

تمكين العاملين في المنظمات الحديثة - مقارنة نظرية

Empowering workers in modern organizations - a theoretical approach-

د. الطاهر غراز

¹ أستاذ محاضر أ، قسم علم الاجتماع جامعة جيجل، الجزائر، tgherraz@yahoo.com

تاريخ الإستقبال: 2020/12/16 تاريخ القبول: 2021/01/28 تاريخ النشر: 2021/02/27

ملخص:

بالرغم من اهتمام الدراسات الأجنبية الحديثة بموضوع تمكين العاملين، باعتباره من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، إلا أن إدراك أهمية تمكين العاملين مازال محدودا -خصوصا في الدول العربية والتي تعاني منظماتها من عدم اقتناع الإدارة العليا بقدرة المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا على اتخاذ القرارات التي تحقق النتائج المطلوبة، واعتقاد المديرين أن المشاركة وتفويض السلطة للعاملين سوف يؤدي إلى فقدانهم النفوذ والسلطة التي يتمتعون بها في وظائفهم. وعليه نسعى من خلال هذا المقال إلى التطرق إلى ماهية التمكين والمفاهيم المرتبطة به بالإضافة إلى الإشارة إلى أهم الأساليب الحديثة والمعاصرة للتمكين في النظريات الإدارية، وأخيرا الإشارة إلى المزايا والعيوب التي ينطوي عليها تمكين العاملين مع الإشارة في نهاية الورقة إلى واقع التمكين في البيئة العربية.

كلمات مفتاحية: التمكين، تمكين العاملين، تفويض السلطة، المنظمة المتعلمة، إدارة الجودة الشاملة.

Abstract:

Despite the interest in modern foreign studies topic of empowering workers, as one of the newest and most of the main entrances of administrative reform in developed countries, but the awareness of the importance of empowering workers is still limited -_khasossa in the Arab countries which suffer organizations it is not convinced senior management capacity of subordinates at the lower administrative levels Taking decisions that achieve the desired results, and managers' belief that the participation and delegation of power to workers will result in them losing the influence and power they have in their job. Therefore, we seek through this article to address what is empowerment and the concepts associated with it, in addition to referring to the most important modern and contemporary methods of empowerment in managerial theories, and finally to pointing out the advantages and disadvantages involved in empowering workers with an indication at the end of the paper to the reality of empowerment in the Arab environment.

Keywords: Empowerment, employee empowerment, delegation of authority, learning organization, total quality management.

مقدمة:

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات هائلة كان لها انعكاساتها الإيجابية على إدارة الموارد البشرية. فمنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي ومفهوم التمكين يحظى باهتمام متزايد من قبل الأكاديميين والممارسين المهتمين بقضية الموارد البشرية. وفي ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الحديثة الاهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي ليس غريبا أن تلجأ العديد من المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين. هذا الأخير يهتم بشكل رئيسي بإقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة " هم " مقابل "نحن". فالشركات والمؤسسات الرائدة تدرك أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً للمؤسسات والشركات في العالم العربي خصوصاً في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة. وفقاً لذلك فإن منظمات الأعمال في العالم العربي في حاجة ماسة للتغيير وتبني ممارسات وسياسات تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة.

وتأسيساً على ما سبق نحاول في مقالنا هذا الانطلاق من الإشكالية التالية: ما مفهوم تمكين العاملين؟ وما أهم أساليب التمكين في التراث النظري الحديث والمعاصر؟ ما مزايا وفوائد تمكين العاملين؟ ما أهم عراقيل تطبيق التمكين؟ وما هو واقع تمكين العاملين في البيئة الإدارية للبلدان العربية؟ وبناء على التساؤلات السابقة، سنحاول الإجابة عنها من خلال العناصر التالية:

أولاً: مفهوم وخصائص تمكين العاملين**ثانياً: أساليب التمكين في التراث النظري الحديث والمعاصر****ثالثاً: مزايا وفوائد تمكين العاملين****رابعاً: معوقات تطبيق التمكين****خامساً: واقع تمكين العاملين في البلدان العربية**

أهمية الموضوع: ترحح أهمية الموضوع الذي نسعى لمناقشته في هذا المقال إلى أنه خطوة على الطريق للتعرف على ماهية تمكين العاملين وكذا معرفة أساليب التمكين في الفكر الإداري الحديث وكذلك التطرق لأهم التحديات إلى قد تواجه تطبيق هذا المفهوم في منظمات الأعمال العربية.

أولاً: مفهوم وخصائص تمكين العاملين

1. **مفهوم التمكين:** تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في

المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.¹

2. خصائص تمكين العاملين:

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

1. " عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة ."

2. " إعطاء الثقة، والحرية، والموارد للعاملين، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية ."

3. " التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل " .

4. " إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم " .

5. " منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات، والاستجابة للعملاء، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز " .

6. " إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف على العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج " .²

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

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية :

- يحقق تمكين العاملين زيادة النفوذ الفعال للأفراد و فرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز تمكين العاملين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل و الأزمات.

- يهدف تمكين العاملين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.
 - يجعل تمكين العاملين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية ، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم و قراراتهم .³
- من خلال أدبيات التمكين ، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل : الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي ، ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل (Conger and Kanungo,1988)⁴ ، ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Wilkinson, 1998)⁵ ، وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة ، فرق الإدارة الذاتية ، واستقلالية فرق العمل .
- أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية ، الثقة في القدرة على أداء المهام ، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام ، الشعور بمعنى للعمل (Conger and Kanungo, 1988) .
- ومفاهيم تمكين العاملين أياً كانت فهي تتبع أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل. وعموماً فإن تمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات ، وعلى المنظمات أن تحدد تعريف إجرائي أو عملي قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلاً من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين .

3. تمكين العاملين والمفاهيم الإدارية الأخرى:

حظي موضوع تمكين العاملين باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1990، مما حدا ببعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينيات بأنه (عصر التمكين) إلا أنه رغم تعدد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم تمكين العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل : التفويض ، والمشاركة، والإثراء الوظيفي .⁶

1.تمكين العاملين وتفويض السلطة: يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين ، وفي الواقع إنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني "تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ والوصول إلى الأهداف التنظيمية"، فالتفويض لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية للعمل ، كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما في التمكين فإن الأفراد الذين تم تمكينهم أي إعطاؤهم سلطة اتخاذ القرارات هم المسؤولون عن النتيجة النهائية، كما أن التمكين أكثر ثراء من التفويض، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محددة، ولا يتيح له

إلا قدراً يسيراً من المعلومات بالكاد ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه ، أما في التمكين فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادأة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه ، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة والعاملين فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية، وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني، فإن كانت إيجابية فالحوافز له وإن كانت سلبية فالعقاب عليه ، حيث يتعين أن يتعلم من ذلك الدرس حتى لا يكرر الخطأ .

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

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

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

ثانياً: أساليب التمكين في التراث النظري الحديث والمعاصر

1. نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor

تأثر (Douglas McGregor) بأفكار Maslow ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" (The Human Side of Enterprise) ، من خلال نظريته التي سماها نظرية X و Y. ولكل من X و Y افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماماً، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز.⁷

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين (Self-Fulfilling Prophecy) أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتفاء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

2. نظرية الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (Chris Argyris)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائماً تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" "EMPOWERMENT" بشكل حرفي ومحدد، قام به كرس آرقريس (Chris Argyris) من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقداً شديداً للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية"⁸ "Personality and Organization" مؤكداً أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائماً إلى التوجيه

والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس أرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغييب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

3. الأساليب الحديثة في الإدارة

أ. نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة⁹. وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

ب. النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف¹⁰. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

ج. حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن¹¹. وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكوم بالدرج (Malcolm Baldrige) وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة Value Chain والتميز في الأداء Performance Excellence، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعا مملوسة أم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات.

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "تمكين الموظفين" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونها مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

د. نظرية Z

نظرية Z نظرية يابانية-أمريكية قدمها William Ouchi و Richard Tanner¹². وترتكز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة (Career Planning) والتنمية المهنية (Career Development) واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

هـ. المنظمة المتعلمة (Learning Organization)

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد Peter Senge ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز على العناصر الآتية¹³:

1. المعلومات وأهميتها في التعلم.

2. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.

3. **التمكين**: وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.

4. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.

5. والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

وحدث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. وهناك مقالات تبدأ بعناوين مثل، "إما أن تجدد أو تبدد" و "إما أن تجدد أو تتبخر" (**Innovate or evaporate**) وتدل على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى زوال، نتيجة للعولمة، وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية، لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة؛ منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيرا فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها: أن تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

أما فيما يلي فسيتم التفصيل به بشكل خاص حول: أساليب التمكين، ومراحل تطور المفهوم، من خلال النظريات المختلفة التي ساهمت في صياغة معاصرة لمفهوم التمكين المعاصر.

4. أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أ، أسلوب القيادة

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة (Bennis, 1989, McClelland, 1965, Kanter, 1989)¹⁴ وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة (Malone, 1997).¹⁵ وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

ب. أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية (Cognitive) للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت (Spretizer 1996)¹⁶ إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

ج. أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة (Quality circles) في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي (Sims, 1986).¹⁷ والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً (Rothstein, 1995).¹⁸ يؤكد (Torrington et al (2005)¹⁹

أن عمل الفريق يعد أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط (**Flat Structures**) بدلاً من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة (**Interdependency**) بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد (**Dependency**). كما تتحقق القيمة المضافة (**Added Value**) من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

5. مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيلاً مع تمكين الموظفين (**Honold, 1997**)،²⁰ ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره (**Edward Deming**)²¹ حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. ولا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة من أجل إرضاء الزبائن.

6. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين (**Honold, 1997**) فيقول (**Honold, 1997**) بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكل المناسبة (**Structuring**) والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (**Partners**) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية (**Garfield, 1993**).²² وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام (**Cogner and Kanango, 1988**).

ثالثاً: مزايا وفوائد تمكين العاملين يرى (**Umiker, 1992**) أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي:²³

- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

1. ارتفاع الإنتاجية.
2. انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
3. تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات.
4. تحقيق مكانة متميزة.
5. زيادة القدرة التنافسية .
6. زيادة التعاون على حل المشكلات .
7. ارتفاع القدرات الابتكارية .

- بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية:

1. إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .
2. ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .
3. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .
4. إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
5. ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .
6. تنمية الشعور بالمسؤولية .
7. ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

رابعاً: معوقات تطبيق التمكين

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

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي: ²⁴

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

خامساً: واقع تمكين العاملين في البلدان العربية

إن الواقع الفعلي لبيئة الإدارة العربية وطبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية الثلاثة ، يوضح أن الصف الثاني يطمع دائماً في كرم الصف الأول ، ويطمح في فرص التعلم سواء من خلال التدريب في بيئة العمل أو بالإيفاد لدورات وندوات تدريبية ومؤتمرات ، أو بآتاحة الفرصة للمبادرة وحرية الحركة من خلال التمكين ، ويطمعون أيضاً في أن تتاح لهم المعلومات والصلاحيات الكافية دون تركيز للسلطة أو للمعلومة أو للقرارات . ومن الملاحظ أنه في كثير من الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام يحل

موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية ، وهذه طبيعة الأمور وحيث يتعين أن تتاح الفرصة للأجيال التالية من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب ، وفي كثير من الحالات كما هو الحال في هذه الأوقات فإن بعض الهيئات الحكومية تشهد خروج أعداد لا بأس بها من القيادات الكفوءة بشكل يكاد يكون جماعياً خلال فترة واحدة ، سنة مثلاً.²⁵ لكن الملاحظ أيضاً أن الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من الخبرة والحكمة ، التي توافرت لتاركي مناصبهم بحلول سن التقاعد ، والغريب أن يقال أن الصفوف التالية ليست لها خبرة وتمكن الصفوف التاركة ، ويقال ذلك من الأجيال الشابة وأيضاً من القيادات التي على وشك أن تترك مواقعها ، أما أن يقال ذلك من قبل الأجيال الشابة فهذا حقهم في أن يكونوا قد نهلوا من خبرة رؤسائهم وزملائهم الأقدم ، وأما ما يقال من قبل القيادات التي على وشك أن تترك الخدمة قريباً فهو أمر مستغرب .

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

ويتطلب دفع الصف الثاني للمناصب القيادية أن يكون مدرء الصف الأول كرماء وعند حسن ظن مرؤوسيه ، ومن ناحية أخرى يشكو الكثير من المديرين لاسيما في مناصب الإدارة العليا من أن الصفوف الثانية ليست في مستواهم الفني وأنهم يخشون أن يتدهور مستوى الأداء عندما يخرجون للتقاعد ، فقد يكون السبب أن بعض الموظفين لا يقبلون على التعلم من خبرات رؤسائهم الأقدم ، وقد يكون السبب في أن هؤلاء الأقدم لا يريدون تأهيل الصف الثاني خشية أن يحتل مواقعهم . لذلك فإن انتقال الخبرة بين الأجيال لم يعد في الغالب أحد المشاكل، بل يجب أن يسأل كل مدير نفسه : كم أعددت من الشباب المرؤوسين ؟ قبل أن يشكو من نقص الإطارات والكفاءات.

خاتمة

على الرغم من شيوع التمكين مصطلحاً ومنهجاً تطبقه العديد من المؤسسات بأشكال مختلفة، إلا أن هذا المصطلح بقي عصياً على الفهم والوضوح للكثيرين. فبينما يرى البعض التمكين على أنه تفويض للسلطة، يزعم آخرون بأن تفويض السلطة والصلاحيات ما هي إلا جزء وشكل من أشكال التمكين، وأن التمكين هو في إعادة الحرية المسلوبة من الفرد تلك الحرية التي يمتلكها أصلاً بفطرته وبما يتوافر لديه من قدرات ذهنية وحسية تمكنه من القيام بعمله باستقلالية وحرية. ومنهم من نظر إلى التمكين على أنه

وهم وخيال من أمثال **Argyris** و **Eccles** ومنهم من رأي في هذا الحكم ظلماً على المصطلح وتجنباً على المفهوم من أمثال **Forrester** الذي يؤكد أهمية التمكين وتوزيع السلطة ودفعها للمستويات الإدارية المختلفة. وخاصة تلك المستويات ذات الاحتكاك المباشر بالزبائن وخطوط الإنتاج الأمامية.

و لكل من هؤلاء العلماء وجهة نظره التي قد يقدم لها المبررات ويسوق لها المعطيات التي تساعده في إقناع الآخرين، وهذا بحد ذاته يدل على أن موضوع التمكين هو مادة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع، واختبار هذا المصطلح من خلال الممارسة الحقيقية له، من أجل معرفة أبعاده وآثاره ومقوماته ومتطلباته المختلفة .

لقد أوضحنا في مقدمة البحث الاهتمام المتزايد للمنظمات بمفهوم تمكين العاملين، وبيننا أن هذا الاتجاه عائد للضغوط التي تتعرض لها المنشآت للاهتمام بمواردها البشرية لتحقيق الميزة التنافسية. والمنظمات العربية مدعوة للاستجابة بصورة سريعة لتلك الضغوط، ولا يمكن أن يشكل نمط الإدارة التقليدي والقائم على أسلوب الإدارة من أعلى إلى أسفل النموذج الذي يسهل الاستجابة السريعة للتغيرات المتسارعة. والواقع يظهر أن مصطلح تمكين العاملين لم يحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية.

إن مصطلح تمكين العاملين كمفهوم إداري حديث جدير بالبحث والدراسة، ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات العربية هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق. حيث أظهرت الدراسات أن نجاح إستراتيجية يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها للتمكين. والاعتقاد البارز أن التمكين كممارسة إدارية يمكن أن تتطابق مع القيم الثقافية لبعض المجتمعات مقارنة مع مجتمعات أخرى.

وأخيراً، يتضح أن تطبيق تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل، وإنما عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها.

الهوامش والمراجع:

- 1- مازن ، عبد العزيز ، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي ، الأردن ، عمان ، 2006 ، ص 1 .
- 2- Michigan, Flint, & E. Czuba, Cheryl, **Empowerment: What is it?**, Joe Journal, 2004, pp.3-4.
- 3- علي ، عبد الوهاب ، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين ، المؤتمر السنوي السابع ، إدارة الفرن الحادي والعشرين ، القاهرة ، 1997 ، ص 10 .
- 4- J.A., Conger, and R.N., Kanungo, **The Empowerment process : integrating theory and practice**, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3, pp.82-471.
- 5- A., Wilkinson, **Empowerment Theory and Practice**, Personnel Review, 1998, Vol.27, No.1, pp.40-56.
- 6- جعفر ، أبو القاسم أحمد ، السلوك التنظيمي والأداء ، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1991 ، ص 124 .
- 7- Macgregor, D. **The Human Side of Enterprise**, New York: McGraw-Hill.1960.
- 8- Argyris, C. **Personality and Organization**, New York: Harbor and Row.1957.
- 9- Bertalanffy, L , **The History and Status of General Systems Theory**, *Academy of Management Journal*, 1972, vol 15, pp. 407-26.
- 10- Schermerhorn, J , **Management**, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- 11- Crosby, P, **Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain times**, New York: McGraw-Hill. 1995.
- 12- Ouchi, W(1981) **Theory Z: How American Businesses Can Meet Japanese Challenge**, Reading, MA: Addison-Wesley.
- 13- Senge, P., **The Fifth Discipline**, New York: Harbor. 1990.
- 14- Bennis, W., The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop, *Harvard Business Review*, 43(1): 6-24. 1999.
- 15- Malone, T. W, **Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT**, *Sloan Management Review*, 1997, vol 38 (2), 23-35.
- 16- Spreitzer, G.M., **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, *Academy of Management Journal*, 1996, vol 39 (2), 483-504.
- 17- Sims, H. P., Jr., **Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, Personnel**, 52 (1), 25-31. 1986.
- 18- Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V., **The Empowerment Effort That Came Undone**, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31. 1995.
- 19- Torrington, D., Hall, L and Taylor, S, **Human Resource Management**, Sixth ed, Prentice Hall. 2005.
- 20- Honold, L, **A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations**, 5 (4), 202-212. 1997.
- 21- Deming, W.E ,Barriers Rob **Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position**, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA. 1982.
- 22- Garfield, C, **Employee Empowerment, Executive Excellence**, 10 (3), 20-22. 1993.
- 23- سعد ، العتيبي ، جوهرة تمكين العاملين ، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة ، 2005 ، ص 39 – 40 .

24- شاكور، العدوان، واقع التمكين في المنظمات العربية، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، 2004، ص 17.

25- المرجع نفسه، ص 23.

قائمة المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- 1- أبو القاسم أحمد، جعفر، السلوك التنظيمي والأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة . 1991.
- 2- أفندي، عطية، تمكين العاملين: مدخل للتطوير والتحسين المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة . 2003 .
- 3- عبد الوهاب، علي، إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة . 2002 .
- 4- فهمي حيدر، معالي، دراسة العوامل المؤثرة على استخدام التمكين، (جامعة طنطا، كلية التجارة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، 2001) .
- 5- سالي، علي محمد، العلاقة بين التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، (جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002) .
- 6- عبد العزيز، مازن، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، (الأردن، عمان، مجمع الشرق الأوسط للصناعات، 2006) .
- 7- مصطفى، أحمد، الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن الجديد، (أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد الثلاثون، 2000) .
- 8- العتيبي، سعد، جوهر تمكين العاملين، (الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، 2005) .
- 9- العدوان، شاكور، واقع التمكين في المنظمات العربية، (المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة، من 20 إلى 22 نيسان 2004) .
- 10- عبد الوهاب، علي، إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين، (المؤتمر السنوي السابع، إدارة القرن الحادي والعشرون، القاهرة، 1997) .

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 1- Argyris, C. Personality and Organization, New York: Harbor and Row.1957.
- 2- Bowen, D.E., and Lawler, E : Empowerment of Service Employee, Sloan Management Review, Summer. 1995.
- 3- Bennis, W., The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, Organizational Dynamics, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop, Harvard Business Review, 43(1): 6-24. 1999.
- 4- Bertalanffy, L , The History and Status of General Systems Theory, Academy of Management Journal, 1972, vol 15, pp. 407-26.
- 5- Caudron, S., Create an Empowerment Environment, Personnel journal, 1995.
- 6- Conger, J.A., and Kanungo, R.N., The Empowerment process : integrating theory and practice, Academy of Management Review, 1988, Vol.19, No.3.
- 7- Crosby, P, Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain times, New York: McGraw-Hill. 1995.

- 8- Deming, W.E ,Barriers Rob **Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position**, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA. 1982.
- 9- - ford, R. C., and Fottler, M. d., **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, 1995, Vol.9, No.3.
- 10- - Flint, Michigan, & Cheryl, E. Czuba, **Empowerment: What is it ?**, Joe Journal, 2004.
- 11- - Ginnodo, B., : **The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Study**, Arlington Heights, IL Pride. 1997.
- 12- Garfield, C, **Employee Empowerment, Executive Excellence**, 10 (3), 20-22. 1993.
- 13- Honold, L, **A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations**, 5 (4), 202-212. 1997.
- 14- - kizilos, P., **Crazy about Empowerment**, Training, 1990, Vol.27, No.12.
- 15- - Lashley, C., & McGoldrick, J., **The Limits of Empowerment: A Critical Assessment of Human Strategy for Hospitality Operations**, Empowerment in Organization, 1994, Vlol.2, No.3.
- 16- Malone, T. W, **Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT**, *Sloan Management Review*, 1997, vol 38 (2), 23-35.
- 17- - Murrell, K.L., and Meredith, M., : **Empowering Employee**, New York: McGraw-Hill.2000.
- 18- Macgregor, D. **The Human Side of Enterprise**, New York: McGraw-Hill.1960.
- 19- Ouchi, W(1981) **Theory Z: How American Businesses Can Meet Japanese Challenge, Reading**, MA: Addison-Wesley.
- 20- - Potterfield, Thomas A : **The Business of Empowerment – Democracy and Ideology in Workplace**, Quorum & Green Wood. 2000.
- 21- Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V., **The Empowerment Effort That Came Undone**, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31. 1995.
- 22- Schermerhorn, J , **Management**, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc. 2002.
- 23- Senge, P., **The Fifth Discipline**, New York: Harbor. 1990.
- 24- Spreitzer, G.M., **Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment**, *Academy of Management Journal*, 1996, vol 39 (2), 483-504.
- 25- Sims, H. P., Jr., **Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, Personnel**, 52 (1), 25-31. 1986.
- 26- Torrington, D., Hall, L and Taylor, S, **Human Resource Management**, Sixth ed, Prentice Hall. 2005.
- 27- - Thomson, K.M., : **The Employee Revolution : Corporate Internal Marketing**, Pitman publishing, London. 1990.
- 28- - Thomas, K. W., and Velthouse, B. A., **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive model of Intrinsic task Motivation**, *Academy of Management Review*, 1990, Vol.15, No.4.
- 29- - Wilkinson, A., **Empowerment Theory and Practice**, *Personnel Review*, 1998, Vol.27,No.1.