

آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث

الأستاذ الدكتور: عبد العالي دبله، جامعة بسكرة، الجزائر

الباحثة: وفاء العمري، جامعة بسكرة، الجزائر

الملخص:

إن عصر العولمة و تسارع المعرفة و ازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكين، هذا الأخير يعد أمرا هاما في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات و المسؤوليات، و تشجيعهم على المشاركة و المبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة، و منحهم الحرية و الثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا و كذا كسر الجمود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة و العاملين. هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات و تأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف بيئية تتسم بالديناميكية و سرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو و تتطور و تتفاعل مع فرص و تحديات البيئة التي تنشط بها و هذا من أجل ضمان استقرارها و المحافظة على المركز التنافسي و تطويره .

Abstract :

The era of accelerated globalization and knowledge and their development requires the adoption of concept and an important feature in the third millennium allow the massive participation of workers and appropriate decision making initiative and give them confidence for freedom and without external interference, their work is out of the impasse internal administrative management between the administration and staff. That's what the attention on the principle allow workers an essential element of successful institutions and changes as an institution operating in ecological conditions and pace of change and unity in the conditions they are an open system to grow and grow and work with the environmental challenges and opportunities actively, and to ensure stability and preserve the status competitiveness and develop further.

مقدمة:

اتجهت العلوم الاجتماعية و الإنسانية و خاصة الإدارة و العمل إلى الاهتمام بالتطوير التنظيمي و ذلك بهدف إحداث تغييرات ايجابية في المؤسسات لمواكبة التغييرات المتسارعة و يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات و تقديم السلع و الخدمات بكفاءة و فاعلية، و لكن أي جهود للتغيير لا تأخذ بعين الاعتبار الاهتمام بالعنصر البشري، و لهذا اتجه الفكر الإداري خاصة أواخر الثمانينات و أوائل التسعينات من القرن الماضي للاهتمام بالعنصر البشري من أجل إنجاح البرامج التغييرية و الخروج من مؤسسة الأوامر إلى ما يسمى بالمؤسسة الممكنة و ما يتبع من ذلك من تغييرات في الهياكل، السياسات، القرارات... ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين يشكل عنصرا أساسيا و حاسما للمؤسسات خصوصا في الاتجاه نحو تبني و تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. و هذا ما سوف نتعرف عليه في هذه الورقة من خلال عرض بعض المفاهيم للتمكين، أهميته، أسبابه و أهم متطلبات تطبيقه...

1- مفهوم التمكين le concept d'empowerment:

لغة: عرف التمكين لغة على أنه:

مصدرا افعل "مكن"، يقال "مكنه الله من الشيء" تمكيناً و "أمكنه" منه، و استمكن الرجل من الشيء و "تمكن" منه، و فلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه (1) و التمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء (2).

اصطلاحا: لاقى مصطلح التمكين في الآونة الأخيرة اهتمام العديد من الباحثين باعتباره من بين المفاهيم الإدارية الحديثة و عليه أعطي له العديد من التعاريف الاصطلاحية تصب مجملها في معنى شامل، من بينها نذكر مايلي:

يعرف خضير الكبيسي التمكين بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم و إثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، و توسيع فرص المبادرة و المبادأة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض أداءهم (3).

ركز هذا التعريف على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إمدادهم بكافة الصلاحيات.

بينما يعرف عبد الوهاب التمكين بأنه إعطاء العاملين الصلاحيات و المسؤوليات و منحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كل الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم⁽⁴⁾.

ركز هذا التعريف على أن تكون الإدارة بعيدة نوعا ما عند افتراضها تطبيق هذه السياسة مع وجوب توفير كل ما يحتاج إليه العامل أو الموظف لتحقيق الأهداف المسطرة.

2.نشأة مصطلح التمكين: و هو كالآتي: (5)

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power، و قد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، و تمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات و المؤسسات بشكل عام، و كان من أبرز نماذج القوة ما قدمه الباحثان "فرينس و رافين" French & Raven، اللذان قاما بتصنيف القوة في خمسة أنماط هي: القوة المرجعية، القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإكراه و قوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد اجتذبت أنظار الفلاسفة و علماء النفس و الاجتماع، و حاول "جون ديوي" في هذا الإطار كذلك في كتابه "الديمقراطية و التربية" أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، و هي قوة إيجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل .

قال "ديوي" "أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها و المرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو تعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال... و لهذا جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغتين الفرنسية و اللاتينية و تعني أن يكون الفرد قادرا To be able أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما To have the ability to do و اشتق من هذا المفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي و بناء الإمكانيات التي تقود لمشاركة أكبر و القدرة على

صنع القرار و فعل التغيير، و هو يتضمن القدرة على التفاوض و التأثير في طبيعة العلاقات.

و بعد العديد من الدراسات التي قام بها الباحثين، انتشر مفهوم التمكين، حيث كان أول تطبيق له في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال التجارة بهدف زيادة إنتاج العاملين و الرضا الوظيفي و تحسين القرارات من أجل تعظيم الأرباح و هذا في إطار التغيير الحاصل في بعض العمليات الإدارية.

3. النظريات المضرة للتمكين:

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في الفكر الإداري بعد التسعينات من القرن العشرين، و لم يظهر فجأة، و إنما ظهر نتيجة تطورات تراكمية في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام و بالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

حيث بدأ التركيز عام 1920 على الجوانب الإنسانية في العمل (ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته و حل مشاكله و إنما بهدف زيادة الكفاءة و الإنتاجية)، ثم بدأت نظريات أخرى تركز على الجوانب المعنوية (المشاركة ، الحرية و تقدير الفرد و احترامه) .

و من أهم تلك النظريات ما يلي: (6)

1.3 دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية:

حيث بدأت بدراسة أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الإضاءة على إنتاجية العامل ثم اتجهت من غير قصد إلى أهمية التعاون و الاهتمام بالعوامل الإنسانية التي تؤدي في مجملها إلى تحقيق إنتاجية أفضل.

2.3 نظرية الحاجات لماسلو:

حيث اهتمت بدراسة قضايا خاصة أكثر تحديدا تتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية و تدوير العمل و تفويض الصلاحيات و توسيع العمل .

3.3 نظرية X و Y لدوجلاس ماكريجور:

حيث افترضت أن المديرين نوعان X و Y حيث X تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس كسول و يفقد روح المبادرة و تحمل المسؤولية فتزيد السيطرة و الإشراف المباشر و بالتالي يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين و لا ينجزون إلا ما طلب منهم فقط.

أما Y تمثل المدير الذي يفترض أن المرؤوس لديه قدرات خلاقة و حب العمل و المبادرة و الرقابة الداخلية و التميز فتزيد الديمقراطية و حرية التصرف و المشاركة و بالتالي يخلق موظفين مبدعين و متفوقين و مبادرين و مشاركين و فاعلين و لديهم الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم.

4.3 الشخصية البالغة لدى كريس أرجريس:

حيث ينظر للإنسان على أنه بالغ و ناجح و عاقل و بالتالي فهو يمكنه أن يتحمل مسؤولياته و ليس طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة بل يجب توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل.

5.3 نظرية النظم:

حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل، مما يتطلب التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة.

6.3 النظرية الظرفية:

التي تقوم على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة و بالتالي فهي مجال مناسب و رحب للتفكير الخلاق و عدم التسرع.

7.3 الجودة الشاملة:

التي تعني بتحسين دائم و مستمر في مختلف نواحي المنظمة من خلال جودة أداء العامل و قدرته على المبادرة و تحمل المسؤولية.

8.3 نظرية Z :

التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي و الاهتمام بتخطيط المهنة و التنمية المهنية و اتخاذ القرار بشكل جماعي و التركيز على عمل الفريق.

9.3 منظمة التعليم:

التي تركز على العناصر الآتية:

- المعلومات و أهميتها في التعلم.
 - روح الفريق و أهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
 - تحرير العامل من أي قيود تمنعه من التعلم و المشاركة.
 - المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم و التعلم.
 - القيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة و متطورة باستمرار.
- و مما سبق نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه نحو تمكين العاملين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية.
- ### 4. أهمية التمكين:

يمكن الحديث عن أهمية التمكين من عدة جوانب أهمها:

ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة و تفوقها و قدرتها على تحقيق الأهداف و السياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق و المؤسسة المتعلمة و المؤسسة الأفقية.⁽⁷⁾

و لكي تحقق المؤسسة أهدافها، فعلى المديرين و الرؤساء إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فالمؤسسة تحتاج إلى معلوماتهم و خبراتهم و مهاراتهم و جهودهم لتحقيق تلك الأهداف باستخدام نظم و سياسات إدارية حديثة لتناسب مع

المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، فالتمكين هو الأداة الأساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

و كذا ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة و موردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة و ذات كفاءة عالية من الخبرات و المهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها و بقائها في الطليعة⁽⁸⁾.

لهذا سارعت المؤسسات للأخذ بالتمكين كفلسفة و أداة إدارية تساهم في تنمية الموارد البشرية و تعزيز الاستفادة من جهود التنمية البشرية من خلال تحقيق تكاملها مع نظم الموارد البشرية و سياساتها في المؤسسة، و تنمية الذكاء العاطفي باعتباره جزءا مهما من طاقات البشر النفسية التي يجب الاهتمام بها و كذلك إعطاء جهود التنمية و التدريب بعدا استراتيجيا يلبي احتياجات تنمية الابتكار و التعلم المؤسسي و قيمة رأس المال المعرفي للمجتمع و مؤسساته⁽⁹⁾.

إن ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و في ضوء المتغيرات و التحديات العالمية المعاصرة، أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات و إطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية السليمة و البيئة المساندة و تدريب و تأهيل القادة و الموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام و الواجبات وفق أحدث الوسائل و الأساليب⁽¹⁰⁾.

و التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصنف الثاني المؤهل للقيادة، و اتخاذ القرارات اللازمة لتقدم المؤسسة، و على عكس فان امتناع المؤسسات من تمكين العمال يؤدي لعدة نتائج سلبية من أهمها: حلول مدراء لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل، و انخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حجبت عنهم الفرص و انخفاض جودة القدرات و كفاية الأداء⁽¹¹⁾.

5. أسباب التمكين:

حدد أفندي مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، في الآتي: ⁽¹²⁾

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .

6. أنواع التمكين:

قسم Suominen عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع ⁽¹³⁾:

1.6 التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري.

2.6 التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3.6 تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

7. أبعاد التمكين:

يذكر (اندرأوس و معاينة) أربعة أبعاد أساسية للتمكين حسب وجهة نظرهم وهي (14):

البعد الأول: المعنى (أو الإحساس بالجدوى)

و هو إحساس بوجود الغاية أو الارتباط الشخصي بالعمل.

البعد الثاني: المقدرة

و تشير إلى اعتقاد الفرد بقدرته على أداء فعاليات المهام بمهارة.

البعد الثالث: حق الإرادة الشخصية

و يعكس إحساس الفرد بالحرية إزاء طريقة أدائه لعمله.

البعد الرابع: التأثير

و يعني اعتقاد الفرد بأن له تأثيرا على القرارات التي يتم اتخاذها و السياسات التي تصنعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله، أو التأثير على النظام الذي يعمل في إطاره.

8. متطلبات التمكين:

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي (15):

1.8 الثقة الإدارية:

أساس عملية التمكين هو الثقة، أي ثقة المديرين في مرؤوسيه، 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 معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن 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.

2.8 الدعم الاجتماعي:

لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه.

3.8 الأهداف والرؤية المستقبلية :

يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين، إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، ويترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتياً، بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا، الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالتها واستعصائها على الحل .

4.8 فرق العمل :

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري، وتشجع على أهمية تكوين أو تشكيل فرق العمل من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا، وأخذها بجدية، وذلك لأن فرق العمل أكثر فعالية في معالجة الأزمات من الأفراد، لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة، وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، وبجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فريق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراته، وتطبيق التحسينات التي يقترحها .

5.8 الاتصال الفعال :

يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية، هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين .

6.8 التدريب المستمر :

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم، لذلك فإن تمكين الموظفين يتطلب إكسابهم المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة .

7.8 مكافأة الموظفين :

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وأداءه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

ويوضح الجدول رقم (1) : متطلبات تمكين العاملين وميزاته :

الميزات	التمكين	متطلبات التمكين
تحسين الأداء		الثقة الإدارية
إرضاء العملاء		الدعم الاجتماعي
■ حل المشكلات والأزمات		■ الأهداف

		المستقبلية
جودة الخدمة		فرق العمل
زيادة القدرة التنافسية		الاتصال الفعال
ارتفاع الإنتاجية		التدريب المستمر
تحقيق مكانة متميزة		مكافأة الموظفين

المصدر: (16)

9 . فوائد ومزايا التمكين :

يرى Umiker أن (التمكين) يفيد كلاً من المنظمة والفرد على النحو التالي: (17)

1.9 بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية :

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل .
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات .
- تحقيق مكانة متميزة .
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.

2.9 بالنسبة للفرد يحقق المزايا التالية :

1. إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات .

2. ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل .

3. ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة .

4. إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه .

5. ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد .

6. تنمية الشعور بالمسؤولية .

7. ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة .

10. معوقات تطبيق التمكين :

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

لذلك قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوقات ما يلي⁽¹⁸⁾ :

1. الهيكل التنظيمي الهرمي .

2. المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .

3. خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .

4. عدم الرغبة في التغيير .

5. خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .

6. خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .

7. الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .

8. السرية في تبادل المعلومات .

9. ضعف نظام التحفيز .

10. تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .

11. ضعف التدريب والتطوير الذاتي .

12. عدم ملائمة نظام المكافآت .

13. عدم الثقة الإدارية .

خاتمة:

إن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة و الإدارة بفلسفة التمكين و التزامها بتطبيق هذه الفلسفة و دعمها، و على عاتقها تقع مسؤولية منح المسؤولين السيطرة على نشاطاتهم و أفعالهم و الحرية في اتخاذ القرارات الهامة . و إشراك الموظف أو العامل و تمكينه يعتبر التزاما طويل المدى و طريقة جديدة في تسيير العمل و تغييرا أساسيا في السياسات و الاستراتيجيات و لهذا يستوجب على الإدارة إعطاء الوقت الكافي لتحقيق الهدف المرجو من هذا البرنامج .

❖ هوامش البحث:

- (1) محمد بكر: مختار الصحاح، دار الفكر، دار الفكر، بيروت، 1992، ص 630.
- (2) ابن منظور أبو الفضل جمال الدين: لسان العرب، ط4، دار احياء التراث العربي، بيروت، 2000، ص 680.
- (3) الكبيسي عامر خضير: ادارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2004، ص 136.
- (4) عبد الوهاب على محمد: إدارة الكتاب المفتوح، مقالة في مؤتمر ادارة القرن الواحد و العشرين، وايد سيرفس للاستشارات، القاهرة، 1997، ص 35.
- (5) راوية حسين: إدارة الأعمال بتقنية التمكين، ط 3، دار ابن حزم، بيروت، 2011، ص 90.
- (6) خالد الهيتي: إدارة الموارد البشرية، ط 4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص ص 79-84.
- (7) حجازي محمد حافظ: المنظمات العامة، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص 68.
- (8) عمر عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بين الواقع و التطبيق، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 81.
- (9) المرغجي عادل حرحوش و آخرون: رأس المال الفكري- طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 29.
- (10) عطية أفندي حسين: تمكين العاملين-مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 21.
- (11) مصطفى أحمد السيد: المدير و مهاراته السلوكية في إدارة الأعمال، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2004، ص 147.

- (12) عطية أفندي: مرجع سبق ذكره، ص 17 .
- (13) علي عبد الوهاب: إدارة الموارد البشرية، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص 36 .
- (14) معاينة عادل سالم، اندراوس رامى جمال: الإدارة بالثقة و التمكين-مدخل لتطوير المؤسسات، علم الكتب الحديث، اربد، 2008، ص 132 .
- (15) علي محمد ، سالي: العلاقة بين أبعاد التمكين ودرجات الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية بقطاع البترول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002، ص 37 - 38
- (16) المرجع نفسه: ص 37-38.
- (17) William Umiker: Empowerment The Lastet Strategy, Health Care Supervision, 1992, Vol.11, No.12, p. 233.
- (18) هاني الطويل: سلوك الأفراد و الجماعات، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 91-92.