

6

# محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية "دراسة تحليلية"

إعداد

د/نسمة عبد الرسول عبد البر  
مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة بنها

سالم على سليمان محمد السلیمان

5

## محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية دراسة تحليلية

إعداد

أ.د/ أحمد إبراهيم أحمد      د/ نسمة عبد الرسول عبد البر      سالم على سليمان محمد السليمان  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية      مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية      كلية التربية - جامعة بنها  
كلية التربية - جامعة بنها

### مقدمة البحث :

المدير هو فرد في مؤسسة يكون مسئولاً عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وللمدير علاقات مع رئيسه ومع رؤوسيه إذ لابد عليه أن يعرف ويفهمهم ما هو مطلوب منهم ويساعدهم في وضع أهدافهم وفي كيفية الوصول إليها والمديرين يصنفون على أساسين هما الأكثر استخداماً من غيرهما وهما:

- المستوى الإداري ويشمل مديرو القمة الإدارية، مديرو الربط ومديرو الإشراف الأول.
- المستوى الوظيفي فنجد مدير التسويق، مدير العمليات، مدير التحويل مدير الموارد البشرية، وتوسع نطاق الإشراف للمدير وهذا لتقليل التكاليف والأعباء، حيث أصبح عدد المديرين المطلوبين أقل لأداء أعمال أكثر.
- المدير الفعال هو الذي يحقق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه فالمسألة ليست مسألة صفات لكنها مسألة نتائج، يقود المدير بمهارته عدد من الأدوار والمسؤوليات فيها تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ككل وهو لديه مسؤولية عن النتائج الاقتصادية، مسؤولية إدارة العمل والعاملين والمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، وللمدير علاقة وطيدة مع رؤوسيه وهي علاقة متبادلة بينه وبينهم، والمدير الناجح هو من يستطيع أن يعطي الأمان والثقة لموظفيه في أخذ القرارات وفق علاقته الدائمة برؤوسيه وتمكينهم وتركهم يؤخذون القرارات الإستراتيجية للمؤسسة دون تدخله. والقيادة هي مقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم وبعبارة أخرى المقدرة على انجاز الأعمال من خلال الآخرين،

وللقيادة أساليب مختلفة وتكون حسب الطريقة التي يعتمد عليها القائد وهي القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية)، القيادة الديمقراطية القيادة الحرة، القيادة المؤثرة<sup>(1)</sup>.

والتطور الذي عرفه تسيير الإنتاج انعكس مباشرة على تسيير العنصر البشري فمع ظهور الفكر التaylorي الذي استمر خمسين سنة تقريبا، لم يكن للمورد البشري خاصة العنصر العملي منه أية مبادرة وإنما مجرد التنفيذ، مما كانت آليات الإدارة التقليدية تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائما وما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريد، ولكن مع قدوم الفكر الحديث، أوليت أهمية كبيرة للعنصر البشري وكان بمثابة الأساس الذي بني عليه عدة أنظمة، وشهد تحول كبير في ادوار المؤسسات والمدراء نتيجة للتوسع في المسؤوليات ولهذا أدركت المؤسسة حاجتها إلى تفويض جزء من صلاحيات المدير إلى العاملين ولهذا ظهر ما يسمى بالتفويض الإداري، ومع تطور الفكر الإداري ظهرت مفاهيم جديدة مثل حلقات الجودة ثم إدارة الجودة، وإعادة هندسة المؤسسة والتمكين الذي يعتبر من متطلبات العمل في مؤسسات المعرفة ويعتبر من اكبر التغيرات الهائلة التي تجتاح بيئة الأعمال العالمية<sup>(2)</sup>.

### مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم محددات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر؟

ويتفرع عنه التساؤلات التالية :

- ماذا نعني بالتمكين؟
- ما أهمية التمكين للمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم أهداف تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية؟
- ما أهم خصائص التمكين؟
- ما أهم أبعاد التمكين؟
- ما أهم متطلبات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية؟

**أهداف البحث:**

استهدف البحث الحالي تحديد متطلبات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية في الوقت الحاضر وذلك من خلال:

- الكشف عن ماهية التمكين.
- الوقوف على أهمية التمكين للمؤسسة التعليمية.
- الوقوف على أهم أهداف تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية.
- التعرف على أهم خصائص التمكين.

**منهج البحث:**

لجأ البحث الحالي إلى استخدام المنهج الوصفي حتى يحقق أهدافه ويجيب عن تساؤلاته ويطرح رؤياه العلمية نحو قضايا البحث.

**أولاً: تحديد أهم أبعاد التمكين.**

- الكشف عن متطلبات تمكين العاملين بالمؤسسة التعليمية.

**ثانياً: ماهية تمكين العاملين:**

يعتبر التمكين من أحدث المداخل الرئيسة للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج مؤسسة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمؤسسة الممكنة، ويشير مفهوم التمكين Empowerment إلى زيادة السلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة<sup>(٣)</sup>.

كما عني مفهوم التمكين زيادة قدرة العاملين في المؤسسة ككل على التعامل بنجاح مع المواقف التي يمرون بها بأنفسهم ودون انتظار غيرهم ليتخذ القرار ويقومون فقط بتنفيذه<sup>(٤)</sup>.

ويأتي التمكين على أنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بمشاركة سلطة القرار، وفي التمكين المرؤوس الممكن مسئولاً عن جودة ما

يقرره أو يؤديه إذ يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء، ولبلوغ أهداف المؤسسة بل أيضا المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات<sup>(5)</sup>، وبالتالي فهو مصطلح جديد في إدارة الأعمال، ظهر نتيجة لرغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها من جديد واختصار وقت القرار، والتمكين يختلف جوهريا عن التفويض والاستقلالية فالذي يتلقى تفويضا لا يملك القوة في اتخاذ القرار من نفسه.

وهناك من يرى التمكين على أنه : التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية أو في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات<sup>(1)</sup>. والتمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم. التمكين هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية، دون التدخل المباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم في توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة، معنى ذلك أنه يركز على منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المؤسسة التي يعملون فيها، وحل مشاكلها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، ويحمل التمكين في مضمونه منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية، أي أنه عقد إجماع بنقل السلطة وبتنشر الرقابة اللامركزية هو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصريف، والرقابة إلى مستويات أدنى، وبالتالي فهو إيجاب وقبول وممارسة وهو التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ومن خلال ما سبق فإن التمكين يتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ومن ناحية أخرى منح حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.

ازدادت أهمية التمكين استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط والتعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسة وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها وإعادة بعث نشاطها

من جديد، وباختصار وقت اتخاذ القرار ويجب على المدير أن يركز على العاملين لديه أولاً ثم على المؤسسات المنافسة لأن العامل يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة وتحسين أدائها، فعمل القادة هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة والفعالية، وإن المؤسسات تتسارع اليوم إلى تبني هذا المفهوم لكي تستخدم أقصى الطاقات الفكرية المطورة لدى العاملين من خلال فرق العمل الابتكارية وتحرير العقول من الافتراضات التي لم تعد تلائم متطلبات مجال الأعمال اليومي ونثري كلا من العمل والحياة الشخصية للعاملين في نفس اليوم.

ويركز التمكين على دعم البنى التحتية في المؤسسة وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت، والمعرفة، وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ والغير المتوقع خلال خدمة المستهلك والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه<sup>(٧)</sup>.

وعلى هذا فإن التمكين يعد نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات أو الظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع الحالة المناسبة في محيط ممن يمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة، والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب والإتاحة الكافية لهم لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم<sup>(٨)</sup>.

ويعرف التمكين Empowerment ليبدل على نمط مؤسسة يوفر للفرد القائم بالعمل مجالاً واسعاً من العالمية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لانجاز المهام التي تختص بها وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج، كما يعتبر التمكين عنصراً رئيسياً لنجاح الإدارة من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاقاً وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤولية والمشاركة في النتائج<sup>(٩)</sup>، أي أنه يركز على تفويض السلطة والقوة للمرؤوسين في المؤسسة وتزويدهم بكافة المهارات والمعلومات التي تلزمهم في تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات البيئية، مع تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة مما يمكنهم من توجيه الأرقام وتحقيق الأرباح، وتمكين العاملين يعني منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من

خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو المؤسسة<sup>(١٠)</sup>.

وعلى هذا فإن التمكين يسعى نحو توفير فرصة السيطرة على ظروف الأداء والتعامل بايجابية مع المتغيرات على مسؤولية القيام بالعمل، ورفع مستويات اتخاذ القرارات إلى أدنى المستويات بالمؤسسة وذلك للعاملين المؤهلين الذين يمكنهم اتخاذ القرار.

وتقوم المؤسسة التي تطبق مفهوم تمكين العاملين بتدعيم سلوك تحمل المخاطر من جانب العاملين وتعتبر تلك المؤسسة أن الفشل هو وسيلة للتعلم.

وهناك من يرى أن التمكين عملية تتم من أعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة إلى العاملين وتوضيح الرؤية وتجديد خطوط الاتصالات، وشرح الأهداف والخطط اللازمة ومددهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعماله م، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير والتطوير وطبقاً لهذه المجموعة فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في<sup>(١١)</sup>:

- البدء من القمة.
- توضيح رسالة ورؤية المؤسسة.
- التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين.
- منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.
- ويطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من أعلى إلى أسفل أو المنهج "الكاريزمي".

ورأت مجموعة أخرى أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقاً لآراء هذه المجموعة في<sup>(١٢)</sup>:

- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين.
- تحديد نموذج معين لسلوك العاملين الممكنين.
- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.
- الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.

ويطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من القاع إلى القمة أو المنهج العضوي وإلى جانب هاذين المنهجين السابقين، التمكين من القاع إلى القمة ومن القمة إلى القاع، هناك منهج أو إستراتيجية ثالثة وهي التمكين على مستوى الإدارات والذي يمكن أن نسميه المنهج الدائري أو أسلوب الفريق، أين يتم أخذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدي أو على مستوى المؤسسة كلها، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح التمكين لا يتطلب الاختيار بين الإستراتيجيات.

### ثالثاً: أهمية التمكين للمؤسسة :

يعتبر التمكين من أهم الضمانات الحيوية لاستمرار أي مؤسسة، لان التمكين يساهم في رفع معنويات ورضاء العاملين، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي في تحسين الأداء، ناهيك على أن التمكين يؤدي إلى سرعة معالجة الشكاوى واقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين وهو عامل أساسي لنجاح المؤسسات واستمرارها.

ويعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في المؤسسة (مستوى الأفراد، والمجموعة والمؤسسة) حيث يساعد التمكين على توفير النمو المؤسسي، وتوفير فرص التطوير المؤسسي وتعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات، ويمكن تصنيف أهمية التمكين حسب المستويات المؤسسية إلى ثلاثة وهي<sup>(١٣)</sup>:

### ١- على مستوى المؤسسة :

#### ١) يعمل التمكين على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة:

حيث أن تنفيذ سياسة التمكين في المؤسسة يشمل على عدة عوائد عديدة لكافة الأطراف فبالنسبة للعاملين فان السياسة توجد أمامهم فرصا جديدة لإثبات أنفسهم وتطلق العنان لطاقتهم الموظف وتسلط الضوء على مواهب وإبداع العاملين، بالنسبة للدائرة فان هذه السياسة تسهل العمل ويبدو الموظف أكثر نشاط وحماس مما يؤثر في نتائج أعمال الدائرة.



وينعكس الأمر كله بطبيعة الحال على المؤسسة والعملاء يصبحوا أكثر رضا بسبب قدرة العاملين السريعة الاستجابة لهم وحل مشاكلهم بدون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة مما يزيد من الحصة السوقية للمؤسسة ويؤثر في نجاحه<sup>(١٤)</sup>.

#### ب) توفير فرص التطور المؤسسي:

حيث أن أهداف التمكين تصب في الأهداف الرئيسية التي تسعى خطط التطور المؤسسي لتحقيقها، حيث يوفر التمكين الفرصة اللازمة والكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية وهذا يؤدي إلى تنمية المرؤوسين، وتحسين مهاراتهم وتنمية روح الانتماء والابتكار لديهم كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة، ويساعد على تخفيض التكاليف وأخيراً فإنه يؤدي إلى تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية. هذه الأهداف هي الأهداف الرئيسية التي يسعى المديرين إلى تحقيقها.

#### ج) زيادة التنافس في المستويات المؤسسية المختلفة:

فالأفراد الممكّنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات المؤسسية والذي يعود بالنفع على المؤسسة.

#### د) تعزيز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرار:

يعتمد التمكين على فكرة منح الأفراد في المؤسسة السلطة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال تزويد العاملين بكل المعلومات اللازمة كي يتمكنوا من اختيار أحد البدائل المطروحة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإن زيادة عدد من يقوم باتخاذ القرار في المؤسسة، والاعتماد على اللامركزية يزيد من احتمالات القرارات الصائبة في المؤسسة.

#### هـ) يؤدي التمكين إلى تحقيق الديمقراطية في الإدارة:

حيث يشترك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات، وعلى ذلك تصير الإدارة قريبة من أن تكون جماعية<sup>(١٥)</sup>.

**و) تسهيل التخطيط الإستراتيجي طويل المدى:**

حيث أن التمكين يعطي الوقت والفرصة الكاملة للرئيس في المؤسسة للتفرغ للقيام بمهامه الرئيسية والتي تشمل التخطيط الاستراتيجي.

**ي) زيادة الإنتاجية:**

حيث تفرغ الإدارة للقيام بالأعمال التي تعمل على زيادة إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما أن المدراء سيكون لديهم الوقت الكافي لتعلم المهارات الجديدة:

- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات البيئية.
- إدارة الوقت.

**٢- على مستوى المجموعة:**

تمكين عمل المجموعات تصنف إلى أربعة وهي:

**أ) تطوير فرق العمل:**

يمكن تطوير فرق العمل من خلال فعالية تفويض أداء العمل إليهم عندما توكل لأعضاء الفريق أعمال تناسب قدراتهم أو تفوق قدراتهم بقليل فان هذا يؤدي إلى تشجيع وتطوير مهارات ومعارف الأفراد، إلى الأعمال التي تسند لأعضاء فريق العمل والكيفية التي تسند بها تلك الأعمال مهمة للغاية فهي تظهر لأعضاء الفريق مدى ثقة الإدارة بهم وتقديرها لقدراتهم ولهذا فان فوائد عمل فريق العمل تعددت وقد يكون أهمها<sup>(١٦)</sup>:

- تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، وتزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.
- تزيد إحساس العاملين بالهوية.
- تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.
- تخلق بيئة عالية التحفيز وتوفر مناخا مناسباً للعمل.
- تؤدي إلى استجابة سريعة إلى التكنولوجيا.
- تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة ودقة المهام.
- تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقدم حولا مبتكرة لها.

- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

#### ب) بناء فريق قوامه الثقة:

فعندما تقوم الإدارة بتفويض بعض أعمالها لأعضاء الفريق فإن هذا يدل على ثقة الإدارة بالفريق وبمقدراتهم، وبالتالي يقدم الفريق أفضل ما عنده.

#### ج) زيادة قدرة الفريق على الإبداع والمخاطرة:

إن من أهم معوقات الإبداع والابتكار في المؤسسة هو عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية ورفض الأفكار الجديدة باعتبارها مضيعة للوقت، بالإضافة إلى مركزية الإدارة هو عدم الإيمان بأهمية تفويض الأعمال الروتينية البسيطة للعاملين.

#### د) زيادة قدرة الفريق على التحليل:

وتكمن فوائد تمكين فريق العمل بالطريقة الصحيحة فيما يلي<sup>(١٧)</sup>:

- استغلال الوقت، وتفرغ الإدارة لأداء الأعمال التي يتعين عليها القيام بها.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معرفتهم.
- حث الفريق على العمل، حيث يحس أفراد الفريق بأن الإدارة تثق بهم وبالتالي يقدمون أفضل ما عندهم.
- استخدام الخبراء الذين لديهم معرفة قد لا تتوفر لدى الإدارة.

#### ٣- على مستوى الأفراد:

يعتبر التمكين من أهم المداخل الداعمة التي ت عمل على تنمية قدرات الموارد البشرية. وتعتبر ممارسات التمكين عن درجة قابلية الإدارات الحديثة لاختيار أكثر الأساليب فعالية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين وبالتالي انعكاس ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة، وللتمكن فوائد كثيرة تعود على الأفراد في المؤسسة فعندما يتم منح القوة والسلطة للعاملين في اتخاذ القرارات، واتخاذ الأعمال بأنفسهم، فإنه بهذه الطريقة توفر الوقت الكافي للمدير للقيام بأعماله الرئيسية<sup>(١٨)</sup>.

ومن أهداف التمكين، إعطاء الفرصة الكاملة للمدير للقيام بأعماله الرئيسية، مثل التخطيط الإستراتيجي أي عندما يمكن للأفراد أن يقوموا بالأعمال دون الرجوع للإدارة والحصول على الموافقة منها فإن التحسينات تتم بشكل أسرع في المؤسسة أيضاً، أي أن الأفراد بهذه الطريقة يمكنهم ملاحظة المشاكل وحلها بشكل أسرع لأنهم يملكون السلطة والمشاركة أكثر في المؤسسة.

(أ) زيادة مسؤوليات العاملين: عند زيادة مسؤوليات العاملين فإن هذا يؤدي إلى زيادة انتمائهم لعملهم، وهذا بدوره يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، والذي يقلل ويوفر تكاليف المؤسسة، أي أن المؤسسة لا تحتاج إلى تكاليف توظيف وجذب عاملين جدد نتيجة توسيع مسؤوليات العاملين، أيضاً تقلل من تكاليف التدريب.

(ب) زيادة الرضا الوظيفي: فعندما يتعلم العاملين مهارات جديدة نتيجة تمكينهم فإن هذا سيساعدهم على الإجابة في أعمالهم، وبالتالي شعورهم بالرضا.

(ج) تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين: حيث أن تمكين العاملين يتم من خلال تزويدهم بالمعلومات والمهارات وهذا بدوره يؤدي إلى مساعدة العاملين لتنمية أنفسهم، والخروج من منطقة الروتين.

(د) زيادة مشاركة العاملين: عندما يتم زيادة مشاركة العاملين والسماح لهم بالقيام بما يروونه صحيحاً فإن هذا بدوره يزيد من كمية مساحة التغيير نحو الأفضل، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المؤسسة وبالتالي العمل على تحقيقه مباشرة.

(هـ) التقليل من مقاومة التغيير: عندما يملك العاملين كل المعلومات في المؤسسة، فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة إلى أن تقنع الأفراد بأهمية التغيير، لأنهم يعلمون بالظروف المحيطة بالمؤسسة وبالتالي يكونون مدركين أهمية التغيير.

وبشكل عام فإن التمكين يحقق الفوائد التالية<sup>(١٩)</sup>:

- خلق إستراتيجية لتحسين الخدمات والمنتجات.
- يساعد المؤسسة على اللحاق بالمؤسسات الأخرى في بيئتها المحيطة والمقصود هنا أن المؤسسة من خلال تمكين موظفيها تستطيع مواكبة التطورات التي تحدثها المؤسسات

المنافسة، وخاصة عندما أصبح التمكين أسلوباً متبعاً في معظم المؤسسات التي تريد أن تكون ناجحة.

■ إنشاء مؤسسة دائمة التعلم، ذات مستوى أداء عالي.

ويمكن تصنيف فوائد التمكين على النحو التالي<sup>(٢٠)</sup>:

■ زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن.

■ تحقيق الإبداع في المؤسسة، والذي يتميز بالسرعة.

■ تحقيق المرونة من خلال تمكين الأفراد.

■ بناء نظام من القيم، يعتمد على الانفتاح.

■ تعليم العاملين كيف يحبون التغيير.

■ خلق رؤيا جديدة في كل المستويات

ومن مزايا التمكين ما يلي<sup>(٢١)</sup>:

■ استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطى والقرارات يمكن

أن تتخذ بواسطة العاملين في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير

أعلى في السلم الوظيفي.

■ شعور العاملين برضا أكبر، حيث يمارسون عمل مسؤولاً أكبر ويطورون مهارات جديدة.

■ ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.

■ إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين

لديهم تعامل أقل مع العملاء.

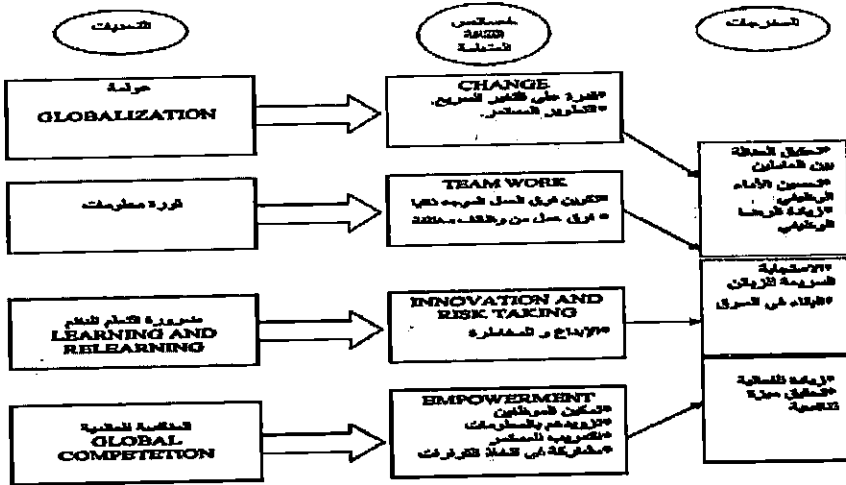
■ الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال.

ومن المتوقع أن يؤدي التمكين إلى تحسين الوضع النفسي للعاملين، حيث تتحسن نظرتهم

الذاتية لأنفسهم من خلال زيادة تقدير ما يبق ومون به من عمل، مما ينعكس إيجابياً على مستوى

الأداء، كما أنه من المتوقع حدوث تغيير في دور المدير ففعالية المدير في السنوات القادمة سوف

تقاس بأداء من يقعون تحت نطاق إشرافهم أكثر من أداؤهم كأفراد ويمكن إيضاح فوائد التمكين حسب الشكل التالي<sup>(٢٢)</sup>:



شكل رقم (١): أهمية التمكين<sup>(٢٣)</sup>

وتطبيق مفهوم التمكين لن يؤثر فقط على نمط القيادة في المؤسسة، وإنما يؤثر أيضا على مجموعة من العناصر الفعالة في أية مؤسسة، سواء أكانت خاصة أو حكومية أو غير حكومية مثل الهيكل المؤسسة، نظم الحوافز والأجور، وأساليب تقييم الأداء وأساليب الإشراف والتحكم وتصميم البرامج التدريبية ومستوى الأداء وغيرها من العناصر المهمة.

وانطلاقا مما تقدم، نستطيع أن نجمل الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى تبني مدخل التمكين

في الآتي<sup>(٢٤)</sup>:

- حاجة المؤسسة لان تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل المؤسسة.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية الطويلة الأجل.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أعمالهم.

#### رابعاً: أهداف تمكين العاملين :

يعتبر التمكين محور عملية اتخاذ القرار، وهي كفلسفة تعني السماح لفرق الإدارة والأفراد أن يكونوا مسئولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة إلى حالة الرؤية المشتركة للمؤسسة والسماح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المؤسسة ولأنفسهم، أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل المؤسسي حيث يمكن للأشخاص الذين يقومون بأداء المهام ومن اتخاذ القرارات الخاصة بمهامهم، وفي هذه الحالة سوف يمتلك العامل قدرة كبيرة على تحديد ما الذي يريد القيام به، وتكون الرقابة غير ضرورية لأن العاملين سوف يديرون أنفسهم بأنفسهم.

والتمكين يعني إعطاء القدرة والسماح للعاملين بالحرية الكاملة لانجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، وإن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتمثل هذه الأهداف في<sup>(٢٥)</sup>:

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وجعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- زيادة فرصة الإبداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- تقليل الغياب عن العمل ودوران العمل.
- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه واحترام الذات.

- استعمال ضغط الزملاء وأساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين والإنتاجية.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغهم للتخطيط الإستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- القدرة على المنافسة.

وهنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وتحصل منها على أفضل إبداعاتها وإن الشيء الواضح من خلال أهداف التمكين هو سعي المؤسسة لتحسين أدائها ولكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها إلا بإيجاد بيئة عمل ممكنة وصالحة للتطبيق، حيث يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها.

#### خامساً : خصائص التمكين :

ولكن يتطلب شكل أكثر تعقيداً هو الدمج بين الإستراتيجيات. ومما سبق فإن تمكين العاملين يتسم بالخصائص التالية<sup>(٢٦)</sup>:

- يحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.
- يركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً.
- يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السلطات الكافية في مجال خدمة العميل أو المستفيد.
- يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

#### سادساً: أبعاد تمكين العاملين :

هناك من يرى أن للتمكين بعدين وهناك من يرى أن هناك أربعة أبعاد وسوف نوجزها على النحو التالي<sup>(٢٧)</sup>:

- البعد المهاري: ويقصد به إكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.
- البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المؤسسة.



وهناك من يرى أن التمكين مكون تحفيزي ذو أربعة أبعاد هي : التأثير - الكفاءة - الأهمية - القدرة على الاختيار ويمكن عرضها كالتالي<sup>(٢٨)</sup>:

### (أ) التأثير Impact :

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها ينظر إلى السلوك على انه مميز في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، ويحدث تأثيرات مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

### (ب) الكفاءة Compétence :

هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطة الوظيفة بمهارة عندها يحاول أن يفعل ذلك، والكفاءة الذاتية efficacy-Self المنخفضة تقود الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة، وهذا الأسلوب لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة تطوير قدراته. وبالتالي فإن هذا السلوك الانسحابي يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف لكي يمنعه أيضا من بناء أو تحسين الكفاءة<sup>(٢٩)</sup>.

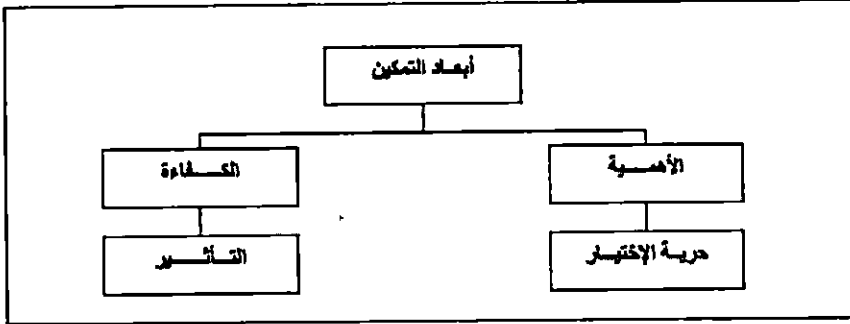
### (ج) الأهمية fallness Meaning :

يشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يؤديها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللاخرين وبعبارة أخرى فإن الأهمية تتضمن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهمة، ومنه فإن أهمية العمل لدى الفرد يتأثر بالعوامل التالية: (تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة، إكمال العمل، أهمية الوظيفة) وعلى مستوى مصطلحات علم النفس، فإن الأهمية تصور نوع أو نمط من تركيز الطاقة النفسية على الطاقة (أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة).

وانخفاض الأهمية يصاحبه فتور الشعور أو اللامبالاة والشعور بالعزلة أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة من الأهمية فإنها على العكس تؤدي إلى الانتماء والمشاركة والتركيز على بذل جهد في العمل<sup>(٣٠)</sup>.

## (د) القدرة على الاختيار Choice :

وهذا العنصر يتضمن المسؤولية السلبية عن الأحداث الشخصية، والتركيز على السببية يختلف عن مصطلح مركز التحكم حيث أن مركز التحكم يتضمن احتمال أو إمكانية حدوث المخرجات، في حين أن مركز السببية يتضمن ما إذا كان سلوك الفرد مدركاً على أنه محدد ذاتياً. والقدرة المدركة على الاختيار (التقرير الذاتي) تؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الابتكار ومبادأة أكبر انتظام ذاتي أكبر<sup>(٣١)</sup>، وعلى العكس فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكم فيه يؤدي إلى التوتر وزيادة العاطفة السلبية ونقص الثقة بالنفس، ولعل ذلك يتضح من الشكل التالي :

شكل رقم (٢): أبعاد التمكين<sup>(٣٢)</sup>.

ومن الشكل السابق يمكن توضيح أبعاد التمكين على النحو التالي<sup>(٣٣)</sup>:

- حرية الاختيار: وتعني درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله.
- الفعالية الذاتية: وتعني قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استناداً إلى خبراته ومهاراته ومعرفته.
- معنى العمل: ويعني إدراك الفرد أن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين وللمؤسسة.
- التأثير: ويعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها والسياسات التي تضعها المؤسسة خاصة المتعلقة بعمله.

ويسود اعتقاد أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع أنه يختلف عنه لأن تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين " لتسهيل عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف المؤسسية، فالتفويض لا يعني مسؤولية المفوض عن المسؤولية النهائية للعمل، كما أن التفويض عملية تكليف المرؤوسين بالمهام ووظائف جزئية إضافية خارجة عن نطاق سلطاتهم ومسؤولياتهم ثم تحويل هذه السلطات والمسؤوليات للغير، وتعد عملية عادية ومألوفة في كل المؤسسات وخاصة في المستويات الإدارية العليا وتهدف هذه العملية إلى تحقيق السياسات وأهداف مؤسسية وعملية مهمة، وانجاز هذه العملية يتطلب قدرا من السلطة يكون كافيا لتنفيذ تلك المهام الموكلة للغير (المساعدين والمرؤوسين)، لذلك يعرف التفويض الإداري بأنه الإجراء الذي تكلف بواسطته سلطة ما سلطة أخرى أن تعمل باسمها وفي حالة معينة، أو مجموعة من الحالات المحددة وهناك نوعين من التفويض الإداري<sup>(٣٤)</sup>:

- تفويض الصلاحية ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا مفوض إلى سلطة أدنى مفوض إليها، ويعني دون التخلي عن بعض الصلاحيات.
- تفويض التوقيع يقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها لتوقيع بعض القرارات أو الأعمال الإدارية نيابة عنها.

معنى ذلك أن التفويض يشتمل على عدد من العناصر<sup>(٣٥)</sup>:

- تحديد حجم العمل.
- تحديد حجم السلطة.
- استقطاب كافة الموارد اللازمة لإنجاز العمل.
- تحديد المسؤولية لتنفيذ العمل.

أما التمكين فإنه يشمل<sup>(٣٦)</sup>:

- تزويد العاملين بالمعلومات عن أداء المؤسسة وعن أوضاعها المالية.
- تزويد العاملين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب.
- عطاء العاملين الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

▪ منح العاملين مكافآت بناء على أداء المؤسسة الجيد، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق مشاركة العاملين في حل قضايا المؤسسة.

وهنا يتم منح العاملين كامل السلطات - وتحميل العاملين المسؤولية وإعطاءهم السلطة الكاملة لأداء العمل بطريقةهم الخاصة، وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعمل على شحن طاقات العاملين، فيشعر كل موظف بأنه عضو مهم ويعتمد عليه في المؤسسة التي يعمل بها. والتمكين ليس نفسه التفويض أي أن كلمة التفويض تحمل معنى محددًا، فالفرد الذي يفوض السلطة إلى فرد آخر إنما يمكنه من التصرف نيابة عنه، والتمكين حق في توجيه تصرفات الآخرين وحيث أن المسؤوليات أي الواجبات تحدد كخطوة أولى في عملية التفويض<sup>(٣٧)</sup>. ومن الضروري للفرد الذي تحدد له تلك الواجبات أن يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو انجاز تلك الواجبات، إن السلطة تمكن من هذا التصرف أن تجعل الفرد المنوط به القيام بواجبات معينة قادرًا على التصرف.

أما من حيث النيابة عن شخص آخر يحمل معنى هامًا في العملية المؤسسية لأنه يعمل على الرغم من تفويض السلطة بالمعنى السابق، كوسيلة لتمكين العاملين المساعدين أو المرؤوسين عن أداء واجباتهم بنجاح، إلا أن مفوض السلطة يظل محتفظًا بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة كما يحق له استرجاع هذه السلطة عند الضرورة بمعنى آخر فإن تفويض السلطة لا يعني إطلاقًا التخلي عنها أو التنازل عن هذه السلطة فمثلًا عندما نسمع أن ملكًا ما قد تنازل عن العرش فمعنى ذلك أنه تنازل أو تخلى عن جميع سلطاته ومسؤولياته ولكن عندما يفوض المدير سلطته أو جزء منها يضل مسؤولًا عن انجاز الواجبات المطلوبة منه وذلك يظل محتفظًا بحق الرقابة على من يفوض إليه السلطة أي حق التصرف نيابة عنه<sup>(٣٨)</sup>.

### سابعاً: متطلبات التمكين :

تتطلب البيئة المدرسية مجموعة من العناصر حتى يتحقق التمكين وهي<sup>(٣٩)</sup>:

▪ وضوح الغرض: حيث تكون رسالة وسياسية وأهدافا المؤسسة واضحة ومعروفة لجميع العاملين إضافة إلى وضوح المهام والمسؤوليات والواجبات.

- **المعنويات:** حيث يشعر الموظف بالاحترام الشخصي من المسؤولين وتقدير احتياجاته وإذكاء الروح الإيجابية للعاملين.
- **الحيادية:** وهو عنصر مهم جدا حيث يتم التعامل بين العاملين بكل حيادية وتجرد وموضوعية.
- **الاعتراف والتقدير:** التعريف بالأعمال الجيدة والذين قاموا بها وتقديرهم أمام زملائهم وإدارة المؤسسة.
- **العمل الجماعي:** وهنا يلزم على إدارة المؤسسة تبني روح العمل الجماعي والتحول التدريجي إلى أسلوب عمل الفريق على أساس جماعي، حيث يشارك العاملون في حل المشاكل ومشاركة بعضهم البعض، فهم شركاء في العمل والجزاء.
- **المشاركة:** حيث يشارك الموظفون في صياغة القرارات ويقوم صاحب الصلاحية باتخاذ القرار وكذلك الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز أعمالهم وحل مشاكلهم العملية والاجتماعية.
- **الاتصالات الفعالة:** يلزم تبني وتأسيس وصيانة نظام الاتصالات الفعالة والبعيدة عن الهرمية.
- **البيئة الصحية:** حيث يمكن لهذه البيئة إدارة ضغوط العمل وإدارة التغيير وتوابعها بكل سلاسة وهدوء أعصاب بعيدا عن التوترات التي تترك العمل وتحيط بالعاملين بالإضافة إلى توفر الفرص للتدريب والتعلم والتطوير الوظيفي.
- **نمط الإدارة:** والمؤسسة تسعى للتميز تحاول جاهدة في تغيير سلوكيات مديريها من مديرين موجهين إلى ذلك النوع الذي يسمى بالمديرين المتعاونين، حيث يتعاون هو وموظفيه في حل المشاكل وطرح البدائل واختيار أفضلها وغرس وتبني روح العمل الجماعي، ويساعدن فسه والآخرين على التعليم والتطوير الذاتي لصالح المؤسسة ومواردها.
- **التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات:** بقدر المسؤولية تكون الصلاحية فأى نقص في الصلاحية يؤدي إلى التعطيل وعدم التمكين، وكذلك قد تستخدم الصلاحية المطلقة في غير ما يراد منها<sup>(٤٠)</sup>.

وأى مؤسسة متمكنة شعر العاملون فيها بأنهم مسئولون من موقع عملهم لانجاز الأعمال وشعورهم بالمسؤولية واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق نتائج أفضل وأداء أعلى للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية من خلال<sup>(٤١)</sup>:

- التدعيم المتواصل للعمليات والإنتاج لتلبية حاجات الزبون.
- تخفيض الوقت اللازم لاتخاذ القرار وتسليم أسرع للزبون.
- تمكين العاملين من اتخاذ القرارات يؤدي إلى زيادة المرونة في الأداء.
- تقليل تكاليف الرقابة وتقليل تكاليف دوران العمل.
- تمكين العاملين من استخدام مهاراتهم إلى الحد الأقصى وتحقيق الإبداع في الأداء.
- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار.
- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا.
- وجود نظام وقواعد للعمل.
- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان.
- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار: تتم عملية التفويض للعاملين وفق خطة تدريبية تتضمنها إستراتيجية المؤسسة وقد حددت أهم خطواتها في<sup>(٤٢)</sup>:
- أ) دراسة وتحليل لنوعيات وخبرات ومهارات وقدرات العاملين ورغبتهم في تحمل المسؤولية.
- ب) تحديد رؤية واتجاه المؤسسة والتي يتم على ضوءها إدارة أعمال المؤسسة وعمليات اتخاذ القرار والتأكيد على إدراكها وفهمها من جميع العاملين.
- ج) تغيير وصف وظائف العاملين وتوسيع نطاق مسؤولياتها ومهامها - تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة واستخدام أدوات وأساليب التحليل المالي والإحصائي لحل المشاكل.
- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا : اليوم أصبحت عملية صنع الرؤية وتحديد الأهداف عملية مشتركة وتفاعلية بين الإدارة والأفراد، حيث بذلك يستطيع الأفراد

اكتساب خبرات جديدة تجعلهم أكثر قدرة على تحديد دورهم وأهميته، يجب توفر عنصرين هامين هما<sup>(٤٣)</sup>:

أ) وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع والتميز المطلوب إحداثه ويصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم والمعتقدات والخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة المؤسسة.

ب) اهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية ورسالة المؤسسة لجميع العاملين - وليست اختبار عينة ممثلة لهم- وطلب تصورهم حولها- فإن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمؤسسات وفرق العمل هو وضوح صورة المطلوب انجازه عند جميع العاملين، حيث تصبح رؤية ورسالة المؤسسة بمثابة الإسمنت الانفعالي الذي يجعل جميع العاملين يتحرك باتجاه واحد، كما تعتبر القناة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات والمناصب الإدارية.

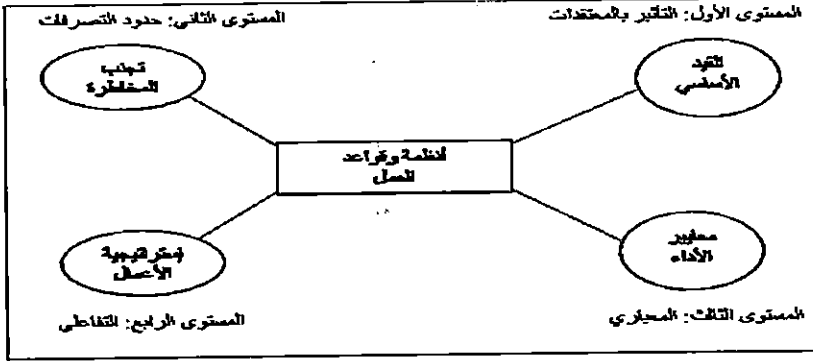
ولكي تكون الرؤية أكثر فعالية يجب أن تتضمن أهداف واقعية يمكن تحقيقها، كما أنها تتقل صورة تخيلية عن المستقبل القريب، كما يجب أن تكون واضحة ومرنة تشجع على المبادرات الفردية وبذلك فتكون بمثابة القوة التحفيزية للأفراد للعمل المستقبل واتخاذ القرارات وكذلك تمثل تحدي للعاملين لتحسين وتطوير قدراتهم الابتكارية.

■ وجود نظام وقواعد العمل : حيث تتسم المؤسسات ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين العاملين بها تتم في ضوء نظام ملزم مرتبط بأهداف ورسالة المؤسسة - يتبعه جميع أفراد المؤسسة مهما كانت إمكانيات وإبداعات كل فردة فيها - يحدد الهيكل والقواعد العامة التي تتم من خلالها مؤسسة عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض وعدم التأكيد.

ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام في اتجاهين<sup>(٤٤)</sup>:

- الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المؤسسة.
- الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي تحبذ المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

إن نظام العمل يجب أن يؤكد أربعة عناصر رئيسية كما يوضحها الشكل الآتي:



شكل رقم (٢): العناصر الأساسية لنظام العمل<sup>(٤٥)</sup>

وهذا الشكل يبين أن نظام العمل يركز على أربعة مستويات رئيسية هي كما يلي<sup>(٤٦)</sup>:

- المستوى الأول: يحدد القيم الأساسية المؤسسة.
- المستوى الثاني: يحدد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطرة والتي تؤثر على مركز المؤسسة.
- المستوى الثالث: يحدد المعايير والضوابط التي تحكم وتقيم الأداء.
- المستوى الرابع: يركز على توضيح القضايا الرئيسية التي تحتل اهتمامات المؤسسة مثل المتغيرات البيئية والأحوال التنافسية والمركز التسويقي للمؤسسة.

وعلى ضوء هذه العناصر يتم تحديد الإطار العام الذي توجه من خلاله جميع جهود وتصرفات المؤسسة.

- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان: يجب أن يشعر العاملين أن التمكين عملية جديّة، تعتمد على تقنهم واهتمامهم وقبولهم لتحمل مسؤوليتهم المشتركة فيما بينهم وبين الإدارة في تحمل المخاطر والأعباء ، ويجب أن تصرّح الإدارة بالعملية، أي نقل السلطة والمسؤولية للعاملين ويتأكد ذلك من خلال<sup>(٤٧)</sup>:
- تحديد الرؤية العامة لعملية التمكين والغرض منها.



- نقل هذه الرؤية للعاملين في صورة نشرات تشمل تحديد المقصود بعملية التمكين والنتائج المتوقعة منها، وكذلك رؤية الإدارة لكيفية ومراحل تنفيذ العمليات الكاملة للتمكين.
- مشاركة المعلومات: يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا، وتكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة<sup>(٤٨)</sup>.

وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين ، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، ويكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به.

وتتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين هي<sup>(٤٩)</sup>:

- أ) المعلومات العامة: وتهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة وتشمل:
  - الفهم والإدراك الجيد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها مؤسساتهم، وما تتضمنه من فرص وتحديات.
  - الإلمام بالتغيرات التي حدثت وتحدث في البيئة وأن يتفهم الواقع الجديد والمؤشرات التي يدل عليها المستقبل.
  - استيعاب التغيرات العالمية في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والتعليمية واتجاه هذه التغيرات في المستقبل.
  - التعرف على انعكاسات التغيرات في البيئة المحلية والعالمية على المفاهيم الإدارية التي تمارسها المؤسسة وتهيئة العاملين نفسيا وذهنيا لتقبل التغيرات لتطوير هذه الممارسات.

- ب) معلومات الصورة العامة للمؤسسة : تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمؤسسة والقدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية، وتشمل:
- فلسفة والرسالة الأساسية للمؤسسة ومجالات عملها ونشاطاتها.
  - الخطط الإستراتيجية المالية والتسويقية وتعليمهم الأصول العلمية لتصميم هذه الخطط.
  - التعرف على الإمكانيات الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة والمتمثلة في المهارات، الخبرات، التكنولوجيا ، الموارد ورأس المال.
  - الإلمام بعمليات التوجيه والمؤسسة والتنسيق التي تتخذها الإدارة العليا لإحداث المزج والتفاعل بين هذه الإمكانيات لإنتاج المنتجات والخدمات التي تلبي رغبات وتوقعات عملاء المؤسسة.
- ج) معلومات متعلقة بالأداء : تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال تدريبهم على:
- تحليل نسب ومؤشرات الأداء.
  - قراءة قوائم الحسابات والميزانيات وتفهم دلالات أرقامها.
  - التعرف على أنظمة الدفع والتعويضات "الأجور، الحوافز".
  - تقييم فاعلية وقيمة كل المعلومات والأنشطة المكلفة بها الأقسام التي يعملون بها.
  - تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح.
- د) المعلومات الشخصية: وتهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:
- تعريف كل فرد بدوره والمنطق من وجود هذا الدور وعلاقته بسائر الأدوار الأخرى بالمؤسسة، وكذلك تأثيره على النتائج الكلية للمؤسسة.
  - قواعد حساب المكافآت التي يستحقها كل فرد وكيفية ربطها بالنتائج المالية التي تحقّقها المؤسسة.
  - كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فرد على المعلومات المتعلقة بعمله.

■ الإدارة الذاتية: لتجنب الفوضى وخطأ الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمؤسسة، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي. بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها مؤسسة عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام في اتجاهين<sup>(٥٠)</sup>:

● الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء والأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المؤسسة.

● الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية والتي تحبذ المنافسة والابتكار والجودة والبحث والتطوير.

■ فرق العمل: من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وتسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمؤسسة الحديثة، ولقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.

وفريق العمل عبارة عن مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها، وتهدف المؤسسات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى<sup>(٥١)</sup>:

- العمل على خلق مناخ مؤسسي مناسب وبيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.

- الالتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.
- اتخاذ القرارات أكثر فعالية ورشداً.
- اعتماد نظام اتصالات جيد.
- تطوير مهارات وقدرات الأفراد. الفصل الثاني المؤسسة وتمكين العاملين.

وتوجد عدة أشكال لفرق العمل تختلف فيما بينها حسب الفترة الزمنية "موقت-دائم" التبادلية "التخصيص والإثراء الوظيفي"، وحسب طبيعة المهام والوظائف "كاملة أو جزئية". وتعتمد عملية تمكين العاملين على نوع من فرق الإدارة الذاتية، بحيث يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه، وتحقيق أهدافه وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادهِ وتعيين واختيار الأفراد.

و يتميز هذا النوع من الفرق أنه<sup>(٥٢)</sup>:

- فريق مستمر يدير نفسه ذاتياً.
- يحدد الأهداف، يخطط ويتخذ القرارات.
- يحل المشكلات.
- يوزع الأدوار، يحدد المسؤوليات ويراقب.
- الفريق لا يعتمد على الإدارة إنه "مستقل نسبياً، يتحرك ذاتياً".
- مجهودات الفريق ونتائجه أكبر من مجرد جمع لمجهودات الأعضاء إنما حاصل ضرب وتفاعل.
- فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى.
- الفعالية الكلية للمؤسسة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.

ويمكن القول أن مشاركة المعلومات وتحديد إطار التحرك الذاتي وسيادة روح الفريق لا تعمل فقط على زيادة تمكين العاملين ولكنها أيضاً تساعد في تحسين نتائج العمل.<sup>(٥٣)</sup>



## مراجع البحث ومسؤوليته

- (١) عطية حسن أفندي : تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ١٤-١٥.
- (٢) محمد إبراهيم الأصفه : التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي بالعاملين في جهاز الأمن الخاص في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الإدارية والأمنية، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ٤٢-٤٣.
- (٣) حسين موسى العساف : التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي والاستقرار الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٥٧-٥٨.
- (٤) حسن عقالة : التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٣، ص ص ٧٢-٧٣.
- (5) Medhat Abu-Nasr : The Successful Teams Work, Construction, Growth And Management To Accomplish Tasks Better And Easier, led, Cairo, the Arab Group for Training And Deployment, 2012, PP. 117-118.
- (٦) سليم ملحي: التمكين كمفهوم إدارية معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٤-٢٥.
- (7) Salim Melhem : Empowerment As Administrative Contemporary Concept, The Arab Organization For Administrative Development, Cairo, Arab Republic of Egypt, 2006, PP. 187-188.
- (٨) محمود حمد الخطيب : إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية، المؤتمر السنوي الثاني "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال"، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة، ٦-٧ إبريل، ٢٠٠٠، ص ص ٢٢-٢٣.

(9) Mohamed Ibrahim Adhesive: Empowerment And Its Relationship To Job Satisfaction For Workers In The Private Security Services In Riyadh, Unpublished MA Thesis, Nayef University of Administrative and Security Sciences, Saudi Arabia, 2010, PP. 173-174.

(١٠) محمد يوسف المسيليم : صعوبات تمكين مدير المدارس من وجهة نظر قيادي المناطق التعليمية، المجلة التربوية، ع٢٦، كلية التربية، جامعة قطر، الدوحة، ٢٠١٠، ص ص ١٧٢-١٧٣.

(١١) عطية حسن أفندي : تمكين العاملين - مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ص ٥٢-٥٣.

(12) Hussein Moussa Assaf : Empowerment Career With Academic Leaders In The Jordanian Public Universities And Its Relationship To Organizational Commitment And Job Stability Among The Voluntary Members Of Teaching Staff, Unpublished Ph.D. Thesis, Amman Arab University for Graduate Studies, Amman, Jordan, 2006, PP.83-84.

(١٣) رامي أندوراس، عادل معاينة : الإدارة بالثقة والتمكين - مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ١١٦-١١٧.

(١٤) زكريا الدوري، أحمد صالح : إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ص ١٥٦-١٥٧.

(١٥) سعد العتيبي : جوهر تمكين العاملين - إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، في الفترة من ١٧-١٨ إبريل ٢٠٠٥، الرياض، ٢٠٠٥، ص ص ٤١٠-٤١١.

(١٦) على الضلاعين : أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، دراسة ميدانية لشركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ع١، مج٣٧، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ٢٠١٠، ص ص ٩٦-٩٧.

- (١٧) أيمن نداء العمري : درجة ممارسة مديري المدارس لتمكين المعلمين وعلاقتها بولاء المعلمين التثليمي من وجهة نظر معلمي مدارس محافظة العاصمة، مجلة دراسات العلوم التربوية، ع٣٨، كلية التربية، جامعة الكويت، ٢٠١١، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- (18) Hassan : Managerial Empowerment And Its Relationship To Teams Work Effectiveness, Unpublished MA Thesis, Al-Azhar University-Gaza, 2013, PP. 121-122.
- (١٩) سامي الطوخي : إدارة الشفافية والتمكين في قطاع النقل بمصر، مجلة البحوث الإدارية، ع٤٤، ص ٢٠، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠٢، ص ص ١١٨-١١٩.
- (٢٠) أثير عبد الأمير، حسين عبد الرسول : إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، ع٣، مج١٠، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠٠٨، ص ص ٥٢-٥٣.
- (٢١) محمد عربيات : دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع - داعيات الأزمة الاقتصادية على منظمات الأعمال - التحديات - الفرص - الرقابة، كلية التجارة، في الفترة من ١٥-١٦ مارس ٢٠١٠، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٢٣٥-٢٣٦.
- (٢٢) قاسم القريوطي، محمد العنزي : الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في دولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ع١٤، مج٢٢، جامعة دمشق، ٢٠٠٦، ص ص ٢٨٧-٢٨٨.
- (٢٣) محمد الكسايسة وآخرون : تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع١، مج٥، كلية التجارة وإدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٩، ص ص ٢١-٢٢.
- (٢٤) عبد الحميد المغربي : تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص - دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ع١، مج٢، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠١، ص ص ٢٢٣-٢٢٤.

- (٢٥) يحيى ملحي : متطلبات تمكين العاملين - شركات الاتصال الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع ٤٤، مج ٢، الجامعة الأردنية، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ٦٠٢-٦٠٣.
- (٢٦) محمد إبراهيم الأصفه : التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جهاز الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية والإدارية، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ١١١-١١٢.
- (٢٧) ريماء باعثمان : تمكين العاملين كأسلوب لمواجهة بعض المشكلات التنظيمية في المؤسسات العامة - دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للخطوط الجوية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٨، ص ص ١٢٠-١٢١.
- (٢٨) خالد سليمان الرشيدى : مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها لتطبيقه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص ٨١-٨٢.
- (٢٩) أحمد صادق الرقب : علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١٠، ص ص ٧١-٧٢.
- (٣٠) عبد الله عوض الشهراني : دور التمكين في تحقيق الأنشطة الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص ٧٧-٧٨.
- (٣١) عبد العزيز مصطفى نابغة : المفاهيم الإدارية الحديثة - التمكين - الاستثناء، ط ٤، دار الزهراء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٢، ص ص ١٣٠-١٣١.
- (٣٢) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص "دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، مج ٢، ع ١، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠١، ص ص ٥٥-٥٦.



- (٣٣) حسن أحمد الطعماني، عمر السويدي : التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الدمام، مجلة دراسات العلوم التربوية، ع ٢، مج ٤٠، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، ٢٠١٣، ص ص ١٤٧-١٤٨.
- (٣٤) يحيى ملحي : التمكين - مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ٢٨٠-٢٨١.
- (٣٥) علي شريف، منال الكردى : أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٣، ص ص ١٥٠-١٥١.
- (٣٦) فيصل فخري مراد : الإدارة - الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦، ص ص ١٣٢-١٣٣.
- (٣٧) علية عبد الحميد عارف : تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٧١-٧٢.
- (٣٨) ياسمين خضير عباس : دور تمكين العاملين في الأداء المنظمي في إطار عناصر إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٠، ص ص ٥٧-٥٨.
- (٣٩) ياسر محمد عبد الله الذهب : إستراتيجية التمكين وأثرها في الميزة التنافسية - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤، ص ص ٤٠-٤١.
- (٤٠) مجيد حميد الزويعي : أثر أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية في إستراتيجيات تمكين فرق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠١٠، ص ص ١١٢-١١٣.
- (٤١) نوسة توفيق المدهون : نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، ع ١٣، الرياض، ٢٠٠٩، ص ص ٢٠٢-٢٠٣.

- (٤٢) محمد بديدة : أثر إستراتيجية تمكين العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي دار المؤسسات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ٢٠١٣، ص ص ١٤١-١٤٢.
- (٤٣) علي أحمد علي : أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية الإدارة والعلوم الاقتصادية، ع ٣٦، مج ٣، جامعة بغداد، بغداد، ٢٠١٣، ص ص ١٣٠-١٣١.
- (٤٤) عبد العزيز مازن : التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، دار الزهراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ص ٢٣٠-٢٣١.
- (٤٥) سماح مؤيد محمود، أنيل هادي محمود : أثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع ٦٧، جامعة بغداد، ٢٠٠٧، ص ص ٢٢٠-٢٢١.
- (٤٦) مصلاح القحطاني : الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام، مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، ع ٤٤، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١١، ص ص ٢٩٠-٢٩١.
- (٤٧) محمود محمد السيد : تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين في ظل تخفيض حجم العمالة "دراسة تطبيقية على شركات قطاع الأعمال الصناعي"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٢، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ص ٤٣٢-٤٣٣.
- (٤٨) موسى توفيق المدهون : نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة، ع ٢، مج ٧، جامعة الملك عبد العزيز، ٢٠٠٢، ص ص ٢٩٥-٢٩٦.
- (٤٩) محمد أبو القمصان محمد : أبعاد تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية ذات الفروع داخل مصر، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ع ١، مج ٢، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٦، ص ص ٢٢٧-٢٢٨.

- (٥٠) رمضان محمود عبد السلام : محدّدات تطبيق مَدخل تمكين العاملين بالمنظمة "دراسة تطبيقية على جامعة طنطا"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ع٢، مج٢، كلية التجارة، جامعة طنطا، ٢٠٠٣، ص ١٣-١٤.
- (٥١) سالي على محمد حسن : العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي "دراسة ميدانية بقطاع البترول"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٢، ص ٢٧-٢٨.
- (٥٢) أيوب حجاب نحيد : تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٨، ص ٤٢-٤٣.
- (٥٣) دعاء الجعبري : واقع تمكين العاملين في الجامعات العامة الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الخليل، ٢٠١٠، ص ٦٧-٦٨.