان نجاح جهودها في تمكين العاملين فيها، وذلك على النحو التالي:

1. استمرار التواصل بين إدارة المنظمة والعاملين فيها حول الرؤى والتصورات حول أهداف المنظمة وتوجهاتها وعوائدها المتوقعة.
2. تمكين العاملين من حل مشكلات العمل بأنفسهم، وتشجيعهم على الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.
3. بناء وتنمية مهارات العمل والاتصال لدى العاملين.
4. إيجاد مناخ عمل هادف يُمكن المديرين من قيادة المرؤوسين بالأفعال وليس بالشعارات.

5. تشكيل فرق عمل مؤهلة وقيادة فعالة، وذلك بعد التأكد من إعداد وتأهيل الأفراد لقيادة فرق العمل لضمان نجاح هذه الفرق في إنجاز مهامها، ويرتبط ذلك بالاختيار السليم للأفراد والتركيز على مشكلة محددة، ووضع مقاييس أداء واضحة.
6. تحديد وتجهز الأدوات التي يمكن استخدامها في حل المشكلات من قبل الأفراد العاملين مثل، الخرائط التنظيمية بأنواعها، وفن العصف الذهني.
7. اعتراف المنظمة بجهود الأفراد العاملين فيها وتقديرهم واحترامهم ومكافأتهم على الأعمال المتميزة، باعتبارهم حجر الأساس في تمكين العاملين، والتأكيد على إنجازاتهم والعمل على تعميمها على مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة، فعدم الاعتراف بالأداء المتميز للعاملين، من شأنه أن يؤدي إلى فقدانهم للدافعية والحماس والالتزام بمعالجة المشكلات وتحقيق المنجزات.

وبشكل أكثر تحديداً، يرى المعاني وأرشيدة (2009) أن المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين تتمثل في:

1. **تفويض السلطة**، حيث يقوم المدير بتفويض مسؤولياته جزءاً من اختصاصاته بما يمكنهم من إصدار القرارات دون الرجوع إليه. فقد أشار (Lawler 1994) من جانبه إلى أن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين تشتمل في عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية في المنظمة.
2. **فرق العمل**، إذ يرتبط مفهوم تمكين العاملين لدى العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل التي تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، والتي تتمتع بمهارات مختلفة ومتكاملة ومسؤولة ومسؤولية تضامنية، وتتصف بالكفاءة والفاعلية في الأداء، وبذلك يُعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة في تطبيق تمكين العاملين في المنظمات، إلا أن فعالية هذه الفرق لا تتحقق إلا من خلال خصائص المنظمة وهيكلها التنظيمي، ونشاط التدريب والتعلم، ودرجة تمكين العاملين فيها.
3. **تدريب العاملين**، ويهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء الأعمال، أو تنمية هذه المعارف والمهارات لزيادة الكفاءة الحالية والمستقبلية للعاملين. فنجاح المنظمة المعاصرة - المتعلمة - في تحقيق أهدافها، يتوقف على جهودها المستمرة في تنمية وتطوير وتعليم الأفراد العاملين فيها، وكيفية تطبيق ما تعلموه في الواقع العملي. وتأكيداً على ذلك، أشار (Dimitriades 2005) إلى أن توفير برامج تدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات، وإدارة الصراع، وحل المشكلات، ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل، يعتبر من أهم خصائص المنظمات الممكنة.
4. **الاتصال الفعال**، أي نقل وتجهز المعلومات وتبادلها بين العاملين والإدارة في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بما يكفل توحيد المفاهيم واتخاذ وتنفيذ القرارات، ويتيح للعاملين في نفس الوقت فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. ويتطلب ذلك اهتمام إدارة المنظمة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات ومتخذي القرارات بالشكل الذي يمكنهم من أداء وإنجاز أعمالهم.
5. **تحفيز العاملين**، وذلك بغية تحقيق أهداف المنظمة. هذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، يتوقف تأثيرها على قدرتها على إثارة الدافعية لدى الأفراد العاملين وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة ولوائهم لها من ناحية، وعلى نجاعة الأساليب المستخدمة في تنفيذها، التي تأخذ في الاعتبار أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات من ناحية أخرى. إن نظام الحوافز الجيد يُسهم في جذب العاملين وتعزيز استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل مزيد من الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، كما يوفر لهم مناخاً تنظيمياً إيجابياً، ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع روحهم المعنوية ويقوى ولائهم للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وفي نفس الإطار يشير Ward (1997) إلى أن النجاح في تطبيق برامج تمكين العاملين، يتطلب توفير بيئة عمل تقوم على تبني المخاطرة وبناء الثقة بحيث لا يصبح العاملون متخوفين من الإقدام على أداء العمل الملائم من وجهة نظرهم، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن يتوفر للعاملين فهم عام وخلفية صحيحة قبل تطبيق أسلوب التمكين، وذلك من خلال نشر روح الثقة في مكان العمل، وتشجيع الاستعداد للمخاطرة، فإذا ما تأكد العاملون أن مخاطرتهم لا تعرضهم للعقوبة في حالة الفشل، فإن ذلك يعزز ثقة العاملين بإدارة المنظمة وأخذ زمام المبادرة لتحقيق نتائج أفضل.

ومن جانبه، يرى المدهون (1420هـ) أن تمكين العاملين يقوم على افتراضين أساسيين، يتمثل الأول في أن منح العاملين مسؤوليات واضحة ومحددة، وسلطات فعلية بشكل متوازن، يمثل أداة من أدوات التمكين التي من شأنها أن تجعل العاملين يشعرون بالقوة في التعامل مع الأفراد والأحداث بطريقة فعالة، وبالتالي فإنه من الأهمية بمكان أن تقوم إدارة المنظمة بتوفير هذه القوة للعاملين حتى يتمكنوا من إحداث التأثير والتغيير المناسب الذي يحقق الفاعلية في الأداء.

أما الافتراض الثاني، فينص على أن ثقة إدارة المنظمة في العاملين وقدراتهم والتعبير عنها، يزيد من فعاليتهم، الأمر الذي يتطلب من إدارة المنظمة تقديم وتوفير الدعم النفسي للعاملين بشكل فردي، وذلك من خلال الاستثمار في قدرات العاملين وتعزيز الثقة فيها على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرار، الذي يجعلهم يشعرون بامتلاك القدرات والمهارات اللازمة لأداء وإنجاز أعمالهم.

إن نجاح تطبيق برامج تمكين العاملين، يتطلب بصفة أساسية اقتناع الإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق هذه الفلسفة ودعمها، وأن تأخذ على عاتقها مسؤولية منح العاملين السيطرة على نشاطاتهم (وضع رؤية واضحة للعمل، وتفهم طبيعة الأعمال وشرح مكوناتها، ووضع إجراءات تساند فعالية الأنشطة)، والحرية في اتخاذ القرارات والمسؤولية عن تصرفاتهم (تدريبهم على كيفية أداء أعمالهم بشكل سليم، ومنحهم السلطة اللازمة لإنجاز أعمالهم، والدعم والتوجيه المستمر)، إذ أن إشراك العاملين وتمكينهم في وظائفهم يمثل التزاماً طويل الأجل، وأسلوباً جديداً في تسيير وإدارة العمل، وتغييراً أساسياً في ثقافة المنظمة.

### معوقات تطبيق مفهوم تمكين العاملين:

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها العديد من الصعوبات أو المعوقات التي تعوق تطبيق أسلوب تمكين العاملين، والتي يمكن توضيحها كما يلي الكردي (2010)؛ المعاني وأرشيدة (2009)؛ العدوان والحوالدة (2008)؛ الحراحشة والهييتي (2006)؛ الكبيسي (2005)؛ Susan (2005):

1. عدم قناعة الإدارة العليا بفلسفة وأهمية التمكين، وعدم إدراكها لدورها في تنفيذ برامج التمكين، حيث إن الثقافة البيروقراطية التي تأصلت في النفوس أصبحت جزءاً من التراث التي اعتادت عليه الأجيال، وأصبح سلوكاً معارفاً يصعب تغييره.

2. عدم توافر مناخ تنظيمي مناسب يسود كافة المستويات الإدارية في المنظمة، مما ينعكس سلباً على معنويات العاملين ومستوى أدائهم.

3. مقاومة التغيير وحرص المديرين والعاملين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية.

4. اعتقاد كل مدير أن لديه المعرفة والفهم الكامل لكيفية تطبيق أسلوب تمكين العاملين، وقد لا يكون الأمر كذلك، فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة، والمساءلة، ومسؤولية العاملين عن تطوير ورقابة أدائهم ذاتياً، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن جهود التمكين ستنتهي بالفشل.

5. رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته الإدارية، وعدم عدالة نظام المكافآت والحوافز.

6. تخوف وتردد العاملين من تحمل المسؤولية والمحاسبة.

7. مركزية عملية اتخاذ القرارات وتركز السلطة في يد المديرين.
8. ضغط الوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين والمديرين على حدٍ سواء والمتمثلة في الأعمال الروتينية والواجبات الوظيفية التي ترهقهم وتستنزف طاقتهم، خاصة إذا كانت ناجمة عن تفشي البيروقراطية.
9. عدم دعم المديرين لعملية التمكين وتوفير متطلبات تطبيقه، اعتقاداً منهم بأنه يهدد بقاءهم، ويؤدي إلى تغيرات لا تعرف عواقبها.
10. ضعف التدريب وعدم وجود قيادات إدارية مُمكنة ومواكبة لما يستجد من تطور فكري ومفاهيم عصرية، يجعلها معادية لفلسفة التمكين، فالإنسان عدو لما يجهل وبالتالي فإن فاقده الشئ لا يعطيه.
11. توقعات وتأملات العاملين الواسعة بأن لديهم الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجههم في أداء مهام وظائفهم، ولكن كثيراً ما يتفاجؤون بعدم قدرتهم على تطوير وتحقيق الأهداف.
12. وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق مما يترتب عليه فشل بعض القرارات وتعرض العاملين الذين تسببوا فيها للمساءلة والعقاب، كما أن عدم دعم الإدارة في حالات الإخفاق التي قد تحدث (قرارات أو تصرفات) كفيل بفشل عملية التمكين برمتها.

#### مضامين وتوصيات:

يمكن أن نستخلص مما تم استعراضه من مفاهيم وأصول نظرية لمفهوم تمكين العاملين بالمنظمات، مجموعة من المضامين والتوصيات التي يجب على إدارة المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها التركيز عليها، والاسترشاد بها، والاستفادة منها في عمليات إدارة وتطوير أداء العاملين فيها، بهدف تطوير أدائها وفعاليتها من ناحية، والارتقاء بمستوى أداء الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثم تحقيق التمييز في ممارسة أنشطتها ونموها وبقائها واستمرارها.

#### (1) المضامين:

1. إن الفكرة الرئيسية لمفهوم التمكين تنطوي على أن سلطة اتخاذ القرار، يجب أن يتم تفويضها للعاملين بالمنظمة بصفة عامة، والعاملين في الصفوف الأمامية بصفة خاصة لكي يتم تمكينهم من الاستجابة بصورة سريعة ومباشرة لطلبات العملاء وتلبية احتياجاتهم.
2. إن فكرة التمكين تتطلب إحداث تغيير جذري في أدوار العمل والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين. فبالنسبة لدور المدير، يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض. أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. إن تمكين العاملين في المنظمات يخفف من العبء الملقى على عاتق المديرين والحد من تدخلاتهم في تفاصيل العمل وإعنائهم من مهام الرقابة والسيطرة، وبالتالي التفرغ لإعداد الاستراتيجيات ورسم السياسات وتقويم الأداء والإنجاز، والتأكد من تحقيق الأهداف والحفاظ على سمعة المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.
4. إن أسلوب تمكين العاملين عملية متشابكة في عناصرها ومتداخلة في مكوناتها، وتحتاج إلى التطبيق التدريجي مع الإدارة الحكيمة والرشيدة في مجالات تطبيقية مختلفة.
5. قيم الاحترام المتبادل، والعدالة بين العاملين أنفسهم، وبينهم وبين الإدارة العليا، يُشكل ضماناً أساسية لكي يعطى التمكين ثماره في ظل بيئة تعاونية وحافزة.
6. التمكين لا يعنى القوة، بل إتاحة الفرصة للعاملين لتقديم أفضل ما لديهم من خبرات ومعلومات، يؤدي في النهاية إلى التفوق والإبداع في العمل.
7. إن أكثر التطبيقات وأفضلها في عملية التمكين هي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وتحمل مسؤوليات أكبر، وسلطات أكثر، وأن مفهوم التمكين، كتطبيق وممارسة لا يزال في بداياته، مع عدم وجود رغبة لدى بعض المنظمات بتفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين من أجل تمكينهم في وظائفهم.

8. إن الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي (البيروقراطي) الذي تتسلسل فيه التعليمات والقرارات والمعلومات من أعلى إلى أسفل لم يعد صالحاً لتطبيق مفهوم تمكين العاملين، بسبب تعارضه مع أسس تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، حيث يتطلب تطبيق هذا المفهوم استراتيجية مؤسسية واضحة وهيكل تنظيمياً يعزز الشعور بالمسؤولية، وتطوير المهارات، وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، وتوجيه العاملين وتدريبهم.
9. إن أسلوب تمكين العاملين في المنظمات يمثل استراتيجية من استراتيجيات إدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية فيها، تقوم على مرتكزات من شأنها تطوير المنظمة والعاملين فيها، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
10. إن تطبيق أسلوب التمكين، يزيد من ولاء العاملين في المنظمة، خاصة في المستويات الإدارية الدنيا الذين على اتصال مباشر بالسوق والمنظمات المنافسة فيه، وبالتالي الدفاع عنها، مما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية من ناحية، وفعالية الأداء المؤسسي والفردية من ناحية أخرى.
11. إن نجاح تطبيق برامج تمكين العاملين في المنظمات، يتطلب بصفة أساسية إقناع الإدارة بفلسفة التمكين والتزامها بتطبيق ودعم هذه الفلسفة، باعتبارها أسلوباً جديداً في تسيير وإدارة جوانب العمل المختلفة، وتغييراً أساسياً في ثقافة المنظمة.
12. يعتمد أسلوب تمكين العاملين في المنظمات على عناصر ومحددات أساسية تؤدي في المحصلة الأخيرة إلى تحسين نتائج أداء العمل وزيادة كفاءته، وتعزيز رغبة العاملين والإدارة في التطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة.
13. اعتماد سياسة التمكين يؤدي إلى كفاءة أكبر في الأداء، وتدعيم السلوك الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين، وتحفيزهم وتشجيعهم على الابتكار.
14. لا يكون التمكين أداة فعالة إلا إذا اقترن بتوفر الثقة لدى العاملين والانتماء والولاء والالتزام، والقدرة على الإقدام والمخاطرة، إضافة إلى تشجيع الاستعداد على اختيار الوسائل الملائمة لزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية في آن معاً.

## (2) التوصيات:

1. تقوية صلاحيات العاملين في المنظمة وتوفير المرونة اللازمة التي تمنحهم القدرة على الأداء المتميز من خلال إضفاء صفاتهم الشخصية، تؤدي في مجملها إلى الارتقاء بمستوى أداء وممارسة المنظمة لأنشطتها.
2. جماعية العمل وتنمية روح الفريق بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة من خلال العمل في شكل فرق عمل مؤهلة وفعالة، باعتبار أن أداء العمل مسؤولية جماعية.
3. توفير واقتسام المعلومات مع العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بـ/ وإحداث قنوات اتصال بين المديرين والعاملين في المستويات الإدارية الأقل (الاهتمام بالاتصال من أعلى إلى أسفل)، من منظور ضرورة أن يمتلك العاملون المعلومات الكافية لضمان التوافق بين هذين المستويين، وذلك من خلال الأدوات المختلفة التي تحقق الاتصال الفعال بين العاملين والإدارة.
4. خلق روح المنافسة بين العاملين، من خلال غرس وترسيخ روح المبادرة والابتكار وتحمل المسؤوليات، لما لذلك من أثر على أدائهم لمهام وظائفهم.
5. الاعتراف بأهمية دور العاملين في المنظمة، والسعي إلى تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي لديهم، من خلال قيام الإدارة بتبني المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة العاملين، والتي تنطوي على أنشطة مخططة وموجهة للعاملين بها، تختص بتنمية وتدريب العاملين، ومكافآتهم، والعلاقات فيما بينهم، والاتصالات، ووضوح الأدوار، ويمكنها أن تؤدي إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين من ناحية، وفعالية أداء المنظمة من ناحية أخرى.

6. تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج تدريبية مستمرة، تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية، والسلوكية للعاملين، بالشكل الذي يزيد من درجة الاعتمادية والاستجابة لديهم.
  7. تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز، سواء المادية أو المعنوية للعاملين الذين يحققون أداءً متميزاً، بما يتناسب وكفاءاتهم وقدراتهم ويحفزهم على الأداء.
  8. تحليل قدرات العاملين، ومحاولة التوفيق بين الفرد والوظيفة، من خلال الاهتمام ببرامج الاختيار والتعيين، وشغل الفرد للوظيفة المناسبة لقدراته ومؤهلاته، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية الذاتية للعاملين، وإدراكهم للمعنى من العمل، وقدرتهم في التأثير على القرارات المتعلقة بالوظيفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً في استجاباتهم أثناء أداء مهام وظائفهم.
  9. تعديل الهيكل التنظيمي وتصميم أو إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يسهل أسلوب أداء العمل للعاملين وتوظيف مهاراتهم، بما يكفل تحسين نوعية العمل، ومساعدة العاملين على الاستقلالية، بصورة تمكنهم من تحديد المهام والمسؤوليات، التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المتوخاة من الوظيفة.
  10. تبني ثقافة تنظيمية، تعمل على خلق وتنمية الوعي لدى العاملين في المنظمة وتهيئة المناخ الصحيح لتطبيق أسلوب تمكين العاملين فيها، بالشكل الذي يساعد على إظهار استجابات وسلوكيات وقدرات مرغوبة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التزام الإدارة العليا بالمنظمة التزاماً كاملاً بفلسفة تمكين العاملين، والتحرك بشكل سريع نحو تشخيص العوائق التنظيمية التي قد تحد من نشر ثقافة التمكين، وذلك في اتجاهين، يمثل الأول في المديرين باعتبارهم العنصر المؤثر في صناعة هذه الثقافة والمصدر الداعم والمؤيد لها أو العكس، والثاني يتمثل في الأفراد - بيئة التمكين - ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم وأدائهم.
- ويتطلب تحقيق ذلك بالضرورة أن تكون الإدارات العليا بالمنظمات على داية كافية بمفهوم الثقافة التنظيمية وأكثر تفهماً لها داخل منظماتها، وأن تكون على معرفة بالتغيرات التي تحدث لتلك الثقافة ومتطلبات مواجهتها، وما يقتضيه ذلك من تغييرات وتعديلات لازمة في كل من الهيكل التنظيمي، وأنظمة إدارة الموارد البشرية، ونظم المكافآت والحوافز، والسياسات، وأنظمة الرقابة، وأنماط الإدارة في جميع المستويات التنظيمية لها. فأين هي منظماتنا اليوم من كل ذلك؟

## المراجع:

### (1) المراجع العربية:

- الأفندي، عطية حسين. 2003. تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 19-71.
- الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح الدين. 2006. أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 38، العدد الثاني 240-266.
- الخطيب، محمود أحمد. 2000. إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، بحث مرجعي. اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، 6-7 أبريل.
- السعودي، موسى. 2008. أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 35، العدد الثاني، 442-468.
- الضمور، صفاء يوسف. 2009. العوامل المؤثرة على التمكين الإداري: تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 1، 78-94.

- العدوان، شاكر أحمد والخالدة، رياض عبد الله. 2008. استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي: حالة دراسة. مجلة الإداري، العدد 115، السنة الثلاثون، 13-57.
- الكبيسي، عامر خضير. 2005. إدارة المعرفة وتطوير المنظمات. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- الكردي، أحمد السيد. 2010. استراتيجية التمكين الإداري للعاملين. موقع أحمد الكردي للتنمية.
- الكيخيا، فيصل سالم. 2004. إدارة التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل في المنظمات الخدمية: نموذج مقترح ودراسة تطبيقية. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية.
- المدهون، موسى. 1420هـ. نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 13، العدد 2.
- المسدي، عادل عبد المنعم. 2003. أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعتهم للإنجاز: دراسة تطبيقية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية - جامعة الإسكندرية، المجلد الأربعون، العدد الثاني، الجزء الأول، سبتمبر، 331 - 374.
- المعاني، أيمن عودة وأرشيدة، عبد الحكيم. 2009. التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 234-259.
- جورج، ستيفن ويمرزيكرتش، ارنولد. 1998. إدارة الجودة الشاملة. ترجمة: حسين حسنين، عمان: دار النشر.
- حلواني، ابتسام عبد الرحمن. 2001. أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه: دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، العدد الثالث والرابع، السنة الخامسة عشر، 425-470.
- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد. 1997. إدارة القرن الواحد والعشرين إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين. الطبعة الثانية، القاهرة، ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوي السابع.
- عامر، سعيد يس وعبد الوهاب، علي محمد. 1998. الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. الطبعة الثانية، القاهرة: وايدسيرنس للاستشارات والتطوير الإداري.
- عطا، الفت إبراهيم. 2005. مفهوم تمكين العاملين ومدى ملاءمته في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس، العدد الثاني، أبريل، 2-59.
- ملحم، سليم. 2006. التمكين كمفهوم إداري معاصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هيجان، عبد الرحمن والمهيوف، صلاح معاذ. 2001. إدارة الجودة الكلية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- يونس، علي يونس يوسف. 2016. أثر سياسات تمكين العاملين على إدراك العملاء لأبعاد جودة الخدمة: بالتطبيق على صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 4 أكتوبر، 159-179.

## (2) المراجع الأجنبية:

- Abukhait, R. M., Bani - Melhem, S. and Zeffane, R., 2019. Empowerment, Knowledge Sharing and Innovative Behaviors: Exploring Gender Differences. *International Journal of Innovation Management*, 23, (1), 1950006-1 - 1950006-28.
- Anonymous, 1997. Empowerment the key to Customer Service. *Texas Banking*, 86, (9), Sept.
- Antonacopoulou, E. and Kandampully, J., 2000. Alchemy: The Transformation to Service Excellence. *The Learning Organization*, 7, (1), 1-12.
- Bowen, D. and Lawler, E., 1992. The Empowerment of Services Workers. *Saloon Management Review*. Spring, 9 -31.

- Caudron, S., 1995. Creat an Empowering Environment. *Personnel Journal*, 74, (9), 28-38.
- Civerolo, J., 2004. People Empowerment: How to Guarantee Fundamentals of Empowerment. *Final. Pdf*.
- Conger, J., 1998. Leadership the Art of Empowerment. *The Academy of Management Executive*, 3, (1), 17-24.
- Cuilla, J., 1996. Leadership and the Problem of Bogus Empowerment. *Academy of Leadership Press*, 102-125.
- Deci, E., et al., 1989. Self Determination in Work Organization. *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-592.
- Denham, N., et al., 1997. Doing yourself Out of Job. *Employee Relation*, 19, (2), 147.
- Dimitriadis, Z., 2005. Employee Empowerment in the Greek Context. *International Journal Manpower*, 26, (1), 80-92.
- Idris, A., See, D. and Coughlan, P., 2018. Employee Empowerment and Job Satisfaction in Urban Malaysia: Connecting the Dots with Context and Organizational Change Management. *Journal of Organizational Change Management*, 31, (3), 697-711.
- Johnson, R. and Thurston, E., 1997. Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid. *Leadership and Organization Development Journal*, 18, (2).
- Kanani, N. and Shafiei, B., 2016. Employees Empowerment in Organization. Kuwait. *Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 5, (8), 1-7.
- Keller, T. and Donsereau, F., 1995. Leadership and Empowerment: A Social Exchange Perspective. *Human Relations*, 48, (2), 127-140.
- Lashley, C., 1999. Employee Empowerment in Services: A Framework for Analysis. *Personal Review*, 28, (3), 1-19.
- Lawler, E., 1994. The Victims, Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible. *The Academy of Management Executive*, 8, (1), 68-76.
- Li, M., Liu, W., Han, Y. and Zhang, P., 2016. Linking Empowering Leadership and Change - Oriented organizational citizenship behavior: The Role of Thriving at Work and Autonomy Orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29, (5), 732-750.
- Luthans, F., 1992. *Organizational Behavior*. 6<sup>th</sup> Edition. Mc Graw – Hill, Inc., N.J.
- Martin, C. and Adams, S., 1999. Behavioral Biases in the Service Encounter: Empowerment by Default. *Marketing Intelligence & Planning*, 17, (4), 1-11.
- Matthews, R. and Cole, S., 2003. The Organizational Empowerment Scale. *Personal Review*, 32, (3), 297-318.
- Mohapatra, M. and Mishra, S., 2018. The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market. *International Journal of Business Insights & Transformation*, 12, (1), 48-52.
- Murrell, K. and Meredith, Mimi .2000. *Empowering Employee*, N. Y., Mc Graw - Hill.
- Navran, F., 1992. Empowering Employee to Excel. *Supervisory Management*, 37, (8), Aug.
- Nejadjavad, M. and Gilaninia, S., 2016. Assessing the Impact of Service Quality on Customer Loyalty Using Model Enhanced of Kitapci. *Oman Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 34, (2616), 1-8.
- Proenca, T., Torres, A. and Sampaio, A., 2017. Frontline Employee Empowerment and Perceived Customer Satisfaction. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 15, (2), 187-206.

- Robbins, S., 1993. *Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications*. 6<sup>th</sup> Edition, Prentice – Hall Inc., Englewood, Cliffs, N. J.
- Saif, N. and Saleh, A., 2013. Psychological Empowerment and Job Satisfaction in Jordanian Hospitals. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3, (16), 250-257.
- Saray, H., Patache, L. and Ceran, M., 2017. Effects of Employee Empowerment as a Part of Innovation Management. *Economics, Management, and Financial Markets*, 12, (2), 88-97.
- Shackleton, V., 1995. *Business Leadership*. London, Routledge.
- Sjoberg, L., Olsson, G. and Salay, F., 1983. Cathetic Orientation Goal Setting and Mood. *Journal of Personality Assessment*, 47, 307-312.
- Spreitzer, G., 1996. Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, (2), 483-498.
- Stir T., 2003. *Fundamentals of Empowerment*. Available at: [www.40uncestoheaven.com](http://www.40uncestoheaven.com) / Fundamentals of Empowerment. Final Pdf.
- Susan, M., 2005. Top Ten Ways to Make Employee Empowerment fail. *Human Resources*, New York, 3-7.
- Troyer, J., 1997. Under Standing Empowerment. *Association Management*, 49, (8), Aug.
- Ward, A., 1997. Implementing Employee Empowerment, *Information Systems Management*, 14, (1), winter.