

## موضوعات إدارية معاصرة . محاضرة [ 11 + 10 ]

### الدعم التنظيمي:

- تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة، مما أوجب علي المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه علي المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلي تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعالميين بما يعكس حرصها علي مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.
- وفي المقابل عندما يشعر العاملون بدعم المنظمة لهم، فإنه من الطبيعي أن يبادلونها دعماً، ومن ثم يبدي العاملون قدراً من الانتماء والمواطنة، وتحمل أعباء العمل وتضحياته.
- تستمد نظرية الدعم التنظيمي (Perceived Organizational Support) من نظرية التبادل الاجتماعي وقيم المبادلة، وطبقاً لنظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد الذين يستفيدون من تصرفات طرف أو شخص آخر فإنهم يشعرون بالالتزام نحو مبادلته بالمثل وذلك في شكل أنماط واستجابات معينة.
- بمعنى آخر، فإن المنظمة التي تقوم بتوفير وتقديم مزايا ومنافع للطرف (العاملين) فإن هؤلاء العاملين يشعرون بالالتزام بأداء واجباتهم والمبادلة بالمثل في شكل سلوكيات واتجاهات إيجابية.
- وبناء علي ذلك، يمكن القول بأن العاملين داخل المنظمة يقومون ببناء أو بتشكيل معتقدات شاملة عن درجة تقدير المنظمة لمساهماتهم التي يقدمونها ودرجة اهتمام المنظمة بكياناتهم البشرية.
- وقد أطلق (Eisenberger 1986) علي مجموعة هذه المعتقدات مصطلح الدعم التنظيمي المدرك.
- ويعرف (Eisenberger, et al, 1986): إدراكات الدعم التنظيمي علي أنها. اعتقادات الفرد بشأن اهتمام المنظمة برفاهيته وتقديرها لإسهاماته أي أن إدراكات الدعم التنظيمي تمثل اعتقادات الفرد بشأن انتماء المنظمة له، حيث أن الإدراكات المرتفعة للدعم التنظيمي تخلق مشاعر الالتزام لدي الفرد والتي تجعله يشعر بأنه يحتاج لأن ينتمي للمنظمة ليس هذا فحسب بل تجعله أيضاً يشعر بان عليه التزاماً برد انتماء المنظمة له من خلال ممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية.
- وهنا يقال أن الفرد يبحث عن التوازن في علاقات التبادل بينه وبين المنظمة.

### مستويات الدعم التنظيمي:

في مجال الدراسات التنظيمية، يتم دراسة الدعم التنظيمي عند مستويات مختلفة من التنظيم، إلا أنه يمكن القول أن هناك مستويين من مستويات الدعم هما:

**(1) الدعم من الرئيس أو المشرف المباشر:**

هناك عدد من النماذج أو البناءات التي قدمت في أدبيات هذا المجال، وكلها تصف طبيعة العلاقة بين العاملين ورؤسائهم أو مشرفيهم. وتتضمن العلاقات المتبادلة بين القائد والعضو، والثقة في الرئيس أو المشرف ورضاء الفرد عن اتصاله بالرئيس ونجد أن السمة المشتركة بين تلك النماذج هي أنها تحاول دراسة جانب معين من جودة العلاقة بين العاملين والرؤساء المباشرين أو المشرفين.

**(2) الدعم من المنظمة:**

وهو مستوي أكثر عمومية، حيث يتعلق بدراسة العلاقة بين العاملين والمنظمة، وغالباً يشار إليه بالدعم التنظيمي. وعادة يتم تعريفه علي أنه ردود فعل عاطفية للعاملين تجاه المنظمة، أي اتجاه العاملين عن دعم الإدارة وسياسات المنظمة ككل، حيث أن العاملين الذين لديه إحساس قوي بالدعم التنظيمي، يشعرون من الناحية النظرية بضرورة رد الجميل لهذه المنظمة.

**أهمية الدعم التنظيمي:**

- (1) يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين.
- (2) يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- (3) العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها، حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين.
- (4) ينمي إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء.
- (5) تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- (6) زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وزيادة سلوكيات المواطن والدور الإضافي وغيرها من السلوكيات الاجتماعية.
- (7) اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهودها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاماً من جهة.
- (8) تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري حيث أتضح من الدراسات السابقة أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجة عالية من الارتباط العاطفي .

**أهم السلوكيات المتبادلة بين المنظمة والعاملين والتي تعكس دعم كل منها للطرف الآخر وذلك على النحو التالي:****أولاً: سلوكيات دعم المنظمة للعاملين:**

وتشمل كل من:

- (1) العدالة التنظيمية.
- (2) تمكين العاملين.
- (3) الثقة التنظيمية.
- (4) جودة حياة العمل.

**ثانياً: سلوكيات دعم العاملين للمنظمة:**

وتشمل كل من:

- (1) الالتزام التنظيمي.
- (2) المواطنة التنظيمية.
- (3) سلوكيات الدور الإضافي.
- (4) سلوكيات الانتماء الاجتماعي.

أولاً: سلوكيات دعم المنظمة للعاملين: " شرح نقاطها "العدالة التنظيمية:

- تعتبر العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر على فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً على سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم.
- وترجع جذور العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة (Equity Theory) التي قدمها آدمز (Adams, 1963) والتي بناها على الافتراضات التالية:

1- يتحدد شعور الفرد بالعدالة من عدمه في ضوء المقارنة بين معدلين هما:

$$\left( \frac{\text{مخرجات الفرد}}{\text{مدخلاتهم}} \right) \leq \left( \frac{\text{مخرجات شخص مرجعي}}{\text{مدخلاتهم}} \right)$$

- حيث تشير مخرجات الفرد إلى المزايا التي يحصل عليها من عمله مثل الأجر، والمكافأة والترقية، والإحترام والتقدير والأمان وأي مزايا إضافية أخرى.
  - أما مدخلات الفرد فتشير إلى مقدار الجهد المبذول، والتضحيات التي يقدمها للمنظمة علاوة على ما يتمتع به من مستويات تعليم وخبرة ومهارة وتدريب.
- 2 - أن شعور الفرد بالعدالة يقوي لديه الدافع للإنجاز ومن ثم يتحسن مستوي أداءه، في حين أن الشعور بعدم العدالة يولد لديه شعوراً بالإحباط وعدم الاتزان النفسي والانفعالي مما يدفعه لإتباع أنماط سلوكية ضارة بنفسه أو بالمنظمة. ومن هذه الأنماط:
- (a) الوشاية بالشخص المرجعي لدى إدارة المنظمة لتقليل ما يحصل عليه الفرد من عوائد.
  - (b) الشكوى والتذمر من أن عبئ العمل لدى الشخص المرجعي بسيط، ومن ثم محاولة تحميله أعباء إضافية بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة مقام المعادلة للشخص المرجعي.
  - (c) تخفيض الجهد الذي يبذله الشخص الذي يشعر بعدم العدالة (المدخلات) كي تتناسب مع مخرجاته، التي هي قليلة من وجهة نظرة وبالتالي يعيد التوازن إلى بسط ومقام المعادلة.
  - (d) إعادة عملية تقييم المدخلات والمخرجات التي تخصه أو تخص الشخص المرجعي.
  - (e) اختيار شخص مرجعي آخر يكون أقل تبايناً معه في عوائده (مخرجاته) وأدائه (مدخلاته).
  - (f) لجوء الشخص إلى زيادة مخرجاته بإتباع أساليب غير أخلاقية مثل الرشوة أو السرقة أو التحايل والخداع.

- وبالرغم من وجهة نظرية العدالة Equity Theory في تحديد ما يشعر به العاملون من عدالة إلا أنه يشوبها بعض أوجه القصور ومنها:

  - (1) أن عملية المقارنة بين المخرجات والمدخلات مبنية على تقديرات وأحكام شخصية قد تكون غير سليمة.
  - (2) إذا ما كان هناك نظام سليم للموارد البشرية بالمنظمة، فإن لجوء الفرد لتخفيض جهده أو مدخلاته لا بد أن يقابله انخفاض عوائده.
  - (3) عدم تناسق عناصر المدخلات والمخرجات مما يجعل عملية التقييم غير سليمة من الأساس.
  - (4) أن النظرية تفترض أن العدالة تتمثل فقط فيما يحصل عليه الأفراد من عوائد مقارنة بما يبذلونه من جهد. في حين أن هناك متغيرات وعوامل أخرى تتضمنها العدالة التنظيمية.

## • أنواع العدالة التنظيمية:

### 1 - عدالة التوزيع:

تشير إلى إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي تسلمها، حيث يقارن بين ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون ما يحصلون عليه من جهة أخرى. وعادة ما تتحدد مخرجات الفرد وفق عدد من العوامل منها:

- أ - المسؤوليات التي يتحملها الفرد.
- ب - مستوى الخبرة الشخصية.
- ج - مستوى التعليم والتدريب.
- د - حجم الجهد المبذول.
- هـ جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه.
- و - القدرة على التغلب على القيود والمعوقات.

### 2 - عدالة الإجراءات:

تشير الإجراءات إلى الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء عمل معين. و عدالة الإجراءات تشير إلى عدالة الخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات وتطبيق السياسات وتوزيع الأعباء وتقييم الأداء. وتكون الإجراءات عادلة عندما تتسم بما يلي:

- أ - الاتساق وعدم التعارض.
- ب - الثبات والاستمرارية.
- ج - تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والبعث عن الأهداف الشخصية.
- د - أن تكون قائمة على أساس من المعلومات الصحيحة والصادقة وبالتالي تعكس حاجة فعلية لوجودها.
- هـ المرونة. بحيث توفر الفرص لتصحيح الأخطاء.
- و - أن تحقق مصالح كافة أطراف المنظمة.
- ز - قياسها على معايير أخلاقية مثل المساواة والأمانة وغيرها

### 3 - عدالة التفاعلات أو المعاملات:

وتشير إلى كيفية تنفيذ الإجراءات المتعلقة بالعمل، وكيفية تعامل القادة مع المرؤوسين وينقسم هذا النوع من العدالة إلى نوعين هما:

- أ - عدالة التعامل مع الأفراد. ويقصد بها تعامل القادة مع المرؤوسين بكل احترام وتقدير.
- ب - عدالة المعلومات. وتشير إلى المعلومات المتوفرة لدى المرؤوسين عن شرح وتفسير القرارات والإجراءات والسياسات.

وتتوافر عدالة التفاعلات أو المعاملات عندما:

- أ - نزاهة وموضوعية القائد وخبرته.
- ب - توفير المعلومات الصادقة بشفافية.
- ج - احترام وتقدير المرؤوسين.
- د - الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين
- هـ توفير التغذية العكسية للمرؤوسين.

### • أهمية العدالة التنظيمية:

تتمثل أهمية العدالة التنظيمية فيما يلي:

- (1) أن العدالة بصفة عامة تعتبر قيمة اجتماعية ، وأساس من أسس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. وعدم مراعاتها من قبل المنظمة تعتبر تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية.
- (2) يساعد توافر العدالة علي إحساس العاملين بقيمتهم وكيانهم واحترامهم. وحرص المنظمة علي اتزانهم النفسي والاجتماعي.
- (3) أن عدم الشفافية في توفير المعلومات وعدم العدالة في توزيعها - عدالة المعلومات - يجعل العاملين أكثر إحساساً بغموض بيئة العمل وغموض أدوارهم وعدم وضوحها، ويشجع علي انتشار الشائعات.
- (4) أن الأفراد يستخدموا إدراكهم للعدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً.
- (5) المساعدة في توفير الالتزام من جانب العاملين وزيادة المواطنة التنظيمية.
- (6) المساعدة في تكوين اتجاهات ايجابية لدي العاملين تجاه المنظمة وقادتها وسياساتها وإجراءاتها.
- (7) زيادة الشعور بالرضا لدي العاملين وتقليل نوايا ترك العمل أو الانسحاب النفسي أو الجسمي من العمل.

### تمكين العاملين:

- يعد أحد أساليب وأدوات دعم المنظمة للعاملين ويشير تمكين العاملين إلي منح العاملين بعض ملامح القوة والتأثير بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل المسؤوليات الناتجة عنها.
- نجد أن مفهوم التمكين من جوانب مختلفة ويمكن، بصفة عامة، إدراج التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ضمن أيأ من المدخلين التاليين (Hardy & Leiba, 1998) :

#### ✓ المدخل الأول ويطلق عليه مدخل العلاقات "The Relational Approach" ، :

ويري مؤيدو مدخل العلاقات أنه يمكن تحسين الأداء من خلال تفويض القوة أو السلطة للعاملين فيعرف (Burk, 1986) التمكين بأنه عبارة عن "منح القوة أو التفويض السلطة" إما (Sewell & Wilkison, 1992) فإنهم يرون أن التمكين "يعني التحويل الفعلي لمركز القوة بعيداً عن الإدارة وإلي العاملين في الخطوط الأمامية" ويهدف مدخل العلاقات إلي تقليل درجة اعتمادية العاملين علي الإدارة مما يترتب عليه تحسين الأداء من خلال تقليل مستوي شعور العاملين بالضغوط.

#### ✓ بينما يطلق علي المدخل الثاني مدخل الدافعية "The Motivational Approach" :

فيركز علي تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم علي أداء وظائفهم وتزويد هؤلاء العاملين بالدعم العاطفي لتعويضهم عن الضغوط والتوترات الموجودة ببيئة العمل وربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالملكية لمنظماتهم.

• مزايا أسلوب تمكين العاملين:

ويحقق أسلوب تمكين العاملين العديد من المزايا من أهمها:

- ✓ تخفيف الأعباء الإدارية عن المديرين وإعطائهم الفرصة للتركيز في أعمال أكثر أهمية للمنظمة.
- ✓ تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات.
- ✓ إعطاء العاملين الفرصة لإظهار قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية.
- ✓ زيادة مستوى الرضا عن العمل.
- ✓ زيادة درجة الالتزام والولاء للمنظمة.
- ✓ بالإضافة إلي تنمية الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى العاملين.
- ✓ بما يساعد في النهاية علي تحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة.

• الأساليب التي يمكن اتباعها لتمكين العاملين:

من بين الأساليب التي تتبعها الإدارة لزيادة قوة العاملين ومنحهم القدرة علي التأثير ما يلي:

- (1) التعبير عن ثقة الإدارة في العاملين ووضع توقعات مرتفعة لمستوي أدائهم.
- (2) إعطاء العاملين مزيد من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أعمالهم.
- (3) إعطاء العاملين مزيد من الحرية والاستقلالية في أدائهم وأعمالهم.
- (4) إتاحة الفرصة للعاملين لتحديد الأهداف التفصيلية المتعلقة بأعمالهم، وذلك في ضوء الأهداف العامة للقسم.
- (5) التوسع في تطبيق مفاهيم التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية والإثراء والتوسع الوظيفي.
- (6) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- (7) التوسع في تشكيل فرق العمل. بحيث يكون فريق السلطة والقدرة علي تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم الأعمال المكلف بها.
- (8) التوسع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

• ولكي تحقق الإدارة الأهداف المرجوة من تمكين العاملين ومنحهم القوة يجب مراعاة ما يلي:

- (1) أن تضع الإدارة حدوداً فاصلة بين الأعمال والمهام التي يمكن إعطائها للعاملين وتلك التي لا تصلح لتطبيق هذا الأسلوب.
- (2) مراعاة توافر العديد من الخصائص الشخصية في العاملين الذين يتم إعطائهم قوة وقدرة علي التأثير، وكذلك الخصائص الموقفية المتعلقة بتطبيق المهمة المراد إنجازها.
- (3) التحديد الواضح لدور المدير بموجب هذا الأسلوب والذي يتمثل في التأكد من توافر الموارد اللازمة للعاملين، ومساعدتهم علي مواجهة المشاكل التي لا يستطيعون التصرف فيها.
- (4) تدريب العاملين علي ممارسة القوة والتأثير قبل التوسع في تطبيق الأسلوب.
- (5) توفير المرونة في الاتصالات التنظيمية بما يساعد علي سرعة وكفاءة اتخاذ القرار.

• العوامل الشخصية المساعدة على تمكين الإدارة للعاملين:

(1) إحساس الفرد بالمغذي من العمل:

يشير المعزي من العمل إلى قيمة الهدف من العمل احتكاماً إلى معايير الفرد أو المثاليات التي يؤمن بها (Thomas & Velthouse, 1990) ويعكس المغربي من العمل مدى اهتمام الفرد بعمله. ويتطلب الشعور بالمعزي من العمل وجود توافق بين متطلبات دور الفرد في العمل وقيمة وسلوكياته (Brief & Nord, 1990; Hackman & Old hem, 1980) ويتسبب انخفاض مستوى إدراك الأفراد بالمعزي من عملهم في شعورهم باللامبالاة والانعزال وعم التعايش مع الأحداث الهامة (May, 1969) في حين أن المستويات العالية من الشعور بالمغزي من العمل ربما تؤدي إلى زيادة الولاء وتركيز الطاقات.

(2) الكفاءة أو الجدارة Competence:

تشير الجدارة إلى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء عمله بمهارة. أن انخفاض شعور الأفراد بجدارتهم الذاتية ينتج عنه تجنب هؤلاء الأفراد للمواقف التي تتطلب مهارات خاصة وهذا السلوك التجنبي يؤدي بدوره إلى عدم قدرة الفرد على مواجهة المخاوف التي تقابلة وتنمية كفاءته، وعلى العكس من ذلك فإن ارتفاع مستوى الشعور بالجدارة الذاتية بدعم سلوك المبادرة، وبذل المزيد من الجهود في العمل والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة (Bandura, 1977).

(3) ذاتية التصرف Self – determination:

تشير ذاتية التصرف إلى شعور الفرد بأن لديه الخيار في المبادرة بالتصرف والتحكم في سلوكه (Deci, Connell & Ryan, 1989) وتعكس المبادرة بالسلوكيات والعمليات والاستمرارية فيها مثال ذلك اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل ومكان أدائه ومستوى الجهد المبذول. وإن إدراك الفرد لنفسه بأنه مصدر التصرفات يعد عنصراً أساسياً للشعور بالجدارة والقدرة على التصرف بحرية يعدان من العناصر الأساسية لتنمية الدافعية الداخلية المرتبطة بأداء العمل لدى الأفراد. كما أن تمتع الأفراد بذاتية التصرف يؤدي إلى المرونة والابتكارية والمبادرة والانضباط الذاتي، بينما يؤدي شعور الفرد بأنه محكوم بما حوله من أحداث إلى توتره وسلبيه مشاعره وانخفاض ثقته في ذاته.

(4) التأثير Impact:

يشير هذا المفهوم إلى درجة تأثير الفرد في النواتج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية المتعلقة بعمله (Ashforth, 1989) ويعد الشعور بالتأثير نقياً للشعور بالعجز.

### • متطلبات تطبيق التمكين:

يحتاج تطبيق التمكين مجموعة من المتطلبات من بينها:

- (1) **الثقة الإدارية:** عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة وبخاصة ثقة المديرين في موظفيهم.
- (2) **القيادة:** ركز العديد من الباحثين علي أهمية دور القائد في تمكين العاملين، فالقائد في المنظمات المتمكنة يكون مدرباً coach وليس مراقباً يقوم إعطاء العاملين الإرشادات في حالة حدوث الأزمات فقط، ويقدم لهم معلومات عن نقاط القوة والضعف ويساعدهم علي تعلم سلوكيات ومهارات جديدة.
- (3) **فرق العمل:** يقوم التمكين بصفة أساسية علي تكوين فرق فعالة والتي يطلق عليها فرق العمل الذاتية، حيث يعطي الفريق المسؤولية عن مهام كاملة، ويتم إعطائه اتجاهات عن كيفية أداء العمل.
- (4) **علاقات العمل:** يتطلب التمكين علاقات عمل يسودها التعاون بين العاملين بعضهم البعض، كما يحدث مشاركة بين العاملين في التعلم والتطوير والابتكار.
- (5) **الاتصالات:** يتطلب التمكين توافر الاتصالات الفعالة مع كل المستويات فالاتصالات هي مفتاح عملية التمكين، حيث يجب أن تتوافر خطوط اتصال تسهل الاتصال بين مختلف العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتبادل المعلومات ووجهات النظر.
- (6) **الضبط والرقابة:** يتضمن التمكين التصريح للعاملين بممارسة السلطة بما يحقق لهم الاستقلالية والتحكم الذاتي، ولكن يجب أن يتم تحديد حدود الحرية المتاحة لهم في اتخاذ القرارات ومدى مسؤوليتهم.
- (7) **التدريب:** يتطلب التمكين توفير تدريب مناسب حتى يكون لدي العاملين فهم كامل بوظائفهم، واكتساب العاملين المعرفة والمهارات اللازمة للتصرف السليم، حيث أن حرية التصرفات تنبع من المعرفة والكفاءة بقدر ما تنبع من السلطة التي يمتلكها الفرد أيضاً.
- (8) **نظام المكافآت:** يتطلب التمكين نظاماً للمكافآت يركز علي النتائج ويشجع العاملين علي المبادرة والابتكار والرغبة في تحمل المخاطرة وعدم معاقبتهم علي حدوث أخطاء نتيجة محاولات المبادرة والابتكار، كما يتم مكافأة العاملين علي سلوكياتهم تجاه الآخرين ومدى التعاون بينهم، وذلك لتشجيع التعاون والمشاركة بين العاملين.

### • معوقات التمكين:

- (1) زيادة أعباء ومسئوليات العمل علي بعض العاملين بما قد لا يتناسب مع مؤهلاتهم ودوافعهم وخصائصهم الشخصية.
- (2) ارتفاع تكاليف تأهيل العاملين لعملية التمكين وتدريبهم.
- (3) زيادة الصراع بين العاملين لاكتساب القوة مما يؤدي إلي تفشي بعض السلوكيات السيئة.
- (4) عدم توافر المعلومات بشفافية وصدق أمام العاملين بالشكل الذي يساعدهم علي اتخاذ قرارات سليمة.
- (5) المعوقات الثقافية والناعبة من عدم رغبة بعض العاملين في تحمل المسؤولية.
- (6) المعوقات التنظيمية النابعة من تعدد المسؤوليات الإدارية والميل نحو المركزية.
- (7) القصور في سياسيات الموارد البشرية المتعلقة لعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتحضير وتقييم الأداء.