

دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين

أ/كريمة التوفيق¹

الملخص

التمكين هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص لتلك الوظيفة ومنحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة أو خارج إطار الوظيفة، وتحسين أداء العاملين هدف تصبوإليه جميع المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية والخدمات أوجه نشاط غير ملموسة، وتعتمد على الطاقات البشرية الموظفين، مما يتطلب مرونة أكبر للتعامل مع الزبائن، ويكون ذلك بإستخدام فكر التمكين، فموظف الخدمات عندما يتمتع بحرية التصرف وروح المبادرة الذاتية والدافع الذاتي لخدمة الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة والمرونة والتكيف فإنه يجلب إلى مؤسسته نتائج جيدة وسمعة حسنة وإيرادات أفضل.

Abstract

Empowerment is to give employees the authority and greater freedom in the specific function performed by the employee as per your description of that function and give him freedom to participate and express their opinions on matters in the context of employment or outside the framework of Job Field, and improve the performance of employees goal Tsaboaalah all organizations whether they are productive or service-services aspects of Activity intangible, and depends on the human resources staff, which requires greater flexibility to deal with customers, and be using the thought of empowerment, Vemozv services when they have the freedom to act in the spirit of self-initiative and self-motivation to serve customers with high levels of efficiency, flexibility and adaptability it brings to his foundation good results and reputation for good and better revenue.

¹ أستاذ مساعد - أ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة.

المقدمة

إن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح من أولويات كل منظمة حتى تضمن البقاء والاستمرارية وتحقيق ميزة تنافسية و هذا بالنظر إلى التطورات التي تمر بها المنظمات وعلى الخصوص شدة المنافسة، ولهذا يجب إعطاء كامل الاهتمام بالعنصر البشري وجعل إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة ، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج والمتمثل في المورد البشري، الذي يجب النظر إليه على أساس مورد و أصل من أصول المؤسسة،ولهذا يجب إعادة النظر ببرامج تحسين نوعية العمل التقليدية والتفكير لإيجاد برامج تحقق زيادة الرضى والدافعية لدى العاملين وخلق شعور الانتماء والولاء العالي لمنظماتهم.

ومن هنا كان الاهتمام بنظام تحفيز العاملين وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق كمدخلات نشطة وفعالة في دفع أعضاء التنظيم لتحقيق أغراض الإدارة بكفاءة وفعالية، وأضيف إليها منذ وقت قصير للغاية مدخل تمكين العاملين .

فمصطلح تمكين العاملين بحق معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع السلطة ولحقوق التصرف وإتخاذ القرار ف تطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغيرات وتعديلات متعددة منها سلوكية ونفسية وإدارية وحتى إعادة هيكلة المنظمة كذلك. ويمكننا طرح التساؤل التالي :

ما مدى مساهمة فكر التمكين الإداري في تحسين أداء العاملين ؟

يعتمد البحث على الأسلوب النظري الوصفي في تناوله لخيار التمكين الإداري وتأثيره على أداء الموارد البشرية في المنظمة لذلك فإن هذا البحث يلقي الضوء على هذا المدخل المعاصر وتوضيح متطلبات تطبيقه من خلال عرض الموضوعات التالية:

أولا : مفهوم تمكين العاملين والفرق بين التمكين وتفويض السلطة.

ثانيا : أهداف وشروط تمكين العاملين

ثالثا : خطوات تنفيذ تمكين العاملين.

رابعا : أهمية وأسباب تمكين العاملين

خامسا : أثر تمكين العاملين على تحسين أداء العاملين

أولاً: مفهوم تمكين العاملين والفرق بين التمكين وتفويض السلطة

لقد تم تطوير مفهوم التمكين من خلال المفهوم الياباني لمصطلح Kaizen والذي يتضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف مجالات العملية الإنتاجية والخدمية على حد سواء¹

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى في مصدر واحد وهو القرآن الكريم فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع وفي عدة مناسبات وخاصة سورة الحج حيث يقول تعالى: **بِعَدِ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ: (الَّذِينَ إِنْ مَكَانَهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَتَوْا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ)**²

وفي سورة يوسف -عليه السلام-، حيث يقول تعالى: **بِعَدِ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نَصِيبٌ بِرَحْمَتِنَا مِنْ نَشَاءٍ وَلَا نَضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ)**³

طرح مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأتباعه وللصالحين من خلال تمسكهم بالدعوة ومساندة لتلك الرسالة وتكريما لرسله وأتباعه.

أ: مفهوم التمكين

يعتبر التمكين من أحدث وأهم المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري في الدول المتقدمة، وهو الصيغة التي تتردد أخيراً في تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام 180 درجة من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى الآن بالمنظمة الممكنة.⁴

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

1 خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 256

2-سورة الحج، الآية 41.

3-سورة يوسف، الآية 56.

4-خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، دفعة 2003، ص 87.

بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوة.¹
كما يقوم المديرين في المنظمات التي تتبنى مفهوم تمكين العاملين بحث
العاملين على اكتشاف طرق جديدة لزيادة الإنتاجية.²

ويعطي المحاضر أحمد سيد مصطفى مفهوم التمكين فيقول: التمكين هو
نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة
صادقة للعاملين بمشاركة سلطة القرار، وفي التمكين المرؤوس الممكن مسؤولاً
عن جودة ما قرره أو يؤديه إذ يتضمن التمكين ليس فقط في حرية المرؤوس في
اختيار سبيل أو سبل تنفيذ المهام المخططة لإرضاء العملاء، ولبلوغ أهداف
المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات
وصنع القرارات.³

ب : تعريف تمكين العاملين

التمكين مفهوم إداري حديث، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين
وازدادت أهميته والكتابة عنه في بداية السبعينات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد
في المستقبل، وتم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط والتحديات
المتزايدة التي تواجه المنظمة وذلك للتكيف والتأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة
إلى رغبة المنظمة 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 المنظمة
وتحسين أدائها، فعمل القادة هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من
الكفاءة والفعالية ولقد اختلفت وتعددت التعاريف ومن أهمها: ⁴

-تعني كلمة التمكين لغة التقوية والتعزيز ولقد وردت كلمة التمكين في
القران الكريم بعد بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَعَمِلُوا
الصَّالِحَاتِ لَيَسْتَخْلِفَنَّهُمْ فِي الْأَرْضِ كَمَا اسْتَخْلَفَ الَّذِينَ مِنْ قَبْلِهِمْ وَلَيُمَكِّنَنَّ لَهُمْ

¹ الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الالكترونية، التمكين، مدينة نصر القاهرة، مصر،
ص 09 web site www.arabma.org تاريخ الإطلاع 2015/03/15.

² د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإبراهيمية
2004، ص4.

³ أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات المميزة والمقاييس المؤشر ص 01 web
site :http://pr .sv.net/ svw/2004 novembre/stadyo.htm

⁴ د مازن عبد العزيز مسودة، إدارة الموارد البشرية العربية http://w.w.w.arabhrm modules
/news php

دِينَهُمُ الَّذِي ارْتَضَى لَهُمْ وَلِيُبَدِّلَنَّهُم مِّن بَعْدِ خَوْفِهِمْ أَمْنًا¹

-يعني التمكين دعم البنى التحتية في المنظمة 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.

-ويعرف التمكين بأنه منح العاملين قوة التصرف وإتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة².

ج: تمكين العاملين وتفويض السلطة

يسود اعتقاد كبير أن تفويض السلطة مرادف للتمكين، وفي الواقع انه يختلف عنه لان تفويض السلطة يعني " تحويل جزء من الصلاحيات إلى الآخرين " لتسهيل عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يعني مسؤولية المفوض عن المسؤولية النهائية للعمل .

كما أنه يعرف التفويض بأنه عملية تكليف المرؤوسين المساعدين بمهام ووظائف جزئية إضافية خارجة عن نطاق سلطاتهم ومسؤولياتهم ثم تحويل هذه السلطات والمسؤوليات للغير، وتعد عملية عادية ومألوفة في كل المنظمات وخاصة في المستويات الإدارية العليا وتهدف هذه العملية إلى تحقيق السياسات وأهداف تنظيمية وعملية مهمة ،وانجاز هذه العملية يتطلب قدرا من السلطة يكون كافيا لتنفيذ تلك المهام الموكلة للغير (المساعدين والمرؤوسين)³.

إذاً فإن التفويض يشتمل على عدد من العناصر:⁴

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

1 سورة النور، الآية 55.

2 عطية حسين أفندي ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العليبية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص 11

3 كامن المنصور، يونس عواد، وظائف الإدارة، مطبعة ابن حيان دمشق 1996، ص 186.

4 مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-27-2005

- تحديد المسؤولية لتنفيذ العمل

أما التمكين فإنه يشمل:

- تزويد الموظفين بالمعلومات عن أداء المنظمة وعن أوضاعها المالية.
- تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب.
- إعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في إتخاذ القرارات في المنظمة.
- منح الموظفين مكافئات بناء على أداء المنظمة الجيد، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق مشاركة الموظفين في أسهم المنظمة.

ثانياً : أهداف وشروط تمكين العاملين

يعتبر التمكين محور عملية إتخاذ القرار ، وهي كلفسفة تعني السماح لفرق الإدارة أن يكونوا مسؤولين عن قرارات عملهم، وتجاوز الأهداف الشخصية وتحقيق أهداف المنظمة.

أ : أهداف تمكين العاملين

إن فكر التمكين يسمح للقوة العاملة أن تتطور وتستخدم مهاراتها إلى أقصى حد ممكن لصالح المنظمة ولأنفسهم ،أي أن المسؤولية الخاصة باتخاذ القرار يتم تحويلها إلى المستويات الأدنى من الهيكل التنظيمي 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.

إن التمكين هو إعطاء القدرة والسماح للموظفين بالحرية الكاملة لانجاز الأعمال ومحاسبتهم على النتائج، و إن الهدف من عملية تحويل هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء الوظيفي، وتتمثل هذه الأهداف في:¹

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها؛

- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار؛

- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات؛

1 - سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، مارس 2005 ،ص42.

- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة؛
 - تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل؛
 - تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الإستراتيجي و تطوير خطط العمل؛
 - الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون؛
 - القدرة على المنافسة؛
- إذا من هنا تأتي أهداف التمكين لكي تستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها ونحصل منها على أفضل إبداعاتها.

ب : شروط تنفيذ تمكين العاملين

أصبح المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب إدارة القرن الحالي ، والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعاً من التنازل من أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي :¹

- تدريب العاملين

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك ، ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إلغائه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة .

- المشاركة في الرؤية

يجب أن تشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين ، فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوحد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد.

¹ - د. علاء الدين يوسف عائد الاستثمار في العنصر البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إيتراك للطباعة والنشر القاهرة 2004 ، ص 34

إن عملية اتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات يشمل معرفة ماهي العوامل المناسبة لعمل ما يذكر لك لا يعني الحاجة إلى المعرفة أي شيء أكثر من ذلك والمفتاح لمنح التمكين الناجح في هذا الصدد طبقا لشاكتون : هو أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها ومتى يحتاج هذه المعلومات وأي من أعضائه سيحتاجها وتكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل هذه المعلومات والتأكد من توفير للفريق ما يحتاجه¹

- وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير

يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلائم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة ، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكائنها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وان تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم.²

- إعادة هيكلة نظم المكافآت

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير ، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المنظمة والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واختصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار .

- الثقة في العاملين

أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في العاملين ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي

1 نيكى هابس ، ترجمة د. م سرور علي ابراهيم سرور ، ادارة الفريق " استراتيجية النجاح دار المريخ، السعودية ، ص 140

2 علاء الدين يوسف ، مرجع سبق ذكره ص 35.

معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.¹

- تدعيم الأخذ بالمخاطر

المنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقاً تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية. وعندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفاؤها، وتختفي المبادرات والابتكارات والإبداع.

ثالثاً: خطوات تنفيذ تمكين العاملين

إن التمكين يؤدي إلى الخروج لمستوى جديد، ويجعل العاملين يفعلون ما هو ضروري وما تحتاجه المنظمة فعلاً، وتطبيق التمكين يتم بخطوات ووفق شروط معينة والمنظمات التي تفكر في تنفيذ برنامج تمكين العاملين تحتاج أن تفهم تبني فكرة التمكين، وخلال مرحلة التمكين يمكن للإدارة متابعة تقدم الموظفين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين للتخلي عن السلطة، وتظهر خطوات التمكين كمايلي.²

- الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين وهل السبب يكمن في: • تحسين خدمة العملاء أو رفع مستوى الجودة أو زيادة الإنتاجية؛ أو تخفيف عبء العمل عن المدير.

وأياً كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما المتوقع منهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

¹ محمد الطاهر، عبد الباري وعلي مرزوق، عبد العزيز، المنشاوي للدراسات والبحوث تاريخ الإطلاع 2015/03/25 <http://www.minshawi.com/other/altaher.htm>

² حسين موسى قاسم البنا، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن 2014، ص 49.

-الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لايجاد بيئة عمل بتعلم كيفية التخلي قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، فقد أشار أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

-الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرين عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر .

-الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير

وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي¹.

- الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فأنهم يحتاجون

¹ حسين موسى قاسم البنا، مرجع سبق ذكره ، ص 50.

لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم .

-الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين

يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

-الخطوة السابعة: توفير التدريب

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل لمشاكل: الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين .

-الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير .

-الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.¹

-الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لايجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبنى برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فأنا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 51.

رابعاً: أهمية وأسباب تمكين العاملين في منظمات الخدمات

تنقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية. فالمنظمات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموس أو سلعاً ملموسة، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجه نشاط غير ملموسة أو خدمات

أ: أسباب تمكين العاملين في المنظمات الإنتاجية

يعتبر التمكين إستجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات ذات جودة عالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن، فضلاً عن سرعة الإستجابة إلى جانب الكلف المنخفضة وتوافر الخيارات المتعددة ويمكن تصنيف المبررات كذلك إلى:

-المبررات الواقعية والعملية

وتنطلق من المشكلات التي تعاني منها المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة التي ظلت لعقود من الزمن أسيرة المركزية الشديدة، وسرية المعلومات، ومحدودية الصلاحيات التي تمنح للعاملين وهذا الموروث لا يمكن الإستمرار عليه في بيئة تشهد تحولات سريعة وجذرية وتواجه ضغوط محلية وخارجية تطالب بالتغيير، والتمكين هو الأسلوب الذي تتحقق من خلاله التحولات الملائمة لهذه الظروف¹.

-المبررات التطورية والإستراتيجية

وتنطلق هذه المبررات من خلال إستشرافها للمستقبل المتوقع الذي يتم تصويره والتنبؤ بملامحه ومعالمه عبر دراسات وبحوث يشارك فيها مختصون في مختلف الحقول العلمية، من أجل المساهمة في رسم الصورة التي ستكون عليها المنظمات مستقبلاً، لذلك لا بد من بناء المنظمات العصرية المتمكنة والتي تعتمد التمكين فلسفة ومنهجاً في إدارة العنصر البشري.

ب: أسباب تمكين العاملين في قطاع الخدمات

كما ذكرنا سابقاً، فالخدمات أوجه نشاط غير ملموسة، وتعتمد على الطاقات البشرية الموظفين - مقدمي الخدمات للجماهير - الذين يقدمون خدمات متباينة ويتعاملون مع الجماهير باختلاف رغباتهم واحتياجاتهم، مما يتطلب مرونة وتمكن

¹ إحسان دهش جلاب، كمال طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى بالأردن 2013، ص46

استجابة لهذا التباين وهذه الاختلافات.

ويمكن أن نلخص الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين إلى مايلي¹:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.
- تخفيض 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، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة
- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والالتناء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.

ومما لا شك فيه أن المنظمة الممكنة تحل محل المنظمة الأمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائماً بعيداً عما يدور في الواقع. وعلى العكس من ذلك تستغل المنظمة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل.

ج:الجودة الشاملة للخدمات

حسب المدرسة النرويجية للجودة الشاملة للخدمات فإن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر المستهلك هي محصلة لجانين: الأول، هو الجانب الفني والثاني: هو الجانب المعنوي الذي ينتج عن التفاعلات المختلفة مع المنظمة فبينما يدعى الجانب الأول في أدبيات تسويق الخدمات بالجانب الفني للجودة)

¹ حنان عيسى أبو هلال، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على إدارة جامعة عين شمس، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008، ص 125.

يسمى الجانب الثاني بالجانب الوظيفي للجودة ويشبهه Gilmore and Carson (1993;2000) الجوانب الفنية في الجودة لأي خدمة بالأبعاد اللينة والأبعاد النوعية أو الوظيفية بالأبعاد الصلبة ، والأبعاد اللينة هي التي يتم تجاهلها في الغالب بسبب صعوبة قياسها وضبطها على الرغم من أهميتها التي تفوق أهمية الجوانب الصلبة أو الفنية.¹

ومن هنا تتدخل عملية التمكين وحرية التصرف والشعور بامتلاك زمام المبادرة. فهل يمتلك الموظف في المؤسسة الخدمية كالمطعم أو الفندق أو المستشفى مثلاً قدرة على تحسين جودة الخدمات في نظر الزبائن، و لا تتوافر لديه سوى القوانين والتعليمات والإرشادات الحرفية للتصرف بها مع الزبائن؟.

حيث أثبتت الكثير من الدراسات أن الموظف الذي تتوافر له الحرية المناسبة في التصرف تتوافر لديه أيضاً القدرة الفضلى على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرار في الأوقات الصعبة.

يمكننا القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمؤسسات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات؛ لأنها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة، فهي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المؤسسات الإنتاجية.

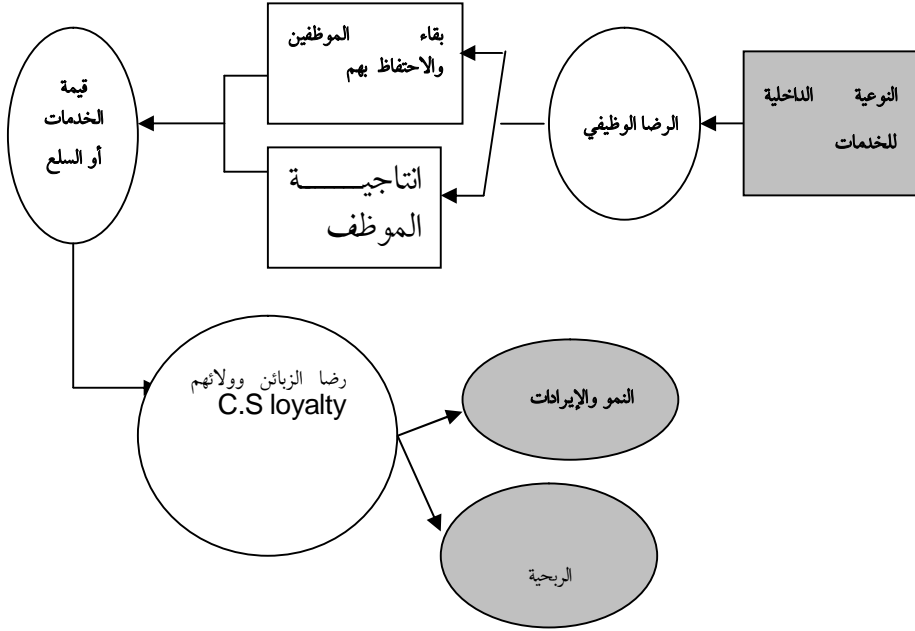
خامساً : أثر تطبيق التمكين في تحسين أداء العاملين

أ: نموذج سلسلة الخدمة

هذا النموذج الذي قدمه (Heskelt et al, 1994) من النماذج الهامة التي أشارت إلى وجود حلقات مترابطة ومتسلسلة داخل المؤسسة، كل حلقة مرتبطة بحلقة سابقة لها ولاحقة تبدأ من الحلقة الأساسية، وهي: "نوعية الخدمات الداخلية (Internal Service Quality) والتي تعتبر الحلقة الأم والأصل، والمقصود بجودة الخدمة التي يتلقاها الزبائن التي قد تكون الخدمة الخارجية التي تخرج من المؤسسة إلى الزبائن، وهي نتاج الخدمة الداخلية والمتمثلة في المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المؤسسة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفاعلية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل بجودة خدمات ومنتجات عالية ومرتفعة. لأن جودة الخدمة الداخلية تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تؤدي إلى رفع مستويات الربحية والنمو والشكل التالي

1 - يحيى سليم ملحم ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة 2006، ص 141 .

يبين سلسلة جودة الخدمة. 1
شكل رقم 1 سلسلة الخدمة-الربح



Source: Heskett, J.L., et al., Putting the Service Profit Chain to Work, p145

لذلك فإن نموذج "سلسلة الخدمة - الربح" كما هو موضح في الشكل السابق يدلنا بشكل واضح على علاقات خطية بن الربحية وولاء الزبائن ورضا الموظف وولائه للمنظمة إضافة إلى مستوى إنتاجيته

فتبدأ هذه الحلقات بالحلقة الأخيرة، بالربح والنمو الذي يعزز ويزيد أو يتناقص من خلال زيادة أو تناقص الحلقة التي تسبقها وهي ولاء الزبائن. وولاء الزبائن ينظر إليه على أنه حلقة تنبثق بشكل مباشر عن رضا الزبائن، فرضا الزبائن هنا يصب بتحسين مستويات انتمائهم. ورضا الزبائن أيضاً يتمخض بشكل مباشر محصلة لمستوى الخدمات وقيمتها فكلما كانت قيمتها عالية يفترض أن تساهم في زيادة رضا الزبائن والعكس صحيح. وهذه الأخيرة تعزز وتزداد بزيادة رضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم. فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها موظفون تعساء، ورضا الموظفين ينجم عن الحلقة الأصل

1- يحيي سليم ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص 145.

والأم وهي المتعلقة بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة بسياسات المؤسسة الداعمة والمشجعة للموارد البشرية التي تمكن الفرد من القيام بعمله باقتدار وكفاءة ومسؤولية.¹

ب: المفاضلة بين التمكين أو أسلوب خط الإنتاج

هنا يجدر بنا مناقشة خيار من بين خيارين أحدهما يرتبط بالتمكين، والآخر يرتبط بأسلوب "خط الإنتاج" و"الرقابة الذي يفترض مستويات عالية من النمطية والرتابة على خط الإنتاج، ذلك الخط الذي تتدفق من خلاله المنتجات في المصنع بشكل واسع النطاق، مما يتطلب درجة عالية من الإشراف والرقابة على العاملين من أجل ضمان تطبيق التعليمات والإجراءات الصارمة، التي تضمن بدورها إنتاج السلع بدرجة مناسبة من الانسجام، والثبات؛ لتفادي أي خلل في دقة المواصفات والمقاييس الخاصة بهذه المنتجات مما يتطلب ما يناسبه من الهيكل التنظيمي المناسب الذي يكون تنظيمًا هرميًا وبيروقراطيًا تتم فيه عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل لضمان درجة عالية من النمطية في العمل وقد دعى العديد من العلماء وعلى رأسهم (Levitt 1976) إلى ضرورة محاكاة هذا الأسلوب في واقع قطاع الخدمات لضمان مستويات ثابتة من الانسجام وتفادي عملية التذبذب في مستويات الإنتاج، كالبنوك والتأمين والصحة وغيرها من قطاعات الخدمات المختلفة.²

لكن قطاع الخدمات يختلف عن قطاع الإنتاج، فمن غير الممكن أن نضع لموظف البنك ضوابط محددة للقيام بها من أجل تقديم الخدمات للزبائن. ومن غير الممكن تحديده بوقت ثابت للإيداع أو لصرف شيك أو لإنجاز أي حركة. وكما لا يمكن تحديده بشكل ثابت بطريقة محددة للترحيب بالزبائن أو حل مشاكلهم المختلفة والمتباينة مثلما يقوم به العامل على خط الإنتاج عند قيامه بتغليف أو تعبئة المنتجات في عبوات لتكون جاهزة لشحنها لتجار الجملة أو التجزئة. ففي قطاعات الخدمات يختلف الأمر تمامًا عنه في القطاع الإنتاجي. وتزداد الحاجة لاستخدام أسلوب التمكين

تؤكد مختلف الدراسات الدور الهام للموظف المباشر، فموظف الخدمات عندما يتمتع بحرية التصرف وروح المبادرة الذاتية والدافع الذاتي لخدمة

1- يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 145

2- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ص 153

الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة والمرونة والتكيف فإنه يجلب إلى مؤسسته نتائج جيدة وسمعة حسنة وإيرادات أفضل.

وهنا يجب الإدارة الحكيمة والحذر فقد قام الكثير من القادة بمنح موظفيهم هذه المستويات من الاستقلالية، وكان بالمقابل استغلال الموظفين لهذه الثقة لمصالحهم الشخصية، ومنهم من قام بفساد مالي وفساد إداري... الخ. فالحل كما يقترح (Jeffrey Pfeffer 1999; 2000) في العديد من دراساته العلمية الرصينة يكمن في جعبة القائد الناجح الذي يصنع ثقة متبادلة وليس ثقة من طرف واحد وهو القائد الذي يعزز أواصر الانتماء والولاء وأسس المعرفة والكفاءة بين الموظفين.¹

ج - العلاقة بين تمكين العاملين وأداء العاملين

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و تسمح: من خلاله للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب و التنمية و التخطيط و الرقابة على مهامهم و وظائفهم بغية الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل و رفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، و بالتالي رفع مستوى ادائهم، و يقوم التمكين عمليا على منح العاملين حرية و قوة التصرف و تحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة و بتقديرها لهم وثقتها بهم، و يرمي إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات و التصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها.

و من خلال آراء و نظريات الممارسين و المسؤولين في منظمات الأعمال يتضح أن تمكين العاملين يشير إلى: القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة، و تزيد ثقتهم و رفع مستوى انتمائهم و ولائهم لتحمل المسؤولية، و القدرة على التصرف لتحسين الأنشطة و العمليات و يتفاعلون مع العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم و غايات المنظمة و بالتالي لا بد من تزويد العاملين بالأدوات و الوسائل اللازمة لرفع ادائهم مما ينعكس على المنظمة و منها زيادة ولاء العاملين للمنظمة، فعندما يشعر العامل بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية و صحيحة و قوية بين الإدارة و العامل و هذا بدوره يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين و بالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل

1—محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

الخاتمة:

يعتبر التمكين من بين المدخل التي تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة وما يتبعها من اتخاذ القرارات، وهو مفهوم يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق حرية في مجال عمله من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب والتحفيز، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين مما يعزز وينمي مشاعر الولاء والالتزام والالتزام، وعملية التمكين في ظل التقدم التكنولوجي هي عملية مهمة لأن المنظمات الإدارية تعمل الآن نفس العمل بأفراد أقل ولذلك فإنها في حاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق ليساهم بأكثر قدر في تحقيق أهداف المنظمة على الرغم من إهتمام المنظمات بتحقيق الأرباح وتخفيض النفقات فإن ذلك يؤكد أيضا على أهمية إطلاق الطاقات لدى الأفراد، بتوفير القيادات ذات الرؤية الثاقبة والبيئة المساندة ومعاملة أفراد المنظمة على أنهم أصل قيم ينبغي استثماره.

وموضوع التمكين وتسويق الخدمات وتحسين أداء العاملين من المواضيع الهامة في أدبيات التمكين والتسويق. وتتزايد أهمية هذا الموضوع بتزايد اعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، وخاصة بعد الألفية الثالثة وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوسع شبكة الإنترنت، وتعاضد خدماتها، والتطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال، وفي التكنولوجيا بشكل عام.

وهناك زيادة واضحة في إقبال المستهلكين على الخدمات مثل خدمات الاتصال (الإنترنت والفضائيات والهاتف النقال أو المحمول) والتأمين والسياحة والترفيه والسفر وخدمات التوصيل والتجارة الالكترونية والبنوك والصيانة وخدمات المطاعم وخدمات الشحن والبريد وغيرها. هذا كله ساهم في تركيز المنظمات على رأس المال البشري والتركيز على العمالة أكثر من التركيز على رأس المال التقليدي، فلم تعد الكثير من الشركات تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة لبنائها التحتية، فتحولت بدلا من ذلك إلى الاستثمار في القوى العاملة، والطاقات البشرية المتسلحة بالخبرة والمعرفة محاولة دائما تحسين أداء عمل هذه الأيدي العاملة.

وكون الخدمات أوجه نشاط غير ملموسة، وتعتمد على الطاقات البشرية بشكل أكبر من السلع الصناعية، وتتميز الخدمات بأنها غير ملموسة مما يجعل العنصر البشري والموظف المحتك بالزبائن على درجة من الأهمية في قدراته ومرونته وتمكنه واستجابته للتغير في رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

وهنا يأتي دور الإدارة التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال الموظف المحتك بالزبائن، وذلك بخلق المناخ المناسب الذي يمكنه من ممارسة دوره بكل كفاءة واقتدار، للربط بين ذلك المناخ التنظيمي المناسب الذي يتسم بجودة أو نوعية الخدمة الداخلية، ومجموعة من النتائج المترتبة على ذلك المناخ التنظيمي. هذه النتائج تخدم مصلحة المنظمة على المدى الطويل وتمر في سلسلة خطية بحلقات متتابعة تؤدي في نهايتها إلى تحقيق أرباح وإيرادات جيدة للمنظمة، وخاصة في المنظمات الربحية كما حدث في شركة سيرز (Sears) في دراسة Rucci et al., (1994) التي طبقت بشكل فعلي نموذج "سلسلة الخدمة-الريح" لهيسكيت حيث ثبتت مصداقية هذا النموذج على أرض الواقع. فأساس ومصدر هذه النتائج من رضا وولاء للموظفين ورضا وولاء مماثل من قبل الزبائن، وإيرادات وأرباح مماثلة تحققها المنظمة. ومصدر هذه النتائج كلها الطاقة الكامنة المتمثلة في القوى البشرية التي تمتلك الحرية في التصرف والاستقلالية والتمكين بصفتها توجهات إدارية معاصرة، ثبتت فاعليتها في كثير من المنظمات

المراجع

الكتب

- 1- إحسان دهش جلاب، كمال طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2013
- 2- حسين موسى قاسم البنا، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن 2014
- 3- خطير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 4- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003
- 5- علاء الدين يوسف عائد الاستثمار في العنصر البشري "قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين"، إيتراك للطباعة والنشر القاهرة 2004
- 6- كامن المنصور، يونس عواد، وظائف الإدارة، مطبعة ابن حيان دمشق 1996
- 7- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2005
- 8- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإبراهيمية 2004
- 9- نيكي هايس، ترجمة د. م سرور علي إبراهيم سرور، إدارة الفريق "استراتيجية النجاح دار المريخ، السعودية
- 10- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات مصر الجديدة، القاهرة 2006

11-kett, J.L, et al., Putting the Service Profit Chain to Work

الرسائل والأطروحات

12- حنان عيسى أبو هلال، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على إدارة جامعة عين شمس، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 2008،

13- خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، دفعة 2003

الملتقيات

14- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة، مارس 2005.

15- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، الجامعة الزيتونية الأردنية من 25-2005

مواقع الأنترنت

16- web site : www.arabma.org:

الجمعية العربية للإدارة، وحدة الدراسات الإدارية، النشرة الالكترونية، التمكين، مدينة نصر القاهرة

web site : http://pr.sv.net/svw/2004_novembre/stadyo.htm17

أحمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات المميزة والمقاييس المؤشر
web site : <http://www.nadaa.net/ct/show.php/htm18>-

. د مازن عبد العزيز مسودة، إدارة الموارد البشرية العربية
<http://www.minshawi.com/other/altaher.htm> 19-

محمد الطاهر، عبد البري وعلي مرزوق، عبد العزيز، المنشاوي للدراسات والبحوث
-20http :/ w.w.w. bafree.net/forum/archive/htm

سعد العتيبي، منتديات الحصن النفسي