

## المحور رقم ( )

## المحاضرة رقم ( )

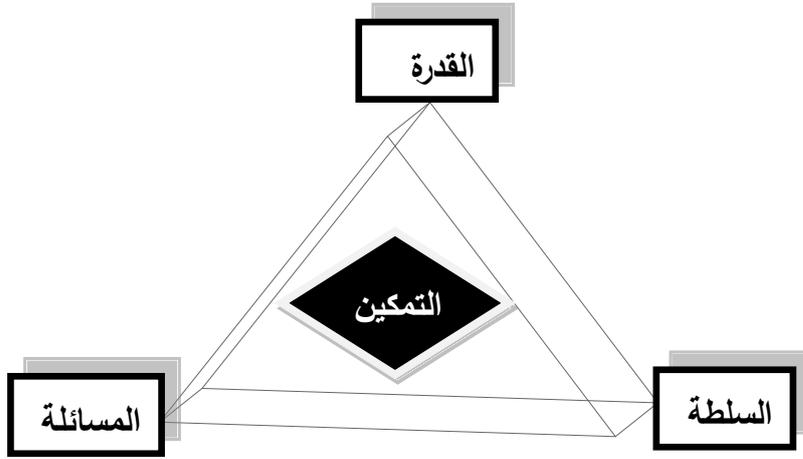
## النماذج الإدارية العالمية في تمكين الموارد البشرية:

أولاً: نموذج بيرلين وهاريس في التمكين: **Beyerlien & Harris modelof empowerment**

قد حدد هذا النموذج ثلاث مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين. وتتمثل هذه المكونات الثلاث في السلطة، المساءلة و القدرة وهي موضحة في الشكل رقم (01).

شكل رقم: (01)

نموذج بيرلين وهاريس في التمكين: **Beyerlien & Harris modelof empowerment**



وعُرفت العناصر المذكورة بالآتي:

**القدرة:** هي إمتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لإتخاذ القرارات لفعل وإنجاز المهمات.

**المساءلة:** هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.

**السلطة:** هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات.

ثانياً: نموذج دينس كينول (Dennis C.Kinlaw) لإدارة عملية التمكين:

قدم دينس كينول نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي

إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقاً للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

1. تعريف وتوصيل مفهوم ومعنى التمكين لكل فرد في المنظمة.
2. وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظم للأفراد.
3. تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتسجم مع أهداف المنظمة.

4. القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة والحد من البيروقراطية، ويخلق الكثير من الإستقلال الذاتي، والحرية في التصرف.
5. تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب وغيرها بغرض دعم تمكين الأفراد.
6. تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات الستة سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الست السابقة على الفهم الجيد لهذه المعلومات، والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات، معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه وأهدافه، وإستراتيجياته ونمطه الرقابي والأدوات والمهام الجديدة.

ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها أنه يعرف المديرين والأفراد بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين، كما يساعد المديرين للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين بإعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها بإستمرار، كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجونها للإدارة وتطوير عملية التمكين، وتقويتها في منظماتها.

ثالثاً: نموذج بودنر في القيادة التمكينية: Bodners Model of

Empowering Leadership تم بناء هذا الأنموذج بالإعتماد على المكونات الثلاثة السابقة المذكورة في أنموذج بيرلين وهاريس في التمكين، ويقدم هذا الأنموذج السلوك القيادي الذي يجب أن يظهره القائد من أجل المرؤوسين المتمثل بالآتي:

**المستوى الأول: التركيز على العمل:** يجب أن تكون الجهود أساسها التركيز على العمل.

**المستوى الثاني: ضمان القدرة:** ويقترح هذا المستوى أنه على القائد أن يعمل أولاً من أجل ضمان إمتلاك المرؤوسين للقدرة الأساسية ليصبحوا متمكنين، وهذا يتضمن:

✎ تحديد مستوى مهارة المرؤوس وتزويده بالتدريب لتطوير المهارات الضعيفة لديه.

✎ السماح للمرؤوسين بالحصول على أية معلومات ذات علاقة بقدرتهم على إنجاز مهامهم وتطوير طرق العمل وصنع القرار.

✎ العمل من أجل التعريف بالمصادر التي يحتاجها المرؤوس وبالتالي تزويدهم بهذه المصادر.

**المستوى الثالث: خلق المساءلة:** يعطي هذا المستوى تعليمات للقائد حتى يقوم ببناء أنظمة مساءلة لنتيجة عمل المرؤوسين، وتم بناء هذه الفكرة على أساس أن الأفراد لا يمكن تمكينهم إلا إذا تحملوا مسؤولية أعمالهم بالنهاية. والسلوك الضروري لخلق المساءلة يتضمن:

✎ العمل مع المرؤوسين من أجل بناء قواعد للتطوير المستمر.

للعمل على تقييم جهود المرؤوسين بشكل منتظم.

للتزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة. لجهودهم بشكل مستمر.

للتعرف أعمال المرؤوسين ومكافأتهم.

**المستوى الرابع:** القيام بتطوير السلطة: وهو آخر مستوى في الأنموذج، و يعني تطوير بناء يزود المرؤوسين بالسلطة حتى يصبحوا ممكنين، وذلك يتطلب من القائد:

للعمل مع المحيط التنظيمي لبناء التغييرات في الأنظمة والبنى التنظيمية والتأثير فيها لدعم تمكين المرؤوسين.

لبناء دليل واضح لتوجيه جهود المرؤوسين.

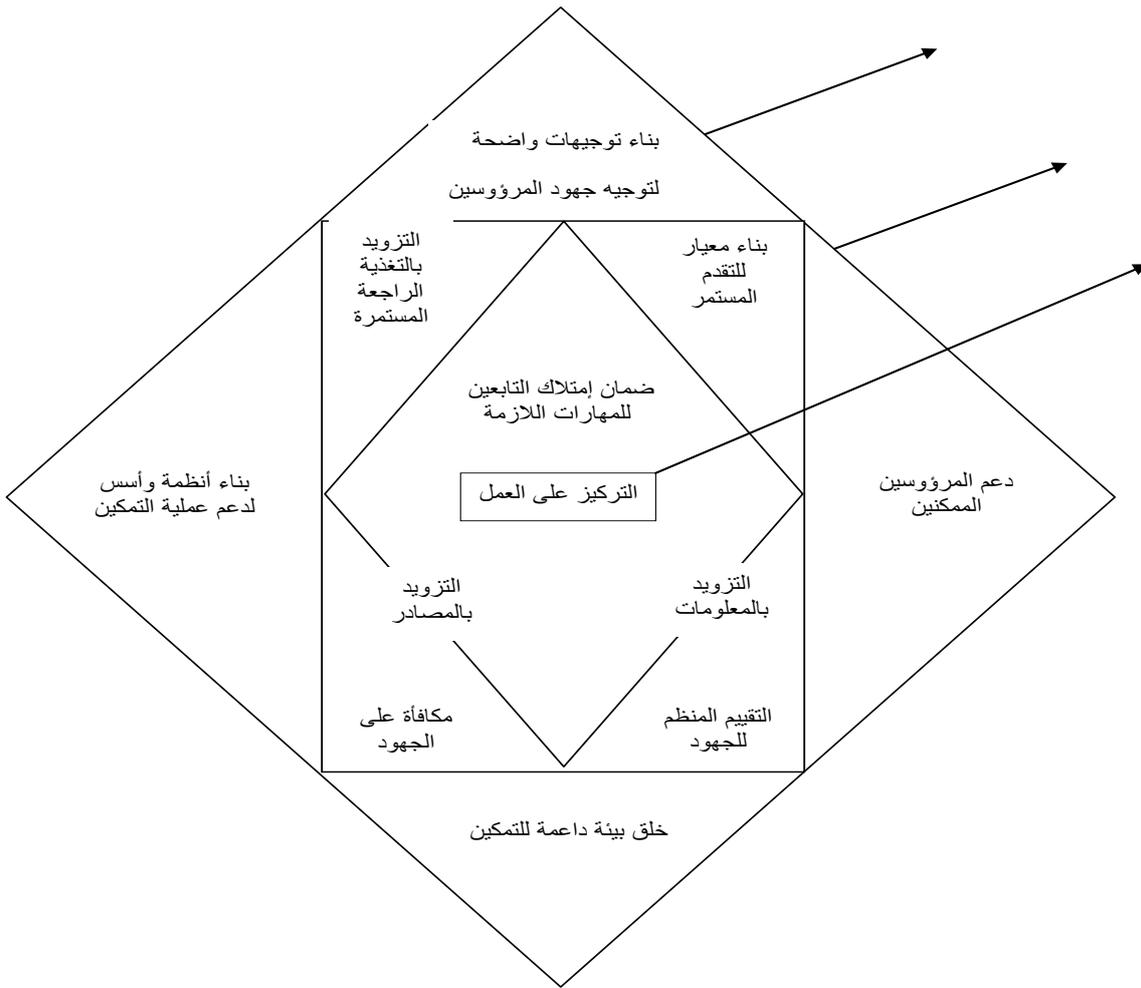
لخلق بيئة داعمة لتحقيق عملية تمكين المرؤوسين.

للدعم المرؤوسين الممكنين.

ويوضح الشكل رقم (13) أنموذج بودنر Bodners في القيادة التمكينية.

الشكل رقم (02)

أنموذج بودنر Bodners في القيادة التمكينية



رابعاً: أنموذج بودنر المعدل للقيادة التمكينية Bodners Revised Model

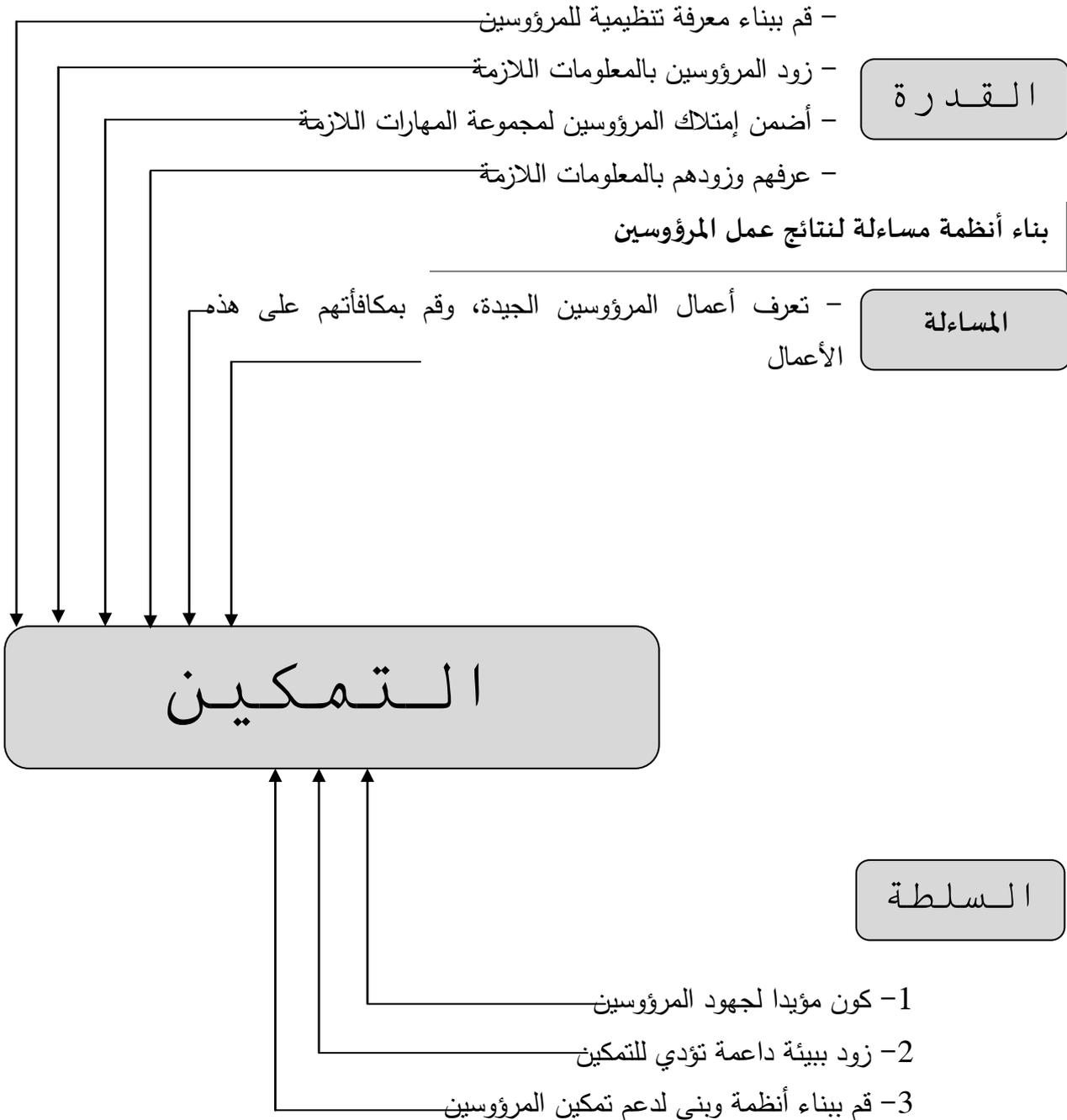
: of Empowering Leadership<sup>ii</sup>

وفيما يلي أنموذج بودنز المعدل للقيادة التمكينية، الذي يتكون من المكونات الرئيسية الثلاثة المتمثلة في القدرة والمساءلة والسلطة كالاتي:

شكل رقم (03)

أنموذج بودنز المعدل للقيادة التمكينية Bodners Revised Model of Empowering Leadership

ضمان إمتلاك المرؤوسين للمهارات

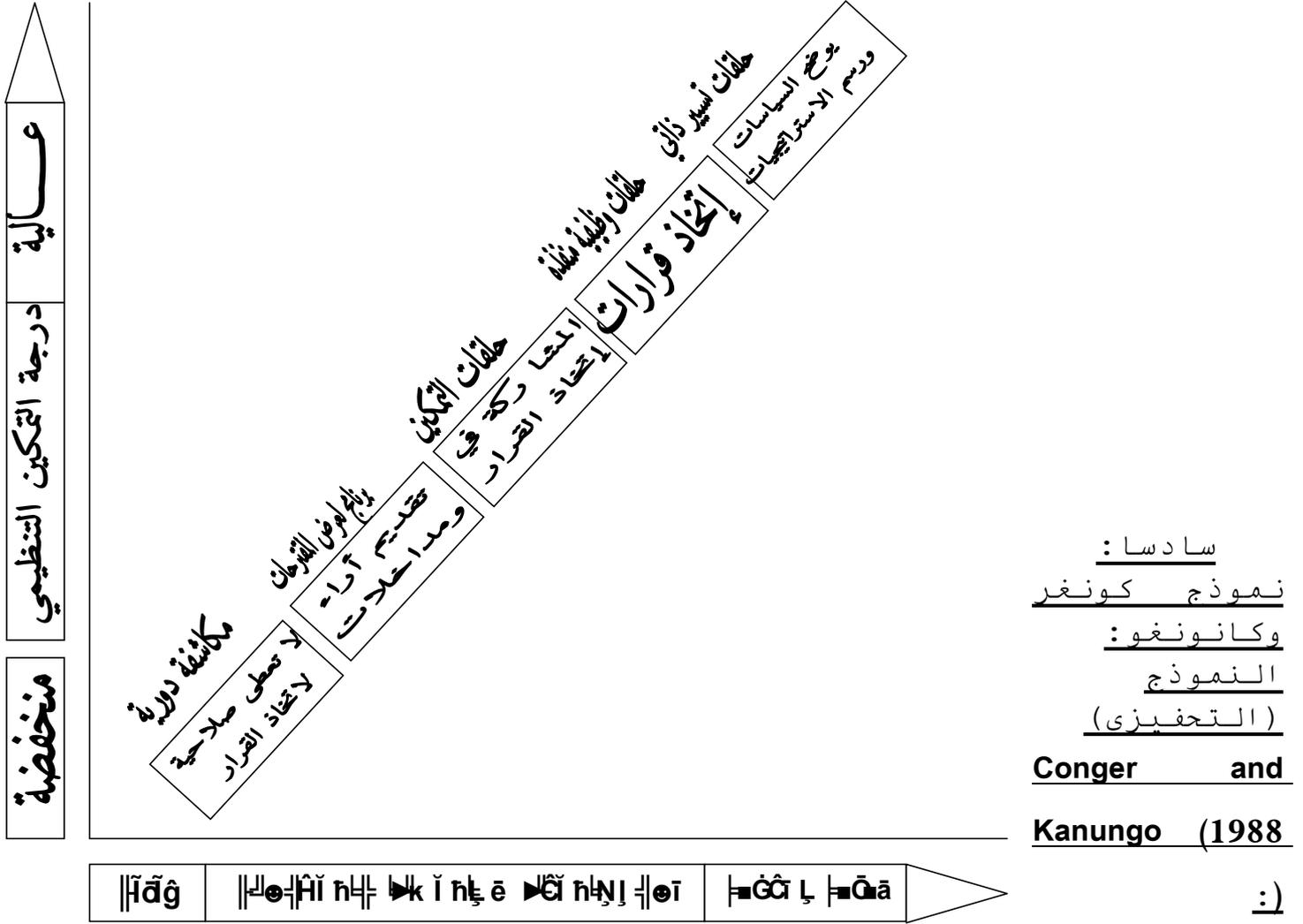


خامسا: نموذج ماركوردت (Marquardt) في التمكين:

جاء في الكبيسي أن البعض من علماء الإدارة يرى وجود علاقة مباشرة بين مصطلح التمكين والمصطلحات المعاصرة الأخرى وفي مقدمتها التعلم التنظيمي. لاهتمامهما بالموارد البشرية وحرصهما على توفير فرص اكتساب المعرفة وإثراء

المعلومات وتنمية المهارات وتشجيع ورعاية رأس المال الفكري والبشري باعتباره الطاقة التي يتحقق من خلالها التميز والإبداع بحيث تقوى لدى العاملين دوافع الإنجاز. وتوظيف المعرفة المتعلمة لرفع الكفاءة وتحسين الجودة وتحقيق الاهداف. وقد أكد ماركوردت ( Marquardt ) في كتابه " بناء المنظمة المتعلمة" على هذه الصلة الوثيقة، وهذا الترابط الفعال بقوله: " ان التمكين يطلق العنان نحو التعلم من أجل تحسين الأداء وإنه المفتاح لكل عمليات التعلم الوظيفي<sup>iii</sup>. ويوضح الشكل رقم (04) التالي عناصر وخطوات نموذج ماركوردت ( Marquardt ) في التمكين.

الشكل رقم (04) نموذج ماركوردت ( Marquardt ) في التمكين.



وكانونغو Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". وإقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. الأولى: يمكن النظر للتمكين كمركب إتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة.

أما الثانية: فيمكن النظر للتمكين أيضا كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة. و حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

**المرحلة الأولى:** تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الإتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الإعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الإتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

إن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لإزالة تلك الاشكاليات.

**المرحلة الثانية:** إستخدام الأساليب الإدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباتها كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من إستخدام تلك الإستراتيجيات ليس فقط لإزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة، ولكن يجب إستخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية في العمل.

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

**المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بالفاعلية الذاتية.

**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.<sup>iv</sup>

إختصاراً يرى الكاتبان التمكين " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن تمكن تعنى أن تسعى إلى تقوية إعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على إضعاف أو التقليل من إعتقاد الفرد بفقدانه للقوة.<sup>v</sup>

**سابعاً: نموذج ثوماس و فيلتهوس: النموذج ( الادراكي ) Thomas and**

**Velthouse 1990**

قام **ثوماس و فيلتهوس** Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنيا نموذج التمكين المعرفي cognitive Empowerment. وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات. ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع

السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.<sup>vi</sup>

**التأثير الحسي أو الإدراكي Sense of impact:** ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك على أنه يمكن أن تعمل اختلافاً " فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". وقيم التأثير بالإعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.<sup>vii</sup>

**الكفاية Competence:** " ويقصد بها إلى أي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم بالمحاولة. " فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهداً. فالكفاية شعور الفرد بالإنجاز عند أدائه أنشطة المهام التي اختارها بمهارة. والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

**إعطاء معنى للعمل meaningfulness :** " تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد". ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة. فإعطاء معنى للعمل تعني أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لأغراض نبيلة فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده و وقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة.

**الإختيار Choice:** ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد". الإختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنه قادراً على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.<sup>viii</sup>

ثامناً: نموذج توم بيترز Tom Peters لعملية التمكين :

قدم توم بيترز Tom Peters نموذج لعملية التمكين يقوم على مبدئين اساسيين هما:

☞ إشراك الأفراد في كل شيء. (مشاركة العاملين).

☞ وزيادة فاعلية فرق العمل.

وينصح بيترز بتوفير العوامل المساعدة الآتية:

☞ حسن الإستماع إلى الأفراد.

☞ تقدير جهود الأفراد والإحتفاء بهم.

☞ الإهتمام بعملية إستقطاب الأفراد.

☞ الإهتمام بالتدريب وإعادة التدريب.

☞ توفير نظم الأجور المحفزة.

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من

الفشل. وتهيئة المديرين للإستماع إلى الأفراد وإعطائهم الوقت الكافي لشرح أفكارهم، والسماح لهم بدرجة معقولة من حرية الرأي والتعبير، حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المدير.

وللنجاح في تحقيق التمكين وإستمراريته ينصح **بيترز** بالتخلص من المعوقات التالية:

❖ الهياكل التنظيمية الجامدة والمعقدة.

❖ القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.

❖ عدم وضوح دور الإدارة الوسطى.<sup>ix</sup>

**تاسعا: نموذج ديفس (2001) Davis للتمكين:**

اقترح ديفس (2001) Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري أن هناك عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي:

**التمكين من خلال المسؤوليات:** يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه من العمل في المنظمة وهذا يؤدي إلى تكوين إحساس بالإمتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.

**التمكين من خلال الصلاحيات:** إذ لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماسا وإبداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحيات محددا فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.

**التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي:** يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى. وهذه المعايير يجب أن تحتوي على مجموعة من الصفات مثل المصداقية والموضوعية، وأن تكون ذات مستوى عال بحيث تستثير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بنفس الوقت.

**التمكين من خلال التدريب والتطوير:** التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرس على تطوير مهارات موظفيها.

**التمكين من خلال المعرفة والمعلومات:** الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم أي أن مشاركة المعلومات ناحية أساسية لنجاح التمكين.

**التمكين من خلال التغذية الراجعة:** التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر مهم للتمكين إذا أردنا أن نمنح الموظف التمكين وأن ينجح فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويضها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الإتصال الثنائية (من الطرفين).

**التمكين من خلال التقدير و الاهتمام:** يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات. وللمديرين دور هام في ذلك، من خلال إظهار تقديرهم واحترامهم للموظف مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.

**التمكين من خلال الإحترام:** يرغب الموظفون بأن يعاملوا بإحترام وتقدير وكرامة، فالإحترام يساعد في تعزيز و إحترام وتقدير الذات. وبالتالي إظهار أداء متميز.

**التمكين من خلال الثقة:** عندما يثق المدير بموظفيه فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء عمله بدلا من الخوف والسعي لتبرير كل خطوة يقوم بها.

**التمكين من خلال السماح بالفشل:** كثيراً ما يكون الفشل مقدمة للنجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة إذا فشل وسيمنح فرصة أخرى، أي بمبدأ المخاطرة فإن ذلك يؤدي إلى النجاح والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بأن فكرة المخاطرة تكون في بعض الأحيان ضرورية للإبداع.<sup>x</sup>

#### عاشرا: نموذج قانديز Gandz (1990) في التمكين:

يشعر معظم الموظفين بحاجة إلى التمكين لكي يساهموا بشكل أكبر في أدوارهم، وتتجسد مهمة الإدارة في تطوير إطار عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين وفيما يأتي بعض الخطوات التي يمكن إتخاذها لتحقيق ذلك:

Δ تبدأ العملية بتعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين، وتأتي هذه الإنطلاقة من قائد المؤسسة ولا بد من إيصالها إلى مختلف فرق الإدارة في المؤسسة، ولا بد من أن يقدم كبار المديرين أمثلة يوضحون من خلالها مدى جديتهم في التعامل مع هذا الموضوع، ومن الأمثلة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المجال، التخلص من آليات الضبط، وتمكين الأفراد للعمل في إطار خطط تمت الموافقة عليها، والتخلص من البطاقات الزمنية والرموز الأخرى للضبط والإشراف، ورفع الحدود بين تصنيفات الوظائف.

Δ تبدأ الخطوة التالية في التركيز على عمليات العمل التي يمكن أن تنتفع بشكل أكبر من تمكين الموظفين، ويتوجب أن تكون هذه العمليات هامة ويدرك الجميع أهميته، مثل فتح حسابات جديدة، وتقليص الدورة الإنتاجية، والإستجابة لشكاوي الزبائن وطرح منتجات جديدة في الأسواق وما إلى ذلك. إن مثل هذه العمليات تكتسب أهمية كبيرة فيما يتعلق بنجاح المؤسسة وهي تشتمل عادة على وظائف متعددة داخل المؤسسة.

Δ بعد ذلك يجب وضع رؤية واضحة لكل واحدة من هذه العمليات، ولكن لا بد أن تكون هذه الرؤى شيئاً يثير حماس الموظفين ويجدون فيه قيمة.

Δ الخطوة التالية هي جمع الأفراد الذين يكون لهم أي إرتباط من أي شكل بهذه العمليات وطرح التحدي التالي عليهم: "كيف يمكن تحسين هذه العمليات إذا لم تكونوا تمتلكون المزيد من السلطة على اتخاذ الأفعال؟ وكبداية يجب أن يشارك الموظفون في ورشات يساعدهم فيها أفراد من خارج المؤسسة على تحليل العمليات وتحديد كيفية تحقيق

التطور فيها من خلال التمكين. وفي البدء يجب أن تكون التغييرات بسيطة، لأن كل شيء حتى الزيادات الثانوية في التمكين قد تمثل تغييرات جذرية (أو متطرفة) بالنسبة لأفراد كانوا يعملون في ظل آليات ضبط صارمة. ولكن هؤلاء الأفراد ما إن يطرحوا توصياتهم (حول نطاقات التمكين) ويتم قبولها حتى يصبح من الممكن السعي نحو تحقيق تغييرات أوسع.

△ على المؤسسة أن تستجيب للتوصيات بشكل مفتوح، وسريع، ومباشر، إذ يتوجب الإعلان عن قرارات التمكين للجميع في المؤسسة وتوضيح الاتجاه الذي تريد المؤسسة السير فيه.

△ بعد ذلك على المؤسسة أن تعلن عن القرارات والنتائج وفي هذا السياق يجب على المؤسسة أن تحتفي بالأفراد الممكّنين الذين يساهمون بشكل أكبر في المؤسسة، وتعترف بجهود المديرين الذين يساهمون في تحقيق ذلك من خلال وحداتهم، وعندما يتم تكريم الموظفين أو ترقيتهم فإن على المؤسسة أن توضح مزايا التمكين ومعايير الترقية، وفي إطار ذلك لا بد من توليد زخم يدعم هذه العملية من خلال حث الآخرين على الاقتداء بالأفراد الممكّنين.

△ الخطوة الأخيرة هي أن تواصل المؤسسة هذه العملية حتى نهايتها، ذلك أن الإدارة إعتادت وعلى مدى سنوات الفصل بين ما بين التفكير والعمل، ما بين صنع القرارات وتنفيذها، ولذلك فإن الجميع ما بين هذه العناصر سيستغرق شيئاً من الزمن. إذ لا يمكن تحقيق ذلك من خلال برنامج يمتد إلى (90) يوماً. ومن المهم في هذا السياق أن توضح المؤسسة لموظفيها بأن هذه ستكون طريقة جديدة لإدارة عمل المؤسسة وأن الأمر قد يتطلب عدة سنوات لبلوغ النطاق الكلي لها، وأن الإدارة العليا ملتزمة بهذا الأسلوب الجديد.<sup>xi</sup>

الحادي عشر: نموذج فورد و فوتلر Ford and Fottler للتمكين:

إقترح فورد و فوتلر Ford and Fottler مجموعة من الخطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين في المنظمات والمرتبة

كالآتي:

- ☒ الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- ☒ الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المديرين.
- ☒ الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- ☒ الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل.
- ☒ الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات.
- ☒ الخطوة السادسة: إختيار الأفراد المناسبين.
- ☒ الخطوة السابعة: توفير التدريب.
- ☒ الخطوة الثامنة: الإتصال لتوضيح التوقعات والأهداف المرجوة للتمكين.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير.

الخطوة العاشرة: عدم إستعجال النتائج.<sup>xii</sup>

والتي سنأتي بتفصيلها في الفصل الرابع ضمن عنصر: خطوات لتطبيق إستراتيجية تمكين الموارد البشرية.

الثاني عشر: نموذج لاشلي Lashley (1997) للتمكين:

إقتُرحت (1997) Lashley من خلال نموذجها العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المديرين لأهداف للتمكين.

△ التمكين من خلال المشاركة Empowerment through participation وتهتم بتمكين

العاملين بسلطة إتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من إختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لإتخاذ قرارات إستجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الإتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الإهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

△ التمكين من خلال الإندماج Empowerment through involvement ويهتم أساساً

بالإستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الإستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة إتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الإجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات وإستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

△ التمكين من خلال الإلتزام Empowerment through commitment ويتضمن تمكين

العاملين من خلال إلتزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أكبر عن أدائهم. ويمكن الحصول على إلتزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة. إن أي محاولة لتحقيق إلتزام الموظفين يمكن أن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والإندماج.

△ التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية Empowerment through

**delayering** - وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الإستثمار في عملية التدريب.<sup>xiii</sup>

الثالث عشر: نموذج (Kur Lewis) للتمكين:

يمثل البعد الإنساني الأساس في إحداث أي تغيير يتم في المنظمات، لأنه يشكل السلوك المتوقع من الأفراد ويحدد التغيير المؤسسي المترتب على ذلك، ويبين الفوائد المتوقعة من هذا التغيير.

إقترح عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2001)، أن يُؤخذ بالنموذج الذي طوره (Kur Lewis) كمدخل لتغيير الأفراد ومنهجاً مقترحاً للتمكين بمراحله الثلاثة المتسلسلة وهي:

### 1. مرحلة إذابة التجمد:

وفيها يتم :

- دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين.
- محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسؤولون نحو السلطة، والأوامر والتعليمات، والأفراد، ومناخ العمل وبيئته وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين.
- دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه.
- بيان وإظهار المترتبات التي قد تحدث إذا لم يتم تمكين العاملين.

### 2. مرحلة التمكين (التغيير):

وتمثل المرحلة المركزية، وتتعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما:

- ☞ تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والإستمرار في تطبيقه.
- ☞ قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية، ويحتاج ذلك إلى جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى إتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية.

### 3. مرحلة إعادة التجمد:

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمه من خلال التجربة، وتتطلب توجيهها إداريا مؤيدا وبيئة داعمة، وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية وإستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين.

