

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

أ.د علي مكيد - جامعة المدية

أ.فاطنة بلقرع - جامعة الجلفة

المستخلص:

التمكين هو الصيغة التي تتردد مؤخرا في مجال تطور الفكر الإداري، بعد أن تحول الاهتمام من منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغيير وهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها أن يكون تركيز المدير على العاملين لديه في المقام الأول، فقد يشكل العاملون التهديد الأعظم على إمكان نجاح المنظمة، فالعمالة الساخطة قد تؤدي إلى فشل المنظمة وعلى هذا تعد العلاقة بين الرؤساء والعاملين في المنظمة حجر الأساس لنجاحها.

وقد ثبت مرارا وتكرارا أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يكمن أساسا في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في الاستقطاب والحفاظ على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودوهم بأسلوب القيادة بالتمكين أحد الأساليب الإدارية لقيادة عمليات التغيير في المنظمة والتي تشجع العاملين على التمكين من خلال تنازل القادة للعاملين ببعض الصلاحيات، ومنحهم الحرية لأداء عملهم، وتشجيعهم على طرح اقتراحاتهم وأفكارهم دون قيود

Abstract:

Empowerment is Hooray recent in the evolution of management thought, After the attention is shifted from Command Console organization to the so-called empowerment organization, And the consequent change, And this approach is based on a new philosophy to be a strong director focus on his workers in the first place, Employees have been the greatest threat to the possibility of the success of the organization, and Disaffected workers could lead to the failure of the organization, And for this the relationship between supervisors and employees in the organization is the foundation stone for its success.

It has repeatedly proved to be the difference interval between the success and the failure management can be mainly in the quality of leadership exercised by the managers, Which is the polarization and maintain the spirit of fruitful cooperation and positive for employees the leadership style of empowerment is one of administrative methods to lead the processes of change in the organization Which encourages employees to empowerment through waiver leaders for workers with some powers, And give them the freedom to do their work, and encourage them to put forward their suggestions and ideas without restrictions

مقدمة:

في عصر العولمة والانفتاح الذي تميز به عالم اليوم، وما ترتب عليه من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي إلى البناء والنمط الديمقراطي والمشارك ليكون أكثر انفتاحا ومرونة، إذ أصبح من الضروري على المنظمات المضي لتبني تغييرات هيكلية جذرية، وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة كالتمكين والقيادة الممكنة.

فالتمكين يسمح بترسيخ روح المسؤولية لدى العاملين، من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار وكسر جمود الهياكل التنظيمية الهرمية، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ويشعره العامل بأنه مهم لتحقيق أهداف المنظمة، كما قد جاء مفهوم التمكين في الفكر الإداري ليطلب بالتخلي عن النماذج والفلسفات التقليدية والتي من بينها " المدراء يفكرون والموظفون ينفذون، الموظفون الجيدون هم الذين يطبقون تماما ما يقوله لهم مدراءهم"، والقيام بتغيير جذري في أدوار العمل. وللقيادة دورا هاما في إحداث هذا التغيير وتبني البرامج الإدارية الحديثة كالتمكين، حيث أن للقيادة الرؤية الحقيقية التي تلتقي مع التمكين، فيعمل القادة على التخفيف من الضغوط التي على عاتقهم، بالتخلي عن بعض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين وتمكينهم لأداء مهام وواجبات أعمالهم.

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

وهذا فإن تنامي مفهوم القيادة بالتمكين يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعاملين، وذلك يعني تبني المديرين نمط قيادي جديد، قيادة شغلها الشاغل هو خلق المناخ المناسب للتمكين وتوفير الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح للعاملين.

انطلاقاً مما سبق فإن الإشكالية التي يمكن أن تطرح هنا وتستدعي منا الإجابة عنها هي:

كيف يمكن التحول من نمط القيادة التقليدي إلى نمط القيادة بالتمكين في المنظمة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للتمكين.

ثالثاً: علاقة القيادة بالتمكين.

■ أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة

### 1- مفهوم القيادة:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا مفكرين أو قادة، فاعتبروا أنها فن يتسم به القائد وأنها تتأثر بالشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم، وعلى هذا الأساس يجدر بنا أن نقف على التعريفات العامة التي وضعت لمفهوم القيادة.

● لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد، أي حبل يقاد به وهي أيضاً مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد<sup>1</sup>.

- وقال ابن منظور: القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة<sup>2</sup>.

● اصطلاحاً: وبالنسبة للتعريف الموضوعي لمفهوم القيادة، فقد قيل بشأنه ما يلي:

- يرى تيد: بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين<sup>3</sup>.

- ويقول نيومان: أن القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الهدف<sup>4</sup>.

- وتعرف القيادة الإدارية بأنها قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل<sup>5</sup>.

- وتعرف أيضاً القيادة الإدارية بأنها قدرة الفرد في إقناع الجماعة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>6</sup>.

- وتعرف أيضاً بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين<sup>7</sup>.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج التعريف الإجرائي الآتي: القيادة هي عملية تربط علاقة بين رئيس ومرؤوسه، حيث يستطيع الرئيس التأثير المباشر على سلوك مرؤوسه من أجل تحقيق أهداف مشتركة بينهما.

ورغم ما تطرقنا له من تعاريف للقيادة يتطلب منا التطرق للمفاهيم التالية<sup>8</sup>:

✓ القائد: هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص

آخرون يقبلون هذا التوجيه.

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

- ✓ المدير: هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.
  - ✓ القائد الإداري: هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية.
- 2- مكونات القيادة:

حيث تمخضت خبرة القائد في طرح بعض الأسئلة عن السلوك القيادي منها: كيف أستطيع أن أنجز عملي بفعالية؟ ما هو أفضل أسلوب قيادي؟ متى يجب أن أصغي لأتباعي؟ متى علي أن أصدر أوامر؟ إذا أصبحت أكثر صداقة لأتباعي هل سأكسب احترامهم؟ كيف سأستخدم سلطتي لمكافأة ومعاقبة الأتباع؟<sup>9</sup>

ويمكن إجمال مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في مايلي:

- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس<sup>10</sup>، وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الأهداف وهذه المهارات متمثلة في ما يلي:

✓ المهارات الفنية: وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، والمهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب<sup>11</sup>.

✓ المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل<sup>12</sup>.

✓ المهارات الفكرية: وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة<sup>13</sup>.

✓ المهارات الشخصية: ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين.

• الأتباع: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري<sup>14</sup>، ولكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف الموضوع<sup>15</sup>.

• الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.

- الموقف: يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، ويتكون الموقف من العناصر التالية<sup>16</sup>:

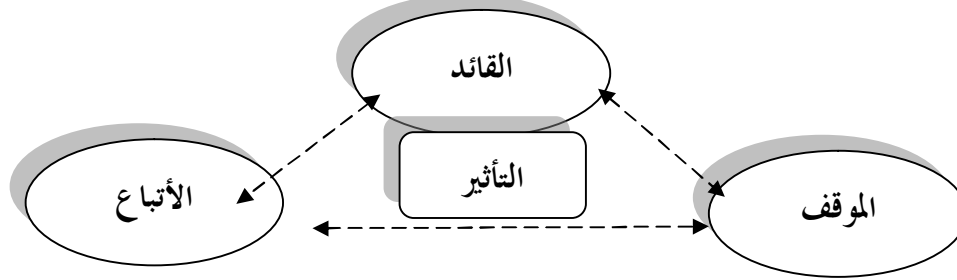
- ✓ فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
- ✓ طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
- ✓ القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف المختلفة، فهناك مواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.

### القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

✓ ظروف المنظمة (بيئة العمل): تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة.

- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.
- والشكل الموالي يوضح هذه المكونات.

الشكل رقم (01): مكونات (عناصر) القيادة الإدارية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، الأردن: دار وائل للنشر، 2007، ص: 439.

3- أهمية القيادة:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية.<sup>17</sup>

وتتجلى أهمية القيادة كذلك فيما يلي:

- حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية؛
- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لابد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها؛
- مواكبة المتغيرات المحيطة وحسم الخلافات واكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة والضعف في مرؤوسيه وتوجيههم لتدعيم نقاط القوة وتفادي نقاط الضعف.

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلاً في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيراً التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".<sup>18</sup>

#### 4- أنماط القيادة:

تصنف القيادة وفق معيارين هما سلوك القائد، ومعيار التنظيم.

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

- معيار سلوك القائد: ونجد فيه:

✓ القيادة التسلطية (الأوتوقراطية): هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.<sup>19</sup>

✓ القيادة الديمقراطية: القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

✓ القيادة الحرة: يطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

- معيار التنظيم: وفيه قيادة رسمية وقيادة غير رسمية<sup>20</sup>:

✓ القيادة الرسمية: هي القيادة التي تنشأ بموجب اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.

✓ القيادة غير الرسمية: فهي على عكس النوع الأول، فالقائد لا يستمد سلطاته ومسؤولياته من منصبه الرسمي وإنما بناء على مواهبه القيادية، وقوة شخصيته بين زملائه، وقدرته على التصرف والإقناع.

■ ثانيا: الإطار النظري للتمكين

### 1- مفهوم التمكين:

• لغة: الأصل اللغوي لكلمة تمكين في اللغة العربية، تعني مكن من الشيء أي جعل له سلطانا ومقدرة، وأمكن فلانا أي سهل له ويسر له فعله وقدر عليه، وتمكن عند الأمير أي ارتفع وصار ذا منزلة<sup>21</sup>.

• اصطلاحا:

- يرى ARGENTI أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى، مع ضمان امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل<sup>22</sup>.

- وعرف GILL التمكين انه عملية تهدف إلى تحويل النفوذ والسلطة إلى العاملين لزيادة مرونة العمل، ولزيادة سيطرة العاملين على أجزاء العمل لتحقيق أهداف المنظمة<sup>23</sup>.

- وعرفه الدواني على أنه إعطاء أفراد المنظمة الثقة والحرية، وتمكينهم من المصادر التي تدعم عملهم وأحكامهم وقراراتهم، فان المرؤوسين في هذه الحالة يصبحوا بعد التمكين جزء من السلطة الفعلية، ونتيجة لذلك تتغير علاقاتهم مع القادة لأنهم أصبحوا شركاء في العملية الإدارية<sup>24</sup>.

- كما عرفه Potterfield على أنه عملية تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم القدرة على الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم.<sup>25</sup>

وفي الأخير يمكن تعريف التمكين على أنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء العاملين السلطة والحرية للقيام بوظائفهم، وهذا ما يعزز قدرتهم بأن يكونوا فاعلين في المنظمة، ويعتمد عليهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.

### 2- أساسيات التمكين:

### القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

يرى Riggs أن النقاط الأساسية للتمكين تتكون من مبادئ سبعة مستمدة من أحرف كلمة Empower حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من هذه المبادئ وهذه المبادئ هي<sup>26</sup>:

- E-Education تعليم العاملين: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة من أجل زيادة كفاءة وقدرة العاملين وبالنتيجة يؤدي إلى النجاح.
- M-Motivation الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والتوعية.
- P-Purpose وضوح الهدف: لن يكتب النجاح لجهود التمكين ما لم يكن لدى أفراد المنظمة الفهم الواضح والتام لمهمة وأهداف المنظمة.
- O-Ownership الملكية: وذلك من خلال إيجاد الخطط لزيادة امتيازات العاملين، بحيث يكون لدى المنظمة أفراد مالكين لأصول المنظمة والذي يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل.
- W-Willingness to change الرغبة في التغيير: إن نتائج التمكين يمكن أن تفقد المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.
- E-Ego Elimination نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، وتنظر إلى التمكين على أنه تحد لها وليس طريقا للمنافسة وربحية المنظمة.
- R-Respect الاحترام: إذا لم يشكل احترام العاملين أهمية جوهرية داخل المنظمة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين.

#### 3- أساليب التمكين:

قسم Menon أساليب التمكين إلى ثلاثة أساليب هي<sup>27</sup>:

- التمكين الهيكلي: هذا المفهوم قائم على إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات بناء على الهيكل التنظيمي، فالتمكين الهيكلي يعني نقل الصلاحيات بناء على الهيكل التنظيمي وليس من خلال الحالة النفسية للعاملين أو من خلال المحاولة في تحويلهم لقيادة ناجحين.
- التمكين النفسي: من رواه هما Kanungo & Conger، حيث قاما بتعريف التمكين النفسي على أنه يأتي من خلال تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين، وذلك من خلال ربط التمكين بالتغير في إدراك المتغيرات المتعلقة بالحافزية.
- التمكين بالقيادة: إن النظريات التقليدية التي تعني بالتمكين نظرت إليه لتخفيف الضغط على كاهل المدير أو قائد المنظمة، حتى يتسنى للمدير القيام بأعمال أكثر أهمية، ولعدم استنفاد وقته.

#### 4- أهمية التمكين:

إن التمكين هو الضمان لاستغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما أن التمكين له أثر كبير في تحسين نوعية الخدمة والجودة.

والتمكين يضمن: تحسين دافعية والتزام العاملين، ويمكن المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، ويعزز الشعور الإيجابي لدى العاملين بالتوازن الشخصي والمهني<sup>28</sup>. كما أن العاملين يتكون لديهم شعور إيجابي من خلال حرية التصرف وأنهم مساهمو في تطوير المنظمة، فالتمكين يعمل على تعزيز ذلك الشعور لانجاز المهام المنوطة بهم على أحسن وجه،

### القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

وتحقيق الأهداف بشكل منسق دون الرجوع إلى الإدارة للحصول على إذن لتنفيذ مهام معينة، كما يبني الثقة بين العاملين مع بعضهم وبين العاملين وإدارتهم<sup>29</sup>.

التمكين يعد إستراتيجية حتمية وملحة من قبل المنظمات للتحسين، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، كما يزيد الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم، بالإضافة إلى أنه يرفع فرص الإبداع والابتكار للمديرين والعاملين على حد سواء.

#### 5- مراحل عملية التمكين:

يمر تمكين العاملين بمجموعة من المراحل هي<sup>30</sup>:

- المرحلة الأولى: بداية الرحلة ووجهتها، وتتضمن عملية التغيير نحو التمكين والبدء الفعلي بالتغيير والتسليم به سواء من طرف الإدارة أو العاملين.
- المرحلة الثانية: التغيير والتشبيط، وتتولد لدى العاملين أثناء هذه المرحلة معرفة بالهدف الذي يرمون إليه، إلا أن ما يعوزهم عدم التأكد في كيفية الوصول إليه.
- المرحلة الثالثة: تبني التمكين وتنقيته، إذ ترى الإدارة العليا التي سارت في طريق التمكين وتبينته أن عاملهم بكافة مستوياتهم قد تبنوا عادات ومواقف وسلوكيات جديدة تتماشى مع التمكين.

#### 6- درجات التمكين:

يرى Slack أن تمكين العاملين يمكن أن يكون<sup>31</sup>:

- من خلال الاقتراحات: وهي أقل درجات التمكين وتعني تمكين العاملين من المساهمة في تقديم الاقتراحات حول كيفية أداء العمل وأساليب تحسينه ومن ثم فإن العاملين لا يمتلكون الاستقلالية في تنفيذ التغيير في العمل.
- مقيدا: وهو أبعد من التمكين بالاقتراحات حيث يتمكن العاملون من إعادة تصميم أعمالهم لكن ضمن حدود تضعها الإدارة لعملية التغيير.
- عالي المستوى: ويقصد به تمكين العاملين من المشاركة في التوجه الاستراتيجي وأداء المؤسسة ككل، وهو أكثر الأنواع إسهاما في إنجاح عمليات التغيير الجذري لجوانب عديدة في العمل وتحمل المسؤولية الكاملة عن الأداء.

#### 7- متطلبات التمكين:

هناك متطلبات الواجب توفرها لضمان التمكين وهي<sup>32</sup>:

- بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة بقدرات العاملين وأهمية دورهم في المشاركة والمبادرة ورسم الخطط ومعالجة المشاكل، وثقافة التمكين تعني أن تحل الثقة محل الشك والالتزام محل الرقابة والفريق محل الفرد والقائد محل المدير والتعامل مع التدريب كاستثمار، ومنح الجميع حرية التفكير والتعبير والتصرف بحفا عما هو الأفضل وإحلال الثقة بنوايا الآخرين محل الشك والانتماء والالتزام الطوعي محل التحكم والإشراف المباشر.
- تبني المنظمات للتعليم المنظمي كمنهج والعمل على توفير الفرص لاكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة التطور والتشجيع على تبادل الأفكار والبحث عن البدائل الجديدة والحلول للمشاكل المستجدة.
- الإيمان بمشاركة الجميع في تبادل المعلومات وتوظيفها دون قيود، فاحتكار المعلومات يعني حجب التمكين عنهم.
- التشجيع على العمل الفرقي الجماعي بدلا عن العمل الفردي، وأن تؤدي الأعمال من قبلهم ذاتيا وكل حسب اختصاصه دون الرجوع لمن هو أعلى لاستحصال الموافقات.

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

- تتمتع القيادة بالإيمان العميق والرغبة الصادقة بضرورة التغيير والتجديد وإقناع العاملين بتلك الفلسفة.

■ ثالثاً: علاقة القيادة بالتمكين

### 1- من القيادة إلى القيادة بالتمكين:

إن أقدم تعريف للتمكين مشتق من التعريف المعجمي، بمنح السلطة للآخرين، إلا أنه تغير بمرور الزمن، فأصبح يدل على كيفية تغيير القائد لبيئة العمل بما يؤدي إلى تمكين العاملين<sup>33</sup>.

فقيادة التغيير الحقيقيين يتوافر لديهم التمكين الحقيقي عندما يبدؤون من أنفسهم وعندما يغامرون بتبني أنماط سلوكية جديدة على أسس ومبادئ متينة وراسخة، فعندها فقط يتمكنون من التمرد على المعوقات القائمة في المنظمة، ودون ذلك سيقى المدير رهن النظام القائم والمقيد بالعوائق التقليدية المختلفة اجتماعية وسياسية ونظمية<sup>34</sup>.

إذن لابد من التخلص من القيود وإحداث التغيير المنشود بناء على مبادئ قوية وانخراط الآخرين، بعدها يمكن أن يتوفر للقيادة قوة تأثير غير تقليدية في استنهاض همم المرؤوسين وطاقتهم الكاملة.

فالتحول للتمكين يتطلب التخلي عن الفكر التقليدي في الممارسات القيادية والتوجه نحو قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، ويمكن حصرها في خمس ممارسات بعشر سلوكيات وهي:

- تحدي العملية ( البحث عن الفرص، إشراك الآخرين).
- الإلهام بالمشاركة في الرؤية ( تخيل المستقبل، إشراك الآخرين).
- مساعدة الآخرين على التصرف ( تشجيع التعاون، تقوية الآخرين).
- نمذجة الطريق ( خلق القدوة، التخطيط لمكاسب صغيرة).
- تشجيع القلب ( ملاحظة الانجازات الفردية، الاحتفال بالانجازات).

فيمكن التأكيد هنا على أن منح المرؤوسين مزيداً من التمكين يعد أسلوباً قيادياً ناجحاً ويمكن أن يعد التمكين مصدراً من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها، وتحقق الكفاءة للقيادة عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود ممكنة، فهناك قادة يبذلون جهوداً كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيه، فيراقبهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية متشددة لأحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة، هؤلاء القادة تسود في منظماتهم حالة من الشك وعدم الثقة بين المستويات المختلفة، أما القيادة من خلال التمكين فتعطي كفاءة قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيراً في التأكد والرقابة، وسبب ذلك هو الثقة، فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين مكنين<sup>35</sup>.

فالقائد المكن يفوض مسؤوليات هامة للتابعين تتصل بطبيعة وظائفهم، ويعني ذلك، أن القائد المكن يركز على التأثير الذاتي على التابعين بدلاً من إملاء الأوامر والتعليمات، وخلق مناخ يمكن للتابعين من خلاله إرضاء حاجاتهم للنمو والاستقلالية عن طريق ممارسة التحكم الذاتي الفعال والتوجيه الذاتي نحو الأهداف التنظيمية<sup>36</sup>.

### 2- أبعاد سلوك القيادة الممكنة:

حدد Konczak & others ثلاث أبعاد لسلوك القائد الممكن<sup>37</sup>:

- تفويض السلطة: أن تمكن يعني أن تمنح السلطة أو تفوضها.



### القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

- المساءلة عن النتائج: يركز البعد الثاني لسلوك القائد الممكن على المساءلة على النتائج، حيث أن التمكين لا يرتبط فقط بإعادة توزيع السلطة ولكن أيضا إيجاد آلية التي من خلالها تقع المسؤولية عن النتائج على الأفراد وفرق العمل، وتبعاً لذلك فإن التمكين يتطلب من المديرين مشاركة العاملين في المعلومات والمعرفة بحيث تمكنهم من المساهمة بشكل أفضل في الأداء، وفيما يتعلق بتطوير المهارات فدور المدير كمسهل بدلا من التوجيه والتحكم، حيث ينبغي للمدير تخصيص جزء كبير من وقته للتأكد من ضمان التدريب الملائم لتطوير المهارات المطلوبة من العاملين لدعم جهود التمكين.
- التدريب على الأداء الإبداعي: ويشمل على تشجيع الإقدام على المخاطر المحسوبة، الإتيان بالأفكار الجديدة، إعطاء معلومات راجعة عن الأداء، ومعاملة الأخطاء كفرصة يمكن التعلم والاستفادة منها.

### 3- القيادة التحويلية والتمكين:

يمثل التمكين أحد السمات الجوهرية للقيادة التحويلية، حيث أن دور القائد يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور الرؤوسيين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز القائد التحويلي بتشجيعه على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات الرؤوسيين على التفكير بطرق جديدة.

وفي القيادة التحويلية عناصر هامة تلتقي مع نخط القيادة بالتمكين وهذه العناصر هي<sup>38</sup>:

- خلق الرؤية: فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساسا بالاتجاه ووحدة اتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الإستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.
  - الكاريزما: خلق الحماس في نفوس الرؤوسيين والإيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالرؤوسيين.
  - الرمزية: خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من اجل الاحتفال بالتميز والانجاز ومكافأة المتميزين.
  - التمكين: مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية .
  - استشارة الذكاء عند الآخرين: استشارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار خلاقة.
  - الأمانة والاستقامة: القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق.
- ويختلف القائد التحويلي عن القائد الممكن موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين سلوكيات القائد التحويلي والممكن

القائد التحويلي	القائد الممكن
✓ يوفر الإحساس بالرؤية	✓ يوفر فرص التفكير
✓ تحدى الوضع الراهن	✓ تشجيع المكافآت الذاتية
✓ يكفل المثالية	✓ تشجيع القيادة الذاتية
✓ يوفر التحفيز والإلهام	✓ تشجيع المشاركة في الهدف

المصدر: سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 2009، ص: 15.

### القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرؤوسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت، فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وهيئ الظروف المساعدة للتمكين، وتتميز كذلك القيادة التحويلية بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف.

#### ■ النتائج والتوصيات:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات سنحاول أن نلخصها في ما يلي:

#### • النتائج:

✓ القيادة لها أهمية بالغة ومتزايدة مع التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين على توجيه قدراتهم واهتمامهم في الاتجاه الذي يضمن تحقيق الأهداف، وتعتبر بناء على ذلك من أهم مستلزمات تمكين العاملين، وهي تلك التي تمكن العاملين لديها بما يمكنهم من التعامل بنجاح مع المتغيرات المتوقعة والمتطلبات المستقبلية للمنظمة.

✓ القيادة بالتمكين إستراتيجية تجعل المديرين يقدمون أفضل أداء لما يتمتعون به من قدرات عالية ورضا عال تجاه منظماتهم ووظائفهم، وذلك من خلال السماح لهم بحرية العمل والتصرف والتفكير باستقلالية، يعني بذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف المنظمة وتعزز من سمات القائد الإداري ويصبح مؤثرا أكثر في نفوس عامله.

✓ إن التمكين يتحدد من خلال القائد من خلال ثقته واقتناعه بإمكانات العاملين عند منحهم الصلاحية، فالتمكين يثمر نتائجه في حال كانت القيادات مؤمنة بأهميته، فالقائد الممكن هو الذي دائما يعمل على خلق بيئة مناسبة لتمكين العاملين.

✓ القيادة التحويلية تعمل على تشجيع التمكين من خلال تعزيزها للفاعلية الذاتية للعاملين للوصول للهدف وتحفيزهم على المبادرات الفردية.

#### • التوصيات:

✓ تشجيع التوجه نحو التغيير، وكل ما من شأنه البحث عن وسائل وأساليب عمل جديدة تتواءم مع بيئة عمل متغيرة.

✓ تشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية الدور الذي يؤديه في نجاح أهداف المنظمة.

✓ الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمنظمة لما يحققه من نتائج إيجابية بالمنظمة، وأثر إيجابي على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على مزيد من العطاء والإبداع.

✓ تعزيز النمط القيادي بالتمكين وحث المسؤولين على إتباعه لما له من تأثير إيجابي في المنظمة، وعلى القادة منح العاملين الصلاحيات المناسبة للقيام بمهامهم وتوضيح أطر المساءلة والمسؤولية وإشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم ليكونوا أقل عرضة لرفض التغيير والتمكين.

#### ■ المراجع:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، ط1، 2000.
- 2- بوهزة محمد، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أفريل 2009.

### القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

- 3- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات - الوظائف، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 215.
- 4- سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 5- سطاتم الرشيد، أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2011.
- 6- سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 2009.
- 7- صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، بيروت: دار المشرق، ط2، 2001.
- 8- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السانية وهران، 2009/2010.
- 9- علاء دهم حمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري " دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 59، 2010.
- 10- عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: دار السماح، 2001.
- 11- غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 62.
- 12- قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت-، جامعة تكريت، للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة تكريت، المجلد 04، العدد 12، 2008.
- 13- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 14- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلبي محمد أولحاج البويرة، 2014/2015.
- 15- لويس المعلوف، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، ط 19، 1956.
- 16- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005.
- 17- محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
- 18- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة"، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، 2007.
- 19- موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أبريل 2009.
- 20- نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، ط1، 1999.
- 21- Amarjit Gill & others, the impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress, business and economics journal, 2010.
- 22- Argenti paul A, the fast forward MBA pocket reference, New york : John Wiley & sons, 1997.

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

- 23- Blanchard Ken, P.Carlos, Randolph A, The 3 Keys to Empowerment : realease power within people for astonishing results, San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, Inc, 1999.
- 24- Konczak. Lee J, and Others, Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward FeedBack Instrument, Sage Publications, Inc., Vol. 60, No. 2, April 2000.
- 25- Menon Sanjay T, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied psychology Review, vol 50, Issue 01, 2001.
- 26- Potterfield Thomas, A ., The Business of employee empowerment democracy and ideology in the workplace, London : quorum books westport, 1999.
- 27- Riggs Joy, Empowering workers by setting goals, Nations Business, vol 83, issue 01, 1995.

## الهوامش

- <sup>1</sup> صبحي حمودي، المنجد في اللغة العربية، بيروت: دار المشرق، ط2، 2001، ص: 479.
- <sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، بيروت: دار صادر، ط1، 2000، ص: 315.
- <sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية " الاتجاهات المعاصرة"، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر، 2007، ص: 319.
- <sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة: دار الجامعة الجديدة، 2005، ص: 227.
- <sup>5</sup> نفس المرجع أعلاه، ص: 226.
- <sup>6</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات - العمليات - الوظائف، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 215.
- <sup>7</sup> عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، القاهرة: دار السماح، 2001، ص: 45.
- <sup>8</sup> موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة دراسة حالة وحدة البريد الولائية بسكرة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أفريل 2009، ص: 3.
- <sup>9</sup> عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السانبة وهران، 2009/2010، ص: 27.
- <sup>10</sup> موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 3.
- <sup>11</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، 2014/2015، ص: 9.
- <sup>12</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص: 47.
- <sup>13</sup> كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 10.
- <sup>14</sup> موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص: 3.
- <sup>15</sup> بوهزة محمد، رفيق مرزوقي، القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف الجزائر، أفريل 2009، ص: 3.
- <sup>16</sup> كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 14.
- <sup>17</sup> كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995، ص: 163-164.
- <sup>18</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة، ط1، 1999، ص: 119-120.
- <sup>19</sup> كيرد عمار، مرجع سبق ذكره، ص: 44.
- <sup>20</sup> بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 6.
- <sup>21</sup> لويس المعلوف، المنجد في اللغة والأدب والعلوم، بيروت: المطبعة الكاثوليكية، ط19، 1956.
- <sup>22</sup> Argenti paul A, the fast forward MBA pocket reference, New york : John Wiley & sons, 1997, p : 242.
- <sup>23</sup> Amarjit Gill & others, the impact of transformational leadership and empowerment on employee job stress, business and economics journal, 2010, p :2.
- <sup>24</sup> سطاتم الرشيد، أثر التمكين النفسي على تحقيق الميزة التنافسية " دراسة ميدانية على شركات التأمين الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2011، ص: 26.

## القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال

<sup>25</sup> Potterfield Thomas, A ., The Business of employee empowerment democracy and ideology in the workplace, London : quorum books westport, 1999, p : 2.

<sup>26</sup> Riggs Joy, Empowering workers by setting goals, Nations Business, vol 83, issue 01, 1995, p : 12.

<sup>27</sup> Menon Sanjay T, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied psychology Review, vol 50, Issue 01, 2001, p : 155-156.

<sup>28</sup> سطوم الرشدي، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

<sup>29</sup> نفس المكان.

<sup>30</sup> Blanchard ken, P.Carlos, Randolph A, The 3 Keys to Empowerment : realease power within people for astonishing results, San Francisco: Berrett- Koehler Publishers, Inc, 1999, p : 13-14.

<sup>31</sup> قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت -، جامعة تكريت، للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلة تكريت، المجلد 04، العدد 12، 2008، ص: 103.

<sup>32</sup> علاء دهم حمد، أثر التعلم المنظمي في التمكين الإداري " دراسة استطلاعية لآراء عينة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد، جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 16، العدد 59، 2010، 68.

<sup>33</sup> غانم أرزوقي أنيس، ياسمين خضير عباس، علاقة تمكين العاملين بالأداء المنظمي بحث ميداني لآراء القيادات العلمية لعدد من الكليات في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 17، العدد 62، ص: 76.

<sup>34</sup> محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص: 304.

<sup>35</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 290.

<sup>36</sup> سعد بن مرزوق العتيبي، القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة، ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس، 2009، ص: 9.

<sup>37</sup> Konczak. Lee J, and Others, Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of An Upward FeedBack Instrument, Sage Publications, Inc., Vol. 60, No. 2, April 2000, p : 302- 303.

<sup>38</sup> محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص: 291.