

## قياس استعداد منشآت الاعمال للعمل باستراتيجية التمكين مهاد نظري وبناء مقياس

أ.م.مؤيد يوسف نعمة الساعدي  
المعهد التقني / المسيب

### المستخلص :

تسعى الدراسة الى تقديم مهاد نظري عن استراتيجيية التمكين كمنطلق للخروج بمقياس يؤشر استعداد وجاهزية منشآت الاعمال لعمل باستراتيجيية التمكين من خلال ابعاد المشاركة ( المشاركة في المعلومات ، الحرية ، الاستقلالية ، استبدال النظام الهرمي بفرق العمل الذاتية ) واختبر مجموعة من فروع مصرف الرشيد والرافدين مكاناً لاجراء الاختبارات الميدانية للدراسة في محافظة بغداد ، واعتمدت على عدة اساليب احصائية لتحليل البيانات .

كما توصلت الى نتائج منها تصميم مقياس يسهم في قياس استعداد او جاهزية منظماتنا للعمل باستراتيجية التمكين واقتراح تطبيقه على منظمات الاعمال .

### توطئة :

يعد العمل باستراتيجية التمكين من الضرورات التي لا يمكن لمنظمات الألفية الثالثة ان تستغني عنها ، وهي فلسفة ادارية وخياراً استراتيجياً في إدارة انشطتها من اجل النمو والبقاء.

لقد جاءت ثورة الاتصالات بتقافة مكنت العاملين في الخطوط الأولى من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في اللحظة المناسبة لمعالجة المواقف الطارئة الناجمة من افرزات البيئة الخارجية المضطربة بفعل العولمة والمنافسة الحادة وتغيرات القوى العاملة وعوامل اخرى دون الحاجة للرجوع إلى المستويات الإدارية العليا في المنظمة.

كما ان زيادة خبرة هؤلاء العاملين وقدراتهم الفائقة في تحديد اهدافهم وإنجاز مهامهم ومعالجة مشاكلهم ضمن إطار الفريق جعل من القيادات الإدارية ان تعد التمكين خياراً استراتيجياً في إدارة المنظمات اليوم على حد وصف (Miller, 1998: 38) وبذلك فان مدخل التمكين يعد احد الأوجه التي أسهمت في تكامل نموذج تأهيل القادة لإدارة منظمات اليوم حسب وصف (Reo, et, al., 1996: 16).

ان منظمات الأعمال ادركت انها عندما تتوجه صوب هذه الاستراتيجية فان عليها ادراك حقيقة ان المجتمع التنظيمي سيلازم سريان التعلم التنظيمي بشكل كبير، فالمنظمات المتعلمة تعتمد استراتيجية التمكين بعداً من ابعاد

ثقافتها التنظيمية (Hellriegel, et al., 1999) وهذا التلازم يولد حالة الإبداع والتجربة كما اشار إلى ذلك (Reo, et al., 1996: 16). لذا لا بد من التلازم بين تمكين المجتمع التنظيمي والتعلم التنظيمي والإبداع والتجربة ، لخلق مدخل عمل يشكل الآلية المناسبة لعمل هذه المنظمات. ان منظماتنا ملزمة بان تجري تقيماً شاملاً لنماذج أشخاصها وفرقها ونظمها وثقافتها قبل تقديم خطتها الخاصة بالتمكين وهذا ما يستلزم تقنية خاصة تؤشر استعداد وجاهزية المنظمة للعمل باستراتيجية التمكين وهذه التقنية هي ما جاءت من اجله هذه الدراسة متمثلة ببناء مقياس يحدد استعداد المنظمة للعمل باستراتيجية التمكين. وعلى وفق اربعة مباحث.

## المبحث الاول

### منهجية البحث

#### اولا : المعضلة الفكرية

تنطوي معضلة الدراسة الفكرية على بعدين، بعد نظري وبعد تطبيقي والبعد النظري يتركز في قلة الدراسات العربية لاستراتيجية التمكين مفهوماً وابعاداً واهدافاً واهمية. في حين يختص البعد التطبيقي بقياس استعداد المنشأة على اعتماد استراتيجية التمكين لتأشير مدى التقارب والتباعد في قدرات اشخاصها وثقافتها ونظمها وبنائها. وبالرغم من وجود بعض المقاييس لعدد من الباحثين اذ يعد مقياس (Steinmetz & Todd, 1986) احد المقاييس التي يمكن من خلالها قياس ميول الأشخاص نحو التمكين كما ان مقياس (Schermerhorn et al., 2000: 53) جاء ليؤشر درجة استعداد الفريق نحو العمل باستراتيجية التمكين، الا ان هذه المقاييس عاجت حالات مجتزة

في مجال التمكين، ويبدو ان السبب في هذا هو اكتفاء الباحثين والدارسين بعرض هذا الموضوع الحيوي بوصفه حالة مصغرة في الادب الإداري لذا فانه لم يشجع الباحثين على الخروج بمقياس يؤشر استعداد أو جاهزية المنظمة بكاملها للعمل باستراتيجية التمكين، لذا تشكل الحاجة لوجود مقياس يتناول ابعاد التمكين الأكثر شيوعاً والتي حازت على اتفاق اغلب الدراسات وارااء الكتاب والباحثين للوقوف على استعداد المنظمات للعمل باستراتيجية التمكين مشكلة حقيقية تواجه منشآت الأعمال التي تريد تأشير استعدادها للعمل باستراتيجية التمكين كما ان وجود هكذا مقياس سيسهم في تسهيل مهمة الدارسين والباحثين في وقت ازدادات فيه الدعوة للعمل بمدخل التمكين بوصفه استراتيجية جديدة لادارة منظمات اليوم.

#### ثانياً: هدف الدراسة واهميتها

هدفت هذه الدراسة عبر مباحثها الأربعة لتقديم مهاد نظري عن استراتيجية التمكين كمنطلق للخروج بمقياس يؤشر استعداد وجاهزية منشآت الأعمال لعمل باستراتيجية التمكين من خلال الأبعاد التي اتفقت عليها اغلب الدراسات والبحوث والمتمثلة بما يأتي:

١- المشاركة في المعلومات.

٢- الحرية والاستقلالية.

٣- استبدال النظام الهرمي بفرق العمل الذاتية.

اما اهميتها فتكمن في حاجة منشآت الأعمال لإجراء التقييم الشامل للعاملين والنظم التنظيمية وثقافة المنظمة بما يؤشر حالات الضعف والقوة امام المنظمة لخلق بيئة تنظيمية مساندة لاستراتيجية التمكين كما ان اهمية الدراسة تكمن كذلك في حاجة الباحثين والدارسين لهكذا مقياس بوصفه تقنية مهمة

يعتمد عليها في اكساب الجانب النظري بعداً تطبيقياً لإثبات الفرضيات وإيجاد العلاقات بين المتغيرات لاي دراسة بوصف المقاييس اداة معبرة ودقيقة تحكم مسار العلاقة بين المتغيرات.

#### ثالثاً: حدود الدراسة

الحدود العلمية: تتحدد هذه الدراسة علمياً بما جاء بهدفها .  
الحدود المكائنية: جرى اختيار مجموعة من فروع مصرف الرافدين والرشد مكاناً لاجراء الاختبارات الميدانية للدراسة في محافظة بغداد.

الحدود الزمانية: جرت الدراسة للمدة من حزيران/ ٢٠٠٣ لغاية ايلول/ ٢٠٠٣.

#### رابعاً: وسائل جمع المعلومات وأدوات التحليل

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري على الأدبيات التي تناولت استراتيجية التمكين اذ اعتمد المسح الدقيق عن طريق شبكة الانترنت فضلاً عن المسح المكتبي للاستفادة من معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب هذه الاستراتيجية، اما ادوات التحليل فقد اعتمدت الدراسة على الادوات الإحصائية الآتية:

١ معامل ارتباط الرتب لبيرمان ( Sperman Ranking ) لقياس ثبات استقرار القياس.

٢- معادلة ( الفا كرونباخ ) لقياس ثبات اتساق المقياس.

٣- اختبار ( t ) لاختبار صدق تميز العبارات.

## المبحث الثاني

### مهاده نظري

يتناول هذا المبحث عرض مفهوم واهداف وفوائد التمكين وابعاده وكما يأتي:

#### اولاً: مفهوم التمكين

لم نلاحظ هناك اية تعاريف تشير إلى مفهوم التمكين صراحةً سبقت حقبة التسعينيات، فقد اشار (Eccles, 1993: 17) إلى ان التمكين يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم افراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية وقد اتفق معه في ذلك: Argyris, 1998: 501), (Daft, 2001: 501), (Robbins, 1998: 279), (98) فقد اشارت جميع المفاهيم التي عرضها هؤلاء الباحثين استناد التمكين على السلطة والقوة وحرية التصرف.

اما (Krajewski, 1999: 188) فقد اشار بان التمكين يعني منح فرق العمل المشكلة في المنظمة مسؤولية اتخاذ القرارات والنتائج المترتبة عليها عوضاً عن الإدارة، وقد اتفق مع ذلك (Brown, 1997: 488), (Ivancevich, 1997: 174), (Stanley, 1997: 174), (47) 1996: 47) اذ اشار الباحثين المذكورين إلى دور الأشخاص بشكل جماعي في تحمل مسؤوليات الإدارة العليا.

والباحث (Hesselbeing, 1997: 174) اشار للتمكين على انه منح الأشخاص فرصة صنع القرارات المؤثرة على الزبون وكذلك خدمته دون وجود حالة من الرقابة المباشرة والمصادقة المسبقة وقد اتفق مع ذلك (Choi, 1997: 37).

وعلى الرغم من استعراضنا المختصر لوجهات نظر الباحثين في عرض مفاهيم التمكين الا ان تلك المفاهيم لم تصل إلى حدود التناقص بل اشارت كل

مجموعة للتمكين من زاوية تختلف عن الأخرى ، فمنهم من رأى ان المفهوم يستند على توزيع القوة في انحاء الهيكل التنظيمي ومنهم من رأى من التمكين تعزيزاً للعمل بمنطق الفريق واخرين رأوا ان تخفيض الرقابة تعد عاملاً مهماً في نجاح التمكين، وبعمامة فاننا نرى ان هذا الطرح لا زال في بداياته ولاسيما وإنما اشرنا إلى ان جميع المفاهيم هو وليدة حقبة التسعينيات وان هذا الموضوع لا زال موضوعاً بكاملاً ويستوعب الكثير من التنظير والإسهام المستند إلى ما سيقدمه الباحثين من دراسات وتجارب ميدانية تؤصل مفهوم متكامل للتمكين يتجاوز التنظير الفلسفي.

**ثانياً: اهداف وفوائد التمكين**

#### ١- اهداف التمكين

اشار (Ivancevich, 1997: 220) إلى ان الغاية الرئيسة من التمكين هي ايقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ تتبع من ذات الأشخاص العاملين. كالفخر بالانتماء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها، فيما اشارت دراسة (Ugboro & Obeng, 2000: 255) إلى ان الهدف الرئيس لتمكين الأشخاص العاملين هو ايجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لانتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الأشخاص العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة خدمة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها، اما (Lawson, 2001: 9) فقد وصف اهداف التمكين بما يأتي:

أ- ابقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

ب- الاستفادة الفاعلة من امكانيات الموارد البشرية المتوافرة.  
ج- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.  
كما اشار (Lloyd, 1999: 83) إلى ان التمكين يهدف إلى:  
أ- جعل العاملين يتمتعون برضا اعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم ومن ثم جعلهم افضل اداء وينطبق ذلك على المعنويات ايضا.  
ب- يعد التمكين استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.  
ج- يمكن استخدام التمكين كاداء مهمة في تطوير الاستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها تعزيز روح التغيير بين اعضاء المنظمة والمتعاملين معها من اصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجيهات المجتمع واهدافه كما ذكر

(Sohnson & Turston, 1997: 69),(Wilkinson, 1998: 42),  
(Ersted, 1997:325)  
اهدافاً اخرى للتمكين تتفق مع ما ورد ذكره من اهداف آنفاً.

## ٢- فوائد التمكين

لقد اشارت الدراسات إلى ان العمل باستراتيجية التمكين من شأنه ان يضاعف العمل في المنظمة بكفاءة عالية تخدم اهدافها وتشد ازرها (Lawson, 2001: 10) كما ان التمكين يؤدي إلى زيادة الانتاجية ورفع جودة السلع والخدمات وتحسين العمل الفرقي وزيادة الاستجابة لحاجات السوق وزيادة معدلات الابتكار والإبداع فضلاً عن ارتفاع مستوى الحماس والمعنويات لدى العاملين (Appelbume, 1992: 240)، ومن جهة اخرى اشار (Brume, 2001: 109) إلى ان المنظمات التي تبني ثمار تبني التمكين تكسب الكثير من الفوائد به، كتعزيز الفاعلية التنظيمية جراء



مسؤولية العاملين إلى جانب خلق مواقع عمل تتوافر فيها الممارسات الديمقراطية من جراء انتقال سلطة صنع القرارات من مواقعها التقليدية إلى مواقع ادنى. كما حدد (Eccles, 1993: 15) ان التمكين يأتي بمنافع اشراك الأشخاص في الإسهام الفاعل نحو تحسين العمليات واعادة الربط الفاعل بين السلطة والمسؤولية وما يترتب على ذلك من حرية التصرف في عصر اضحى فيه الارضاء الواسع من قبل الزبائن يتطلب مثل هذه الحرية التي يجب ان تتوافر عند كل المستويات ولغاية العاملين المباشرين الذين يتعاملون مع الزبائن. ولعل (Blanchard et al., 1996: 21) والذين هم من اكثر الباحثين دراسة وتنظيراً في استراتيجية التمكين قد اشاروا بدقة اكثر تفصيلاً في فوائد التمكين من خلال المؤشرات الآتية :

أ- اسهام التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل بنسب قد تصل إلى (٤٠%).

ب- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات الزبائن بنسبة قد تصل إلى (٥٠%).

ج- يؤدي التمكين إلى تحقيق الجودة بنسبة (١٠٠%).

د- تخفيض الكلف بنسب تتراوح بين (١٠% - ١٥%).

هـ- يؤدي إلى تعزيز المواقف السلوكية الايجابية كالرضاء والولاء والالتزام.

و- يعزز الثقة بالقدرات الذاتية التي يمتلكها الأشخاص.

ز- ان تعزيز قدرات الأشخاص يتأتى عنه المزيد من تحمل المسؤوليات.

كما اشارت دراسات اخرى وعلى سبيل المثال دراسة ( Johnson

66: 1997, Turstvn &) إلى فوائد مماثلة لا نرى حاجة لتكرارها.

### ثالثاً: ابعاد التمكين

نظر الباحثين كما اسلفنا للتمكين من اتجاهات مختلفة، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية وما يتأصل عنها من تحديدات مفاهيمية يستند عليها الباحثين في دراسة استراتيجية التمكين وتطبيقها ميدانياً ولعل من هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد ابعاد هذه الاستراتيجية وكما يوضحها الجدول (١).

وانسجاماً مع اتجاهات الباحثين في دراساتهم التي تناولت ابعاد استراتيجية التمكين سيما تلك التي شكلت قواسم مشتركة جمعت اغلب الأبعاد حيوية واهمية في توجيه التمكين فقد نرى ان ما ذهب إليه ( Blanchard, et al., 2001, 1999, 1996) تعد من اكثر الدراسات ملائمة لتبني الأبعاد التي اشاروا اليها . فقد اتفقت اراء الباحثين على ان المشاركة المعلوماتية تعد بعداً رئيساً ينبغي تحديده اولا كما ان الدراسات

الجدول (١) ابعاد استراتيجية التمكين

ت	الباحث	السنة	الأبعاد
١	Eccles	1993	القوة، موارد، حرية
٢	Simons	1995	الرقابة
٣	Malek, Larry & Harold	1996	الثقافة التنظيمية
٤	Gregorey	1996	فريق العمل
٥	Brown	1996	الجودة، الموارد، التفويض
٦	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل
٧	Ersted	1997	المعرفة، المشاركة
٨	Clasr, Guyt	1997	بناء القناعات، تثبيت المسؤوليات، دعم المنظمة
٩	Rafiq & Ahmed	1998	حرية التصرف، المشاركة، المكافآت، المعرفة
١٠	Robbins	1998	الرقابة، الهيكل التنظيمي
١١	Appelbaum et al.,	1999	القوة، الثقافة، القيادة، الهيكل
١٢	Blanchard, et al.,	1996, 1999, 2001	المشاركة في المعلومات، حرية الاقسام الحدودية، استبدال هيكل المنظمة بفرق العمل الذاتية

المصدر: من اعداد الباحث

التي تناولت مفهوم الرقابة والحرية والتفويض ودعم الإدارة كلها تؤدي إلى تجسيد حرية الأقسام الحدودية التي اشارت اليها كتابات ( Blanchard, et al.,) اما البعد الاخر والذي يشير إلى استبدال الهيكل التنظيمي للمنظمة بفرق العمل الذاتية فقد اخذ نصيباً كبيراً ايضاً في توجيه (Collins, Davis, 1997), (Eccles, 1993), (Ivancevich, 1997), (appelbaum et al., 1999), (Robbins, 1998), (gregorey, 1997). وفيما يلي عرضاً لابعاد استراتيجية التمكين التي ستعتمد لاغراض بناء المقياس.

#### اولاً: المشاركة بالمعلومات

وصف (Blanchard, et al., 2001: 30) ان انفجار المعلومات خلال حقبة التسعينيات قد جعل تدفق المعلومات خارج عن السيطرة بشكل كبير، اذ اصبح في متناول أي فرد الحصول على المعلومات التي تخص الشركات والاسواق والاحداث الكفيلة برسم صورة مستقبل عمل الشركات، ويستطرد الباحث وزملاءه ان هذا الانفجار الهائل في المعلومات من شأنه ان يسقط الجدران والحدود التقليدية في منظماتنا، فموقات الاتصال كالستار الحديدي (روسيا) وجدار برلين (المانيا) والتميز العنصري (امريكا) قد بدأت بالانهيار والزوال قبيل قيام أي احد بجعل الانهيار يحدث بشكل رسمي لماذا؟ والجواب هو لعدم امكانية السيطرة على تدفق المعلومات مدة اطول مهما كانت المحاولات قائمة في ترصين الاسيجة ولا بد هنا ان نتساءل، كيف نريد من العاملين في الخطوط الاولى ان يتصرفوا في مواجهة المشكلات بعقلية المالكين أو الإدارة، دون ان يمتلكوا نفس تصور المالكين والإدارة؟

وإذا طلب من قادة المنظمات ان يتخذوا قراراً يخص العملية الانتاجية على سبيل المثال الا يحتاج هؤلاء القادة لذات المعلومات التي يمتلكها مدراء العمليات الانتاجية؟

ان هذه التساؤلات تشير إلى دور المعلومات المركزية في تمكين الأشخاص والذي وصفه (Lashley, Conrad, 2000: 26) بأنه العنصر الرئيسي لإثبات القرارات المتخذة ومن ثم تجعلهم اكثر التزاما باجراءات المنظمة (Collins, 1995: 26) كما ان العاملين غير مستعدين ( نفسياً على الاقل )

على اطاعة اوامر وتوجيهات لم يسهموا في صياغتها وفهم مبرراتها.

لقد اشار (Appelbaum et al., 1999: 249) إلى ضرورة ائصال المعلومات عن غايات المنظمة واهدافها واستراتيجيتها كونه عامل مهم مرتبط بالتمكين اذ ان امتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الاحساس بملكية التنظيمية ويفهمهم كذلك ادوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاح المنظمة.

وقد وجد (Collins, 1995: 26) ان عملية التعبير عن الرأي وائصال المشكلة مجردة إلى الإدارة العليا باستخدام الاتصال الصاعد لا تغني عن التمكين لكونها تمثل تغذية مرتدة من طرف واحد، كما ان تلك الشكاوى قد لا ينظر فيها بخلاف التفاعل الايجابي الذي يحققه التمكين مع مشكلات العاملين.

كما اشار (Collins, op, cit; 16) إلى ان الباحثين اجمعوا على اهمية وجود المعارف المشتركة المتناسقة عبر المشاركة في المعلومات كأساس لتحقيق نجاح المنظمات وان بحوثاً استراتيجية قد بينت ان المعرفة والممارسة عاملان مفيدان في هذا الجانب وافترضت الدراسات ان المشاركة الواسعة في المعلومات تحسن من الأداء التنظيمي لانها تزيد من درجة

اشترك اعضاء المنظمة وتفاعلهم مع الرؤية والنظرة الخاصة باستراتيجيتها المنظمة ككل.

ان المنظمات التي تكتسب المعلومات على نحو جيد وتشرها وتستعملها على نحو جيد ، هي قادرة بالتاكيد على تحقيق اداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين (الملوك، ٢٠٠٢، ٦٣).

لقد اشارت ابحاث (Blanchard, et al., 1996: 26) وزملاءه إلى ان المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى اتاحة المعلومات عن كيفية سير الأعمال في المنظمة امام جميع الأشخاص فيها، أي ان الخطوة الاولى في بناء منظمة متمكنة تكمن في اتاحة المعلومات عن اهداف المنظمة واستراتيجيتها، فضلا عن موازاتها ومواردها وطاقاتها الإنتاجية وحصصها السوقية وأسواق الأسهم والإنتاجية والهدر وكلفة فقدان الزبائن... الخ.

ويشير (Blanchard) وزملاءه ان المدراء الذين لا يرغبون بمشاركة الأشخاص العاملين في المعلومات، لن يستطيعوا ان يجعلوا هؤلاء الأشخاص شركاء لهم في تسهيل شؤون المنظمة بنجاح ومن ثم لن يحصلوا على منظمة متمكنة.

ولعل ما يخلق الارتداد لدى المدراء في المنظمات التساؤل الذي اشار إليه (Blanchard et al., 2001: 30- 31) في كتابهم ( Empowerment Takes More than Aminut) ولكن ماذا بشأن المعلومات ذات الامتياز؟ ويقصد بها المعلومات ذات الدرجة العالية من السرية والمقصورة على بضع افراد في المنظمة نظراً لحساسيتها.

يجيب الباحثين بتساؤل ايضا، ماذا سيكون شعور المدراء عندما يدركون بان الحصول على المعلومات لا يتعدى ضربة عابرة على مفتاح الكمبيوتر؟

لقد ربط العديد من الباحثين اتاحية المعلومات بالثقة (Trust) في المنظمة فقد أشار (Mayer, Roger & schoorman, 1995: 710) إلى ان الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين لأغراض تطبيق استراتيجية التمكين ستتعزيز. اذ ان مبعث هذه الثقة هو احترام الإدارة للعاملين واحساسهم بقيمتهم في المنظمة. كما اشار (Wilkinson 1998: 44) إلى ان اتاحة المعلومات من شأنه ان يعزز من الالتزام الذاتي لدى العاملين عن طريق منحهم الثقة، اذ ان لا شيء يجعل الأشخاص يتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها الآخرون خارجها ( Coriseri, paul, ) (1998: 200).

كما تتجلى اهمية اتاحية المعلومات في كون الإدارة لا تستطيع اجبار الأشخاص أو العاملين على تحمل المسؤوليات دون توافر المعلومات الكاملة عن وعاء تلك المسؤوليات بثقة (Blanchard, et al., 1996: 34) لان الأشخاص دون معلومات لا يمكنهم ان يراقبوا انشطتهم وهكذا يتجسد دور المعلومات في تحمل المسؤولية اذ ان المسؤولية في المنظمات المتمكنة هي احساس بالملكية طالما ان هذه الملكية تحقق له اشباعاً لحاجاته. ولعل خاتمة هذا البعد هو التاكيد على جانب الاتصال في المنظمات المتمكنة إذ ان نجاح التمكين يصبح صعباً دونما تمكين العاملين ومنحهم قدرة الاتصال بالمعلومات المناسبة وبالسرعة المطلوبة والدقة اللازمة في الوقت المحدد وهذا ما يتطلب توافر نظم اتصالات فاعلة، كما اشار ( Simons, 1995: 87) إلى ان الحاجة اضحت ملحة إلى استخدام تقنيات للاتصالات اكثر مرونة واستجابة لمتطلبات العمل، سيما تلك الشركات التي يطلق عليها لا جنسية.

## ثانياً: الحرية والاستقلالية

لا بد من توافر حدود التصرف عند التحول من الانظمة التقليدية إلى العمل باستراتيجية التمكين، لذا فان توضيح الفرق بين المرحلة الهرمية ومرحلة التمكين وكما وصفها (Blanchard, et al., 1999: 79) ستسهم في تأشير صورة عن الحدود اللازمة في هذه المرحلة ولعل الجدول (٢) يقدم عرضاً مقارناً لبعض الأنشطة التنظيمية المهمة.

ان حرية التصرف تعد العامل الأكثر اهمية في تمكين العاملين لانها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، وقد تكون حرية التصرف روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة أو قد تكون حرية خلاقه غير روتينية، وهذه تعتمد على قدرة الشخص لايجاد البديل بما يعبر عن قدرته على الخلق والإبداع كما ان هناك حرية تصرف سلبية وهي ناشئة عما تفرضه نظم المنظمة من سلوكيات تهمش دور العاملين.

### الجدول (٢)

المنظمات الممكنة	المنظمات الهرمية
التصور	التخطيط
مشاركة الأداء	قيادة وسيطرة
رقابة ذاتية	مراقبة تشخيصية
مسؤولية فرقية	استجابة فردية
هياكل وظيفية متقاطعة	هياكل هرمية
مشاريع	طرائق تدفق العمل
مدربين، قادة فريق	مدراء (اداريون)
اعضاء فريق	عاملين
فرق الإدارة الذاتية	إدارة مشتركة
امتلاك العمل	أفعل بما أمرت
راي سديد	مطابوعة وأذعان

Source: Blanchard K, Carlos J.P & Randolph A. (1999) The 3 Keys to Empowerment, Releas the Power With in People For Stanching Results, 2/e, San Francisco, Berrett- Koehler publishing. Inc, P: 76.

اما الاستقلالية فقد اشار اليها (Wilkinson, 1998: 44) بانها الغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ اجراءات ذات مساحات اوسع كإعادة هيكلة العمل واعادة توزيعها بينهم وتحديد مسارات تدفق المنتج أو استحداث مجاميع عمل شبه مستقلة والتي يشار اليها بفرق العمل.

ولعل السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو، ما هي حدود هذه الحرية، ومتى وكيف تكون؟ ان الإجابة على هذا التساؤل تحتاج إلى شرح رؤية المنظمة وكذلك لمفهوم الاطر الإرشادية التي تحكم سلوك العاملين ضمن رؤية استراتيجية واضحة، إذ ان (Horine, 1995: 25) اشار إلى وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى العاملين بكونها احد اهم مفاتيح التمكين كون هذا الوضوح يشكل وكأنه عقد سايكولوجي ملزم بين الإدارة والعاملين تشير بنوده إلى الالتزام المتبادل من كلا الطرفين تجاه الاهداف المشتركة والرؤية المحددة اذا اشار (Appelbaum, 1991: 241) إلى ان الأشخاص ذوي التمكين العالي يشعرون بانهم يفهمون رؤية المنظمة وتوجهها الاستراتيجي وبامتلاكهم لهذا الفهم فانهم يشعرون بامتلاكهم القدرة على الاستقلالية بدلا من انتظار السماح والتوجيه لهم من قبل الإدارة العليا، كما ان هذه الرؤية تعني نوعاً من التحدي لدى العاملين ولقابلياتهم بفرض تحسين وضعهم ووضع المنظمة . وفي هذا السياق اشار (ياسين، ١٩٩٢، ٤١) إلى ان الرؤية الاستراتيجية التنظيمية هي الفكرة العاملة المجردة ذات المضمون الفلسفي والقريبة من الحلم الانساني، وهي منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك وقد اشار (Blanchard, et al., 1996: 42) إلى ان الرؤية عادة ما تتضمن الرسالة (Mission) والأغراض



(Purpose) والغايات (Objective) والاهداف (Goals) والاستراتيجيات (Strategies) والسياسات (Policies) ويجعل بعض الكتاب القيم عنصراً اخر من عناصر الرؤية.

اما الاطر الارشادية أو نظم الحدود كما تسميها الدراسات فانها تسهم في المساعدة على تسجيل نقاط التقييم لاداء الشخص وكيفية تطوره (الملوك ٢٠٠٢: ٧٠).

لقد اشار (Simons, 1995) في تساؤله (اذا اردت ان يكون العاملون معك متمكنين ومبدعين فهل من الأفضل ان تخبرهم بما يجب ان يفعلوه أو ان تخبرهم بما يجب ان لا يفعلوه) . ان إخبار الأشخاص بما يجب ان يفعلوه عن طريق وضع معايير الإجراءات والقواعد والنظم لن يؤدي إلى نجاح التمكين ولا الحصول على المبادرات الإبداعية اما اخبارهم بما يجب ان لا يفعلوه فانه سيؤدي إلى فهمهم مساحة من الحرية تعزز لديهم فرص الابتكار والإبداع ولكن ضمن حدود معروفة واضحة ومسبوقة التحديد كأطر إرشادية تعمل عمل الأدلة.

ان الحدود الارشادية ووضوح الرؤيا كفيلتان بسلامة التصرف ولكن ماذا سيكون دور الإدارة؟ وبعبارة اخرى ما هو نمط الرقابة الملائم بعد وضوح الرؤيا وتحديد الأطر الارشادية؟ ان هذه العلاقة هي واحدة من المشاكل التي تواجه الإدارة سيما تلك المنظمات التي تتطلب اعمالها مرونة وسرعة وابداع و اشار (simons, 1995: 80) محدداً اربعة نظم للرقابة تعمل بشكل متفاعل وهي نظم الرقابة التشخيصية، الحدية، المعتقدات والتفاعلية وقد اكدت دراسة (Collins, 1996: 30) ان مشكلة المنظمات المعاصرة تكمن في كيفية ايجاد الموازنة بين حاجة الإدارة لفرض سيطرتها على الأداء الوظيفي والرغبة

في خلق الالتزام الداخلي لدى الأشخاص اللذين ينجزون هذه الوظائف، إذ إن الدرجة التي تسمح فيها اية منظمة بممارسة الرقابة الذاتية هي في جزء منه دالة الاساس الفلسفي الذي تؤمن به ويبنى ذلك على هيكلها وادارتها.

كما اشار (Claydon & Doyle, 1996: 13) إلى ان التمكين يعد العلاج المضمون لمشكلة المنظمة المزمنة وهي الرقابة واختيار النمط المناسب منها، وبالنسبة للتمكين فان عنصره الاساس هو الحرية التي يتمتع بها من يتم تمكينهم مما يعني تخفيض الرقابة المباشرة وتعزيز إدارة الأشخاص لقدراتهم على ممارسة الرقابة الذاتية.

واشار (الملوك، ٢٠٠٢، ٧١-٧٢) إلى التمكين والرقابة والموائمة بينهما فأكد ان التمكين في جوهره يحمل نوعاً من الرقابة المسيطر عليها من قبل الإدارة لان ما يتحقق وقياسه بالمخطط يعد نوعاً من انواع الرقابة.

### ثالثاً: استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية

لاشك ان المشاركة المعلوماتية وحرية أو استقلال العاملين ووضع الحدود وتأثير الخطوط الإرشادية سيحتاج إلى آلية تسيير التفاعلات البشرية في المنظمة والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية وما تقدمه هذه الفرق من مساعدة للآخرين وتحقيق اعتباراتهم الشخصية، وتثار في مجال استبدال النظام الهرمي بفرق العمل مجموعة من الاسئلة التي اشار اليها (Blanchard, et al., 101) وهي:

- ١- كيف سنتعامل مع ما سيتولد من تأثيرات التحول نحو التمكين؟
- ٢- هل بالامكان احراز النتائج في هذه المرحلة الجديدة؟
- ٣- ما هي الاختلافات الناجمة عن تلك التحولات؟
- ٤- هل سنحصل على التدريب اللازم والفعال في مرحلة التمكين؟

٥- متى يتم مواجهة المشاكل، ولمن يتم اللجوء تُوخياً للعون؟  
واشار الباحثين ولغرض الإجابة المناسبة على تلك التساؤلات حري بنا ان نعرف تلك الفرق والتي هي بحاجة إلى فترة لا يستهان بها لاتمام التطوير، لذلك فان المرحلة المبكرة من البدء والتوجيه نحو التمكين تجعلنا لا نتوقع الحصول على نتائج كبيرة أو نتوقع نجاحاً مفاجئاً من الفرق كما ان القائد الاداري الذي يكون دوره هنا (مرشداً ومطوراً للفرق) سوف يحظى باهمية بالغة.

ان دور الفريق في المنظمات التي تسير نحو التمكين يختلف عن دور الفريق في المنظمة الهرمية التقليدية، إذ انه في الأخيرة يشكل من الادارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محدودة أو مشروع معين. اما في المنظمة المتمكنة فان الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة أو المشروع، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرار كما انه يشمل كافة أنشطة المنظمة . والخاصية الاخرى التي يتميز بها تنظيم الفريق في إطار المنظمة المتمكنة هو انه يدير نفسه بنفسه (Self- Directed Team) فاعضاء الفريق جميعا يشتركون في رسم الخطط وفي تنفيذها وفي إدارة العمل من البداية حتى النهاية، فالتمكين هنا ينصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل وليس على مجموعة من الأشخاص العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية من التمكين في هذا الإطار هو ارشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم اقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم (اخبار الإدارة، ١٩٩٦: ٧).

لقد اشار (Blanchard, et al., 1996) إلى ان المنظمة عندما تقرر الاتجاه نحو التمكين فانها تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يطلب ذلك من اعادة النظر في تصميم الوظائف ودوار الأشخاص.

كما اشار (Ivancevich, 1995: 353- 359) إلى ان الكلام قد يبدو سهلاً حول فرق العمل الا انها مسألة صعبة إذ ان الموضوع يتعلّق بتأهيل العاملين وتدريبهم ليكون الفريق قادراً على اتخاذ القرارات ووضع الخطط وما إلى ذلك وقد يكون العاملين قلقين بشأن نجاح الفريق ولكن بشكل جوهري سيتضح بان مهارات الأشخاص تنمو وتتطور من خلال فرق العمل على الرغم من ظهور بعض المقاومة من طبقة المشرفين وهي الطبقة الاكثر تضرراً لفقدان مواقعها كما اشار (Dobbs, 1993: 55) إلى ذلك.

اما (Argyris, 1998: 99) فقد وصف شعور العاملين بانه شعور متناقص بخصوص اعادة هيكلة المنظمة واناظتهم الأدوار إذ يعدون ذلك شيء عظيم من ناحية الا انهم من ناحية اخرى لا يرغبون بتحمل المسؤولية الشخصية، فالتمكين شيء عظيم للعاملين ما لم يجعلهم يتحملون مسؤولية شخصية، ويحسم (Hund, 1994: 24) ذلك الجدل إذ يرى ان المشرفين والمدراء يجب ان يدربوا جيداً من اجل التعامل أو التكيف مع التغيرات التنظيمية وهذا يستدعي معرفة ما يجب تخويله للعاملين وما يجب الاحتفاظ به، دون ان يعد قياداً على حرية العاملين فقد اشار (Hellrigel et al., 1994: 546) إلى ان فرق العمل تكون اكثر نجاحاً في تحقيق اهداف المنظمة اذا ما جرى تمكين اعضاءها (سلطة ومسؤولية) لاداء وظائفهم وعلى العكس اذا كانت السلطة والمسؤولية مقيدة فان مستويات اداء الفريق قد تقل وربما يستمر بانجاز اعماله ولكن بحماس اقل في تحقيق الجودة والانتاجية.

## رابعاً: دوافع التمكين ومتطلباته

### ١ - دوافع التمكين

تشكل رغبة الشركات للمحافظة على قدرة تنافسية عالية واحدة من الدوافع للتوجه صوب العمل باستراتيجية التمكين إذا أشار (Eestal, 1997: 326) إلى أن المنظمات عليها أن تذهب أبعد من مفهوم الإدارة التقليدية الموجهة والتطبيق المحدود للإدارة بالمشاركة أن رغبت في التعامل مع التحديات البيئية العالمية وما ينتج عنها من تأثيرات على البيئة الداخلية.

وهكذا ينبثق التمكين من خلال التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمات كنتيجة منطقية للمنافسة الحادة أولاً والتغيرات في تركيبة القوى العاملة ثانياً وتطلعات الزبائن المتباينة ثالثاً.

كما أن (Appellaum, 1999: 234) أشار إلى أن بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة كان أحد الأسباب التي دعت مئات المنظمات التي تبني استراتيجيات التمكين في منتصف وأواخر التسعينات.

كما أوعز (Wikinison) توجه المنظمات نحو التمكين لعاملين أولهما النزعة البشرية المتطلعة إلى الديمقراطية مستنداً في تبرير افتراضه إلى نظريتي (X,Y) لمكريكور والعامل الثاني هو اقتصادي يستند على افتراض أن للعاملين فرصاً للمساهمة في نجاح المنظمة، وهم الأقرب إلى تفاصيل العلم وظروفه ومن ثم الأقدر والأصلح لاقتراح التحسينات التي ترفع جودة العمل، وهي المقترحات التي لا يتوقع طرحها من قبل المدراء.

ومن جانبه فقد أشار (Eccles, 1993: 18) إلى دوافع التمكين بكونها استجابة لثورة المعلومات وثقافتها مع ما توفره من إمكانات كبيرة من إتاحة المعلومات للجميع وتسهيل العالم معها وتوفير الموارد البشرية التي امتازت

بالخبرات العالية والمهارات الفائقة فضلاً عن الاستجابة لظروف التنافس التي سبق ذكرها.

اما (Daft, 2001) فقد وجد من التعلم التنظيمي دافعاً للتمكين فضلاً عن كونه استجابة حتمية لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة التي تركز عليها المنظمات في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية طلبات الزبائن إلى جانب الكلف المنخفضة والخيارات المتعددة.

## ٢- متطلبات التمكين

ان تمتع العاملين بدرجة من الالتزام والولاء والرضا لم تعد كافية لضمان التطبيق الناجح للتمكين، فقد اشارت دراسة (Eccles, 1993: 19) إلى ان المنظمة اذا ارادت ضمان نجاح التمكين فعليها الالتزام باستخدام نظم اتصالات مفتوحة في ظل نظام فرق العمل اولاً، واستخدام نظم عالية الجودة لحل المشكلات ثانياً والانفتاح على الأفكار الجديدة ثالثاً ووضع موازنات للاكتشافات والابتكارات والإبداعات رابعاً إلى جانب الرغبة الطوعية من قبل الإدارة لإلغاء الرقابة المباشرة.

في حين اشار (Ivancevich, 1997: 488) إلى ضرورة توفير المعلومات عن الأداء التنظيمي الشخصي والجماعي واللجوء إلى استخدام تقنيات مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل واعتماد انماط منطقية مرنة ورشيقة بدلاً من الأنماط الآلية التقليدية.

وقد رأى (Griffin, 1999: 500) ان المنظمة لا بد ان تكون صادقة وجادة في منح الحرية لكافة المستويات والتشكيلات فيها ودعم العاملين واسنادهم اعتماداً على مداخل المشاركة والاندماج والتمكين ونبذ الرقابة المباشرة

واعتماد التخطيط المنهجي والالتزام بتدريب العاملين وتأهيلهم لممارسة الأدوار الجديدة في ظل التمكين.

كما شدد (Nicholls, John, 1995: 5) على الالتزام العالي والولاء تجاه العمل والمنظمة ومعرفة تامة باستراتيجيات المنظمة واساليب تحققها ومعرفة تامة بتفاصيل الأعمال ومتطلباتها واخيرا فقد اشار (Goetsch & Davis, 1997: 183) إلى أهمية وجود إدارة تمارس عدة ادوار عند تطبيق التمكين، منها دور المدرب والمسهل والميسر والقوة والداعم لأهداف التمكين.

#### خامسا: الانتقادات الموجهة للتمكين ومعوقاته

##### ١- الانتقادات الموجهة للتمكين

على الرغم من ان استراتيجيات التمكين شقت طريقها بنجاح في مئات الشركات كونها ممارسة ادارية معاصرة ملبية لحاجة منشآت الأعمال في ظل التعقيدات البيئية المتسارعة فان الاستراتيجية لم تسلم من الانتقادات التي وجهها اليها منتقدها، فقد اشار (Claydon & Doyle, 1996: 13) إلى ان التمكين صرعة ادارية لا قيمة لها فهو مفهوم يحمل من الهشاشة الشيء الكثير، فضلاً عن كون فاعليته ظرفية تتحكم فيها القوى الرئيسية التي توجه علاقات القوة داخل المنظمة.

كما اشار (Wyer & Mason, 1999: 185) إلى ان التمكين مفهوم غير واضح الحدود يتداخل مع مفاهيم اخرى لاسيما المشاركة والاندماج أو هو نوع من تفويض السلطات وانه حظى باهتمام كبير لا يستحقه حتى عده البعض اكسير النجاح التنظيمي، كما ان هناك دراسة انتقدت التمكين للكلف الكثيرة التي يحملها للمنظمة جراء التوسع باداء المهمات سواء بسبب الاغناء أو الاتساع الوظيفي أو حتى التفويض كما ان زيادة المسؤوليات الملقاة على

العاملين تستدعي تعويضهم على نحو افضل ( Rafiq & Ahmed, 1998: 643).

لقد كانت دراسة ( Eccles, 1993: 14) من الدراسات التي وجهت انتقادات مهمة للتمكين كذلك إذ اشارت إلى ان التمكين هو ليس استجابة لحاجة معنوية تخص اسهام العاملين وحاجتهم لقيم الديمقراطية بقدر ما هو استجابة لحاجة بيئة الأعمال وادراك القائمين على شؤون المنظمات. كما اشارت إلى ان التمكين هو مفهوم قديم يجري تقديمه بأسلوب جديد فهو مزيج من مفاهيم جرى تطبيقها وما يزال لاسيما نظم المقترحات والاعناء الوظيفي ومشاركة العاملين. كما ان الدراسة شككت في قدرة العاملين على اتخاذ القرارات عن غير اطلاع وما تؤول إليه العواقب من كلف على المنظمة.

#### ٢- معوقات التمكين

هناك كثير من الدراسات التي شخصت معوقات التمكين، إذ رأى (Miller, 1998: 444):

أ . ان اغلب القيادات ما زالت تزج نفسها في ممارسة إدارة تكتيكية وتتخذ قرارات روتينية وهذا ما يحد من مهام القائد الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

ب . لم يبد اغلب المرؤوسين استعداداً للمبادرة والابتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل اعباء اعمال اضافية.

ج . لا زالت الكثير من القرارات والتصرفات التنظيمية بحاجة إلى تصديق من المواقع الادارية العليا.

د . عدم انسجام الأقوال مع الأفعال الواقعية.



هـ . عدم تجاوز المجتمع التنظيمي قيادة ومرؤوسين القناعات والمعتقدات التقليدية.

و. البحث عن المثالية دون البدء بالممكن.

كما اشار (Griffin, 1999: 500) إلى ان معوقات التمكين تتلخص فيما يلي:

أ. ان بعض العاملين يفضلون قضاء ساعات طويلة في ممارسة عمل تقليدي بدلاً من المشاركة في تحمل مسؤولية الأعمال ونتائجها.

ب. عدم رغبة الكثير من العاملين الانخراط في العمل الفرقي والذي يعد التقنية الرئيسة للتمكين وتفضيلهم العمل الشخصي.

ج. يحمل العديد من الأشخاص قيما تخص مجالات لا علاقة لها بالعمل، الامر الذي يجعل من مشاركتهم في العمل واندماجهم فيه امر غير وارد لهم.

كما اشارت دراسة ( Denham, Nicola, Peter, Aclsers & Travers, ) (1997: 147) إلى ان فشل المنظمات في اجراء تقييم شامل لوضعها التنظيمي والإمكانات المتوافرة لديها لتطبيق التمكين قبل ان تقدم برامجها الخاصة بذلك ومحاولة المنظمات هذه وضع تعريف ضيق التمكين مسيطر عليه من قبل الإدارة العليا وصعوبة تحقيق التطبيع التنظيمي لفرق العمل بسبب وجود التباين في العديد من العوامل الديموغرافية يعد من معوقات التمكين الأساسية.

والباحثان (Smith & Mouly, 1998: 69) قد اعزيا معوقات التمكين إلى الأمور الآتية:

أ. ضعف مصداقية الإدارة. ب. عدم الثقة بالإدارة. ج. خوف الإدارة العليا من فقدان القوة. د. خوف الإدارة الوسطى من فقدان الوظيفة. هـ. خوف العاملين من تحمل المسؤوليات والمسائلة. و. البناء البيروقراطي التقليدي السائد. ز. انفصال الإدارة عن العاملين مادياً وهرمياً. ي. عدم الاستعداد لتقبل التغيير وعدم الرغبة فيه.

ان ما تقدم من مهاد نظري يعد الإجابة عن مشكلة الدراسة ببعدها الاول اما البعد الثاني من مشكلة الدراسة فسينكفل به المبحث الثالث بالاستفادة من المعطيات النظرية التي جرى طرحها انفاً.

### المبحث الثالث

#### خطوات بناء المقياس

تعد المقاييس تقنية مهمة يعتمد عليها في اكساب النظريات جانب التطبيق من خلال اعتمادها بوصفها اداة تمهيدية لعمليات الاختبار والتحليل لإثبات صحة فرضيات الدراسة من عدمها كما انها تعكس قدرة الباحث على اختيار ادواته المعبرة والدقيقة التي تحكم مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

والتمكن بوصفه استراتيجية حديثة فان احتمالات تطبيقها في البيئة العربية قائم طالما ان هذه البيئة تتأثر بمعطيات البيئة الدولية، لذا فان بناء مقياس التمكين الذي نروم بناءه لم ينطلق من فراغ، إذ جرى مسح دقيق للدراسات والابحاث المنجزة بخصوص استراتيجية التمكين وجرى الاستفادة من مقاييس عالمية جرى تكييفها بما يلائم البيئة العربية، فقد جرت الاستفادة من (Huczynski & Buchanan, 2001, 227) (Hellriegel, et al., 2001, 269) و (Rockefeller College of Public Affair) و ( )

ومقياس (Policy. Newyourk) ومقياس (Tracy & Wiersema, 1996) ومقياس (Schermerhorn et al 2000) و (Steinmetz & Todd, 1996) ودراسة (الملوك، ٢٠٠٢) لتحديد فقرات المقياس على وفق الأبعاد المحددة في هدف الدراسة ومهاذا النظرى وكالاتى:  
اولا: الطريقة المعتمدة في بناء القياس ومزاياه  
اعتمدت الدراسة مقياس مؤلف نم (١١) درجة (رتبة) مما يحقق الخصائص الآتية:

١. يوفر خيارات وبدائل تتيح للمبحوثين الفرصة والحرية للإجابة عن جميع فقرات القياس من خلال احد بدائل الاستجابة الاحدى عشر ويبرر ذلك احصائياً بوجود علاقة بين جودة النموذج وعدد الرتب المستخدمة لقياس المتغير (الربيعى والبيع، ٢٠٠١: ٣٥٢).
٢. يوفر المقياس القدرة على معالجة البيانات من خلال الوسط الفرضي الشخصي للمقاييس التي اعتمدها (likert) في مقاييسه كونها فردية.
٣. تجاوز حالة الحياد في الإجابة.
٤. يجهز الباحثين بمعلومات كثيرة عن الظاهرة موضوعة القياس بجميع ابعادها الرئيسية التي اتفقت عليها غلب البحوث والدراسات في مجال استراتيجية التمكين مما يجعله صالحاً للتطبيق في اغلب منشآت الأعمال.
٥. يمتاز المقياس بسهولة اعداده وبساطته وقلة كلفته. والشكل (١) يوضح تدرج رتب المقياس.
٦. انه شمل جوانب تنظيمية لم يري تناولها سابقاً وبذلك اكتسب طابعاً اكثر شمولية للابعاد التنظيمية المتأثرة بتطبيق استراتيجية التمكين.

## الشكل (١) تدرج رتب المقياس

اتفق بنسبة %٠	اتفق بنسبة %١٠	اتفق بنسبة %٢٠	اتفق بنسبة %٣٠	اتفق بنسبة %٤٠	اتفق بنسبة %٥٠	اتفق بنسبة %٦٠	اتفق بنسبة %٧٠	اتفق بنسبة %٨٠	اتفق بنسبة %٩٠	اتفق بنسبة %١٠٠
------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------

### ثانياً: اعداد فقرات المقياس

لقد اشار (Moday et al., 1999: 232) إلى ان نجاح بناء المقاييس يتطلب توافر الشروط الآتية:

١. تحديد مفهوم الظاهرة موضوعه البحث.
  ٢. تحديد الأبعاد التي سيتألف منها المقياس بشكل دقيق.
  ٣. تحديد العبارات التي تقاس بها الظاهرة استناداً على الأبعاد التي جرى تحديدها وان تكون العبارات معبرة عنها.
  ٤. تحديد ادوات المعالجة الاحصائية لغرض التأكد من ان الإدارة تقيس الظاهرة المقصودة وان تكرر قياسها بعد مدة من الزمن.
- وقد جرت الإشارة إلى الفقرة (١) في المهاد النظري بشكل واسع اما الأبعاد الأخرى وان جرت الإشارة إليها في المهاد النظري بشكل ضمني الا اننا نرى ان تفصيلها بشكل اوسع يعد ضرورة لتوضيح اتجاهات المقياس وابعاده. فبعد ان اعتمدت الدراسة على الأبعاد (المشاركة في المعلومات والحرية والاستقلال استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية) فان تلك منها ابعادا ضمنية هي:

١. المشاركة في المعلومات وتتضمن الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. بناء الثقة: سواء كانت ثقة الأداء بالعاملين ام ثقة العاملين بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين وحرص الإدارة

على تزويد العاملين بأحدث المعلومات والذي يشكل الاسباب الابتدائية للثقة التنظيمية.

ب. تعزيز المسؤولية: ان المشاركة بالمعلومات تضع الأشخاص امام مسؤوليات حقيقة عليهم تحملها.

ج. قنوات الاتصالات: لابد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول اليها في الزمان والمكان الملائمين، إذ لا جدوى من توافر المعلومات التي لا يمكن استخدامها فور الحاجة اليها.

٢. الاستقلالية والحرية ويتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية الآتية:

أ. وضوح الرؤية: معرفة العاملين كافة رسالة المنظمة واهدافها واستراتيجيتها.

ب. تحديد الاطر الإرشادية: ضمان التصرف على وفق ما مخطط له في إطار رؤية المنظمة واستراتيجيتها وأهدافها.

ج. نظم الرقابة: تشخيص النظام الرقابي الملائم لاشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين وما يستلزم من نظم رقابية اخرى كالرقابة الحدية والرقابة المتفاعلة ونظم رقابة المعنقات.

٣. بناء فرق العمل الذاتية: تضمن هذا البعد

أ. ثقافة المنظمة (جماعية، فردية): قيم المنظمة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة باتجاه بناء الفرق، إذ ان اقوى الاستراتيجيات لا يمكنها الصمود امام ثقافة تنظيمية غير داعمة لهذه الاستراتيجية.

ب. نزوع الأشخاص تجاه العمل الفرقي: تشخيص ثقافة العاملين فردية أو جماعية وبيان المقدرة الاجتماعية أو القابلية الاجتماعية (Associability)

والتي تعني القابلية على المخالطة أو رغبة وقابلية الأشخاص على اخضاع الاهداف الشخصية وما يصاحبها من افعال إلى اهداف وافعال جماعية (الدوري والساعدي، ٢٠٠٢، ٢٠٠٠).

وعلى اساس هذه الأبعاد وما تفرع عنها جرت صياغة (٧٥) فقرة جرى استبعاد (٧) فقرات منها لاتفاق لاراء الخبراء عنها بنسبة اتفاق (٧٥%) واستقر المقياس على (٦٨) فقرة كانت اربعة منها عكسية.

### ثالثاً: صدق المقياس وثباته

#### ١. صدق المقياس

ان المقياس يكون صادقاً عندما تكون فقراته مناسبة للغرض الذي وضعت من اجله (الغريب، ١٩٩٧، ٢٧) ولأجل التوصل إلى ذلك فقد اعتمدت الدراسة على اربعة انواع من الصدق هي:

أ. الصدق الظاهري: يستهدف الكشف عن مدى تعلق الفقرة بالهدف الذي وضعت من اجله، إذ جرى عرض مجالات المقياس على مجموعة الخبراء (انظر الملحق - ١) مع شرح واف لاهداف بناءه، وقد اعتمدت نسبة اتفاق ٧٥% فاكثراً لكل ممارسة للدلالة على صدقها وانتمائها إلى مجالها، وفي ضوء اراء وملاحظات السادة الخبراء جرت اعادة صياغة وتعديل بعض الفقرات وحذف فقرات أخرى.

ب. صدق المحتوى: يستهدف الكشف عن مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها بحيث ان الفقرة تغطي المساحات المهمة لمجالها وقد امكن الوصول إلى ذلك من خلال اعادة عرض المقياس على الخبراء انفسهم لتصحيحه والحكم على

صلاحية ممارساته ونتيجة لذلك اقرت الفقرات المتفق عليها بنسبة ٧٥% في ضوء ملاحظات السادة الخبراء.

ج. صدق تميز العبارات: اشار (ابو النيل، ١٩٨٥، ١٨٩ - ١٩٠) إلى ان صدق تميز العبارات يقصد به ان تكون الفقرة قادرة على التفريق بين الأشخاص في البعد الذي يقيسه المقياس، وتتناول هذه العملية الكشف عن القوة التمييزية لفقرات المقياس، إذ جرى اختبار المقياس على عينة بلغ عددها خمسة عشر فرداً رتبت الدرجات التي حصل عليها المبحوثين من الاعلى إلى الادنى وجرى اختيار (٢٧%) من الاستمارات الحاصلة على اعلى وادنى الدرجات، ويكون المقياس صادقاً من حيث تميز العبارات عندما تكون هناك فروق معنوية بين المجموعتين، إذ جرى استخراج قيمة (t) المحسوبة وكانت (٥,٦٥٣) ومقارنتها بـ (t) الجدولية التي بلغت (١,٩٤٣) تحت مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة حرية (٦) وهذا يعني ان هناك فروق جوهرية بين المجموعتين مما يعكس صدق المقياس.

د. الصدق من الثبات: وبمن الحصول عليه من خلال اخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات أي

$$0.921 = \sqrt{\frac{\text{الثبات}}{0.85}} = \text{الصدق}$$

اشار (Bergman, 1974: 55) إلى ان المقياس يتمتع بالثبات عندما يمكن الحصول على النتائج نفسها (تقريباً) اذا ما اعيد تطبيق بعد فترة زمنية معينة على ذات العينة وباستخدام ذات التعليمات، كما اشار (Best, 1981: 55)

إلى ان معامل الثبات ومعامل الارتباط يعتمدان على درجة الاتفاق بين تطبيق المقياس لمرتين بينهما فارق زمني، ولغرض التأكد من ثبات المقياس فقد استخدم نوعين قياس الثبات.

أ. الثبات بمعنى الاستقرار: ومن الطرق الشائعة في البحوث الانسانية هي طريقة (الاختبار واعداد الاختبار) (Test & Retest) إذ تقارن نتائج التطبيق الاول مع نتائج التطبيق الثاني عن طيق استخدام معامل ارتباط سبيرمان (Sperman) وقد اجري الاختبار على عينة مكونة من خمسة عشر فرداً وبعد المعالجة الاحصائية ظهر ان معامل الارتباط كان (٠,٨٥) وهو معامل يمكن الاطمئنان إليه.

ب. الثبات بمعنى الاتساق: ويقصد به الثبات الداخلي لفقرات المقياس إذ يعتمد الثبات هنا على العلاقة بين فقرات المقياس (واحدة مع الاخرى) ولجميع فقراته إذ استخدمت معادلة (الفاء كرونباخ) لهذا الغرض لانها من اكثر الطرق شيوعاً في هذا المجال، وقد ظهرت معامل الارتباط (٠,٨٩) وهو معامل مطمئن يعبر عن وجود اتساق بين فقرات المقياس وبهذا يكون المقياس قد اصبح جاهزاً للتطبيق.

#### رابعاً: الصيغة النهائية للمقياس

بعد ان توصلت الاجراءات الاحصائية إلى صدق وثبات المقياس والتأكد من صلاحيته للاستخدام توصف الصيغة النهائية له وكما يبينها الجدول ( ٣ ) وكما يأتي:

يتكون المقياس من ثلاثة ابعاد رئيسة ينطوي تحت كل بعد منها (٢٠، ٢٠، ٢٨) فقرة لكل بعد على التوالي



الجدول (٣) ابعاد المقياس

ت	البعد الرئيسي	البعد الفرعي	عدد الفقرات	رقم الفقرة
١	توافر المعلومات	الثقة	١١	من ١ إلى ١١
		تعزيز المسؤولية	٥	١٦-١٢
		نظم الاتصالات	٤	٢٠-١٧
٢	الحرية والاستقلالية	وضوح الرؤيا	٧	٢٧-٢١
		تحديد الأطر الإرشادية	٨	٣٥-٢٨
		نظام الرقابة	٥	٤٠-٣٦
٣	استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية	استعداد الأشخاص للعب دور في الفريق	١٠	٥٠-٤١
		ثقافة المنظمة	١٠	٦٠-٥١
		خبرة العاملين	٨	٦٨-٦١

وبذلك يتكون المقياس من ٨٦ فقرة، وضعت امام كل منها احدى عشر بديل للاستجابة هي اتفق بنسبة (١٠٠%) إلى (اتفق بنسبة ٠%) باستثناء الفقرات (٥، ٩، ٣٧، ٥٢) التي كان فقرات عكسية تأخذ عكس التقديرات وكما مؤشر امامها في المقياس بصيغته النهائية وكما مبين في (الملحق ٢) والجدول (٣) يبين عناوين الأبعاد وعدد الفقرات وارقامها حسب ورودها في (الملحق ٢) الذي يمثل المقياس بصيغته النهائية.

### المبحث الرابع

#### الخلاصة والمقترحات

في ضوء نتائج البحث وما اسفرت عنه نتائجه والتي سعت إلى تقديم مهاداً نظرياً عن استراتيجية التمكين وبناء مقياس تمكين المنظمات، وهي محاولة لا تدعي الكمال بقدر ما تعبر عن اسهامه يرجو الباحث منها ان تفتح الافاق لدراسات قادمة في موضوع لا زال بكرةً عالمياً وتنظيرات غير مطبقة في البيئة العربية ويستوعب الكثير من الدرس والتحليل والتجريب الميداني.

إذ ان المعطيات التي جاء بها هذا البحث ستعزز من ادراك الباحثين والدارسين لما تواجهه منظماتنا في ظل التحديات العالمية الكبيرة والبيئة

المضطربة والتي ستحتاج بالتأكيد إلى آفاق إدارية غير تقليدية تعزز من الاستفادة القصوى للمورد الإنساني بوصفه عنصر استثمار مهم لا يقل شأنًا عن أهمية باقي موارد المنظمة وذلك من خلال منحهم الفرصة في المشاركة بالمعلومات والحرية والاستقلالية وتجاوز الصياغات الهرمية التقليدية المقيدة للابداع في منظماتنا إذ أننا نستطيع أن نؤكد أن التعامل على وفق هذا المفهوم مع العاملين سيعزز من مشاعر ملكية العاملين واحساسهم تجاه المنظمة وما سيولده ذلك من سيادة مشاعر الفخر بالانتماء لها. وبالتالي امتلاكهم القدرة على التعامل السليم مع زبائننا وتحقيق رغباتهم وتحقيق الاهداف المشتركة للفرد والمنظمة.

لذا فإن هذا المقياس سيسهم في قياس مدى استعداد أو جاهزية منظماتنا للعمل باستراتيجية التمكين وتأثير نقاط القوة والضعف فيها من أجل الاستدلال عليها بصيغة علمية عند الشروع في انتهاج استراتيجية التمكين في منظماتنا، وبهذا الصدد يقترح الباحث:

١. تجريب المقياس والتعريف على المؤشرات الأساسية التي تسهم في تأشير استعداد المنظمات للعمل باستراتيجية التمكين بشكل موضوعي من خلال اختبار ابعاد اخرى قد يكون دخولها يسهم في زيادة قدرة المقياس على الكشف عن مقدرات المنظمة الجوهرية التي تعزز العمل باستراتيجية التمكين.

٢. ان يحاول الباحثين دراسة المقياس دراسة متأنية من أجل زيادة عدد مجالاته وفقراته مما يزيده دقته سيما وان تطبيق استراتيجية التمكين يلامس جميع نظم المنظمة واننا بحاجة لتحديد أي النظم أكثر تأثيراً في مسيرة التمكين.

٣. ان يخضع المقياس من خلال اعتماده اداة بحثية لاختبارات الصدق والثبات مرة اخرى في دراسات جديدة.

### المصادر العربية

١. ابو النيل، محمود السيد، (١٩٨٥)، علم النفس الاجتماعي، دراسات عربية وعالمية الجزء الاول/ط/٤، دار النهضة العربية.
٢. الملوك سعد الملوك عبد الرحمن شريف عقراوي (٢٠٠٢) دور التمكين في تعزيز الإبداع التنظيمي، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل كلية الإدارة والاقتصاد.
٣. الدوري، زكريا مطلق خضر والساعدي، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٢)، رأس المال الاجتماعي التنظيمي، مدخل في اقتصاديات الثقة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد/٩ العدد/٣٠.
٤. مجلة اخبار الاداره، جامعة الدول العربية: ١٩٩٦، ص٧.
٥. سعد غالب ياسين، (١٩٩٨)، الاداره الاستراتيجية، ط/١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان.
٦. الربيعي، ليث والبياع، مهدي، (٢٠٠١) بعض المعالجات الاحصائية الخاطئة من البحوث والادارية، المؤتمر القطري الاول للعلوم الادارية جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

### المصادر الاجنبية

- 1- Appelbaum S. H., Danielle H; & levut S., (1999), Empowerment: Power, Culture and Leadership Astraegy

- or Fab for the Millennium Journal of Work place Learning: Employee Counseling to Day, Vol, 11, No. 7.
- 2- Argris C., (1998), Empowerment the Emperors New Clothes, Harvard Business Review, May- June.
  - 3- Blanchard K, Carlos J P & Randolph A., (1999), The 3 deys to empowerment. 1/e, Sanfransisco Berrett- Koehler Publishers, Inc.
  - 4- Blanchard K, Carlos J. P & Ramdoloph A.; (1996), Empowerment Takes More Than Aminute, 1/e Samfransisco, Berrett- Koehler Dublishers, Inc.
  - 5- Blanchard K, Carlos J. P & Rando, phA.; (2001) Empowerment Takes More Than Aminute, 2/e Samfransisco, Berrett- Koehler Publishers, Inc.
  - 6- Brown, S., (1996), Strategic Manufacturing For Competitive Advantage, Prentice- Hall, Europe. London.
  - 7- Choi T.y & Behling O., (1997), Top Management and TQM Success: One More Look After All These Years Academy Of Management Executive, Vol. 11, No, 1.
  - 8- Claydon T. & Doyle M., (1996), Trusting Me, Trusting you; The Ethic of Employee Empowerment, Personals Review, Vol. 25. No. 6.
  - 9- Collins Davis., (1997), Tow Cheers for Empowerment: Some Critical Reifications, Leadership & organization Development journal, Vol.18, No, 1.
  - 10- Criseri, P., (1999), Managing Values, Ethical Change In rganization, Macmillan press LTD., London.
  - 11- Daft R. W., (2001), Manage, 6/e, Honguton Misfile Company, Boston.

- 12- Dobbs J. H., (1993), The Empowerment Environment Training And Development, February.
- 13- Eccles Z., (1993) The Deceptive Allure Of Empowerment, Long Rang Planning, vol. 26, N, 6, P: 17.
- 14- Ersted M., (1997), Empowerment and Organization Change, International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 9 N, 7.
- 15- Goetsch D. & Dawis S. B., (1997) Introduction to Total Quality, 2/e, Steven (1996), Strategic Manufacturing For Competitive Advantage, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- 16- Goetsch D. & Dawis S. B., (1997) Introduction to Total Quality, 2/e, Prentice- Hall, Inc., New Jersey.
- 17- Griffin R. W., (1999), Management, 6/e, Houghton Mifflin Company, Boston.
- 18- Hellregel, Jackson & Slocum (1999), Management, 8/e, Ohio, South Western College Publishing.
- 19- Horine L., (1995), Administration of Physical Education And Sport Programs, WCB, Brown of Benchmark, London.
- 20- Ivancevich J. M; Skinner S. J. (1997) Management Quality and Competitiveness, 2/e Mc Graw- Hill Companies, Inc., Chicago.
- 21- Johnson R & Flieabeth T., (1997), Achieving Empowerment Using the Empowerment Strategy Grid. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18. No, 2.
- 22- Krajewski L. J. & Riteman L. P. C. (1999), Operations Management, Strategy and Analysis, 5/e,

Addison Wesley Publishing Company, Inc, New  
York.

- 23- Lashly C., (2001), Empowerment. HR Strategies for Service Excellence. 1/e, British Library Cataloguing in Publication Data.
- 24- Lawson K., (2001), Build your Business From The Inside Out: For Keys To Employee Empowerment That Will Help Your Business Grow, Business Credit Vol. 103, No. 3.
- 25- Lioyd P., Wait J. B. & Southern G., (1999), Empowerment and Performance Of Health Services, journal Of Management in Medicine, Vol. B, No. 2.
- 26- Mayer R. C. & Schorman F. D. (1995), An Integrative Model of Organization Trust, Academy Of Management Review, Vol. 20, No. 3.
- 27- Miller A., (1998), Strategic Management, Irwin, McGraw- hill, Boston.
- 28- Nicholls, J., (1995), Getting Empowerment Into Perspective: A three- Stage Training Framework, Empowerment in Organization, Vol. 3. No. 3.
- 29- Peter a; Ackers P; traverse., (1997), Doing Yourself out f Ajob? Employee Relations, Vol. 19, Issue 2.
- 30- Rafig M & Ahmed P., (1998), Acustomer- Oriented Framework For Empowering Service Employees ,Journal of Services Marketing Vol.2,No, 5.
- 31- Robbins S. P., (1999)., Organization Behavior, Concepts Rcontroversies, Applications, Prentice- Hall International- Al, Inc, New Jersey, Ement
- 32- Sehermerhorn J- R, Hunt J. g & Obsorn R. N (2000)., Organizational Behavior, John Wiley & Sons, Inc., New York.

- 33- Simons R., (1995), Control in An Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April. Pp. 80- 88.
- 34- Smith A. C; Mouly V. S., (1998), Empowerment in Newzeland Firms Empowerment in Organizations Vol. 6. No. 3.
- 35- Steinmetz L & Todd R (1986), First Line Management, 4/e, Homewood II. BP 1/1 Rwin, p: 64-67.
- 36- Tracy M & Wiersema F., (1996), The Discipline of Market Leadership AM: Addison- Wesley.
- 37- Ugboro I & Obeng K (2000), Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction and Customer Satisfaction TQM. Organization: An Empirical Study, Journal of Quality Management Vol. 5 No 2.
- 38- Wilkinson A., (1998), Empowerment: Theory and Practice, Personal Review. Vol. 27, No, 1.
- 39- Wyer P. & Mason J., (1999), Empowerment in Small Business, Participation & Empowerment: An International Journal, vol. 7, N. 7.

### الملحق (١) الخبراء المحكمون

الجامعة	الأختصاص	الاسم	اللقب العلمي والشهادة
بغداد	إدارة اعمال	نعمة عباس خضير الخفاجي	١. استاذ دكتور
بغداد	إدارة اعمال	سعد علي حمود العنزي	٢. استاذ دكتور
بغداد	إدارة اعمال	زكريا مطلق خضر الدوري	٣. استاذ مساعد دكتور
هيئة التعليم التقني	إدارة اعمال	عبد العزيز بدر الندايوي	٤. استاذ مساعد دكتور
بغداد	إدارة عامة	جاسم محمد الذهبي	٥. استاذ دكتور
بغداد	إدارة اعمال	نجم عبد الله العزاوي	٦. استاذ دكتور
بغداد	إدارة اعمال	صلاح محمود الرحيم	٧. استاذ مساعد دكتور
بغداد	علم نفس تقويم وقياس	صباح حسين العجيلي	٨. استاذ دكتور