

استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل و تحقيق جودة القرارات بالمنظمات

أ.عروف راضية .جامعة تبسة

د.زرقين عبود .جامعة أم البواقي

ملخص:

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري ، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف إلى حد بعيد بقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، ومما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، وجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب واستراتيجيات اتخاذ القرارات التي تؤثر على جودتها وفعاليتها ومن أهم الاستراتيجيات الحديثة التي برزت في هذا المجال استراتيجية التمكين بشقيه الفني والإداري، حيث يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة، من خلال منح الصلاحيات و توفير المعلومات والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المكان والزمان المناسبين، وهذا ما سنحاول إثباته من خلال هذه الورقة البحثية.

الكلمات المفتاحية: التمكين، استراتيجية التمكين، الجودة، اتخاذ القرار، الأداء.

Abstract:

The decision-making considered as the core in the administrative work tasks, so we can described the decision-making process as the heart of the administration and the axis of the administrative process, the amount of success of organizations depends to a large extent the capacity and efficiency of its leadership to take the appropriate decisions, and became Adding to the importance of taking decisions that seen in organizations modern problem of multiplicity and complexity of its objectives, and there is conflict between these goals sometimes, Decision-making include practically all aspects of administrative organization, not less important than the implementation process and are connected by closely related, and that any thinking in the management process should focus

on the principles and methods and strategies to take decisions that affect the quality and effectiveness of the most important modern strategies that have emerged in this area to enable the technical and administrative, both strategy, where contributes to the use of human resources in the organization more effectively and efficiently, through the granting of powers and the provision of information and the potential for individuals who are able to address the problems and make decisions in right place and time, and this is what we will try to prove through this paper.

Keywords: empowerment, empowerment strategy, quality, decision-making, performance.

مقدمة:

لقد بين العديد من الباحثين أن كفاءة المنظمة ينظر إليها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها وهذا ينطبق على اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وإن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء الناتج عن جودة القرارات المتخذة من قبل قادة المؤسسات، حيث أن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم من خلال التمكين الذي بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة و في ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينيات من القرن العشرين، فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية و تطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بكل

عام و بالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية و إدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العمال) أو خارج المؤسسة (الزبائن). و من خلال هذه الورقة البحثية سنحاول إبراز و تأكيد العلاقة بين التمكين و جودة و فعالية القرارات في المنظمة من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: التمكين بين المتطلبات و المعوقات

المحور الثاني: أطر عملية اتخاذ القرار

المحور الثالث: علاقة التمكين بفعالية و جودة اتخاذ القرار

المحور الأول: التمكين بين المتطلبات و المعوقات

1- مفهوم التمكين

لقد تعددت تعاريف تمكين العاملين وفقا لتفكير الأدباء والمفكرين و من أهمها نذكر:

"التمكين هو عملية إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين فتوكل إليهم مهام يؤديها بدرجة من الاستقلالية من مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيئ تدفقا سريعا لها مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع، خدمة المشتريات والعلاء وغيرها"¹.

و حسب **Randolph and Sashkin** فإن "التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية و التحكم و هذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة و خبرة و دافع داخلي"² أما حسب **Bowen** فإن التمكين هو عبارة عن معادلة تبرهن على أهمية بعض المقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة و هي:

التمكين=القوة×المعلومات×المعرفة×المكافآت.

وحسب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساويا للصفر فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون معدومة، و هذا يذكر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة و الحرية بذكاء و حكمة و حسب العديد من الدراسات و البحوث فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة و المعرفة و المعلومات و المكافآت تمنح الموظفين حالة ذهنية خاصة و هي حالة التمكين و التمكين المنبثقة من الإمكانية و القدرة و القابلية لتحقيق أفضل النتائج و بالجودة المطلوبة.³

من التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريف التمكين بأنه منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المكان والزمان المناسبين لأداء أعمالهم، وتحقيق أهداف المنظمة؛ إذ أنه يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة، ويساهم كذلك في رفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية. وقد يمس التمكين الفرد أو فرق العمل.

2-دوافع التمكين و النتائج المرجوة منه:

أوضح العديد من الباحثين الدوافع والمسوغات التي دفعت المنظمات إلى اعتماد التمكين ومن أهمها نذكر ما يأتي⁴:

-حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛

-الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل؛

-الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية، للحفاظ على تطوير المنافسة؛

-أهمية سرعة اتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛

-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 بالإنجاز في عملهم. إضافة إلى أن التمكين⁵:

-يمثل استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن فضلا عن سرعة الاستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة؛

-يعد خطوة مهمة وحاسمة في تحقيق التعلم التنظيمي؛

-استجابة لخصوصية العصر الراهن وما يؤكد عليه من إيلاء أهمية استثنائية للأفراد باعتبارهم من أبرز الموجودات المعرفية؛

-أن سرعة التغيرات البيئية وتعقيدها (النافسة الشديدة، الثورة التكنولوجية والمعلوماتية...) قد أوجبت على المنظمات تمكين أفرادها بقصد مواجهة تلك التحديات من خلال أحد أشكال الاستثمار الحديثة التي تركز على أهمية العنصر البشري في مواجهة هذه التغيرات.

مما سبق يتضح أن فوائد ومنافع التمكين تشمل الموظف الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له، كما تشمل تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر ويجعلها قادرة على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد.

والجدول الموالي يوضح أهم النتائج المرجوة من التمكين:

الجدول رقم 01: أهم النتائج المرجوة من تطبيق التمكين

قبل التمكين	بعد التمكين
الخوف.	التحدي و الاختلاف.
التعلم مسؤولية.	التعلم مغامرة.
العاملون يقومون بمبادرات ضعيفة.	العاملون يحلون مشاكلهم بأنفسهم.
التدريب و التطوير الضئيل.	التطوير المستمر.
تجنب التغيير.	الترحيب بالتغيير.
التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها نقد.	التقييم (التغذية الراجعة) ترى على أنها ضرورة.
التدريب و التطوير مسؤولية فردية.	التدريب والتطوير مسؤولية كل شخص.
نقص الرؤية.	الرؤية المشتركة والرؤية القوية والمركزة.
تجنب المشاكل.	حل المشاكل.
الاتصال المغلق.	الاتصال المفتوح، تبادل المعلومات والأفكار والمهارات.
الشك.	الثقة.

Source: Govindarajin M & Natarajin S, Principles of management, (New Delhi:

Prentice Hall of India , 2007), P161 .

3- مراحل التمكين: *Empowerment Steps*

تمر عملية التمكين بعدة مراحل يمكن ذكرها في ما يلي:⁶

3-1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

3-2- مرحلة وضع الأهداف وحدولتها زمنيا:

تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق؛ الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3-3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

3-4- مرحلة التطوير:

يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

4 - مستويات التمكين: *Empowerment Levels*

في كثير من المنظمات اليوم يتم تطبيق التمكين و تسييره بتسلسل ، حيث ان التدرج يبدأ من انعدام السلطة وينتهي بالتمكين، حيث يكون للعاملين دور بارز وكبير في صنع القرارات وفي وضع استراتيجية المنظمة، ويصل التمكين أعلى مستوياته عندما تمنح فرق العمل ذاتية الإدارة. وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشترائهم في صنع واتخاذ القرارات فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكائهم أو وظيفتهم.

ويتضح أن النشاط الرئيسي المشاركة في اتخاذ القرار وهذا يتطلب اهتماماً خاصاً بالقرارات الأولية يمكن اتخاذها حين يكون هناك اتفاق بين مصالح الأفراد ومصصلحة المنظمة ولكن إذا حدث اختلاف فإن المشاركة ستأخذ شكل التفاوض الذي لا يشمل بالضرورة الشكل الرسمي للتفاوض، حيث يكون هناك أخذ ورد بالمناقشة حتى يتم تحقيق الفائدة المطلوبة من المناقشة. وفي المنظمات التي تسعى إلى التعلم المستمر، يعتبر الأفراد مصدراً أولياً لقوة المدير، وليس تكلفة أو يجب خفضها، وهذه المنظمات تقدم الحوافز التنافسية للعاملين، وتوفر ظروف عمل جيدة، وتنمية مهنية وتطوير ذاتي، والإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

5- أبعاد التمكين

يتأثر التمكين بطرفي معادلة الطرف الأول وهو البعد الإداري الذي يتيح له حرية التصرف واتخاذ القرار لجميع أطراف المنظمة وأيضاً البعد الثاني هو بعد هام أيضاً وهو الفرد بما يمثله من مهارات أداءية وقدرة على العمل الجماعي والاستعداد لتحمل المسؤولية والثقة بالنفس ومواجهة النزاعات بروح الفريق وتجاوز الفردية وحب الذات. وفي ما يلي سيتم التطرق لأبعاد التمكين:
أ- المشاركة بالمعلومات:

إن الفرد الذي يمتلك المعلومة يمتلك القوة، و توصيل المعرفة و إثراؤها لدى العمال يمكن تحقيقه بعدة وسائل من أبسطها إلى أكثرها تعقيداً، و المنظمة التي تحجب الاتصال عن مصادر المعرفة العالمية لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين. إن توفر المعلومات وتدفعها يساعد في صنع القرارات و سرعة صدورها و يسهم في حسن علاقة المنظمة ببيئتها الخارجية و خفض حالات عدم التأكد و الفهم الجيد لبيئة العمل، و هناك مجموعة من المؤثرات التي تدل على فوائد مشاركة العاملين بالمعلومات هي:

- ✓ المساعدة في صنع القرارات و تلبية احتياجات الزبائن.
- ✓ المساعدة في الاستفادة من مهارات و خبرات أفرادها نظراً لامتلاكهم المعلومات الملائمة و توظيفها بالشكل الأنسب.
- ✓ تعزيز الالتزام الذاتي للعاملين و منحهم الثقة اللازمة بقناعة الإدارة بإمكانياتهم و قدرتهم على تحمل المزيد من المسؤوليات.

ب- الحرية الاستقلالية:

إذا كانت المشاركة بالمعلومات تعزز الشعور بالانتماء و الملكية لأعضاء الفريق وتزيد من الثقة بين القادة والأتباع، فإن حرية التصرف والاختيار تعد عاملاً مهماً إن لم تكن العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها. وحرية الاختيار هي درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد داخل المنظمة في اختيار وتحديد طرق أداءه للمهام التي توكل إليه وهي تؤدي إلى زيادة المشاركة الفعالة للأفراد داخل المنظمة، حرية الاختيار المدركة لدى الأفراد تؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية، وابتهاج الإبداع في العمل، وكذلك توفير روح المبادرة الخلاقة، ومقاومة ضغوط العمل وتوفير المشاعر الايجابية، وأن إدراك الفرد للقيود التي تحيط به تقيد من اختياره، وتؤثر سلباً على أداءه وانخفاض احترامه لذاته.⁷

ج- فرق العمل:

فريق العمل عبارة عن مجموعات عمل يقوم فيه كل فرد بإنجاز جزء معين من العمل في شكل مهام تعتمد الواحدة منها على الأخرى مع مسؤولية الجميع على النتيجة النهائية للعمل المراد إنجازها، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يخص تنفيذ مهامها، وتشكل فرق العمل في المنظمات المتمكنة من إدارات وظيفية مختلفة لإنجاز مشروع محدد، وتتميز بإدارة نفسها بنفسها، حيث يشترك جميع أعضائه في رسم الخطط وتنفيذها من البداية إلى النهاية، وغاية التمكين في هذه الحالة هي إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعله أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطاته، وتقتضي الضرورة استخدام التفاعلات البشرية لتقديم الدعم والتوجيه اللازم لفريق العمل وتنمية المواهب داخل الفريق، حيث تشكل مدخلاً للاهتمام برأس المال الفكري المعرفي وفرصة للمبدعين والمبتكرين، و قد جاء عنصر المعرفة متضمناً في بناء فريق العمل الذاتي، وحتى تستطيع المنظمة أن تكون متمكنة عليها بناء فرق عمل داخلها من خلال إعادة النظر في تصميم الوظائف وأدوار الأفراد، والاهتمام بتدريب وتأهيل العمال حتى تستطيع ابتكار طرق عمل جديدة ومثيرة ولها القدرة على حل مشاكلها لأن معرفة الفريق أكثر وأفضل من معرفة أعضائه.

د- التمكين من خلال المعرفة:

توصيل المعرفة وإثرائها لدى العاملين يمكن أن يتحقق بوسائل وأدوات متعددة، فوجود المكتبات التقليدية التي تصلها أحدث الدوريات المتخصصة هو أبسطها وأكثرها شيوعاً، لكن توظيف الانترنت والاترانت للاتصال ببنوك المعلومات ومراكز البحث أصبح اليوم الأكثر ضرورة وأهمية، والمنظمات التي تحرص على تقليص نفقاتها من خلال حجب الاتصال بمصادر المعرفة العالمية لا يمكن أن تكون مؤهلة لفلسفة التمكين.

حيث أن برامج تمكين العاملين مطبقة بدرجات متفاوتة في كثير من المنظمات، ولكن منها من تسمح بطرح الأفكار أو إعطاء الحرية والسلطة الكاملة في اتخاذ القرار، ومنها من تتيح المعلومات والمعارف وتجعلها مشتركة بين كافة أعضاء التنظيم، كما أن هناك من تفوض بعض الصلاحيات في إدارة شؤون المنظمة، ومنها من تتبع أساليب أخرى في تمكين موظفيها.

6-متطلبات التمكين ومعوقاته

6-1-متطلبات التمكين

ولكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المنظمة، لا بد من توافر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، وبالنسبة للموظف فلا بد أن يكون لديه شعور بقدراته الذاتية ويأتي دور التمكين ليدعم شعور هذا الموظف بقدراته الذاتية وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يمكن أن يسبب الشعور بالعجز. وقد سمي علماء النفس والاجتماع هذا الشق من التمكين؛ بالتمكين النفسي،⁸ الذي يشكل طرفاً و جزءاً مهماً من المعادلة الإجمالية للتمكين، وبالتالي تقتضي الضرورة توفر عوامل التمكين النفسي إضافة إلى جملة من أهم متطلبات التمكين يمكن أن نوجزها فيما يلي:⁹

- ✓ تبني المنظمة لتمكين العاملين.
- ✓ إتاحة المعلومات لجميع المستويات التنظيمية وعدم احتكار المعلومات على أهما جزء من القوة؛ لكي يتسنى للعاملين اتخاذ قرارات أفضل في المنظمة فيأهم يحتاجون لمعلومات تساعدهم على صنع القرار وتحمل المسؤولية.
- ✓ بث المعلومات التي يحتاجها الأفراد بناء على المعرفة المسبقة باحتياجاتهم.
- ✓ تشجيع الأفراد على البحث عن المعلومات ومحاولة توظيفها بالشكل المطلوب والفعال.

- ✓ نشر المعلومات الخاصة بالأهداف والخطط وتوضيحها للأفراد العاملين .
- ✓ استخدام الوسائل الملائمة لتقديم المعلومات بشكل مستمر.
- ✓ توفير البرامج التدريبية المناسبة والتي تساعد العاملين على تنمية مهاراتهم ومعارفهم ومحاولة تقوية نقاط القوة لديهم.

وكذلك فقد أشار كل من **Heizer and Rander**¹⁰ إلى أن تقنيات بناء التمكين أن تكون من خلال الآتي:

- بناء شبكات الاتصال التي تشمل العاملين؛
 - التطور المفتوح و الدعم من المشرفين؛
 - نقل المسؤولية من كل المدراء و العاملين في الإنتاج؛
 - إنشاء الهياكل التنظيمية الرسمية كالفرق و حلقات الجودة.
- فيما أشار **Dess**¹¹ من جانبه إلى بناء استراتيجية التمكين يعتمد بدوره على:
- البدء من الأسفل (القاعدة) لفهم حاجات العاملين؛
 - وضوح الرسالة، الرؤية، والقيم التنظيمية؛
 - التحديد بشكل واضح للمهام، الأدوار ومكافأة الأفراد العاملين؛
 - تفويض السلطة؛ وتحميل الأفراد مسؤولية النتائج.
- ومن خلال كل هذه النقاط نجد أن بناء استراتيجية التمكين يركز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بكافة المعلومات و تفويضهم السلطة، نقل المزيد من السلطة و المسؤولية إليهم في اتخاذ القرارات و المشاركة فيها ، والنظر إليهم بمنظور الثقة والتقدير وتحسيسهم بالانتماء.

6-2- معوقات تطبيق استراتيجية التمكين

على الرغم من الاهتمام الموجه الذي حظي به التمكين كمفهوم إداري معاصر في البيئات المختلفة وعلى الرغم من المزايا الكثيرة التي يعبر عنها بمؤشرات ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة الخدمة أو المنتج، انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل وزيادة التعاون مما يؤدي إلى حل

المشاكل وبالتالي ارتفاع قدرة المنظمة على التنافس إلا أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت له والعراقيل التي تعوق تطبيقه، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين؛
- الهيكل التنظيمي الهرمي؛
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة؛
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب الأفراد؛
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان؛
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من الموضوعية وفعالية التطبيق؛
- زيادة الصراع وتفشي الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي؛
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة؛
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس منطقية وموضوعية.¹²

المحور الثاني: أطر عملية اتخاذ القرار

1- مفهوم اتخاذ القرار:

قدم علماء الإدارة تعريفات متعددة لمفهوم اتخاذ القرار، كل حسب خلفيته و مجال اختصاصه وفلسفته، فعلى الرغم من تعدد هذه التعريفات وتنوعها إلا أن مفهوم اتخاذ القرار يحظى بشبه اتفاق العلماء والمفكرين حول العناصر الأساسية للمفهوم . فقد عرف نيجرو Nigro اتخاذ القرار بأنه: "الاختيار المدرك الواعي بتين البدائل المتاحة في موقف معين"¹³ . كما عرف هاريسون (Harrison) "عملية اتخاذ القرار بأنها لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات معينة لتتخذ القرار".¹⁴

2- أهمية اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري ، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة و محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف إلى حد بعيد بقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، و مما زاد من أهمية اتخاذ القرارات ما تشهده المنظمات الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، وجود التعارض بين هذه الأهداف

أحيانا، فاتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها .

3-مراحل اتخاذ القرارات:

يمكن ادراج عملية اتخاذ القرار ضمن خمس مراحل أساسية كمايلي:

-الخطوة الأولى: تحديد الهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه

-الخطوة الثانية : البحث عن البدائل الممكنة ،و جمع المعلومات عنها.

-الخطوة الثالثة : تقدير احتمالات كل بديل في تحقيق الأهداف.

-الخطوة الرابعة : حساب القيمة المتوقعة لكل بديل.

-الخطوة الخامسة : اختيار البديل الأفضل.

كما أن الإدارة الفعّالة تتطلب تنظيما سديدا لعملية اتخاذ القرارات بصورة رشيدة معقولة، وبقصد أن يكون القرار رشيدا أو معقولا اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق. الهدف فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية و المعقولة، كالاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائما على مجموعة من الحقائق، وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي. وهذا يعني أيضا أنه من الضرورة أن يكون من يقوم باتخاذ القرارات مزودا بالمعلومات بصورة مستمرة.

4-أنواع القرارات:

تنقسم القرارات إلى العديد من الأصناف من بينها:

أولاً- القرارات التقليدية:

أ — القرارات التنفيذية:وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب — القرارات التكتيكية: وتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثانياً- القرارات غير التقليدية:

أ — القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير — متخذ القرار — بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير — متخذ القرار — لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب — القرارات الاستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.

5-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

1-القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3-الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

4-العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

المحور الثالث: علاقة التمكين بفعالية و جودة اتخاذ القرارات

تمكين العاملين أهمية بارزة خصوصا مع ما تشهده البيئة الخارجية للمنظمات من تغيرات كثيرة، متنوعة وسريعة وخصوصا في مجال التقدم التكنولوجي، فالمنظمات تعمل نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإنها بحاجة لتسهيل الفرص لكل عامل من عمالها ليساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة من جهة وإطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره، ويعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكد هؤلاء في أبحاثهم ودراساتهم بأن تمكين العاملين يؤدي إلى تحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية.

أولاً: التمكين و جودة القرارات

و تتضح أهمية تمكين العاملين من خلال مجموعة من الفوائد التي يحققها للمنظمات وللعاملين فيها على حد سواء ويمكن إظهارها في ما يلي:¹⁵

أ- جودة القرارات: *Decisions Quality*

السبب الأساسي الذي يدفع المنظمات إلى تشجيع التمكين هو أن هذا الأخير يمكن أن يحسن من القرارات وينطبق هذا الأمر بصورة رئيسية على القرارات المعقدة التي يمتلك حيالها العاملون المعلومات المطلوبة، ففي مثل هذه الحالة يكون العاملون أقرب إلى الزبائن وفعاليات الإنتاج بحيث يعرفون في معظم الأحيان المواضيع التي يمكن فيها للمنظمة أن توفر (تدخر) شيئاً من المال وتحسن المنتجات أو جودة الخدمة، وتدرك الفرص غير المستثمرة، ويمكن لعملية التمكين أن تحسن من جودة القرارات بثلاث طرق حيث يتضح:

1- أن عملية التمكين يمكن أن تؤدي إلى التوصل إلى تعريف أدق للمشكلة ذلك أن العاملين وعبر العديد من الجوانب يتحسسون بيئة المنظمة. وعندما تتضارب فعاليات المنظمة مع توقعات الزبائن فإن العاملين هم أول من يعرف ذلك.

2- أن التمكين يمكن أن يحسن من عدد وجودة القرارات التي تستهدف المشكلات المنظمة، ففي الاجتماعات التي تخضع لتنسيق جيد، يستطيع أعضاء الفريق إيجاد التناغم من خلال دمج معلوماتهم ومعرفتهم بهدف تشكيل بدائل جديدة لا يمكن للعضو الواحد أن يتوصل إليها بمفرده، وبكلمات أخرى أن عدة أفراد يعملون معا ويستفيدون من قدرات ومهارات بعضهم البعض يمكن أن يقدموا المزيد من الحلول الأفضل التي لا يمكن التوصل إليها في حالة العمل الفردي.

3- أن تمكين العاملين في القرارات يزيد من احتمالات التوصل إلى القرارات الأفضل، وبالطبع فإن هذا الأمر يظهر لأن هناك عدة أفراد يعملون معا نحو تحليل البدائل بشكل أدق عما يمكن أن يكون عليه الأمر في حالة العمل الفردي.

ب- الالتزام بالقرارات

إن العاملين الذين يقومون بتنفيذ القرارات المنظمة يجب أن يكون لهم دور في اختيار مسار التطبيق، أن هذا التمكين يوجد ملكية نفسية للقرار. وهنا عوضا من أن ينظر العاملون إلى أنفسهم على أنهم وكلاء لقرار شخص آخر فإنهم يشعرون شخصيا بمسئوليتهم عن نجاح القرار، وبالتالي سيبدون مقاومة أقل تجاه التغيير وسيشعرون بدافعية أعلى نحو تطبيق تلك القرارات.

ج- تطوير العاملين

الأشكال العديدة للتمكين تمنح العاملين فرصة تحسين مهاراتهم في صنع القرارات والاستعداد لمستويات أعلى من المسؤولية، ذلك أن صنع القرارات من خلال الفرق قد يوفر فوائد إضافية تتمثل في تعزيز العمل الفرقي وروح الزمالة إذ يتعلم أعضاء الفريق المزيد حول بعضهم البعض ويثمنون مهارات بعضهم البعض.

د- تمكين العاملين وشعورهم بالرضا والانتماء

تدرك العديد من المنظمات بأن تمكين العاملين غالبا ما يحسن شعور العاملين بالرضا وإحساسهم بالتمكين، إن التمكين يتصل بشعور الفرد بالسيطرة والفاعلية الذاتية عندما يمنح سلطة في أوضاع كان يشعر فيها سابقا بالعجز، ويعمل التمكين على زيادة مستوى شعور

العاملين بالرضا وذلك لان العاملين يشعرون بقدر اقل من الضغوطات عندما يكون لهم شيء من السيطرة على الأحداث، كما أن التمكين يشمل على مشاعر الفاعلية الذاتية، حيث يشعر الأفراد بقدرتهم على أداء مهمة معينة، وبصورة عامة تجاه تحديات الحياة الأخرى.

وبالطبع فإن تحديد مدى شعور العاملين بمستوى أعلى من التمكين والرضا يعتمد على الحالة ذات الصلة، وفي هذا السياق يتمثل أحد العوامل في نوع القرار، فالعاملين عادة يشعرون بمستوى أعلى من الرضا عندما يشاركون في اختيار طرق عمل أفضل وصنع القرارات التكتيكية الأخرى التي تؤثر بشكل مباشر على عملهم، وعلى النقيض من ذلك فإن مشاركتهم في تحديد استراتيجية المنظمة (مثل تحديد إمكانية تقديم منتج جديد) يمكن أن تحمل تأثيراً أقل على شعورهم بالرضا الوظيفي.

إضافة إلى أهمية التمكين بالنسبة للعاملين فإنه كذلك يحقق العديد من الفوائد للمنظمة من أهمها:¹⁶

- ✓ تخفيض الكلف وزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال مبادرات العاملين وإبداعهم؛
- ✓ تحسين الجودة، الربحية والإنتاجية، نتيجة السرعة في اتخاذ القرارات وتحسين عملية تسليم الخدمات وتسريعها وتقديم خدمات استثنائية للزبائن في الأسواق التنافسية وبالتالي الترويج للصورة الجيدة عن المنظمة؛
- ✓ تخفيض دوران العمل، نتيجة شعور الأفراد بالانتماء والملكية؛
- ✓ زيادة فاعلية الاتصالات، مما يمكن من إنشاء علاقات جيدة بين المديرين والعاملين وكذا بين الزبائن والعاملين؛
- ✓ زيادة إدراك العاملين لحاجات المنظمة وتعزيز ولائهم والتزامهم.

كما أن العديد من المنظمات ذات الأداء العالي لديها ثقافة تنظيمية قائمة على أساس تمكين أفرادها والقصد من ذلك خلق رغبة عالية لدى الأفراد العاملين في مجال المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وحل المشكلات والنتيجة هي تحقيق مستويات عالية من الأداء على المستويين الفردي والتنظيمي.

ومنه يمكن الاستنتاج أن التغيرات الكثيرة والعديدة في البيئة الخارجية للمنظمة تشكل السبب الأساسي لسعي المنظمات للتغير بتطوير أساليب جديدة للتكيف والاستمرار في خضم التغيرات، ونظراً للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو منح أهمية أكبر لدور العاملين، باعتبارهم

مورد إستراتيجي، في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، تطلب تبني آليات جديدة لدعم قدرات العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرار لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل منها. ومنه أصبح الاهتمام بتمكين العاملين مدخلا مهما يهدف إلى توجيه مهارات الأفراد وخبراتهم وقدراتهم لصالح تحقيق استراتيجية المنظمة وتميزها.

ثانيا: أساليب التمكين المستخدمة في تفعيل القرارات

1. أسلوب القيادة الذكية:

يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. كما 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 أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.¹⁷

2. أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. كذلك فإن 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.

3. 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. والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة

وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا يؤكد أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا 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*) بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا 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 شيئا جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

4. مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمثيا مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره 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 ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا 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.

5. أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بعدا أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين فيقول 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، والهيكلة المناسبة (**Structuring**) والتفاعل بين هذه جميعاً¹⁸.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدها: "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 المؤسسة بشكل عام.

خاتمة

كان لزاماً على المنظمات في الوقت الحاضر السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارستها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة والعميقة التي أحدثتها تحديات العولمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووسيلة منها للبقاء في بيئة متغيرة، وزيادة قدرتها التنافسية. وقد أدى هذا إلى تبني المنظمات مفاهيم إدارية جديدة للتكيف مع هذه التحديات والتغيرات، ولتردم الفجوة بين ماهي عليه وما يجب أن تكون؟ وأهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة.

وتشير أغلب الدراسات إلى أن بقاء المنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر، وأن تتصف بالمرونة و الديناميكية والتكيف السريع مع التغيرات، مما يهيئ لها فرصاً أكبر للبقاء والتقدم والمنافسة. وتعد مقدرتها المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطاً أساسياً لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية، وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة.

- ¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، (عمان: الحامد للنشر، 2006)، ص 95.
- ² -Randolph and Sashkin, Can Organizational Empowerment? Work in Multinational settings, 16(1), (Academy of management Executive, 2002), P102.
- ³ -Bowen D, Empowering Services employees, Sloan Management Review, Summer, 1995, P73
- 4 -رامي جمال اندراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، (الأردن: عالم الكتب الحديث، 2008)، ص ص: 145، 146.
- ⁵ -Edralin D.M, Human Resource Management Practices : Drivers for simulating corporate entrepreneurship in large companies in the Philippines, DLSU Business and Economics Review, 19(2), 2010, P 25.
- 6 -زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009)، ص 144.
- 7 -عبد الرزاق سالم الرحالة، نظرية المنظمة، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2010)، ص 101.
- ⁸ - Rao Ramesh and Eisenberg and Schmitt Ted, Improving Disaster Management, (Washington : NationalAcademy of Science. 2007), P06.
- ⁹ -ملحم يحي سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 112.
- ¹⁰ -Heizer J, Rander B, Opérations management, 6thed, (New-jersey: Prentice Hall, 2001), P 76.
- ¹¹ Dess G, Lumpkin G and Eisner, Strategic management: text and cases, (Irwin: McGraw Hill, 2007), P 52.
- 12 - سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين: إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الأردن، 17-18 أبريل 2005، ص 413.
- 13 -خضير كاظم حمود، سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 77.
- 14 -الظاهر عبد الباري ومرزوق عبد العزيز، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، (السعودية: جامعة الملك سعود، 2004)، ص 13.
- ¹⁵ - Ongori H, Managing behind the scencesM A view point on employee empowerment, African Journal of business Management, Vol 3(1), P9, January 2009.

¹⁶ رعد عبد الله الطائي، عيسى قداد، إدارة الجودة الشاملة، (عمان: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2008)، ص62.

¹⁷ ملحم سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 33.

¹⁸ -نعمة عباس الحفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، (عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010)، ص50.