

المجلة العلمية  
للبحوث والدراسات التجارية

JOURNAL OF BUSINESS STUDIES  
JBS

التكامل الاقتصادي العربي في ظل تحديات العولمة الاقتصادية

مفهوم التوازن والاستقرار في الفكر الاقتصادي مع إشارة خاصة لسعر الصرف في مصر

تعظيم الاستفادة من نظام (B.O.T) في تمويل مشروعات البنية الأساسية

مدخل مقترح لقياس متغيرات المراجعة البيئية في الشركات الصناعية (دراسة ميدانية مقارنة)

مدخل مقترح لتقييم جودة أداء المراجعة

تقييم فعالية تعديلات النظام المحاسبي الموحد ومقترحات التطوير  
في ظل هدف إصلاح المسار المحاسبي المصري

الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة مع التطبيق على بعض  
وحدات القطاع العام في الأردن

أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه  
دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة

أثر توسيع قاعدة ملكية شركات قطاع الأعمال العام على الكفاءة الإنتاجية ونتائج التشغيل

دراسة وتحليل الاتجاهات البحثية في الفكر الإداري مع تحليل موضعي للبحوث في مجال  
وظيفة العمليات في الإنتاج



**أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه  
دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري  
الإدارات الحكومية بمدينة جدة**

ابتسام عبد الرحمن حلوانى  
الأستاذ المشارك بكلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة الملك عبد العزيز



## أسلوب التمكين ومدى استعداد المديرين لتطبيقه

## دراسة ميدانية على عينة عشوائية من مديري الإدارات الحكومية بمدينة جدة

د/ابتسام عبد الرحمن حلواني

## مقدمة

يعتبر التمكين من أساليب إدارة الجودة الشاملة التي تستخدم لتحسين العمليات التنظيمية في الإدارات العامة والخاصة، ويقوم على منح الموظفين الحرية التامة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية.. وحيث ان الدول النامية تسعى إلى تطبيق المبادئ الإدارية الحديثة في ظل حرصها على تبني افضل الأساليب المتطورة بعيدا عن الممارسات التقليدية ، وسعيا وراء تحسين العمليات وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة فقد شعرت الباحثة بأهمية دراسة هذا الأسلوب والتعرف على جوانبه المختلفة ومعرفة مدى استعداد المديرين السعوديين لتبنيه وتطبيقه في إداراتهم العامة بالمملكة ، خاصة وان أسلوب تمكين العاملين يعتبر من الأدوات المهمة المستخدمة في التحول من الأسلوب الإداري التقليدي إلى أسلوب الجودة الشاملة بكل ما تقوم عليه من فلسفة حديثة تتناول تفكير المديرين وممارستهم عند أدائهم لدورهم القيادي في الإدارات التي يعملون بها.

## مشكلة البحث:

يسعى العالم المتقدم اليوم إلى تبني الأساليب التنظيمية الحديثة التي تقوم على أنظمة معقدة ومتداخلة اقتصاديا وثقافيا واجتماعيا مما يوجب على الدول النامية تطوير إدارتها بما يمكنها من مساندة هذه التغييرات والتفاعل معها ، حيث يتطلب ذلك السعي إلى التطوير وتبني سبله، وحيث ان الموظف في الدول النامية يفقد إلى السلطة الكافية ويفتقر إلى ثقة رؤسائه به وبقدراته فانه من غير الممكن تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ما لم

\*الأستاذ المشارك بكلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز

تتغير النظرة إلى ذلك الموظف، وتعطى له الفرصة لممارسة صلاحيات أوسع واكبر، حتى يمكنه مع مرور الوقت استخدام قدراته والمشاركة في تحقيق أهداف التنظيم.

### أهداف البحث:

- تعريف المديرين على أسلوب التمكين كأحد الأساليب الإدارية الحديثة في تحقيق الفعالية الإدارية.
- التعرف على مدى إمكانية تبني أسلوب التمكين من المديرين وقبول تطبيقه في إداراتهم.
- تشجيع المديرين في الإدارات المختلفة على تطبيق أسلوب التمكين بعد ممارسته ونجاحه في بعض الإدارات.
- الرغبة في تحويل النظرة إلى دور المرؤوسين في الإدارات وغرس الثقة فيهم والاعتماد عليهم.

### أبعاد البحث:

- تقتصر هذه الدراسة على محاولة التعرف على مدى تقبل المدير السعودي لتبني أسلوب التمكين مع مرؤوسيه، وسوف يتم تطبيق هذه الدراسة على عينة عشوائية من المديرين في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية فقط للأسباب التالية:
- \*- صعوبة الوصول إلى المديرين في مدن المملكة الأخرى.
  - \*- تواجد الباحثة في مدينة جدة.
  - \*- قصر الوقت المتاح لإنجاز الدراسة.

### فروض البحث:

- يعتبر التمكين وسيلة للمخاطرة مما يمنع المديرين من محاولة تطبيقه.
- لا يثق المدبرون بقدرة مرؤوسيه على تحمل مسؤولية التمكين مما يؤدي إلى عدم الرغبة في استخدامه.
- عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية يمنعهم من تمكين مرؤوسيه.

- لا تساعد طبيعة البيئة التي تعمل في ظلها إدارات المجتمعات النامية على استخدام أسلوب التمكين.

### تعريف التمكين :

يشير المعنى اللغوي للتمكين إلى منح السلطة أو القوة الشرعية أو القانونية، أما المعنى الفكري له فهو عقد اجتماع لنقل السلطة ونشر الرقابة اللامركزية ، أو هو نقل قوة اتخاذ القرارات والتصرف والرقابة إلى مستويات أدنى ، بحيث يقوم عمليا على التنفيذ الفعلي لمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. (١) فالتمكين بمعنى اخر هو لغة اعطاء السلطة والحكم والقوة والقدرة ، وقد تجلى ذلك في القرآن الكريم في اكثر من مكان ، قال تعالى ( قال ما مكني فيه ربي خير ) الكهف ٩٥ وقال ( كذلك مكنا ليوسف في الأرض ) يوسف ٢١ .

ويلاحظ ان مفهوم التمكين يشوبه شيء من الغموض والخلط مع بعض المفاهيم الأخرى كالمشاركة والاندماج فالمشاركة هي السماح للموظف بالتعبير عن وجهة نظره دون الالتزام باعتمادها اما الاندماج فهو التفكير الجماعي للعاملين رغبة في التوصل الى قرارات افضل في حين يعبر التمكين عن اعطاء صوت حقيقي للعاملين بحيث يتم بناء وتصميم العمل بطريقة تسمح للموظف باتخاذ قرارات نهائية لها علاقة بتحسين العمليات الوظيفية ضمن اطر ارشادية محددة تمنحهم المهارات والادوات والمعلومات الارشادية اللازمة. (٢) ومع ذلك فان بعض الكتاب ينظر الى المشاركة والاستشارة كأنواع مبسطة من التمكين اذ يرى بعضهم ان التمكين قد يتمثل في الصور التالية: (٣)

- الاستشارة وهي اضعف انواع التمكين حيث يتقاسم المدير مع موظفيه المعلومات لكنه غير ملزم باعتماد ارائهم.

- المشاركة وهي التي تتمثل في مشاركة الموظف في مراحل عملية صنع القرار استنادا الى خبرته ومعلوماته مع أهمية اعلامه بالقرار قبل اعتماده.
- التفويض وهو عملية من الممكن ان تحتوي كلا من المشاركة والاستشارة ، ولكن يكون القرار هنا بيد الموظف خاصة اذا كان بإمكانه اتخاذ القرار الملائم والمناسب.

ولقد بين (كيز بوم) ان التمكين يعني فريقا موجهها بشكل ذاتي ، بحيث تمكن مجموعات من الناس لإدارة أنفسهم وأعمالهم يوما بيوم، فهم لا يتولوا مسؤوليات عملهم فقط وإنما يضعوا الخطط ويجدولوا العمل ويصنعوا القرارات ويتخذوا الإجراءات المناسبة لحل المشكلات إضافة إلى المشاركة في العديد من المسؤوليات القيادية. (٤)

إن فالتمكين هو وسيلة تعطي العاملين فرصة إدارة منظماتهم واتخاذ القرارات المتعلقة بها، إضافة إلى منحهم فرصة التفكير الإبداعي الذي يساعد على حل المشكلات واخذ زمام المبادرة في المواقف المختلفة مع تحمل المسؤولية الكاملة في ذلك فهو كما يقول (Rock) يجعل العاملين مهيين لاستخدام عقولهم ، لان الإدارة العليا في حالة التمكين تفوض الكثير و تقلل في الوقت نفسه أوامرها وتوجيهاتها إلى العاملين. (٥) فالتمكين ببساطة هو تشجيع الناس على صنع القرارات والمبادرة في اتخاذ الإجراءات في الوقت الذي تقل فيه عمليات المراقبة والتوجيه من المديرين (٦) فالعاملين بدلا من ان يكونوا مراقبين من رؤسائهم مسخرين لتنفيذ الأوامر فقط يتحولون إلى أشخاص مستقلين يشاركون في اتخاذ القرارات ويتحملون مسؤولية العمل عن رغبة في تحملها فالتمكين يجعلهم يستخدمون عقولهم في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة لبلوغ هذه الأهداف وقراءة النتائج والتحليل والتنبؤ وتحريك الأرقام نحو الإنجازات الفعالة إضافة إلى تحمل المسؤولية المترتبة على نتائج تلك الأعمال



شأنهم في ذلك شأن صاحب العمل . فهم لا يتهربون من المسؤولية بل يتصرفون في مواجهتها وإذا احتاجوا إلى عون طلبوا ذلك من رؤسائهم وزملائهم لكنهم لا يقفون متفرجين ولا يعتمدون على غيرهم في اتخاذ قراراتهم. (٧)

يقول (K.Murrell & M. Meredith) ان الموظفين هم الأساس الذي يقوم عليه نجاح التمكين ، لذلك لابد من معرفة احتياجاتهم والتعرف على أفكارهم ومقترحاتهم فهم الأقرب للمراجعين ، وهم الأكثر مواجهة لمشكلاتهم، لذلك لابد من توفير المدخلات اللازمة لهم، حيث ان هناك ثلاث نقاط أساسية لابد من مراعاتها لنجاح التمكين: (٨)

- معاملة الموظفين باحترام
- تزويدهم بالإمكانيات والمعلومات اللازمة.
- الاستثمار فيهم باعتبارهم الأساس الذي يقوم عليه التنظيم .

إذا لابد ان يملك الموظفون الحرية الكافية في اختيار الأسلوب الذي يؤدون به عملهم. وهذا لا يتحقق من المدير إلا إذا كان مقتنعا بإدراكهم لأهمية العمل واعتباره قضيتهم الأولى ، فإذا ما أدرك ذلك ساعدهم على النجاح وحقق لهم مقوماته المطلوبة. (٩)

من جهة أخرى فان التمكين يساعد الموظفين على ابتكار الأساليب الأفضل لاداء عملهم ؛ حيث ان حرية التصرف تجعلهم قادرين على استلهام الطرق الجديدة وتجربتها بحيث يكون لكل فرد في كل وظيفة تنظيمية كامل الحرية في البحث عن الجديد مع أهمية تقدير ذلك الجهد ، فالقدرة على الإبداع والابتكار لا تتواجد إلا إذا كانت لكل شخص قيمته المتفردة عن طريق تدريبه وتمكينه ومكافأته. (١٠)

#### أهمية التمكين:

لقد تقدمت الإدارة في الوقت الحالي تقدما ملموسا وتنوعت الأساليب التي يمكن بها إدارة العمل وتحقيق أهداف المنظمات المختلفة ، كذلك تغيرت الكثير من المبادئ والممارسات واتجهت النظريات الحديثة اتجاها جديدا يعايش التغيرات التي

تحيط بإداريي اليوم ، لذلك فان التمكين هو أحد إفرزات التحول عن الممارسات الإدارية القديمة التي تقوم فيها العلاقة بين الإدارة والعاملين على أساس تقديم الأمان والرعاية من الإدارة في مقابل إخلاص العاملين وطاعتهم التامة لها .

اما العلاقة الجديدة بين الطرفين فهي علاقة عضوية وإدارة ذاتية وتحويل للسلطة والرقابة والمسئولية إلى مستويات أدنى واستعداد ورغبة وقبول من جانب العاملين للمشاركة للأسباب التالية: (١١)

- نضوج عامل اليوم اكثر من عامل الأمس بفعل التدريب وغيره.
- نظرة العاملين العملية بالنسبة للمشكلات التي يواجهونها.
- إشراكهم يزيد من كفاءة العملية وسرعتها.
- إشراكهم يجعلهم اكثر التزاما واستجابة لجهودهم المبذولة.
- مشاركتهم تزيد دافعيتهم وترفع درجة رضاهم.
- مشاركتهم تزيد من وحدة المنظمة وترفع درجة تماسكها .

من ذلك يتبين ان الأساليب الإدارية القديمة لم تعد مناسبة لتحقيق نجاح الإدارة كما كانت في الماضي مما يستتبع البحث عن أساليب حديثة تتناسب وقدرات العاملين وإمكانياتهم واتجاهاتهم حتى بعد بلوغ الأهداف المنشودة ، من هنا برز التمكين وبرزت أهميته.

فهو يساعد على فهم المرؤوسين بمعرفة كيفية وصفهم للاداء الجيد وتهيئة جو العمل المناسب والأسلوب المناسب للتعامل معهم وهو يساعد على تشجيعهم لانه يعطيهم الفرصة لإثبات جدارتهم بالمساهمة في حل المشكلات والشعور بالثقة وخلق المزيد من الفرص لوضع واختيار الحلول المساعدة للتغلب على المشكلات دون الرجوع للإدارة ، وهو يمنح المرؤوسين القدرة على إظهار قدراتهم الفنية وتطوير العمليات الإدارية من خلال تزويدهم بالتدريب اللازم ومنحهم مسؤوليات اكبر مع مساعدتهم على التطوير الذاتي والعمل من خلال فريق متكامل بالشكل الذي يدفعهم إلى المزيد من الإبداع والتميز مما يبين مدى أهمية التمكين في إنجاز العمل وتطوره.(١٢)

ان القائد الذي يجيد التمكين يدرك ان التمكين جهد مستمر وإنجازات لا تتوقف ، لذلك فهو يقسم المسؤوليات وينشر المساءلة ويبتعد عن مشكلات القرار المنفرد، كما يساهم في انسياب المعلومات حتى ينجح التمكين. (١٣) كما انه في الوقت نفسه مرن، مخاطر، لا يعترف برأي القلة بل يتوجه نحو المجموعة ويشركهم في المعلومات حتى يكونوا قادرين على أداء العمل الموكل إليهم بجدارة. (١٤)

على الجانب الآخر فانه من الأهمية بمكان إشراك الموظفين الذين يقدمون الخدمات المختلفة في التنظيم ، لانهم يعملون في المكان الأنسب لتأمين الخدمة وتحسين جودتها، وتسريع عملياتها بتخفيض الدورة الزمنية المطلوبة لها إضافة إلى انهم الأقدر من خلال التعلم والخبرة بالممارسة على أداء الخدمة بشكل منظم، مما يجعل من تمكينهم وإعطائهم الصلاحيات الكافية والمناسبة أمرا ضروريا ليساعدهم على تحمل المسؤولية ومواجهة تبعاتها بالشكل الذي يخدم فعليا المتعاملين مع المنظمة وتحقيق متطلباتهم. (١٥)

فالتمكين كما يرى Denham و آخرون سياسة تساهم في اعداد تنظيمات من نوع جديد يكون العاملون فيها والمديرون مشاركون في السعي نحو هدف واحد، حيث ان روح التمكين تشبث من الاعتقاد بانه لا احد يتقن العمل اكثر من الشخص الذي يؤديه مما يؤكد ضرورة تزويد اولئك الاشخاص بالمعلومات التي تساعد على صناعة القرار المتعلق بالامور اليومية المحيطة بعملهم حتى يصبح اداء التنظيم اكثر كفاءة ونجاحا (١٦)

#### مبادئ التمكين :

بالرغم من ان التمكين يبدو كمفهوم بسيط يرفع درجة الرضا في نفوس العاملين الا انه عند التطبيق يصبح اكثر تعقيدا ، فهو احد مقومات التغيير في التنظيمات وسيصبح فيما بعد اساسا لحياة التنظيم وتقاليد مؤثرا على نوع الادارة فيه

وعلى عوامله البيئية الخارجية والداخلية ، ولكن لن يجري اعتماده وتطبيقه بشكل موسع الا بعد مراحل متعددة حافلة بالخبرة والتعلم والاصطدامات والمفاجآت غير المتوقعة. (١٧)

يقوم التمكين على مجموعة من التدريبات صممت لتحول عملية صناعة القرارات اليومية إلى المستويات التنظيمية الدنيا ، حيث تشمل هذه التدريبات على إدارة ذاتية لفرق العمل المطورة بدرجة عالية من الاستقلالية والقدرة على تحمل المسؤولية دون إشراف متواصل من مديريهم، وكلما زادت درجة الصدق والإخلاص لدى الموظفون كلما أمكن تحقيق النجاح لعملية التمكين.

يعتمد تمكين العاملين على ثلاثة عناصر رئيسه تؤدي إلى تحسين نتائج العمل وتعزز الرغبة المستمرة من جانب العاملين للتطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظمة، وهي: (١٨)

١- مشاركة المعلومات : فالمعلومات هي المادة الخام للقرار الإداري ، لذلك يجب أن تكون ملائمة كما ونوعا وان تأتي في الوقت المناسب وان تجعل العاملين يلمون بالأحداث الجارية حتى يكون القرار سليما وحتى تقوى الثقة بين العاملين والإدارة

٢- الإدارة الذاتية : لا بد من تحديد الإطار الذي يمكن العاملين من التحرك الذاتي ، كحدود تصرفاتهم ونطاق مسؤولياتهم والأدوار التي سيلعبونها ، إضافة إلى كيفية تنمية قدراتهم ، وكذلك معرفة رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وإمكانياتها ونظمها والضغوط التي تتعرض لها إضافة إلى صورتها الحالية والمستقبلية.

٣- فرق العمل الذاتية: وهي عبارة عن أعضاء من العاملين تتوفر بينهم علاقات وأهداف ومشاعر وقيم وقواعد سلوكية إضافة إلى الرغبة في العمل والتفاعل وبذل الجهود لتحقيق الهدف . هذه الفرق لا تعتمد على الإدارة بل تتصرف ذاتيا في المواقف وتحدد الأهداف وتخطط وتوزع الأدوار وتتخذ القرارات

وتحل المشكلات. وتتوقف فاعلية الفريق على حسن اختيار الأعضاء وتتكون الفعالية الكلية للمنظمة من فعالية الفرق الموجودة بها .

ويلاحظ بالنسبة لفرق العمل أنها تختلف في التمكين عن الفرق المتعاونة العادية التي تمثل الأفراد الذين يعملون معا في مكان واحد برئاسة واحد ومهام واحدة بحيث يتسترون على أخطاء بعضهم البعض أما الفرق الحقيقية في التمكين فإنها تحتوي إضافة لخصائص الفرق المتعاونة على أدوار موزعة بمرونة وتكافلية، ومستندة على كفاءة العضو الواحد ، كما ان المخرجات فيها تقاس بأداء الفريق وليس بقياس المستويات الفردية ، فتميز الفريق وتفرد هو الذي يرفع قيمة أدائه، حيث يستوعب الأعضاء أهداف عملهم ويديرون النزاعات بطريقة بناءة ويعملون ضمن مناخ يمتاز بالتقارب والثقة والاحترام مما يجعل إمكانية التعرف على كفاءة العضو تتم من خلال قدرتها على إضافة التعاون إلى القدرة الكلية للفريق، كما ان تفاوت الثقافات والخلفيات للأعضاء يزيدهم إبداعا عند تقييم اختلاف الرؤى والاختيارات القائمة مما يجعل إمكانية إيجاد فرق عمل مختلفة وتمكينها يمثلان تحديا كبيرا للتنظيم ويتطلبان عناية خاصة حتى تتحقق أهداف ذلك العمل الجماعي (١٩).

من جهة أخرى يعتبر من المهم تحفيز الموظفين الذين يملكون قدرة طبيعية على الحكم وقدرة إبداعية على تحمل نتائج مسؤولياتهم لذلك ينصح (مارك ايلر) بما يلي: (٢٠)

- تمكين الموظفين بإعطائهم المستوى الملائم من السلطة لسد احتياجات المتعاملين مع التنظيم .
- توفير التدريب الملائم للسلطة الممنوحة وتحديد قيم وأهداف ورسالة التنظيم.
- إعطاء الموظفين حق الاعتراض بناء على قدرتهم الجيدة على الحكم وهذا يعني إعطائهم الثقة لكنهم في الوقت نفسه يتحملون مسؤولية قراراتهم.
- لابد من حصول الموظفين على حق وضع القواعد التي تحكم عملهم فالمسؤولية عن تطبيق السياسات يجب ان يساهموا في تطويرها.

وبالرغم من ان الكثير من القياديين في الدول المتقدمة يتحدثون عن التمكين إلا ان القليلين منهم هم الذين يطبقونه فعليا ، والسبب هو انهم لا يعلمون ان التمكين هو قدرة الموظفين على تتي القواعد أو حتى كسرهما لفعل أي شيء يروونه صحيحا لصالح المستفيدين من التنظيم ، وإذا كانت هناك بعض الأمور المحددة لذلك إلا انه من المهم ان يتمكن الموظفون من اخذ زمام المبادرة في حل المشكلات بالشكل الملائم، كما يجب على المديرين ان يساعدوا مرؤوسيهم ويدعموا تمكينهم و يشجعونه في الأوقات المناسبة حتى يحقق الهدف منه. (٢١)

كذلك يلاحظ بعض القياديين في الإدارات العليا ان رؤساء الأقسام يتخوفون من السماح لموظفيهم باتخاذ أي إجراءات ظنا منهم بأن أولئك الموظفون غير قادرين على معرفة التأثيرات السلبية لقراراتهم على التنظيم ، لذلك فان (Ettorre) يدعو المديرين إلى اتخاذ ثلاث خطوات مع مرؤوسيهم ليصبح التمكين حقيقيا وهي (٢٢):

- ١- إفهامهم طبيعة العمل وشرح مكوناته.
- ٢- تدريبهم على كيفية الأداء بشكل سليم
- ٣- تمكينهم بإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز ذلك العمل بنجاح.

وهناك نقطة مهمة لا بد من مراعاتها وهي انه لكي ينجح التمكين فلا بد من إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يخدم عملية التمكين ويحقق هدفها، لان إعادة تصميم أسلوب العمل يعبر عن محاولة الإدارة لتحسين نوعية العمل ، ومساعدة الموظف على الاستقلالية بالشكل الذي يمكنه من تحديد المهام و الواجبات والمسئوليات التي ينبغي عليه القيام بها لتحقيق أهداف الوظيفة. (٢٣)

أما النقطة الأخيرة المهمة فتتعلق بأهمية اقتسام المعلومات إذ ان الاهتمام بالاتصال من أعلى إلى أسفل زاد في السنوات الأخيرة بشكل كبير حيث انه لا بد من ان يملك الموظفون المعلومات الكافية حتى يتقبلوا القرارات المختلفة ، إضافة إلى ان

التمكين يوفر لهم الاستقلالية في كيفية مواجهة المشكلات مما يزيد من حاجتهم للمعلومات حتى يكونوا قادرين على حلها وإدخال التحسينات الملائمة التي تساعد على إصلاح الأوضاع بممارسة العمل والتعايش معه بحيث يكونون أكثر ثقة في التعامل مع الجمهور وفي تقديم الخدمة إليه (٢٤).

### مقومات التمكين:

هناك عناصر أساسية يمكن توفرها في التمكين حتى يحقق النجاح المطلوب ، فمن مهام المديرين الأساسية اليوم توفير بيئة عمل تقوم على تبني المخاطرة وبناء الثقة بحيث لا يصبح الموظفون متخوفين من الإقدام على العمل الملائم من وجهة نظرهم مع حمايتهم وتشجيعهم والوقوف وراءهم ، لذلك يقول ( Ward ) أنه من الضروري عمل اتفاقية محددة بين الموظفين ومديريهم عند التمكين بحيث يتوفر فهم عام وخلفية صحيحة قبل استخدام التمكين ، وذلك عن طريق نشر روح الثقة في مكان العمل، تشجيع الاستعداد للمخاطرة، فإذا تأكد الموظف ان مخاطرته لن تعرضه للعقوبة حتى لو فشلت في تحقيق الهدف فإن ثقته بمديريه ستتعزيز وسيأخذ زمام المبادرة الجيدة فيما بعد لتحقيق نتائج افضل من النتائج السابقة (٢٥)، لذلك فان التمكين لن يصبح أداة فعالة إلا إذا اقترنت بتوفر الثقة في نفوس الموظفين والقدرة على الإقدام والمخاطرة وتشجيع الاستعداد على اختيار الوسيلة الملائمة لزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتحقيق فعالية المنظمة من خلال تحقيق أهدافها. يقول (Wickisier) ان تنظيم اليوم اصبح تنظيماً ناضجاً يسوده الاحترام والثقة بين أفراد الفريق الواحد الذين يعرفون المتوقع منهم ويسعون إليه، لذا اصبح التمكين الحقيقي يجسد الالتزام تجاه أشياء أساسية أهمها ان أداء العمل اصبح مرتبطاً بتوقع الخطأ والسماح به وتجنب اللوم عند وقوعه مع مكافأة القدرة على المجازفة التي تساعد على رفع قيمة الأداء وتحقيق الإنجاز المطلوب. (٢٦)

ان الاتجاه الحديث المبني على تمكين الموظفين وإعدادهم لتحمل مسؤولية قراراتهم يتطلب موارد بشرية من نوع جديد تتضمن قيادة إدارية واعية وعاملين جادين ، فالقائد الذي يمكن الموظفين لابد ان يكون طموحا ملما بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة قادرا. على نقل تلك المعلومات للعاملين معه وتبادلها معهم راجبا في التعلم المستمر ومشاركة الآخرين في التفكير والبحث عاملا على تطوير الآخرين وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم للأداء ، كذلك فان التمكين يتطلب موظفين راغبون في التعلم والمثابرة مبدعون قادرون على التفكير الناقد والتطوير الذاتي والتفكير التأملي والنظرة البعيدة الثاقبة إضافة إلى القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات. (٢٧)

ويلاحظ ان استخدام أسلوب التمكين يرتبط مع تعقد المهام وتعقد احتياجات العميل لذا من المفترض ان تجمع المهام التي توضح حدود وصلاحيات الموظف بدرجة اكثر دقة حتى توجهه في مهامه اليومية ، فقرارات التمكين توضح اسم الموظف الممكن وتوقيت تمكينه والصلاحيات الممنوحة له والمعلومات التي تساعد على فهم دوره و أداء مهمته بشكل افضل ، مما يشير إلى ضرورة اختيار الموظفين الممكنين ممن يتمتعون بمميزات شخصية مهمة ومهارة جيدة وتدريبهم لانه ليس بمقدور كل الموظفين تحمل تبعات المسؤوليات الإضافية المرتبطة بالتمكين. (٢٨)

ويرى (Ritchie) انه لنجاح التمكين فلا بد من مراعاة ثلاث نقاط وهي: (٢٩)

- أ- التغلب على نقص المهارة لدى الموظفين بتدريبهم ثم تحفيزهم عن طريق تزويدهم بسلطة صناعة القرارات والقدرة على استخدامها بحرية فالتزويد بالمهارة لابد وان يتبعه ممارسة العمل.
- ب- تشجيع المرووس عند قيامه بصناعة قرار معين حتى لو كان هناك بعض الخطأ حيث يوضح له ان المرة القادمة ستكون افضل في جميع الأحوال.
- ج- لابد من قياس درجة التقدم في كمية ونوعية المخرجات المقدمة من المرووسين فيدون القياس يصعب الحكم والتعرف الجيد على تلك المخرجات.

ان شعور الموظفين بقيمة مساهمتهم يجعلهم يفخرون بدورهم في تطوير ودفع التنظيم إلى الأمام، هذا التطوير قد يستغرق سنوات طويلة أو قصيرة لكنه في كل



الأحوال يعتمد على أسلوب الإدارة وقدرتها على إدارة التمكين بدلا من إدارة التمكين لها.

من جهة أخرى فإن التمكين يقوم على افتراضيين أساسيين هما: (٣٠)

(أ) ان إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية بشكل متوازن يعد أداة من أدوات التمكين لان الموظف يشعر بأنه قوي خاصة إذا استطاع ان يتعامل مع الأفراد والأحداث المحيطة بطريقة فعالة يكون فيها هو المسئول النهائي عن قراراته ، مما يعني أهمية توفير القوة للعاملين من قبل المديرين، بل هي واجب أساسي على المدير ومهارة من مهاراته لأنه يسمح للموظف بتقاسم السلطات والصلاحيات معه في مجال الرقابة واتخاذ القرارات مما يدعم الموظف في مجال وضع الأهداف لأنه لن يستطيع أحداث التأثير المناسب إلا بتزويده بالقوة التي تساعد على التأثير فيمن حوله.

(ب) ان ثقة الإدارة في الموظف والإيمان بقدراته والتعبير له عن هذه الثقة يزيد كل ذلك فعالية الموظف في مجال خدمة العميل أو المستفيد من الخدمة، وهذا يقتضي توفير الدعم النفسي للموظف على أسس فردية بالتعبير له عن الثقة في قدراته مما يتطلب التأكيد على أهمية استثمار قدرات الموظف فإذا وثقت الإدارة بقدراته على الإبداع والمشاركة وصناعة القرار وعدم حاجته للرقابة فهو سيقنع بامتلاكه لهذه القدرات والمهارات اللازمة لعمله ويسعى إلى تعزيزها، فعملية التغذية المرتدة وإفصاح الإدارة عن ثقتها تعان أداتان مهمتان من أدوات تمكين العاملين، حيث ان هناك أربعة أنواع من المعلومات يمكن من خلالها تقديم تغذية مرتدة للموظفين مع الإفصاح عن الثقة وهي :

- الدعم العاطفي للموظف عند تعرضه للضغوط
- استخدام كلمات التشجيع معه
- السماح له بالاطلاع عن كئيب على الأداء الناجح الذي قام به

الأخرون

- شعوره بالإنجاز وإعلامه برضا الإدارة عن إنجازه.

وهذه النقطة هي أهم نقطة في التمكين حيث ان الحاجة للإنجاز تشجع الموظف على ابتكار طرق جديدة لإنجاز العمل كما ان حرية التصرف تعتبر مكون حاسم من مكونات التمكين فالممارسة العملية تحقق الذات وتؤكد فعاليتها ، كما ان المهمة الصعبة. أو المعقدة تمنح الموظف فرصة فحص قدراته وكفاءته، وكلما نجح شعر بأنه اكثر قدرة وبالمقابل اكثر قوة وتمكنا.

### مستويات التمكين:

لقد تبين في مسح حديث أجراه مركز الفعالية التنظيمية الأمريكي ان المديرين التنفيذيين لا يدركون إلا ما نسبته ٤% من المشكلات التنظيمية في مؤسساتهم ، بينما يعرف المرؤوسون كل عقبة تعترض أداءهم لمسئولياتهم اليومية لذلك فان أولئك الموظفون هم الأشخاص المناسبين فعلا للتعامل مع تلك المشكلات كما تقول الدراسة حيث يرى (Troyer) مدير المركز الذي قام بعملية المسح ان التنفيذيين اليوم بحاجة إلى استخدام أسلوب التمكين لتحويل إدارة العمل إلى الأفراد المناسبين من خلال ذلك الأسلوب حيث ان للتمكين كما يقول ثلاثة مظاهر متداخلة : (٣١)

- ١- معرفة ما يجب عمله: وذلك بقيام المديرين بمساعدة موظفيهم على التعرف على كامل جوانب الصورة في منظماتهم إلى الدرجة التي تساعدهم على معرفة ماذا يعملون ومتى يعملونه.
- ٢- الاستعداد للعمل: وذلك من خلال تأصيل الرغبة في نفوسهم لأداء عمل جيد باستخدام مواهبهم الطبيعية ، مع أهمية تحفيزهم ماديا ومعنويا حتى يكونوا على أتم استعداد لإنجاز المطلوب منهم.
- ٣- اختيار الأشخاص المناسبين وذلك عن طريق التأكد من امتلاكهم لأدوات الأداء الجيد كالنقنية والتدريب مما يؤكد إمكانية إنجاز العمل بشكل جيد.. والشكل التالي يبين مستويات التمكين كما وصفها الدراسة المذكورة.

## مستويات التمكين

المسئوليات	المستوى	العملية
إطلاق الصلاحيات	٦	اتخذ الإجراء ولا تتصل بي
	٥	اتخذ الإجراء وأعلمني ماذا فعلت
	٤	ادرس الموضوع، أخبرني ما الذي نويت فعله وافعله مالم أقل لك لا
	٣	ادرس الموضوع، أخبرني ما الذي تنوي فعله لكن لا تفعل إلا إذا قلت لك افعل
	٢	ادرس الموضوع، واقترح البدائل المتاحة مع وضع توصيلتك المختارة
تمسك بالسلطة	١	ادرس الموضوع، واكتب تقرير عنه وأنا سوف أقرر ما يجب فعله

كما يلاحظ ان التمكين يوفر ثلاثة مطالب أساسية للعمل هي: (٣٢)

- الجودة: أي جودة القرار وفق مطالب العميل بحيث تكفل تحقيق حاجته
- القبول: أي قبول العميل للقرار لأنه يلبي احتياجاته
- توثيق القرار: أي اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة لاستشارة الإدارة وهذا ما يطمح إليه العميل.

علما بان هناك واجبات ضرورية لعملية التمكين وتشمل ما يلي: (٣٣)

- وضع رؤيا واضحة للعمل في المنظمة
- اختيار استراتيجيات فعالة وتوصيلها للعاملين
- التفويض المناسب
- تزويد العاملين بالتدريب الضروري للتنفيذ الناجح للسياسات
- وضع إجراءات تساند فعالية الأنشطة التي يقوم بها العاملين
- إزالة العوائق التي تقف أمام عملية تمكين العاملين
- تقديم الدعم والتوجيه للعاملين باستمرار.

ان التمكين هو منح القدرة على تحقيق أعلى قدر من الإمكانيات ، لذلك يعتبر هذا المفهوم من أقوى المفاهيم وأجداها في إدارة الجودة الكلية ، مما يتطلب قلب الهيكل التنظيمي، لذلك فلا بد من مراعاة بعض الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها وهي :

(٣٤) :

- الملكية: وهي السماح للموظفين بامتلاك المسؤولية عن مهامهم و اقسامهم مع اعطائهم السلطة الكافية والملائمة لتلك المسؤولية.
- الاستماع: خاصة من موظفي المراتب الدنيا الذين يحتمل توفر بعض الأفكار المهمة لديهم مع إدراك قيمة كل موظف في التنظيم.
- إعادة الصلاحية والاستقلالية لفرق العمل لمواجهة المشكلات بدلا من إضاعة وقت وجهد الإدارة ، فإذا كانت المنظمة توظف المؤهلين أصلا فلماذا لا تعتمد عليهم في أداء أعمالهم!

يقول (Pastor) ان تنظيم اليوم أصبح مهياً لتقبل التمكين وممارسته بفضل مقوماته التي أصبحت متوفرة واستنادا إلى انه لا أحد يعرف بقدر معرفة الموظف نفسه لذا فان هناك خمسة مستويات من الاستقلالية المتدرجة المرتبطة بالتمكين تمارسها فرق العمل بالإضافة إلى المدير وهي: (٣٥)

- المدير يصنع القرار ويعلم به الفريق.
- المدير يسأل الفريق عن مقترحاته ويصنع القرار بناء على تلك المقترحات ويعلم الفريق.
- يناقش المدير الوضع مع أعضاء الفريق للتعرف على معلوماتهم المتعلقة بالمشكلة ثم يتخذ القرار ويعلم الفريق.
- تتم صناعة القرار هنا بالتعاون التام بين المدير وأعضاء الفريق.
- يجري تفويض عملية صناعة القرار بأكملها إلى الفريق الذي يعمل باستقلالية تامة ويبلغ الإدارة بقراراته المهمة.

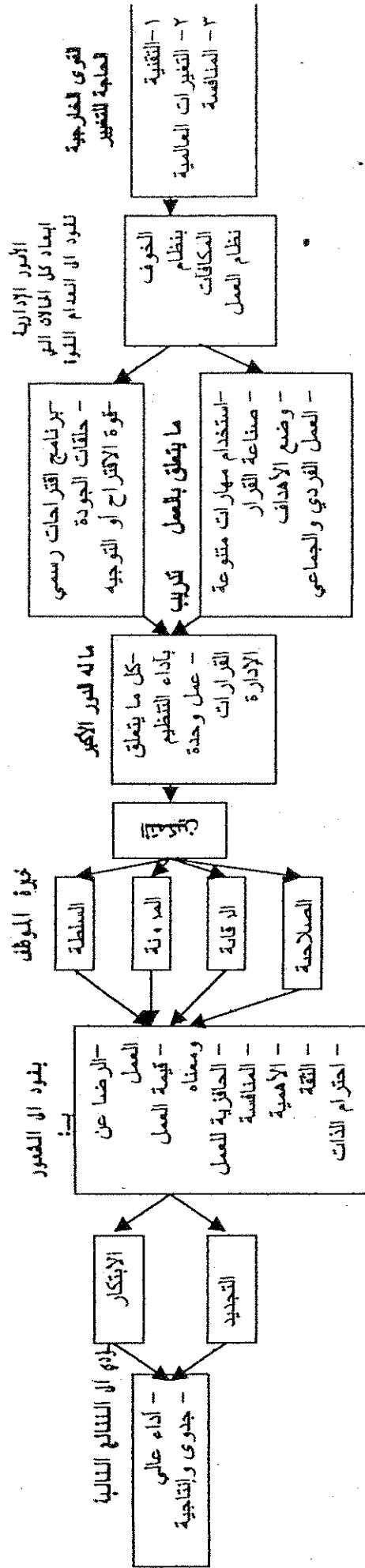
## نموذج التمكين

لقد بينت الدراسات ان فهم وتطبيق مبدأ التمكين قد يختلف من منظمة لأخرى، لكن الأساس الذي يبنى عليه هذا المبدأ غالبا ما يمر بمراحل متشابهة ، فالبدية تأتي عندما تتواجد بعض العوامل الخارجية كالمنافسة والتطور التقني مما يدفع المنظمة لمحاولة التغيير لملاحقة ذلك ، ويتم ذلك بداية بإزالة عوامل الضعف الداخلية والخارجية في المنظمة، فالموظفين مثلا وقبل البدء في برنامج التمكين تعطى لهم فرصة إبداء الرأي والمقترحات المتعلقة بأهداف عملهم، كما يتم تأسيس فرق العمل وتدريبها وتزويدها بالأدلة التي تساعد على إدارة نفسها ، كذلك يجب ان يعدل الهيكل التنظيمي بما يخدم برنامج التمكين مع ضرورة التخلص من القواعد والإجراءات الجامدة واستبدالها بأخرى أكثر مرونة مع إعلام الجميع بها، وفي المراحل المتقدمة لابد من تهيئة الموظفين للشعور بمرونة أكثر تجاه عملهم كأعطائهم سلطة أكبر في صنع القرارات مع الاستقلالية المناسبة لفرق العمل لإنجاز الأهداف المطلوبة ، وكلما مر الوقت وزادت فرص التدريب وتطور العمليات كلما زاد شعور الموظفين بكفاءتهم الشخصية والرضا والأمان والثقة والإحساس بقيمة العمل الذي يؤدونه ، وبمرور الوقت أيضا سيصبح الموظفون المتمكنون مصدرا ثمينا للأفكار الجديدة المتميزة، وسيولد موظفون عاليي الإنجاز في التنظيمات التي تستخدم التمكين مما يزيد من كفاءتها وإنتاجيتها والشكل التالي يبين مراحل التمكين المذكورة (٣٦)

## نموذج التمكين

الموظفين

ما يتعلق بالقرارات



ويلاحظ في التمكين ان العملاء يشكلون المصدر الأفضل للمعلومات عن إنجاز الموظفين وأسلوب أدائهم ، لذلك فان التمكين لا يسمح للموظفين بالهروب من تحمل المسؤولية والادعاء بعدم التمكن حيث انه من المهم تشجيع الموظفين ودعم طلباتهم المتعلقة بالمعلومات والصلاحيات التي يجب زيادتها لتوافق متطلبات العملاء. (٣٧)

أخيرا ... فانه من المهم ان يقال انه لا توجد هناك وصفة جاهزة للتمكين ولكن الشيء المؤكد هو ان اختيار الأسلوب الملائم والفرص المناسبة هو جهد مشترك بين المديرين الموظفين في وقت واحد، صحيح انه سيكون هناك قدر من المخاطرة في الموضوع، ولكن هذه المخاطرة ستكون مردودا جيدا لأنها حافز معنوي يدفع الموظفين للاستخدام الكامل لطاقتهم من اجل المنظمة التي يعملون بها، وتظل هناك نقطة أخرى مهمة وأساسية في التمكين هي فكرة الثقة المتبادلة بين الموظفين ومديرهم، وبدون هذه الثقة فان التمكين لن يحدث ، لذلك يبقى التمكين أولا وأخيرا هو إتاحة الفرصة أمام الأفراد لصنع القرارات وحل المشكلات ووضع الأهداف في منظماتهم. (٣٨)

ويمكن تلخيص العوامل المختلفة الخاصة بالتمكين في الجدول التالي: (٣٩)

أخطاء الإدارة	أخطاء الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الغرور وتجاهل التمكين</li> <li>- الصلاحيات والمسؤوليات غير واضحة</li> <li>- رفض قرارات فرق العمل</li> <li>- عدم الاستماع لموظفين ورفض لحقق (المعلومات)</li> <li>- لوم الموظفين على أخطائهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم المطالبة بالتدريب</li> <li>- تجاوز نطاق مسؤولياتهم</li> <li>- التعدي على وظائف الآخرين</li> <li>- صنع قرارات بدون جمع لحقق (المعلومات)</li> <li>- لوم الإدارة على الأخطاء.</li> </ul>
مفاتيح نجاح الإدارة	مفاتيح نجاح الموظفين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استعد لتمكين الموظفين</li> <li>- اعرف حدود تمكّنك أنت شخصيا</li> <li>- تعرف على قدراتك وقدرات الآخرين</li> <li>- وفر التدريب للموظفين وشرح لهم ما غمض عليهم</li> <li>- ساعد الموظفين وادعهم</li> <li>- افتح بابك لسماع استفسارات الموظفين</li> <li>- امنح موظفيك الثقة والتميز</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كن مستعدا لتقبل التمكين</li> <li>- اعرف مستوى التمكين الخاص بك</li> <li>- تعرف على قدراتك الخاصة</li> <li>- طالب بالتدريب</li> <li>- اطلب المساعدة عندما تحتاجها</li> <li>- وجه أي أسئلة إذا كنت بحاجة إلى إجابات وتوضيحات</li> <li>- كن جديرا بالثقة</li> </ul>

## التحليل الإحصائي

قامت الباحثة بتوزيع (٤٥٠) استبانة على عدد كبير من الأجهزة الحكومية بمدينة جدة (\*) لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من القادة الإداريين في تلك الأجهزة ، وقد استعادت الباحثة نسبة عالية من تلك الاستبانات ، وبعد استبعاد الاستبانات غير الصالحة تم تفرغ وتحليل (٣٣٥) استبانة تشكل ما تزيد نسبته عن ٧٤% من مجموع الاستبانات الموزعة .

وتشتمل الاستبانة على أقسام تختص بالمعلومات العامة عن مفردات العينة والأسئلة التي تتعلق بأسلوب التمكين من حيث إمكانية تبنيه والاستعداد لتجربته والمهام التي يمكن التمكين فيها مع أسباب عدم الرغبة في تطبيقه إذا وجدت ، حيث تبين هذه الأسئلة اتجاهات إجابات العينة وتستخدم في الوقت نفسه في اختبار فرضيات البحث . وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية للإجابات وهي : عمل الجداول التكرارية المحتوية على التكرارات والنسب المئوية ، وحساب المتوسط المرجح للأسئلة واختبار الفرضيات من خلاله إضافة إلى إجراء تحليل التباين من اتجاه واحد لمعرفة إجابات أفراد العينة حسب خصائصها الأساسية، علماً بأنه تم من البداية إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما يتبين من الجدول رقم (١) أدناه الذي يشير إلى أن معاملات الثبات للأسئلة كانت مرتفعة مما يثبت صحة ومصداقية الاستبانة.

## جدول رقم (١)

٠,٦٥٤٤	إمكانية تبني العينة أسلوب التمكين	١
	استعداد العينة لتجربة أسلوب التمكين مع عينة محدودة من المرؤوسين	٢
٠,٨٨٢٠	أسباب عدم رغبة بعض الرؤساء في تبني أسلوب التمكين	٣
٠,٩٠٦٣	رأى العينة من المهام التي يعتقد أن الموظفين قادرين على القيام بها في حالة تمكينهم	٤



القسم الأول: معنويات عامة عن مفردات عينة البحث وتشمل: العمر و المؤهل و خبرة و عدد المرؤوسين و عدد المناصب القيادية و المرتبة الوظيفية حيث يتبين تلك بياناتي فيما يلي:

(\* تم حصر هذه الجهات في ملاحق البحث

١- العمر: من الجدول رقم (٢) يتضح ان فئة العمر الشائعة هي فئة العمر من (٣٦-٤٠) سنة وذلك بنسبة ٢٦,٨% من عينة البحث، يليها فئة العمر (٤١-٤٥) سنة ثم فئة العمر (٣١-٣٥) سنة وبنسبة بلغت ٢٠%، ١٩,٧% على التوالي ومن بعدهما فئة العمر (٤٦-٥٠) سنة بنسبة ١٤,٦% وأخيراً فئة العمر (أكثر من ٥٠) سنة، (٢٥-٣٠) سنة وبنسبة بلغت ٩,٣% كل منهما أي ان حوالي ثلث العينة تقع في فئة العمر من (٣١-٤٠) سنة وهي فئات العمر للمتوسطة بالنسبة لسن العمل حيث بلغت هذه النسبة ٦٦,٥%.

### جدول رقم (٢)

توزيع عينة البحث حسب فئات العمر بالمائة

فئات العمر	التكرار	%
٢٥-٣٠	٣١	٩,٣
٣١-٣٥	٦٦	١٩,٧
٣٦-٤٠	٩٠	٢٦,٨
٤١-٤٥	٦٧	٢٠,٠
٤٦-٥٠	٤٩	١٤,٦
أكثر من ٥٠	٣١	٩,٣
غير مبين	١	٠,٣
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٢- المؤهل: يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة البحث حسب المؤهل الحاصلون عليه، وقد نجد ان غالبية عينة البحث من الحاصلون على البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم ٥١,٦%، يليهم الحاصلون على الماجستير والثانوية العامة وبنفس النسبة ١٩,١% ثم الحاصلون على درجة الدكتوراة بنسبة ٤,٨% والمؤهلات الأخرى بنفس النسبة. أي ان اكثر من ثلاثة أرباع العينة وبنسبة بلغت ٧٥,٥% من الحاصلين على مؤهلات عليا ( بكالوريوس، ماجستير، ودكتوراة)، وهذا يعطي ثقة في دقة وصحة إجابات العينة على أسئلة استبانة البحث.

### جدول رقم (٣)

#### توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	%
ثانوية عامة	٦٤	١٩,١
بكالوريوس	١٧٣	٥١,٦
ماجستير	٦٤	١٩,١
دكتوراة	١٦	٤,٨
أخرى	١٦	٤,٨
غير مبين	٢	٠,٦
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٣- سنوات الخبرة : بتوزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة نجد ان اكثر من نصف العينة بقليل لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (١٠-٢٠) سنة ، منهم ٢٥,٧% لديهم خبرة من (١٦-٢٠) سنة ، ٢٥,٤% لديهم خبرة من (١٠-١٥) سنة ويأتي بعدهم في الترتيب من هم في الفئة (٢١-٢٥) سنة ثم باقي الفئات .

ومن الجدول رقم (٤) يمكن استنتاج ان الغالبية العظمى من عينة البحث لديهم خبرة من ١٠ سنوات فأكثر وذلك بنسبة ٨٣,٣% من عينة البحث. وهذا يعطي البحث مصداقية وثقة من إجابات العينة .

#### جدول رقم (٤)

##### توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة بالسنة	التكرار	%
أقل من ١٠	٥٣	١٥,٨
١٠-١٥	٨٥	٢٥,٤
١٦-٢٠	٨٦	٢٥,٧
٢١-٢٥	٦٦	١٩,٧
أكثر من ٢٥	٤٢	١٢,٥
غير مبين	٣	٠,٩
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٤- عدد المرؤوسين : الجدول رقم (٥) يوضح عدد المرؤوسين الذين يعملوا مع عينة البحث ، ومن ثم نجد ان العدد الشائع من المرؤوسين يتراوح بين (٥-١٥) فردا، حيث بلغت نسبتهم ٤٩,٣% أي حوالي نصف العينة ، يليهم أكثر من ٢٠ مرؤوس، بنسبة ١٩,١% بينما جيء في المركز الثالث المرؤوسين من (١٦-٢٥) مرؤوس وأخيرا من (٢٦-٣٠) مرؤوس وذلك بنسبة ١٧%، ١٠,٧% على التوالي.

## جدول رقم (٥)

توزيع عينة البحث حسب عدد المرؤوسين

فئات عدد المرؤوسين	التكرار	%
١٥-٥	١٦٥	٤٩,٣
٢٥-١٦	٥٧	١٧
٣٠-٢٦	٣٦	١٠,٧
أكثر من ٣٠	٦٤	١٩,١
غير مبين	١٣	٣,٩
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٥- وبالنسبة لعدد المناصب القيادية التي شغلتها عينة البحث ، نجد ان غالبية العينة شغلت من (٢-٣) مناصب وذلك بنسبة بلغت ٥٠,١% يليهم من شغلوا منصب واحد بنسبة ٢٩,٦% وأخيرا من شغلوا اكثر من ثلاث مناصب قيادية وبنسبة بلغت ١٨,٢% كما يتضح من الجدول الآتي:

## جدول رقم (٦)

توزيع عينة البحث حسب عدد المناصب القيادية التي شغلتها

عدد المناصب	التكرار	%
منصب واحد	٩٩	٢٩,٦
٢-٣	١٦٨	٥٠,١
أكثر من ٣	٦١	١٨,٢
غير مبين	٧	٢,١
المجموع	٣٣٥	١٠٠

٦- وأخيرا، فيما يتعلق بالمرتبة الوظيفية التي تشغلها عينة البحث حصلت على الجدول الآتي:

## جدول رقم (٧)

توزيع عينة البحث حسب المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	التكرار	%
٤	٩	٢,٧
٥	١٣	٣,٩
٦	٣٤	١٠,١
٧	٤٣	١٢,٨
٨	٥٦	١٦,٧
٩	٣٦	١٠,٧
١٠	٢٦	٧,٨
١١	١٧	٥,١
١٢	١٠	٣
١٣	٣	٠,٩
١٤	١	٠,٣
غير مبين	٨٧	٢٦
المجموع	٣٣٥	١٠٠

من الجدول السابق نجد أن ٤٨% من عينة البحث من المراتب من السابعة حتى العاشرة ، يليهم المراتب من الرابعة حتى السادسة ونسبة بلغت ١٦,٧% وأخيرا شاغلي المراتب العليا من الحادية عشر حتى الرابعة عشر حيث بلغت النسبة ٩,٣% هذا ولم يجاب على هذا السؤال ٢٦% أي أكثر من ربع القيمة. مما سبق يمكن ان نستنتج المؤشرات الآتية :

- حوالي ثلث العينة تقع من فئة العمر (٣١-٤٥) سنة
- أكثر من ثلاثة أرباع العينة من الحاصلين على مؤهلات عليا.
- غالبية عينة البحث لديهم خبرة ١٠ سنوات فأكثر.
- حوالي نصف العينة يعملن مع خمس إلى عشر مرؤوسين.

- حوالي نصف العينة شغلوا ما بين مناصب وثلاثة مناصب قيادية.
- حوالي نصف العينة من المراتب من السابعة حتى العاشرة ، بينما حوالي عشر العينة من المراتب الحادية عشر حتى الرابعة عشر.

#### القسم الثاني : إمكانية تطبيق أسلوب التمكين:

يسأل أفراد عينة البحث عن إمكانية تبنيها أسلوب التمكين في الإدارات التي يعملوا بها . أجاب أكثر من ثلاثة أرباع العينة بإمكانية تبني هذا الأسلوب وذلك بنسبة بلغت ٧٦,١% ، في حين أجاب بعدم الموافقة على ذلك نسبة ضئيلة بلغت ١٨,٥% ولم يجاب على هذا السؤال ٥,٤% من العينة . كما يتضح من الجدول الآتي:

#### جدول رقم (٧)

توزيع عينة البحث حسب رأيها في إمكانية تبني أسلوب التمكين

الرأي	التكرار	%
نعم	٢٥٥	٧٦,١
لا	٦٢	١٨,٥
غير مبين	١٨	٥,٤
المجموع	٣٣٥	١٠٠

ويسأل العينة عما إذا كان لديها الاستعداد لتجربة أسلوب التمكين مع عينة محدودة من مرؤوسيه، نجد ان ٨٥,١% من العينة وهي نسبة كبيرة من العينة توافق على تجربة أسلوب التمكين وهي بادرة طيبة من قبل الرؤساء لنقل سلطة اتخاذ القرارات والتعرف إلى مستويات أدنى مع تحمل مسئوليتها من قبل تلك المستويات. في حين ان نسبة ضئيلة بلغت ٩,٢% وهي اقل من عشر العينة لا توافق على خوض

هذه التجربة ، ولم يجاب على هذا السؤال ٥,٧% من عينة البحث كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم (٨)

توزيع عينة البحث حسب رأيها في إمكانية تجربة أسلوب التمكين على عينة محدودة من المرؤوسين

الرأي	التكرار	%
نعم	٢٨٥	٨٥,١
لا	٣١	٩,٢
غير مبين	١٩	٥,٧
المجموع	٣٣٥	١٠٠

ومن حيث آراء العينة في أسباب عدم رغبة بعض الرؤساء في تبني أسلوب التمكين ، فنجد ان إجابات العينة على هذا السؤال يمكن تقسيمها إلى قسمين: القسم الأول : كانت إجابات العينة عليه هي الموافقة وتراوحت هذه النسبة بين ٦١,٢% كحد أدنى ، ٩١% كحد أعلى وجاء ترتيب إجابات العينة على هذه العبارات أو الأسباب تنازلياً كما يلي:

- ضرورة عقد دورات تدريبية مكثفة للمرؤوسين قبل الشروع في تطبيق أسلوب التمكين ، وجاءت نسبة الموافقة على هذا السبب ٩١%.
- المفروض ان يستخدم التفويض أولاً ثم التوسع عن طريق التمكين ونسبة بلغت ٨٨,١%.
- يحتاج الموضوع إلى شجاعة فائقة من الرئيس والمرؤوسين ونسبة ٨٤,٨% من إجابات العينة.
- عدم تمتع الرؤساء بصلاحيات كافية لا يعطيهم الفرصة لتطبيق ذلك مع مرؤوسيهم وبلغت نسبة الموافقة على هذا السبب ٦٨,٧% .

- عدم القدرة على المجازفة بمصلحة العمل ، الخوف من التعرض للوم الإدارة العليا في حالة الفشل ونسبة بلغت ٦٤,٨% ، ٦٣,٣% على التوالي.
- الموظفون غير مؤهلين لذلك وغير قادرين على تحمل المسؤولية حيث بلغت نسبة الموافقة ٦١,٢%
- ويؤكد هذه النتائج ، المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات، حيث يقع هذا المتوسط في فئة " أوافق " و " أوافق بشدة"
- القسم الثاني: كانت إجابات العينة عليه تتأرجح بين الموافقة وعدم الموافقة وبنسب متقاربة فنجد ان :
- الموظفون كسولون لا يلتزمون حتى بإنجاز أعمالهم ، نجد ان نسبة الموافقين على هذا السبب بلغت ٥٠,٢% في حين ان نسبة عدم الموافقة بلغت ٤٣,٩%
- نظام الخدمة المدنية لا يسمح بتطبيق ذلك، بلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة ٣٠,٧% ، ونسبة عدم الموافقة بلغت ٣٩,١%
- بيئة العمل في المجتمع لا تساعد على تطبيقه ، وتبلغ نسبة الموافقين ٤٣,٦% ونسبة غير الموافقين ٤٥,٤%
- عدم الثقة في قدرة المرؤوسين في أي إدارة على تحمل تلك المسؤولية ، وافق على هذا السبب ٤٨,٤% ولم يوافق عليه ٤٠,٣% من عينة البحث.
- وتتمشى هذه النسب مع المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه العبارات حيث وقع هذا المتوسط في فئة " لا أدري " أي المحايدة بين الموافقة وعدم الموافقة . كما يتضح من الجدول رقم (٩)



وبسؤال عينة البحث عن المهام التي يعتقدون ان موظفيهم قادرين على القيام بها في حالة تمكينهم تم الحصول على نقاط مهمة تتبين في الجدول رقم ( ١٠ )

فأقتت غالبية العينة على جميع المهام المذكورة في السؤال وبنسبة ٩٠,٥% كحد أعلى . عدا المشاركة في بعض المسئوليات القيادية كقرارات الفصل أو للتعيين أو التوسع أو الدمج فنجد ان نسبة الموافقين على هذه المهمة نقل قليلا عن نسبة عدم الموافقين حيث بلغت في الحالة الأولى ٣٨,٢% وفي الحالة الثانية ٥٧,٦% وبالنسبة للآراء الموافقة على المهام فنجد انها تأتي حسب الترتيب التنازلي الآتي :

- جاءت مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل اليومية الروتينية في المرتبة الأولى وبنسبة موافقة بلغت ٩٠,٥% من العينة، يليها حل المشكلات التي تعترض سبل أداء العمل ، ثم اختيار الأساليب التي يؤدي بها الموظفين أعمالهم وبنسبة ٨٩,٦% ، ٨٨,٤% على التوالي.

- جاءت مهام وضع أساليب جديدة تقوم على تقليل الإجراءات المرتبطة بأداء الخدمة، التفكير الإبداعي لحل المشكلات ، المشاركة في وضع برنامج واضح لتحقيق الأهداف المختلفة. من المراتب من الرابعة إلى السادسة وبنسبة بلغت ٨٥,٧% ، ٨٥,٣% ، ٨٣,٩% على الترتيب.

- وفي المراتب من السابعة حتى التاسعة جاءت المهام الآتية: اتخاذ زمام المبادرة في بعض المواقف مع تحمل مسئوليتها، تحمل مسئولية القرارات التي يساهم الموظفون في صنعها، مواجهة المواقف الصعبة المرتبطة بالمراجعين للإدارة وذلك بنسبة بلغت ٨٣,٦% ، ٨٢,٧% ، ٧٩,٤% على الترتيب.

- بينما جاءت المهام الآتية في نهاية ترتيب المهام التي وافقت عليها العينة:

- وضع الخطط الخاصة بالعمل وجدولتها.
- وضع أهداف التنظيم.
- إدارة أنفسهم وأعمالهم بأنفسهم.

حيث احتلت المراتب من العاشرة وحتى الثانية عشر وينسب بلغت ٧٨,٥%، ٧٠,٥% ، ٦٢,٤% على التوالي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج المتوسط المرجح لإجابات العينة على هذه المهام ، حيث وقع في فئة " أوافق" بالنسبة لجميع العبارات التي وافقت على العبارات الواردة في السؤال الخاص بالمهام التي يقدر الموظفون على القيام بها في حالة تمكينهم.

وبسؤال عينة البحث عن المهام التي يعتقدون ان موظفيهم قادرين على القيام بها في حالة تمكينهم تم الحصول على نقاط مهمة تتبين في الجدول رقم (١٠)

فقد وافقت غالبية العينة على جميع المهام المذكورة في السؤال ونسبة ٩٠,٥% كحد أعلى . عدا المشاركة في بعض المسؤوليات القيادية كقرارات الفصل أو التعيين أو التوسع أو الدمج فنجد ان نسبة الموافقين على هذه المهمة تقل قليلا عن نسبة عدم الموافقين حيث بلغت في الحالة الأولى ٣٨,٢% وفي الحالة الثانية ٥٧,٦%

وبالنسبة للآراء الموافقة على المهام فنجد انها تأتي حسب الترتيب التنازلي الآتي :

- جاءت مهمة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل اليومية الروتينية في المرتبة الأولى ونسبة موافقة بلغت ٩٠,٥% من العينة، يليها حل المشكلات التي تعترض سبيل أداء العمل ، ثم اختيار الأساليب التي يؤدي بها الموظفون أعمالهم ونسبة ٨٩,٦% ، ٨٨,٤% على التوالي.

- جاءت مهام وضع أساليب جديدة تقوم على تقليل الإجراءات المرتبطة بأداء الخدمة، التفكير الإبداعي لحل المشكلات ، المشاركة في وضع برنامج واضح لتحقيق الأهداف المختلفة. من المراتب من الرابعة إلى السادسة ونسبة بلغت ٨٥,٧% ، ٨٥,٣% ، ٨٣,٩% على الترتيب.

- وفي المراتب من السابعة حتى التاسعة جاءت المهام الآتية: اتخاذ زمام المبادرة في بعض المواقف مع تحمل مسؤوليتها، تحمل مسؤولية القرارات التي يساهم

الموظفين في صنعها، مواجهة المواقف الصعبة المرتبطة بالمراجعين للإدارة وذلك بنسبة بلغت ٨٣,٦% ، ٨٢,٧% ، ٧٩,٤% على الترتيب.

- بينما جاءت المهام الآتية في نهاية ترتيب المهام التي وافقت عليها العينة:

• وضع الخطط الخاصة بالعمل وجدولتها.

• وضع أهداف التنظيم.

• إدارة أنفسهم وأعمالهم بأنفسهم.

حيث احتلت المراتب من العاشرة وحتى الثانية عشر وبنسب بلغت ٧٨,٥% ، ٧٠,٥%

، ٦٢,٤% على التوالي. وتتفق هذه النتائج مع نتائج المتوسط المرجح لإجابات العينة على

هذه المهام ، حيث وقع في فئة " أوافق " بالنسبة لجميع العبارات التي وافقت على العبارات

الواردة في السؤال الخاص بالمهام التي يقدر الموظفون على القيام بها في حالة تمكينهم.

جدول رقم ( ٩ )

عدم رغبة بعض الرؤساء في تبني أسلوب التمكين من وجهة نظرهم

رقم السؤال	العبارة	وافق بشدة		وافق		لا ادرى		لا اوافق		لا اوافق بشدة		الوسط المرجح	درجة الموافقة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	الموظفون غير مؤهلين لذلك وغير قادرين على تحمل المسؤولية	٢٥	٨٤	٣٦	١٢١	٥	١٠٤	٣١	١٠٤	٤,٥	١٥	٣,٤٧	موافق
٢	الموظفون كسولون لا يلتزمون حتى بإنجاز اعمالهم	٢٣	٧٦	٢٨	٩٢	١٣	١٢٣	٣٧	٢٤	٧,٢	٢٤	٣,٢٢	لا ادرى
٣	الخوف من التعرض للوم الإدارة العليا في حالة الفشل	٢٥	٨٢	٣٩	١٣٠	١٦	٩١	٢٧	٩	٢,٧	٩	٣,٥٦	موافق
٤	عدم القدرة على المجازفة بمصلحة العمل	٢٥	٨٤	٤٠	١٣٣	١٤	٨٤	٢٥	٢٥	٣	١٠	٣,٦١	موافق
٥	نظام الخدمة لا يسمح بتطبيق ذلك	١٧	٥٧	١٤	٤٦	٨٨	١١٧	٣٥	١٤	٤,٢	١٤	٣,٠٥	لا ادرى
٦	بحسب الموضوع إلى شجاعة فائقة من الرئيس والمرؤوس	٣٦	١٢٢	٤٨	١٦٢	٧	٣٢	٩,٦	٣	٠,٩	٣	٤,١٣	موافق
٧	بيئة العمل في مجتمعنا لا تساعد على تطبيقه	٢١	٦٩	٢٣	٧٧	٢٥	١٣٦	٤١	١٦	٤,٨	١٦	٣,١٥	لا ادرى
٨	عدم تمتع الرؤساء بصلاحيات كافية لا يعطيهم الفرصة لتطبيقه	٢٨	٩٢	٤١	١٣٨	٧	٨٧	٢٦	٦	١,٨	٦	٣,٦٨	موافق
٩	لا بد من عقد دورات تدريبية مكثفة للمرؤوسين قبل تطبيق التمكين	٥٣	١٧٦	٣٩	١٢٩	٦	١٦	٤,٨	٢	٠,٦	٢	٤,٤	موافق بشدة
١٠	المفروض أن يستخدم التفويض أولاً ثم التوسع عن طريق التمكين	٤٥	١٥١	٤٣	١٤٤	٦	٢٢	٦,٦	٢	٠,٦	٢	٤,٢٩	موافق بشدة
١١	عدم الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل تلك المسؤولية	٢٢	٧٤	٢٦	٨٨	٢٤	١٢٠	٣٦	١٥	٤,٥	١٥	٣,٢٧	لا ادرى

جدول رقم (١٠)  
آراء عينة البحث حول المهام التي تعتقد قدرة موظفيهم على القيام بها في حالة تمكنهم

رقم العبارة	لا أوافق بشدة		لا أوافق		لا أدري		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	رقم العبارة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	٢,٤	٨	٢٠,٦	٦٩	٢,٧	٩	٤٤,٢	١٤٨	٢٦,٣	٨٨	وضع أهداف التنظيم	١
٢	٠,٩	٣	١٠,٤	٣٥	٢,١	٧	٥٤,٣	٨٢	٢٩,٦	٩٩	المشاركة في وضع أسلوب واضح لتحقيق تلك الأهداف	٢
٣	٠,٣	١	٦,٣	٢١	٠,٩	٣	٦٠,٦	٢٠٣	٢٩,٩	١٠٠	اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل اليومية	٣
٤	٠	٠	٦,٩	٢٣	١,٢	٤	٦٠,٣	٢٠٢	٢٩,٣	٨٩	حل المشكلات التي تعترض سبيل أداء العمل	٤
٥	٠,٦	٢	١٥,٨	٥٣	١,٥	٥	٥٤	١٨١	٢٥,٤	٨٥	مواجهة المواقف الصعبة المرتبطة بالعمل	٥
٦	١,٢	٤	٩,٦	٣٢	٣,٣	١١	٥٦,١	١٨٨	٢٦,٦	٨٩	تحمل مسؤولية القرارات التي يساهمون في صنعها	٦
٧	١,٢	٤	٦,٩	٢٣	٣,٣	١١	٥٦,٧	١٩٠	٢٩	٩٧	وضع أساليب جديدة تقوم على تقليل الإجراءات المرتبطة بإداء الخدمة للمستفيدين منها	٧
٨	٠,٩	٣	٦	٢٠	١,٨	٦	٥٩,٤	١٩٩	٢٩	٩٧	اختيار الأساليب التي يزعمون بها أعمالهم	٨
٩	٥,٤	١٨	٢٤,٥	٨٢	٣,٩	١٣	٣٨,٥	١٢٩	٢٣,٩	٨٠	إدارة انفسهم وأعمالهم بانفسهم	٩
١٠	٢,٤	٨	١٤	٤٧	٢,٧	٩	٤٧,٥	١٥٩	٣١	١٠٤	وضع الخطط الخاصة بالعمل وجدولتها	١٠
١١	١٣,٧	٤٦	٤٣,٩	١٤٧	٢,٤	٨	٢٠	٦٧	١٨,٢	٦١	المشاركة في بعض المسئوليات القيادية	١١
١٢	٠,٩	٣	٧,٨	٢٦	٣,٣	١١	٥١,٩	١٧٤	٣٣,٤	١١٢	التفكير الإبداعي لحل المشكلات	١٢
١٣	٢,٤	٨	٨,١	٢٧	٣,٦	١٢	٥٥,٢	١٨٥	٢٨,٤	٩٥	إخذ زمام المبادرة في بعض المواقف مع تحمل مسئوليتها	١٣



مما سبق نستنتج ان المهام المتعلقة بالمشكلات اليومية الروتينية وحل المشكلات التي تعترض أداء العمل واختبار الأساليب التي يؤدي بها الموظفين أعمالهم تجيء في مقدمة المهام التي ترى العينة ان موظفيهم قادرين على القيام بها في حالة تمكينهم بينما جاءت وضع خطط العمل ، وأهداف التنظيم في مؤخرة المهام التي ترى عينة البحث ان الموظفين قادرين على القيام بها في حالة تمكينهم.

وقد سجل أفراد العينة أسبابا أخرى تبرر اعتقادهم بعدم قدرة موظفيهم على القيام بها في حالة تمكينهم وهي تتبين في الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

النسبة	البيانات
١,٨%	عدم الالمام بطبيعة عمل الكفاءات القيادية القادرة وخبرتها وقلة الثقة وعدم توفر الفرص الكافية
٠,٩%	القيام بالاعمال التي تحتوي على مسؤولية كبرى لا يمكن تاركها مع اهمية الاحساس بالمسؤولية وزيادة الطموح
٠,٩%	عدم ضمان سير العمل بالطريقة المثلى وعدم تراكمه مع امكانية القصور في متابعة المدير
٠,٩%	الحاجة الى ابداء النصح والمشورة للرئيس مع اهمية وجود الانتماء
٠,٦%	امكانية الاكتفاء بتقديم أي اقتراحات او برامج تطور الأداء وترفع الانتاجية واعداد تقارير اسبوعية عن سير العمل لانجاحه.
٠,٣%	تفاوت المستويات الوظيفية مما يمنع تطبيق ذلك
٠,٣%	الحاجة الى تحسين اداء الاجهزة ودعم برامجها وتحسينها بما يتوافق وتوزيع الوظائف لتقديم الخدمة
٠,٣%	عدم توفر الوقت والجهد والاستفادة المثلى من الامكانيات مما يمنع تحقيق معدلات عالية في الانجاز

## ثالثاً: الفروض الخاصة بالتمكين:

الفرض الأول: يعتبر التمكين وسيلة للمخاطرة ، مما يمنع المديرين من محاولة تطبيقه.

وتم اختبار هذا الفرض من العبارات الثالثة والرابعة والسادسة من السؤال الثالث والتي تنص على: الخوف من التعرض للوم الإدارة العليا في حالة الفشل، عدم القدرة على المجازفة بمصلحة العمل ، يحتاج الموضوع إلى شجاعة فائقة من الرئيس والمرؤوس.

ومن الجدول رقم (٩) نجد ان المتوسط المرجح لهذه العبارات بلغ (٣,٥٦)، (٣,٦١)، (٤,١٣) على التوالي وهي كلها تقع في فئة " أوافق " وما يؤيد ذلك نسبة الموافقين على هذه العبارات حيث تبلغ ٦٣,٣%، ٦٤,٨%، ٨٤,٨% على التوالي.

ومن هذه النتائج فأننا نقبل الفرض الأول من فروض البحث.

وبمعنى آخر فان خوف المديرين من التعرض للوم من قبل الإدارة العليا وعدم القدرة على المجازفة وقلة الشجاعة كلها أسباب تمنع المديرين من محاولة تطبيق أسلوب التمكين.

الفرض الثاني: لا يثق المدبرون بقدرة رؤوسهم على تحمل مسؤولية التمكين مما يؤدي إلى عدم الرغبة في استخدامه.

وتم اختبار هذا الفرض من العبارة الأولى من السؤال الثالث والتي تنص على: ان الموظفين غير مؤهلين وغير قادرين على تحمل المسؤولية.

ومن الجدول رقم (٩) نجد ان المتوسط المرجح لهذه العبارة بلغ (٣,٤٧) وهو ينتمي لفئة " أوافق " كما ان نسبة الموافقين على هذه العبارة تبلغ ٦١,٢%.

وعلى ذلك يمكن قبول الفرض الثاني من فروض البحث.

أي ان عدم قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية يدفع المديرين إلى عدم الثقة بقدراتهم وبالتالي إحجامهم عن استخدام أسلوب التمكين.



الفرض الثالث: عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية يمنعه من تمكين مرؤوسيهيم.  
وتم اختبار هذا الفرض من العبارة الثامنة من السؤال الثالث وهي الخاصة بعدم منح الرؤساء بصلاحيات كافية لا يعطيهم الفرصة لتطبيق أسلوب التمكين مع مرؤوسيهيم.

ومن الجدول رقم (٩) نجد ان المتوسط المرجح لهذه العبارة بلغ (٣,٦٨) وهو ينتمي لفئة " أوافق " كما ان نسبة الموافقين على هذه العبارة تبلغ ٦٨,٧% .  
وعليه فأنا نقبل الفرض الثالث من فروض البحث.

ومعنى ذلك ان عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية لتطبيق أسلوب التمكين يقف عائقا أمام استخدام أسلوب التمكين مع موظفيهم.

الفرض الرابع: لا تساعد طبيعة البيئة التي تعمل في ظلها إدارات المجتمعات النامية على استخدام أسلوب التمكين..

وتم اختبار هذا الفرض من العبارة السابعة من السؤال الثالث وهي الخاصة بان بيئة العمل في مجتمعنا لا تساعد على أسلوب التمكين.

ومن الجدول رقم (٩) نجد ان المتوسط المرجح لهذه العبارة بلغ (٣,١٥) وهو يقع في فئة " لا أدري " وقد بلغت نسبة الموافقين على هذه العبارة ٤٣,٦% بينما بلغت نسبة عدم الموافقين عليها ٤٥,٤% وهاتين النسبتين متقاربتين ، وان كانت النسبة الأعلى هي عدم الموافقة..

وعلى ذلك فأنا نميل إلى رفض الفرض الرابع من فروض البحث.  
وهذا يعني ان طبيعة البيئة التي تعمل في ظلها المجتمعات النامية ليست هي السبب الرئيسي أو المباشر في عدم استخدام أسلوب التمكين.

مما سبق نستنتج ان التمكين وسيلة للمخاطرة ، عدم ثقة المديرين بقدرة مرؤوسيهيم ، عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية كلها تعتبر من العوامل الرئيسية والمباشرة التي تمنع المديرين من تبني أسلوب التمكين أو تطبيقه.

ويلاحظ أيضا ان هناك ان أسبابا اخرى لعدم الرغبة في تبني أسلوب التمكين حيث  
اضاف المستجيبون تلك الاسباب على النحو التالي:

## جدول رقم (١٢)

النسبة	البدائل
٣%	رغبة بعض الرؤساء بالاحتفاظ بمارتبتهم الوظيفية والخوف من فقدان المنصب
١,٢%	الرغبة في السيطرة والسلطة على اعتبار ان العمل لايمكن اتجازه بدون شخصية قائمة على افراد السلطة
١,٢%	الخوف من الا يكون المرؤوس محل للثقة والامانة والاخلاص في اداء العمل كذلك قلة معرفته بنظم الادارة والتقييد بها.
٠,٩%	عدم وجود الحوافز المادية والتنزيب والترقيات الوظيفية حيث يمكن اعطاء كل مجد القدر الكافي.
٠,٦%	عدم اهتمام الموظفين بالمسؤولية
٠,٦%	ظروف وكثرة العمل المكلف به المرؤوسين لا يعطيهم الفرصة لعمل اخر.
٠,٣%	عدم ملائمة الهيكل الاداري للمهام والخدمات وتداخلها مع بعضها ومدى حجم كل مصلحة بالمهام المنوطة بها
٠,٣%	معاناة الموظفين من الاحباط المتكرر بسبب عدم احساس القيادات.
٠,٣%	ضرورة الرجوع الى الإدارة العليا
٠,٣%	لعدم معرفته بمعنى الإدارة ومبادئها
٠,٣%	عدم الاقتناع بالموضوع
٠,٣%	التفويض مهم جدا ولكن في حدود مما يقلل الرغبة في التمكين
٠,٣%	عدم وجود المرؤوس الكفؤ
٠,٣%	وجود الروتين في اجراءات العمل
٠,٣%	ميل بعض الرؤساء الى المركزية
٠,٣%	ضرورة وضع تنظيمات وقواعد وضوابط توضح وتحدد أسلوب التمكين وافياد المرؤوسين بذلك قبل امكانية تطبيقه.

## نتائج البحث

- ١- تقبل أسلوب التمكين من قبل المديرين وامكانية تطبيقه في الادارات التي يعملون بها.
- ٢- موافقة غالبية المديرين على تجربة تطبيقه على عينة محدودة من المرؤوسين كبادرة طيبة تبين امكانية نقل سلطة اتخاذ القرارات الى مستويات ادنى وتحمل مسؤولياتها من قبل المستويات.
- ٣- ان اسباب عدم رغبة المديرين في استخدام هذا الاسلوب يعود الى الحاجة الى الاهتمام ببعض الامور قبل استخدامه مثل :
  - عقد دورات تدريبية مكثفة للموظفين لاعدادهم لذلك.
  - التوسع في التفويض اولا قبل استخدام التمكين.
  - توفر الشجاعة الكافية لدى الطرفين لتحمل النتائج.
  - تزويد المديرين بالصلاحيات الكافية التي تساعد على تمكين مرؤوسيهن.
  - ضمان عدم التعرض للوم الادارة العليا في حالة الفشل.
  - تأهيل الموظفين بالشكل الذي يرفع قدرتهم على تحمل هذه المسؤولية.
- ٤- ان رفض بعض المديرين لتبني أسلوب التمكين يعود الى اقتناعهم بان الموظفين كسولون ولا يلتزمون حتى بانجاز اعمالهم الروتينية المطلوبة منهم اضافة الى عدم قدرتهم على تحمل مسؤوليات كبيرة كهذه.
- ٥- ان اهم الاعمال التي يمكن للمديرين ان يكتفوا مرؤوسيهن منها هي المهام اليومية الروتينية وحل المشكلات التي تعترض اداء العمل واختيار الاساليب التي يمكنهم بها اداء العمل.

- ٦- ان المهام المتعلقة بوضع خطط العمل واهداف التنظيم جاءت في مؤخرة المهام التي يعتقد المديرين ان الموظفين قادرين على القيام بها في حالة تمكينهم.
- ٧- الخوف من التعرض للوم الادارة العليا وقلة الشجاعة وعدم القدرة على المجازفة تعتبر من اهم الاسباب التي تمنع المديرين من محاولة تطبيق التمكين.
- ٨- ان عدم قدرة الموظفين على تحمل المسؤولية يدفع المديرين الى عدم الثقة بقدراتهم وبالتالي الاحجام عن استخدام اسلوب التمكين.
- ٩- ان عدم تمتع المديرين بصلاحيات كافية يمنعهم من تطبيق اسلوب التمكين.
- ١٠- ان طبيعة البيئة التي تعمل في ظلها المجتمعات النامية ليست هي السبب الرئيسي او المباشر عدم استخدام اسلوب التمكين.
- ١١- تبين ان اختلاف المؤهل العلمي بين افراد العينة واختلاف عدد رؤوسهم اضافة الى اختلاف مراتبهم الوظيفية كان لكل ذلك تأثير جوهري او معنوي على اجاباتهم المتعلقة باسباب عدم رغبة الرؤساء في تبني اسلوب التمكين.

## مقترحات أفراد العينة التي تؤيد استخدام التمكين

النسبة %	التكرار	البدائل
٢٣	١٤	١- حسن الإختيار ( الكفاءة - الخبرة)
١٨	١١	٢- اعطاء دورات ومحاضرات في معهد الإدارة
١٦	١٠	٣- حسن المتابعة من قبل الرؤساء
١١	٧	٤- يساعد على زرع الثقة في نفوس الآخرين
١٠	٦	٥- يساعد على انجاز العمل وتحسين الأداء
٦	٤	٦- التفويض في اشياء تراعي مصلحة العمل
٦	٤	٧- ان يكون المفوض مسؤول مسؤولية كاملة
٣	٢	٨- يمنح تدريجيا من الاسهل الى الاصعب
٣	٢	٩- الثواب في حالة النجاح العقاب في حالة الخطأ
١	١	١٠- تقييم اداء كل مرحلة على حدة
١	١	١١- التوسع في حالة النجاح
١	١	١٢- تحديد الصلاحيات
١	١	١٣- الاستفادة من المرؤوسين اذا كانت قدراتهم تفوق الرئيس
١	١	١٤- لا تسحب الصلاحيات اذا اخطأ الموظف
١	١	١٥- الابتعاد عن الوصولية والمجاملات
١	١	١٦- تنمية المهارات الادارية

## مقترحات أفراد العينة التي لا تؤيد استخدام التمكين

النسبة %	التكرار	البدايل
١	١	١- القرارات المصيرية يجب ان تكون في يد الادارة العليا
١	١	٢- نقص الكفاءة
١	١	٣- نقص التدريب
١	١	٤- جمود التوظيف
١	١	٥- عدم ملائمة الموظف للوظيفة
١	١	٦- وسيلة لحب الظهور لدى المدير لذلك لايمكن
١	١	٧- عدم ثقة الرئيس في الموظفين
١	١	٨- خوف الرئيس من المسؤولية
١	١	٩- التأثير البيئي الاجتماعي في حب السيطرة والاستبداد
١	١	١٠- ان يكون بيد الرئيس لمنع استغلال البعض لبعض
١	١	١١- تحقيق اهداف شخصية تتعارض مع الانظمة

## توصيات الدراسة

- \* - لابد من اعطاء المديرين الصلاحيات التي تهيء لهم فرصة تمكين موظفيهم دون الخوف من نتائج ذلك.
- \* - تهيئة المديرين لتمكين موظفيهم من خلال حلقات تطبيقية وبرامج تدريبية تبين لهم كيفية ذلك وتعددهم نفسيا لممارسته والتفاعل معه.
- \* - أهمية بناء نظام للمعلومات يساعد على اختيار القرار الأفضل والتعامل مع المشكلات بأسلوب واقعي وعملي.
- \* - اعداد الموظفين لتحمل المسؤوليات الجديدة وتمكينهم من خلال دورات تدريبية تعينهم على ذلك.
- \* - ضرورة دعم ثقة الموظف بنفسه من خلال تشجيعه على تحمل بعض المسؤوليات البسيطة وعدم لومه في حالة الفشل.
- \* - اعتبار التمكين احد اهداف الادارة العليا التي تسعى لتطبيقه في ادارتها حتى يمكن تحويل اتجاه الادارات نحو ذلك والافتتاع به دون خوف او وجل.
- \* - يحتاج التمكين الى استعداد نفسي من قبل المدير والموظف وثقة متبادلة بين الطرفين حتى يمكن تبنيه وتحقيق النتائج المأمولة منه.
- \* - أهمية تطبيق التمكين في المقام الاول في الجهات الحكومية الخدمية التي تتعامل مع المواطنين مباشرة حيث يصبح للموظف القدرة على استخدام قدراته في حل المشكلات ومواجهة تبعاتها.
- \* - يعتبر التفويض هو الخطوة الاولى نحو تبني اسلوب التمكين ، لذا لابد من قيام المديرين بالتفويض بعض الوقت خاصة في الحالات التي يكون المرؤوسون فيها عديمي الثقة بأنفسهم او في حالة المديرين المركزيين المتمسكين بالسلطة.
- \* - أهمية الاستماع الى اراء المواطنين المتعاملين مع الجهاز الاداري والاستفادة من ملاحظاتهم حتى يمكن تطوير القدرة على مواجهة الموظفين للمشكلات وكيفية التعامل معها.

\*- تشجيع الموظفين على التفكير الابداعي وابتكار الاساليب الملائمة لتقديم الخدمة بحكم قربهم من الواقع المعاش وقدرتهم على استنباط الحلول المناسبة.



## الهوامش

- ١- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة" ط٢، القاهرة، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨م ص ١٦٤
- ٢- موسى المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة م(١٣) ع(٢) ١٤٢٠هـ ص ٧٧
- 3- Frank J. Navran : Empowering Employees to Excel, supervisory management : Vol.(37) No.(8) , August 1992 P.5
- 4- T.M. Williams: Empowerment Vs risk Mgt. International Journal of Project Mgt. Vol.(15) Iss.(4) , Aug. 1997 P.219
- 5- S. Rock : " What Empowerment Mean?" Director, Feb.1994, P.4
- 6- Handy, M. Freeing : " The Victims. Total Quality Mgt. June 1993, P.11
- ٧- سعيد يس وعلي عبد الوهاب ، مرجع سابق ص ١٦٦
- 8- Kenneth L. Murrell & Mimi Meredith (Empowering Employees), N.Y. Mc Graw-Hill 2000 P.104
- 9- Ibid : P.119
- ١٠- توم بيترز : ثورة عالم الادارة ( كيف تتغلب اداريا على الفوضى) ترجمة محمد الحديدي(ج١)، ط٢، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع ١٩٩٨ ص ٤٠٤
- ١١- سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب : "إدارة القرن الواحد والعشرين" في إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين القاهرة، ط٢ : ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوي السابع ١٩٩٧ ص ٢٦٤.
- 12-Graydon Dawson: Is Empowerment Increasing in your Organization?, The journal for quality and participation, Jan/Feb. 1998 P.46
- 13- Murrell & Meredith: Ibid. P.18
- 14- Ibid. P.73

١٥- ستيفن جورج و أرنولد ويمرز كيرتس: إدارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في أكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، عمان: الاردن: دار البشير ١٩٩٨م ص١١٦

16- Nicola Denham, Peter Ackers and Chery Travers: Doing yourself out of job, Employee Relations: Vol.19 No.2, 1997 P147  
Annunzio Green , John Macandrew: Re-empowering the the ultimate challenge? Personnel 17- Norma D' empowered Review, Vol.28 No.3, 1999 P.276-277

١٨- سعيد يس عامر وعلي عبد الوهاب : مرجع سابق ص ص ٤٦٦، ١٦٨

19- Robin D. Johnson and Elizabeth K. Thurston: Achieving Empowerment Using the empowerment strategy Grid, Leadership and organization development journal, 18/2 (1997) P.65

20- Mark Eppler: ' Management Mess Ups: New Jersey , The Career Press, 1997. P.139

21- Anonymous : Empowerment The Key to Customer Service, Texas Banking, Vol.86 Iss: 9, Sept.1997 P.18

22- Ettore, Barbara: " The Empowerment Gap: Hype Vs.Reality, Hr Focus, Vol.(74) Iss.(7), July 1997 P.3

23-John Invancevich: Management quality and Competitiveness, U.S.A, IRWIN,1994

24- Adrian Wilkinson: Empowerment: Theory and Practice, Personnel review, Vol.27 No.1, 1998 P.47

25- James A. Ward, Implementing Employee Empowerment Information Systems Magt., Vol.(14) Iss.(1), Winter 1997, P.63

26-Eric L. Wickisier: The Paradox of empowerment, Empowerment in organizations, Vol.5 No.4, 1997 P.219

٢٧- يس عامر : إدارة القرن الواحد والعشرين، مرجع سابق، ص ٢٧٠

28- Mohammed Rafiq and Pervaiz K. Ahmed: Acustomer-oriented framework for empowering service employees, the journal of services marketing, Vol.12 No.5 ,1998 P.392

29- Brian Ritchie: Ibid, P.8

٣٠- موسى المدهون: مرجع سابق ص ص ٧٨:٨٠

31- John Troyer; Under standing Empowerment Association Mgt., Vol.(49) Iss.(8), Aug.1997 P.27

٣٢- موسى المدهون: مرجع سابق ص ٧٩

٣٣- بسيوني البرادعي: مرجع سابق ص ١٦٩

٣٤- عبد الرحمن هيجان و صلاح معاذ المهيوف: إدارة الجودة الكلية: الرياض:

معهد الإدارة العامة ٢٠٠١م ص ٤٢

35- John Pastor: Empowerment: What it is and what it is not, Empowerment in organizations, Vol.4 No.2 1996, P.6

36- Ihsan Hammuda and Mohammed F. Dulaimi :The Theory and Application of Empowerment In Construction : Acomparative Study of the Different Approaches to Empowerment In Construction , Service and Manufacturing Industries , International Journal of Project Mgt., Vol.(15) Iss.(5), Oct.1997 P.293

37-James A. Belasce: How Do I Empower People, supervisory management, Vol.(39) No.(1), Jan.1992 P.12

38- Donna Deeprise: Understanding the E. Word, supervisory management Vol.(38) No.(11) Nov.1993 P.7

39- Jay Klagge: The Empowerment squeeze views from the middle management position, Journal of management Development, Vol.17 No.8, 1998, P.555

## المراجع

## المراجع العربية:

- ١- توم بيترز : ثورة عالم الادارة ( كيف تتغلب اداريا على الفوضى) ترجمة محمد الحديدي(ج١)، ط٢، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع ١٩٩٨
- ٢- ستيفن جورج و أرنولد ويمرز كيرتش: ادارة الجودة الشاملة: الاستراتيجيات والآليات المجربة في اكثر الشركات الناجحة اليوم، ترجمة حسين حسنين، عمان: الاردن: دار البشير ١٩٩٨م
- ٣- سعيد يس عامر وعلي محمد عيد الوهاب: "الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة" ط٢، القاهرة، وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨م
- ٤- \_\_\_\_\_ : "إدارة القرن الواحد والعشرين " في إدارة الكتاب المفتوح وتمكين العاملين القاهرة، ط٢ : ملخص بحوث ومقالات المؤتمر السنوي السابع ١٩٩٧
- ٥- عبد الرحمن هيجان و صلاح معاذ المهيوف: إدارة الجودة الكلية: الرياض: معهد الإدارة العامة ٢٠٠١م
- ٦- موسى المدهون: نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة م(١٣) ع(٢) ١٤٢٠هـ

## المراجع الأجنبية :

- 1- Adrian Wilkinson: Empowerment: Theory and Practice, Personnel review, Vol.27 No.1, 1998
- 2- Anonymous : Empowerment The Key to Customer Service, Texas Banking, Vol.86 Iss: 9, Sept.1997
- 3-Construction , Service and Manufacturing Industries , International Journal of Project Mgt., Vol.(15) Iss.(5), Oct.1997
- 4- Donna Deeprise: Understanding the E.Word, supervisory management Vol.(38) No.(11) Nov.1993
- 5-Eric L. Wickisier: The Paradox of empowerment, Empowerment in organizations, Vol.5 No.4, 1997
- 6- Ettorre, Barbara: " The Empowerment Gap: Hype Vs.Reality, Hr Focus, Vol.(74) Iss.(7), July 1997
- 7- Frank J. Navran : Empowering Employees to Excel, supervisory management : Vol.(37) No.(8) , August 1992
- 8-Graydon Dawson: Is Empowerment Increasing in your Organization?, The journal for quality and participation, Jan/Feb. 1998
- 9- Handy, M. Freeing : " The Victims. Total Quality Mgt. June 1993
- 10- Ihsan Hammuda and Mohammed F. Dulaimi :The Theory and Application of Empowerment In Construction : Acomparative Study of the Different Approaches to Empowerment In Construction , Service and Manufacturing Industries , International Journal of Project Mgt., Vol.(15) Iss.(5), Oct.1997
- 11- James A. Ward, Implementing Employee Empowerment Information Systems Magt., Vol.(14) Iss.(1), Winter 1997
- 12-James A. Belasce: How Do I Empower People, supervisory management, Vol.(39) No.(1), Jan.1992
- 13-James A. Belasce: How Do I Empower People, supervisory management, Vol.(39) No.(1), Jan.1992
- 14-John Invancevich: Management quality and Competitiveness, U.S.A, IRWIN,1994
- 15- John Pastor: Empowerment: What it is and what it is not, Empowerment in organizations, Vol.4 No.2 1996

- 16- John Troyer; Under standing Empowerment Association Mgt., Vol.(49) Iss.(8), Aug.1997
- 17- Kenneth L. Murrell & Mimi Meredith: ( Empowering Employees), N.Y. Mc Graw-Hill 2000
- 18- Mark Eppler:' Management Mess Ups: New Jersey , The Career Press, 1997
- 19- Mohammed Rafiq and Pervaiz K. Ahmed: Acustomer-oriented framework for empowering service employees, the journal of services marketing, Vol.12 No.5 ,1998
- 20- Nicola Denham, Peter Ackers and Chery Travers: Doing yourself out of job, Employee Relations: Vol.19 No.2, 1997
- Annunzio Green , John Macandrew: Re-empowering the
- 21- Norma D' empowered  
the ultimate challenge? Personnel Review, Vol.28 No.3, 1999
- 22- Robin D. Johnson and Elizabeth K. Thurston: Achieving Empowerment Using the empowerment strategy Grid, Leadership and organization development journal, 18/2 1997
- 23- S. Rock : " What Empowerment Mean?" Director. Feb.1994,
- 24- T.M. Williams: Empowerment Vs risk Mgt. International Journal of Project Mgt. Vol.(15) Iss.(4) , Aug. 1997