

تمكين العاملين وأثره في إدارة الأزمة التسويقية دراسة تطبيقية في معمل السجاد اليدوي في الحلة

المدرس الدكتور أزهار نعمة أبو غنيم و المدرس المساعد رحاب حسين جواد
جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل/ كلية الإدارة والاقتصاد

الملخص

استهدفت الدراسة تحديد اثر تمكين في إدارة الأزمة التسويقية، وأجريت الدراسة على عينة من العاملين في معمل السجاد اليدوي في الحلة، وقد بلغت العينة (٣٠) عامل وهي تمثل مجتمع الدراسة واستخدمت بغض الوسائل الإحصائية في اختبار فرضيات الدراسة، وكان من نتائج الدراسة توجد فروق معنوية بين العاملين نحو عوامل تمكين العاملين ترجع لأسباب متعددة منها تباين ثقافة كل منظمة ونوع النشاط الذي تمارسه، وتوصلت الدراسة إلى إن أهم عوامل التمكين في ممارسات العاملين: الاتصالات الفعالة والمشاركة ووضوح الغرض، وإن اقلها أهمية في التطبيق تتمثل في العمل الجماعي والاعتراف والتقدير، واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها يجب على الإدارة ان تسعى لتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي وإن يشعر العاملين أنهم محل ثقة، وإن ارتكاب الأخطاء ممكن في حالات معينة.

ABSTRACT

Employees Empowerment and its Effect on Crisis Marketing Management
The objective of the research to identify the effect of Employees Empowerment and its Effect on Crisis Marketing the research was conducted on (30) employee of manufacture located in hilla city and these represents .the research population several statically methods where used to test the research hypotheses which led to the following results: it significant relationship of effect between Employees Empowerment and of Crisis Marketing management.

المبحث الأول : منهجية البحث

مشكلة البحث

إن مفهوم تمكين العاملين من المفاهيم التي صاحبت تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة من خلال منحهم السلطة، وتوثيق العلاقة بينهم وبين المنظمة في كل المستويات الإدارية بما يحفزهم على تقديم أفكارهم وتنمية مساهماتهم الابتكارية لخدمة منظماتهم، ولهذا سعت العديد من الآراء والاتجاهات والمنظمات الى المناداة بتمكين العاملين وتقوية مركزهم بغية إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية، وذلك باعتبارهم جزء أساسيا من النظام الإداري بالمنظمة. ويمكن تحديد أهم تساؤلات الدراسة وأهدافها فيما يلي :

١- ما المقصود بالتمكين وتمكين العاملين

٢- ما هي الأفكار الإدارية التي تناولت مفهوم التمكين

٣- ما هي خصائص وأنواع التمكين

٤- ما هي الأزمة التسويقية، ومراحلها وأنواعها .

أهمية وأهداف البحث

تأتي أهمية البحث من الأهمية التي يحتلها تمكين العاملين بكل مميزاته وخصائصه في معالجة الأزمات التسويقية وما يمكن إن يمثلته هذا التوجه في تقديم الحلول واقتراح الحلول والبدائل، واتساقا مع ذلك فإن البحث يحاول تحقيق أهدافه الجوهرية التي تتمحور حول تحديد مدى تأثير تمكين العاملين في معمل السجاد اليدوي في الحلة في إدارة الأزمة التسويقية وتشخيص وتحليل علاقة الارتباط والأثر بين تمكين العاملين وإدارة الأزمة التسويقية لدى الأفراد المبحوثين.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى : هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لمتغير تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية :

١- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للغرض من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٢- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأخلاقيات تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية .

٣- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف والحيادية من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٤- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للاعتراف والتقدير من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٥- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للعمل الجماعي من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٦- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمشاركة من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٧- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للاتصالات من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٨- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للبيئة الصحية من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية .

الفرضية الرئيسة الثانية : هناك اثر ذو دلالة معنوية لمتغير تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية ويتفرع منه الفرضيات الفرعية التالية :

١- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للغرض من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٢- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للأخلاقيات تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية

٣- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للعدالة والإنصاف والحيادية من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية .

٤- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للاعتراف والتقدير من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية.

٥- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية

٦- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية

٧- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للاتصالات من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية

٨- هناك علاقة اثر ذو دلالة إحصائية للبيئة الصحية من تمكين العاملين في إدارة الأزمة التسويقية

أساليب جمع البيانات

بهدف تقديم المعالجات الضرورية والعلمية لمشكلة البحث عمدت الباحثتان إلى استخدام أسلوبين في جمع البيانات هما :

أولاً : المقابلات الشخصية حيث قامت الباحثتان بزيارات ميدانية إلى المعمل المبحوث بهدف جمع المعلومات عن واقع البيئة الداخلية لها.

ثانياً: استمارة الاستبيان

اعتمدت الباحثتان في هذه الدراسة على المقياس testing the climate for empowerment الذي صممه كل من Scot & jaff ورد في كتابهم empowerment Practical guide for success 1991 حيث صمم هذا المقياس لاختبار سلوكيات تمكين العاملين والقياس المناخ المناسب لتحقيقه ويصلح هذا الاستبيان لقياس درجة تمكين العاملين في أي منظمة وقد تم تنمية هذا المقياس ليغطي ثمانية عوامل جوهرية ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلوكيات تمكين العاملين وتتمثل تلك الأبعاد في :

أولاً : وضوح الغرض ويشمل العبارات ١، ٢، ٣، ٤، ٥،

ثانياً : الأخلاقيات وتشمل العبارات ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢

ثالثاً : العدالة والإنصاف والحيادية وتشمل العبارات ١٣، ١٤، ١٥،

رابعاً : الأعراف والتقدير وتشمل العبارات ١٦، ١٧، ١٨، ١٩،

خامساً: العمل الجماعي وتشمل العبارات ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣،

سادساً : المشاركة وتشمل العبارات ٢٤، ٢٥، ٢٦، ٢٧

سابعاً: الاتصالات الفعالة وتشمل العبارات ٢٨، ٢٩، ٣٠،

ثامناً: البيئة الصحية وتشمل العبارات ٣١، ٣٢، ٣٣، ٣٤، ٣٥،

وقد عرضت الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في حقل إدارة التسويق في جامعة الكوفة وقد كان لملاحظاتهم وآرائهم بالغ الأثر في تنقيح وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبيان لتصبح أكثر

وضوحاً في قياسها لمتغيرات البحث ولذا فإن أداة جمع البيانات قد حقق على الأقل الصدق الظاهري وصدق المحتوى .

معالجة البيانات وتحليلها:

استناداً إلى طبيعة توجهات أهداف البحث ومضامين فرضياته فقد استعين بمجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل فيما يأتي:

- ١- معامل الارتباط البسيط والمتعدد ويستخدم في تحديد قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين.
- ٢- الانحدار البسيط والمتعدد واستخدم في قياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل مع المتغير المعتمد .

المحور الثاني: الجانب النظري

التمكين وتمكين العاملين

ما المقصود بالتمكين أن نفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعتبر الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي. ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف (Conger, 1998; Wilkinson, 1998; and Caning). عرف (Murrel and Meredith 2000) التمكين بأنه عندما يتم تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. كما عرف (Ginnodo 1997) التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة. بينما عرف (Shackletor 1995:130) التمكين " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا " وقرن الكاتب بين التمكين والتفويض. فالتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عملة لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير المروءوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة. أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية للوظيفة دون الحاجة لتغييرها.

من خلال أدبيات التمكين، حدد اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل: الاتجاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. ويقصد بالاتجاه الاتصالي في أدبيات التمكين العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل (Conunger, and Kanungo, 1988) ويعتقد أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة (Spreizer, 1995; Wilkinson, 1999) وبالتالي، يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة، فرق الإدارة الذاتية، واستقلالية فرق العمل.

أما النموذج التحفيزي فيركز على اتجاه العاملين نحو التمكين، التي تظهر في الكفاية، الثقة في القدرة على أداء المهام، الشعور بالقدرة على التأثير في العمل، حرية الاختيار في كيفية أداء المهام، الشعور بمعنى للعمل (Conunger and Kanungo, 1988)

مفهوم تمكين العاملين

عرف العديد من الكتاب والباحثين تمكين العاملين بأنه : عملية كتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة (أفندي ، ٢٠٠٣ : ٩٢) وعرفها عبد الوهاب بأنها إعطاء الثقة والحرية والموارد للعاملين ليتصرفوا طبقاً لإحكامهم (عبد الوهاب ، ١٩٩٧ : ٣٥) والتمكين لايعني إعطاء العامل أو الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل(الظاهر ومرزوق : ٢٠٠٥)

أهداف التمكين.

أولاً: التمكين من خلال المشاركة *Empowerment through participation* - وتهتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين. ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

ثانياً: التمكين من خلال الاندماج *Empowerment through involvement* - ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات. حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

ثالثاً: التمكين من خلال الالتزام *Empowerment through commitment* - ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم لأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات اكبر عن أديهم. ويمكن الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة. أن اي محاولة لتحقيق التزام الموظفين يمكن إن تتداخل مع تمكين العاملين من خلال المشاركة والاندماج.

رابعاً: التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية *Empowerment through delayering* - وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتطلب تبنى هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطي من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة. وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين وبصاحبة زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

يوضح الجدول المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المعاني الإدارية	المبادرات المستخدمة
------------------	---------------------

التمكين من خلال المشاركة	فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة مجالس العاملين/التدريب المستمر/مدراء الموظفين
التمكين من خلال الاندماج	دوائر الجودة/برنامج الاقتراحات موجز الفريق
التمكين من خلال الالتزام	مشاركة العاملين في الملكية مشاركة العاملين في الأرباح-برنامج علاوة الموظفين برنامج جودة الحياة في العمل
التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية	تصميم العمل/ إعادة التدريب/فرق العمل المستقلة إثراء الوظيفة/ المشاركة في الإرباح/برنامج علاوة الموظفين

نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية. وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين. سوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها:

نموذج (Conger and Kanungo (1988

عرف Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية. وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية". واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين. أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة. ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي. فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان. ولتقرير مستوى التمكين في إي منظمة، حدد Conger and Kanungo خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

المرحلة الأولى: تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين. ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع للموارد. أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتيابي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وتشمل عناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير

واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل . Conger, and Kanungo, 1988 أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم. ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور. وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى إستراتيجية للتمكين لازلة تلك الظروف.

المرحلة الثانية: استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، إثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء. ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لأزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين بفقدان القوة ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

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

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

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

اختصاراً، يرى الكاتبان التمكين " العملية التي من خلالها يعتقد الفرد أن فاعليته الذاتية تتحسن". أن التمكين يعني أن تسعى على تقوية اعتقاد الفرد بفاعليته الذاتية أو تعمل على أضعاف أو التقليل من اعتقاد الفرد بفقدان للقوة (Conger and Kanungo, 1988) (Thomas and Velthouse (1990) وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز". وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المتعقدات. ويتضمن نظام المتعقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة. وحدد الكاتبان أربع أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

Sense of impact التأثير الحسي أو الإدراكي.

ويقصد بالتأثير الحسي " الدرجة التي ينظر للسلوك " على انه يمكن أن تعمل اختلافاً فيما يتعلق بإنجاز الهدف أو المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد". ويقيم التأثير بالاعتقاد بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات لكفاية. "

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

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

Choice " تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد". الاختيار أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة. وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم بها.

التمكين كإستراتيجية إدارية

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوب لبناء نظم وعمليات التي تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة.
 - تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب.
 - بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين.
 - فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات.
 - تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي.
 - إيجاد فرق الإدارة الذاتية.
 - دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.
- ولتحقيق ذلك لابد من إحداث تحول في فكر وإستراتيجية الإدارة. وتعتمد ثقافة التمكين على اندماج ومشاركة الجميع كل من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء لتحقيق النجاح. فالالتزام ومشاركة القيادات الإدارية شرط أساسي لإيجاد ثقافة شاملة للتمكين. وتمكين العاملين لا يعنى بحال من الأحوال سحب البساط من المديرين ولكن التركيز بدلاً من ذلك على توفير الوقت والجهد للمديرين للعمل.

مراحل تطبيق التمكين

المرحلة الأولى - مرحلة الإعداد والتهيئة

لكي يكتب لبرنامج التمكين النجاح والاستمرار ينبغ خلال هذه المرحلة تقييم قدرات وإمكانيات المنظمة لتبني التمكين حيث يتم تحديد وتوفير الموارد الأساسية. أهم السمات الأساسية لهذه المرحلة تتضمن:

صياغة وتطوير رؤية للمنظمة

يرى (Block, 1987) كذلك أن بناء الرؤية تمثل الخطوة الأولى نحو التمكين. فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس " ما الذي سنقوم به لاحقاً"، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب ف قرارات تصب بالاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة. وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيز وامتسح للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد تمثل هذه الرؤية تحد حقيقي نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثيراً من المنظمات (Quinn and Spreitzer, 1997). فعلمية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

حيث يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية وإستراتيجية الإدارة العليا. وقد أشار (Cook, 1994) أن التمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطة بأهداف المنظمة. حيث تحتاج الإدارة العليا أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (Quinn and Spreitzer, 1997, Cook, 1994).

وركز (Lawler, 1992) على أهمية دور الإدارة العليا في الاتصال مع الموظفين بشكل فعال لنقل وإيصال الرؤية وتوضيح السلوك المرغوب به للوصول للأداء المطلوب لتحقيق الأهداف. وأظهرت دراسة (cacciope, 1998) أن برنامج التمكين الذي تبنته Burswood Resort Hotel in Western Australia لم يحقق كل التوقعات ويعود ذلك لحقيقة عدم ربط البرنامج بأهداف وأعمال الفندق وإدائه. وقد أدركت إدارة الفندق هذا الأمر وعملت على تطوير رسالة ورؤية يشارك فيها الجميع.

الانفتاح وفرق العمل

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعتبر أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة. فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل. وإن أفكار العاملين يتم احترامها وتؤخذ على محمل الجد (Quinn and Spreitzer, 1997). والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن

الثقة (Trust)، ويتفق (Taborda, 1999:3) في الدعوة أن التمكين الحقيقي يتطلب "الثقة بالفرد" والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة. ويرى Harari (1999) أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعتبر الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين. ويدل توفر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعتبر عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين (Harari, 199; Kirkmord and Rosen, 2000).

النظام والتوجيه

أفاد الأفراد الممكّنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة، ومهام ومسؤوليات واضحة. فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في الوقت نفسه على وعى بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم. فالأفراد الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة. وبحسب رأي (Quinn and Spreitzer, 1997) فإن وجود نظام واضح للعاملين يحد من عدم التأكد والغموض والذي عادة ما يصاحب جهود التمكين. فقد وجد (Spreitzer, 1996) أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين. فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض. فكل سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح. وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة. وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم. (Sutton and Kahn, 1997) ويقترح (Lawler, 1992) نوعين محددين من المعلومات الضرورية للتمكين:

- معلومات عن رؤية المنظمة.
- معلومات عن الأداء.

فعندما يكون الأفراد على معرفة باتجاه المنظمة، فإنهم يشعرون بقدراتهم على أخذ المبادرة. وكذلك عندما يكونوا على تفهم ومعرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها، فإنهم يكونوا في وضع لاتخاذ القرار أو التأثير على القرارات لتحسين الأداء. أن رسالة المنظمة التي تركز على أن المورد البشري كعنصر حاسم من أصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدّرهم.

الدعم والشعور بالأمان

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من

طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء. يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

القيادة الإدارية

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية الذي يركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور.

وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرووسين. بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرووسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية. حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات، تعزيز قدرات المرووسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية (Dvir et. Al., 2002). ويرى (Bennis and Nanus (1985 أن القائد العظيم يعمل على تمكين الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة المحافظة عليها. حيث يؤكد الكاتبان أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على إمداد مرووسيههم بالطاقة والإلهام لتمكينهم من التصرف عن طريق إمدادهم برؤية للمستقبل بدلاً من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافآت. فالقيادات التي تملك الرؤية يمكن أن تخلق مناخ المشاركة وتهيؤ الظروف المساعدة للتمكين التي عن طريقها يستطيع الموظفون أن يأخذوا على عاتقهم السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية. وبجانب إمداد الموظفين بالرؤية، فالقيادة التحويلية تتميز بقدرتها على خلق السلوك الإلهامي الذي يعزز الفاعلية الذاتية للعاملين للوصول إلى الهدف (Bassand Avolio, 1993). وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للموظفين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف (Eden, 1992).

١- التمكين من خلال القيادة: فالمدير هنا يلعب دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، فهنا يتم تفويض السلطة للعاملين وتوفير التدريب اللازم بالإضافة إلى توفير الإجراءات والنظم المعززة للتمكين مثل (بناء فرق العمل).

٢- تمكين الفرد : إن التمكين لا يتحقق بمجرد تحويل الفرد لصلاحية اتخاذ القرار بل لابد من استجابة الفرد وتحمله للمسؤولية هنا يتطلب الأمر تحقيق الجوانب النفسية في الفرد تتعلق بالمشاعر والإدراك (تمكين الذات)

ولا يتحقق هذا الأمر ما لم يشعر الفرد بان التمكين عملية ذات قيمة له مثل شعوره بالرضا نتيجة امتلاكه السيطرة على الأحداث في وظيفته .

٣- العمل التعاوني (تمكين المجموعة) :ينصب هذا النوع من التمكين على تطوير قدرات الأفراد للعمل والتعاون سوية واستثمار هذه المشاركة لتمكين الأفراد أنفسهم ومثال ذلك حلقات الجودة

٤- التغيير الهيكلي أو الإجرائي :هنا ينصب تمكين العاملين على إجراء التغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمنظمة.

٥- المنظور متعدد الأبعاد في التمكين : هنا يتم الجمع بين تمكين القيادة والتثقيف والرقابة والدعم وإجراء التغييرات الهيكلية والإجرائية أكثر مراعاة لنجاح التمكين إذ إتباع أسلوب أو منهج واحد من أساليب التمكين قد لا يكون كافيا لجعل التمكين فعالا .

فوائد تطبيق التمكين

- ١- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء .
- ٢- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار .
- ٣- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- ٤- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي (الطوفي، ٢٠٠٢) .
- ٥- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار
- 6-يساعد العاملين على تفهم ظروف المنظمة وإمكانيتها وإستراتيجيتها.
- ٧-يساعد على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين.
- ٨-يساعد على تماسك الجماعات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- ٩-يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها وبالتالي الوصول إلى قرارات رشيدة (د. عبد الباري درة، ٢٠٠٨) .

النظرى للمصالح الاقتصادية والإدارية

المحور الثالث

الأزمة التسويقية : خلفية نظرية

- ١- مفهوم الأزمة وخصائصها بشكل عام يعرف معجم ويبستر الأزمة "بأنها نقطة تحول إلى الأفضل أو الأسوأ.وهي لحظة حاسمة ، أو وقت عصيب إي وضع وصل إلى مرحلة حرجة (Gove)، 1981،ph & others، تعبر الأولى عن الخطر والثانية (Wet-Ji) وتستخدم الأزمة باللغة الصينية في كلمتين هما: عن الفرصة التي يمكن استثمارها ، من خلال تحويل الأزمة وما تنطوي عليها من مخاطر إلى فرص لإعادة الظروف لوضعها الطبيعي ، وإيجاد الحلول البناءة (حسن ابشر ٥٥ ص: ١٩٩٠)

مفهوم الأزمة اصطلاحاً

على الرغم من كثرة تداول موضوع الأزمة في العقد الأخير من القرن العشرين ، نتيجة للتغيرات البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسات الإنتاجية والخدمية، والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتلاحقة التي تؤدي إلى حدوث أزمات تفرض استخدام عمليات فعالة لمواجهتها للحد من أثارها (البوريني هناك محمودص ١ ١٩٩٦) إلا انه يصعب تحديد الأزمة نتيجة شمولية طبيعتها واتساع استعمالها (العامري ، عباس رشدي ١٩٩٣ص ١٧) و الفرق الاستخدام والسياق المطبق من قبل الكتاب والباحثين . وقد وردت مجموعة من التعريفات للأزمة على مستوى المنظمة ، منها تعريف (فنك)

الأزمة بأنها :نقطة تحول في حياة المنظمة نحو الأسوأ او(Steven، 1986، p15، Fink) الأفضل فهي حالة من عدم الاستقرار يحدث فيها تغير حاسم في سير العمل في المنظمة قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها .

وبالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح انه على الرغم من تعدد مفاهيم الأزمة نتيجة الاستخدام والسياق المطبق ، إلا انه يمكن استنتاج العديد من خصائص الأزمة ، التي يركز عليها المفهوم على النحو التالي : ليس بالضرورة إن تكون الأزمة نقطة تحول سلبية ، وإنما قد تكون فرصة للاستثمار نحو التقدم والنجاح والتعقيد والتشابك وتداخل الأسباب بالنتائج وسرعة تلاحق الأحداث مما يزيد من درجة الغموض في مواجهة الأزمة وعدم التأكد ونقص المعلومات وضيق الوقت للتفكير في مواجهة الأزمة باتخاذ قرارات صائبة وسريعة وفقدان السيطرة على مجريات الأمور وتهديد كيان المنظمة وفقدان التوازن الناتج عن الشعور بدرجة عالية من التوتر في بداية الأزمة مما يضعف إمكانيات الفعل المؤثر والسريع لمواجهتها ، يتطلب مواجهة الأزمة عمليات فعالة لإدارتها بشكل سليم للحد من نتائجها (آثارها) السلبية .

وبهذا صبحت الأزمات حدثاً متوقعا لجميع المنظمات في هذا العصر المليء بالتغيرات والمستجدات وكلما استطاعت الأزمة التأقلم مع التغيرات ، كان لديها القدرة على التعامل مع الأزمات بثبات واتزان هي ذلك الحدث السلبي الذي لا يمكن تجنبه أيا كانت درجة "Steve Albert" الأزمة كما يقول استعداد المنظمة وتتسم الأزمات بأنها تحدث بشكل مفاجئ لنا ، مما يعني حدوث أمر غير متوقع لنا ،مما يؤدي إلى تدميرنا ، او الى إلحاق الضرر بنا على اقل الأحوال، قد ينقطع التيار الكهربائي في لقاءات او اجتماعات مهمة لفترة طويلة، أو يتعطل جهاز الحاسوب لديك في العمل في فترة إخراج الميزانياتوغيرها)(سعد عبد الله العباد، ص١٢٠٠٣) مما يندر بوضع جديد اقل ما يوصف في كتابه إدارة الأزمات وهي "Steve Albert" بأنه سيئ لذا تمتازا لأزمات بستة خصائص يذكره.

<http://www.5tt5.com;services;up-pic;uploads;c66c07ea3b.gif>

١- المفاجئة :وتعني إن الأزمات تحدث بدون سابق إنذار أو قرع للأجراس بل بشكل مفاجئ .

- ٢- نقص المعلومات : وتعني عدم توفر معلومات من المتسبب بهذه الأزمة أو التصرف ، ويعود السبب إلى النقص في المعلومات خصوصا إذا كانت تحدث إليك في أول مرة .
 - ٣- تصاعد الأحداث : عند حدوث الأزمات تتوالى الأحداث لتضييق الخناق عليه
 - ٤- فقدان السيطرة : جميع أحداث الأزمة تقع خارج نطاق قدرتك وتوقعاتك
 - ٥- حالة الذعر : يعمد المدير أو المسئول إلى إقالة كل من له علاقة بوقوع الأزمة ، أو يلجأ إلى التشاجر مع معاونيه او مرؤوسيه
 - ٦- غياب الحل الجذري السريع : الأزمات لا تعطي فرصة أو مهلة للمدير حتى يصل إلى حل متأن ، بل في غمضة عين لا بد من اختيار يبين عددا محدودا من الحلول واختيار اقلها ضرراً .
- ويتضح مما سبق إن خصائص الأزمات على وجهة العموم تتمثل بما يلي :
- ١- تمثل الأزمة نقطة تحول جوهري ينطوي على درجة الغموض وعدم التأكد والمخاطرة .
 - ٢- تتطلب قرارات مصيرية لمواجهةها أو حسمها .
 - ٣- تسبب حالة عالية من التوتر العصبي والتشتت الذهني وذلك لانطوائها على عنصر المفاجئات .
 - ٤- تهدد القيم العليا أو الأهداف الرئيسية للمنظمة .
 - ٥- تتسم أحداثها بالسرعة والديناميكية والتعقيد والتداخل -وقد يفقد احد طرفي الأزمة -او كلاهما - السيطرة على مجرياتها .
 - ٦- تتطلب الأزمة معالجة خاصة وإمكانيات ضخمة .

مراحل الأزمة

اتفق الباحثون على أن مراحل الأزمة تمثلت بالاتي :

١- مرحلة الشعور بالأزمة

وهي المرحلة الانذارية إذ يكون هناك عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذارا مبكرا بإمكانية حدوث الأزمة فتلاحظ إن المنظمات تعمل في بيئات متغيرة على المستويين المحلي والدولي ويوجد في هذه البيانات عدد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر .

٢- مرحلة الأزمة الحقيقية

في هذه المرحلة يتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة هذه المؤشرات قد تكون فجائية او على شكل إنذارات من المرحلة السابقة ، بعض المنظمات تكون مستعدة لهذه المرحلة من خلال استخدام خطط فاعلة يمكنها التعامل معها بفعالية لذلك يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول إلى هذه المرحلة

٣- مرحلة الأزمة المزمنة

في هذه المرحلة تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها ارتباطا عضويا ، لذلك يطلق عليها الباحثون بالمرض المزمن ، عند هذه المرحلة تتدخل الإدارة حتميا مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني فناء المنظمة ذاتها

٤- مرحلة حل الأزمة

في اغلب الأحيان يتم حل الأزمة في المراحل السابقة فهذه المراحل تقدم فرصا ثلاثا لحل الأزمة مع فرق الجهد والوقت والتكلفة ، ففي المرحلة الأولى يكون الحل أيسر واقل تكلفة وتزداد الصعوبة في المرحلة الثانية وتتطلب تضافر كل الجهود وموارد المنظمة في المرحلة الثالثة (الجمال و عياد، ٢٠٠٨، ٣٣٥-٣٣٧) .

خصائص الأزمة

اتفق اغلب الباحثين على ان خصائص الأزمة متمثلة بالاتي (:ابوشيخة، ٢٠٠٩: ٣١٩) (محمد شومان ٢٠٠١، ٥٠-٤) (د.جمال و عياد، ٢٠٠٨، ٣٣٢)

- ١- المفاجئة : تزداد الحاجة الى الأزمة الى الفعل ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة بمعنى اخر ان الأزمة قد تكون حدثا مفاجئا او حدثا متوقعا ويتوقف هذا الأمر على وجود إدارة إستراتيجية في المنظمة تأخذ إدارة الأزمات بعين الاعتبار ويمكنها رصد البقية والتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها .
- ٢- نقص المعلومات تتميز القرارات المتخذة لعلاج الأزمة بعدم التأكد ونقص المعلومات .
- ٣- تصاعد الأحداث : تتطلب الأزمة السرعة في اتخاذ القرارات بسبب ضغط الوقت ويجب ان تكون القرارات صائبة لأن الموقف لا يتحمل الخطأ .
- ٤- فقدان السيطرة : فالأزمة تهدد الكيان التنظيمي او جزء منه ولسمعتها ولحل عدم التعامل بفعالية معها تؤدي إلى تغيرات جوهرية في بيئة المنظمة .
- ٥- حالة الذعر : فالأزمة تسبب حالة من الخوف والذعر وتقييد الأفكار .
- ٦- غياب الحل الجذري السريع : فالأزمات تختلف فيما بينها ومن ثم تتطلب استجابات متباينة وبالتالي تتعدد الأسباب وتتداخل بالنتائج ويصعب التحكم في الأحداث .

إدارة الأزمة

يمكن تعريف إدارة الأزمة بأنها الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الاستراتيجيات التي يمكنها من منع عدد من الآثار السلبية على المنظمة ويؤكد الباحثون على أهمية إدارة الأزمات قبل وقوعها وهي في طور مرحلة القضايا لذلك يمكن القول ان إدارة الأزمة مجموعة من الوظائف والعمليات التي تستهدف تحديد القضايا ودراستها والتنبؤ بها قبل ان تتحول الى أزمات ووضع وتحديد سبل منعها والتعامل معها Kash&Darling1998

الاتجاهات البحثية في إدارة الأزمة

لقد دخلت مظاهر جديدة لإدارة الأزمة فبعدما كانت (مقتصرة على المدخل القانوني وكان هذا المدخل يعتمد على إدارة الأزمة من قبل محامي المنظمة وكان الاهتمام مركزا على الجوانب القضائية مع استبعاد الاستراتيجيات الاتصالية التي تؤكد على حرية تدفق المعلومات من المنظمة الى جماهيرها الأساسية) الا انه في الوقت الحاضر ركزت الإدارة على ضرورة فهم الأزمة وكيفية إدارتها

وتحديد خطورتها على المنظمة خاصة على جماهيرها وظروفها التسويقية. وعليه اتخذت الدراسات التي تناولت إدارة الأزمة ودور العلاقات العامة فيها ثلاث اتجاهات أساسية وهي :

الاتجاه الأول: دراسات الحالة (case studies)

قام الباحثون هنا بدراسة أزمات واجهت المنظمات المختلفة وتوصل والى مجموعة من النتائج أهمها :
- حدوث الأزمة ودرجة خطورتها يختلف باختلاف طبيعة المنظمة ومجال عملها ووظائفها من أكثر الأزمات التي تواجه المنظمات (فشل منتج معين ، التغيرات المفاجئة في السوق ، العلاقات الصناعية ، أزمة سيولة نقدية ، إدراك الجمهور للمنظمة .

- يكون للأزمة نتائج وتبعات على المدى القصير والمدى الطويل وعلى المنظمة إدراكها لكي يمكن الوصول الى حل دائم للأزمة.

- الأزمات تؤدي إلى خسائر ومكاسب للمنظمة مثال ذلك (تسريع التغيرات تطوير استراتيجيات جديدة تطوير نظم التحذير المبكر من الأزمات مواجهة المشاكل منه.

- لا يوجد اتفاق على إستراتيجية معينة أو طريقة منظمة لإدارة الأزمة ويوجد فقط مجموعة من القواعد التي تقلل من الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة .

- توجد عدة صعوبات مشتركة لإدارة الأزمة هي : (حالة عدم التيقن التي تواجه الأزمة ، تباين نظم القيم التي تواجه الأزمة ، حالة المعلومات المتاحة في وقت الأزمة ، وجود اتصالات غير كافية وتغير أهداف الإدارة .

- صعوبة تحديد وظائف معينة خاصة بإدارة الأزمات في المنظمات .

الاتجاه الثاني قواعد التعامل مع الأزمة

هذا الاتجاه يؤكد على بعض القواعد والأسس التي يجب على المنظمة إتباعها عند وقوع الأزمة وعليه لابد من الإجابة على بعض الأسئلة عند التعرض للأزمة وهي (هل توجد أزمة فعلا ؟ وإذا كانت موجودة هل يتوجب على المنظمة القيام بعمل ما ؟ ومتى يتم التحرك ؟ ومن الذي يجب إن يشاركوا فيه؟

الاتجاه الثالث نماذج إدارة الأزمة

إن عملية إدارة الأزمة تتضمن مجموعة من العناصر متمثلة بالاتي :

- مجموعة الشروط والظروف المسبقة - داخليا وخارجيا تحدد درجة رقابة وسيطرة المنظمة على بيئتها وكذلك درجة حساسيتها للأزمة.

- تصور الأزمات التي يمكن ان تواجه المنظمة (نظام تنبؤ للأزمات).

-تقييم الأزمة وفقا لعدة معايير منها مستوى التهديد الناتج عن الأزمة ، ضغوط الوقت ، المشاركون في صنع القرار ،المعلومات المطلوبة ونوعيتها .

-إنشاء بناء تنظيمي لإدارة الأزمات

-تقيم مدى فاعلية الحلول المطروحة للأزمة .

من هذا المنطلق يمكن تحديد خطوات إدارة الأزمة والتي تمثل خصائص هذه العملية وترتبط ارتباطا وثيقا بالعلاقات العامة وتمكين الموظف :

١- إدارة القضايا : وتتضمن مسح البيئة وجمع المعلومات وبناء إستراتيجية اتصالية لمواجهة الأزمة .

٢- التخطيط الوقائي :ويتضمن رصد البيئة الخارجية وبناء نظام معلومات تحذيري وتطوير إجراءات وتكثيفات اتصالية .

٣-مرحلة الأزمة : تقويم استجابة المنظمة والتحكم في الرسائل السلبية والسيطرة عليها وتصويب الرسائل .

٤-مرحلة ما بعد الأزمة :توجيه الانتباه للجماهير ورصد القضايا التي تثار وتقويم خطة مواجهة الأزمة .

مراحل إدارة الأزمة

فبعد ما استعرضنا إدارة الأزمة سنوضح هنا مراحل إدارة الأزمة بالشكل الذي يمكن التخلص منها أو تقليص أسبابها على المنظمة وكما معروف بان كل منتج يمر بدورة حياة ممثلة بالولادة والنمو والنضج والانحسار أو الموت كذلك الأزمة تمر بهذه المراحل لكن إذا أحسن إدارتها فإنها لا تصل إلى مرحلتي النمو والنضج.

وكذلك الإدارة الجيدة قد تتجنب الأزمات قبل إن تولد وتمثل هذه المراحل بالاتي :

١-دراسة البيئة المحيطة بحثا عن المشاكل التي قد تحدث مستقبلا وهنا يتم توجيه موارد المنظمة إلى تحديد المشاكل التي تمثل تهديدا لها للتأثير في مسارها ومن شأن هذه الدراسة إن تتيح للإدارة تجنب مواجه الأزمات وبالتالي ليس من الضروري هنا تنفيذ أي خطة طوارئ إذ لا أزمة هنا .

٢-التخطيط للوقاية من الأزمة :في هذه المرحلة يتم تحديد الخيارات التي يمكن للمنظمة ان تختار من بينها لتطوير خطة لمواجهة الأزمة كذلك اختيار الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة .

٣-مرحلة المعاناة من بلوغ الأزمة:في هذه المرحلة يتم التعرف على أسباب الأزمة وتقدير الضرر الذي وقع وتحديد المسؤولية كذلك يتم الاستعداد لمواجهة الظروف التي لا تفيد فيها منع وقوع الأزمة أي وضع خطة لمواجهة مختلف النتائج غير المرغوبة .

والتخطيط لمواجهة الأزمة ينطوي على أمرين مهمين هما :

أ-اتخاذ الاحتياطات اللازمة بعدم تكرار أو حدوث الأزمة مستقبلا .

ب-اتخاذ الإجراءات الوقائية الكفيلة بمواجهة أي أحداث غير متوقعة أو مفاجئة تعوق سير العمليات في المؤسسة .

٤- مرحلة ما بعد الأزمة: يتم هنا مراقبة المشكلة إلى إن تتناقص حدتها وتقييم خطة مواجهة الأزمة بهدف تحسين الخطط مستقبلا ووضع خطة لإعادة تحفيز العاملين .

مفهوم الأزمة التسويقية

نرى إن هناك صعوبة في تحديد مفهوم واحد للأزمة، إذ إن للآزمات مفاهيم متعددة نتيجة لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين ودراساتهم للآزمة من جوانب مختلفة ولكن يمكن القول إن هناك تعريف خاص لكل مهتم بها

فمن الجانب التسويقي فلا بد للمنظمات الناجحة التي تعد نفسها من المنظمات المتقدمة من أن تراعي مفهوم الأزمة التسويقية ، وأبعادها المحتملة عند وضع البرامج التسويقية وإن تضعها في مقدمة أولوياتها التسويقية . إذ تتعرض المنظمات بين فترة وأخرى إلى بعض الآزمات التسويقية سواء أكانت منظمات حالية في سوق العمل أو منظمات جديدة ترغب بتسويق منتجاتها في بداية عملها .

وعند البدء بمراجعة الأدبيات التسويقية لاكتشاف عدد من المؤشرات الرئيسية للآزمات التسويقية يلاحظ أن جذور آزمات التسويق تعود إلى بداية الثمانينات من القرن العشرين وتحديدًا عام ١٩٨١ (Day,325)، 1992

فيما أكد آخرون على أن القليل يمكن أن ينكر بان للتسويق الحديث آزمات وهذه الآزمات خطيرة جدا ولكنها لا تعتبر آزمات تسويقية جديدة وفي نفس الوقت لا يصعب حلها و لكنها تعتبر غير صحية . (Brown p4)، 1995

إن للتسويق آزمتين رئيسيتين هما: (Mohua bir) ، 2002، p1

تتمثل الأولى بأزمة الهوية وتتلخص في تعريف دور التسويق في المنظمة .

والثانية أزمة حسابية تتمثل في تحديد قيمة التسويق في المنظمة .

وبما إن التسويق احد أنشطة المنظمة الأساسية لهذا فإن ما سبق عرضه من تعريف ومصطلحات تنطبق على الأزمة التسويقية في مجال دراستنا الحالية وبالرغم من أنه ليس هناك تحديد أو تعريف واضح وصريح في أدبيات التسويق للآزمة التسويقية ناقش تأثيرات الصدمات الخارجية والتي اعتبرها آزمات تسويقية (Dickson)، 1992، (76) إلا أن

على أنها "انخفاض أو تراجع للدور الإستراتيجي للتسويق وأشار (Omar and Others) 2003، داخل المنظمات "وهذا ما اتفق عليه أكاديمي التسويق في بداية الثمانينات إذ أشاروا على أن الأزمة التسويقية هي انحسار واضح في دور التسويق الاستراتيجي وأكد (محمد جوان ٣، ٢٠٠٣) على أنها "ضعف أو جمود في تصريف المنتجات أو انخفاض الحصة السوقية وعدم تغطية جميع الأسواق في فترة زمنية معينة " على أنها "الفجوة بين ما يمكن أن يقوم ب هاو يقدمه (Omer and Ibid)، ٢٠٠٣، ٢٠٠٣) في حين وصفها التسويق وما يقوم به فعلا "

الغنى للعلم (الاقتصاد والادارة)

وبناء على ما ذكر نرى انها ((حادث استثنائي يثير تهديد جدي لعمليات التسويق بشكل خاص والمنظمة بشكل عام وبالتالي مرور المنظمة بفترة ارتباك وركود لبعض الأنشطة التسويقية داخل المنظمة))

وهي أيضا ((انقطاع مفاجئ في مسيرة الأنشطة التسويقية للمنظمة نتيجة تعرض المنظمة لموقف سلبي ما)) وعلى الرغم من خطورة الأزمات التسويقية وما يمكن ان تؤدي اليه من نتائج سلبية قد تصل بالمنظمة الى مرحلة التدهور الا ان المنظمات لم تولي أهمية كبيرة لها وان اهتماماتها بالأزمة التسويقية لا يكاد يذكر وبما ان الأزمات التسويقية التي تتعرض لها المنظمات أمر واضح لا يمكن تجنبه الا انه مع الاستعداد الملائم يمكن إدارة الأزمة التسويقية والتعامل معها واحتواءها وهذا ينعكس بدوره على عدم تفاقمها (Peter Oneill، 2003، 2، لتصبح كارثة كبيرة وبشكل عام فان توقع الأزمة لا يعني معرفة شكلها ومداها وجسامه اثارها وذلك لان الأزمات التسويقية أحداث منفصلة ، وغير مترابطة تتضمن تحدي لاتخاذ القرارات ومن ضمنها القرار (Crewal and Others، 2010، p7) التسويقي في التوقيت الحرج مما سبق يمكن القول ان الأزمات التسويقية قد تكون بسيطة روتينية يمكن السيطرة والتغلب عليها بل وحتى الاستفادة منها وقد تكون معقدة وغير روتينية يصعب السيطرة عليها وتؤدي الى خسائر كبيرة تؤدي الى تدهور المنظمة وفي الحالتين فان جميع الأزمات سوف تنتهي سواء أكانت ايجابية او سلبية التأثير على المنظمات والسؤال المطروح هنا من هو مدير الأزمة التسويقية الفعال؟

للإجابة على ذلك القول بان مديرا لازمة التسويقية الفعال يتصف بصفات معينة من اهمها انه ينبغي ان يكون (عبد السلام وعيتاني ١٩٩٠، ٥)

قوي الإيمان بقضية الأزمة التسويقية ، شديد التحمل ، ماضي الإرادة -

-يمتلك القدرة على التفكير الإبداعي في طرح الأفكار الجدية غير المألوفة لمعالجة تلك الأزمة التسويقية

-يتسم بالمهارات القيادية في إدارة فريق الأزمة التسويقية ، وفي الاتصال مع كافة الأطراف ذات الصلة بالأزمة بما في ذلك الطرف الآخر (او الخصم).

الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمة التسويقية

تقول (كوكس وهوفر ١٩٩٨، ص ٨٨) في كتابها القيادة وقت الأزمات عن الخطوات التي يجب إتباعها عند حدوث الأزمات التسويقية :

- ١- الخطوة الأولى :تكوين فريق عمل لوقت الأزمات وإمداده بأفضل الكوادر والتجهيزات والأدوات .
- ٢- الخطوة الثانية : تخطيط الوقت أثناء الأزمات ، والاستفادة من كل دقيقة في تخفيف اثر الأزمات .
- ٣- الخطوة الثالثة :محاولة الارتفاع بمعنويات العاملين بشكل يلهب لديهم الحماس والحيوية والالتزام بالعمل.

- ٤- الخطوة الرابعة: الإبداع والتجديد في المواقف الصعبة لتقديم حلول وآراء غير مسبوقة .
 - ٥- الخطوة الخامسة : حل المشكلات وقت الأزمات بتحديد المشكلة وإجراء المشورة ومن ثم اختيار الحل الأمثل من الحلول المتاحة .
 - ٦- الخطوة السادسة : التغيير وقت الأزمات فلا يوجد شيء ثابت ومتغير في نفس الوقت الا التغيير نفسه فأما انك تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة او تتخلف عن الركب وتكون في عالم النسيان .
- وأخيرا :حاول أن تسعى بجد لجرد وحصر الأزمات والتهديدات التي تتوقع ان تحدث لك في الحاضر والمستقبل ويكون فريق عمل ليدرسها دراسة وافية لوضع الحلول والمخارج لها عند وقوعها . هذا الأمر سوف يزيد من ثبات ورسوخ أقدامك واتزانك عند حدوث الأزمات.

المحور الثالث الجانب التطبيقي

وصف عينة البحث

تأسس معمل سجاد الحلة في ١٩٩٣ لإنتاج سجاد يدوي وصوفي وحرير ومن إنتاجه جداريات تمثل حضارة العراق القديمة والحديثة ويبلغ عدد العاملات في المعمل ٢٠٢ عامل وموظفة بشهادات مختلفة ويتكون المعمل من الأقسام . قسم الإنتاج. السيطرة النوعية ، المخازن ، ويصدر الانتاج الى مقر الشركة ومنها الى خارج العراق وداخله وتكمن الأسباب التي دفعت الباحثان الى اختيار هذا المعمل عينة للبحث بالاتي:

اولا: تغد من المعامل الصناعية الكبيرة في محافظة بابل فضلا عن قدم تأسيسها .

ثانيا : كونها من المعامل التي تمتلك الخبرة نسبتا لطول عمرها الإنتاجي .

ثالثا : تنوع أنشطتها وتنوع منتجاتها المقدمة للزبائن .

رابعا : ظهور دور الأفراد العاملين في هذا المعمل بشكل واضح .

الفرضية الأولى: "يوجد فرق معنوي ذا دلالة إحصائية بين آراء العاملين موقع الدراسة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين "

الجدول (١) فرق آراء عينة الدراسة حول عوامل ومتغيرات تمكين العاملين

عوامل التمكين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	Sig
وضوح الغرض	2.50	0.64	2.639	0.009
الأخلاقيات	2.19	0.76	1.872	0.062
العدالة والإنصاف	2.13	0.93	2.430	0.016
الاعتراف والتقدير	2.01	0.81	2.443	0.015
العمل الجماعي	1.53	0.60	3.213	0.099
المشاركة	2.67	0.12	2.290	0.096
الاتصالات الفعالة	3.31	0.57	2.310	0.051
البيئة الصحية	2.25	0.66	2.827	0,005

السنة الثامنة - العدد الثاني والعشرون

المزايا	قيمة (T)	Sig
زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد	7.70	0.006
مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف	2.48	0.000
تزايد مساهمات وأفكار الأفراد	6.50	0.001
توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق	4.10	0.000
دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل	1.50	0.000
زيادة رضاء العاملين عن أعمالهم ووظائفهم	5.50	0.074
تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين	8.79	0.000
تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين	2.95	0.028
تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به	6.90	0.000

الفرضية الثالثة وتنص على أنه "يوجد فرق معنوي ذو دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين "

تتعرض هذه الفرضية لدراسة وتحليل مدى وجود فروقا بين آراء العاملين حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة حول ترتيب المعوقات التي تحد من تمكين العاملين

المعوقات	T	Sig
إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين	1.22	0.000
زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القدرين عليها	8.81	0.000
تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة	5.77	0.000
زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم	2.78	0.000

المراجع

أولاً: العربية

- ١-البوريني، (١٩٩٦) "إدارة الأزمات في عالم متغير، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- ٢-احمد السيد مصطفى، (٢٠٠٠) "الموارد البشرية العربية: تحديات وطموحات في القرن العشرين"، أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص٢
- ٣-الخضيري، محسن احمد (١٩٩٦)، التسويق في ظل الركود، ايتراك، القاهرة.
- ٤-الكسندر روشكا، "الإبداع العام والخاص" ترجمة غسان ابو فخر، الكويت، مكتبة عالم المعرفة ١٩٨٩
- ٥-سعادة، د.جودت سعادة، قطامي، يوسف(١٩٩٦) "قدرة التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة السلطان قابوس: دراسة ميدانية"سلسلة الدراسات النفسية والتربوية الصادرة عن جامعة السلطان قابوس، المجلد الأول العدد الأول.
- ٦- سعادة، د.جودت سعادة (٢٠٠٣) "تدريس مهارات التفكير" دار الشروق رام الله
- ٧-سعد عبد الله العباد، (٢٠٠٣) "إدارة الأزمات"
- ٨-د.علي عبد الوهاب، (١٩٩٩) "العض الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" للجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر العلمي السنوي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، ٢٩-٣٠ ابريل، ص٣٨٥
- ٩-عبد السلام، أبو قحف، ورنا عيتاني، (١٩٩٩) "ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات"، ط-الدار الجامعية للنشر
- ١٠- فتحي عبد الرحمن جروان (١٩٩٩) "تعليم التفكير، مفاهيم وتطبيقات" عمان، دار الكتاب الجامعي
- ١١-كوكس وهوفر(١٩٩٨) "القيادة في الأزمات" هاني خلجة وريم سرطاوي، الطبعة الأولى، بيت الأفكار الدولية، نيويورك

١٢- محمد جواد إبراهيم (٢٠٠٢) "الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها، دور العلاقات العامة في معالجتها" رسالة ماجستير، جامعة دمشق

١٣. محمود احمد الخطيب (٢٠٠٠) "إمكانيات تطبيق تمكين العاملين في الشركات الصناعية" بحث مرجعي، المجلس الأعلى للجامعات، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المؤتمر السنوي الثاني، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، ٦-٧ أبريل ص ٣-١٩،

١٤ محمد شومان (٢٠٠١) "الأزمات وأنواعها"، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة والطباعة والنشر عبر الانترنت، السعودية

١٥- منير كامل ميخائيل (١٩٩٦) "تدوة التربية العلمية ومتطلبات التنمية في القرن الحادي والعشرين، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، ٤-٥ ديسمبر

1) Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). "transformational leadership: a response to critiques", in Chemers, M. M. and Ayman, R. (Eds). Leadership theory and Research: Perspective and Directions, San Diego: Academic Press.

Bennis, W. and Nanus, B. (1985). Leaders. New York: Harper and Row.

2) Block, P. (1987). The Empowered Manager Political Skills at Work. San Francisco: Jossey-Bass.

3) Bowen, D. E. and Lawler, E. E. (1992). " The empowerment of service workers: What, why, how, and when", Sloan Management Review, Spring, pp.31-9.

4) Bowen, D.E. and Lawler, E.E (1995). "Empowerment of service employee ", Sloan Management Review, Summer, pp.73-84.

5) Brown, R. (1997). " Coaching helps you reach for the stars". Works Management, April, pp.34-36.

6) By ham, W. C. (1997). Characteristics of an empowered organization. In Ginnodo, B. (ed). The Power of Empowerment: What Expert Say and 16 Actionable Case Studies. Arlington Heighs, IL Pride.

7)Cacciope, R. (1998). " Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel", Leadership and Organizational Development Journal, Vol.19, No.5, pp.264-274.

8)Caudron, S. (1995). Create an empowerment environment. Personnel Journal, 74-9.

9)Conger, J. A. and Kanungo, R. N.(1988). "The empowerment process : integrating theory and practice", Academy of Management Review, Vol.19, No.3, pp.471-82.

10) Cook, S. (1994). " The culture implication of empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, pp.9-13.

11) Cunningham, I., Hyman, J. and Baldry, J. (1996). " Empowerment: the power to do what?". Industrial Relations Journal, Vol.27, No.2, pp.143-54.

- 12) Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). "Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment". *Academy of Management Journal*, Vol.45, pp.735-744.
- 13) Eden, D. (1992). "Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organization". *Leadership Quarterly*, Vol.3, pp.271-335.
- 14) Ford, R. C. and Fottler, M. D. (1995). "Empowerment: A matter of degree". *Academy of Management Executive*, Vol.9, No.3, pp.21-9.
- 15) Foster-Fishman, P. G. and Keys, C. B. (1995). "The inserted pyramid" how a well-meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of public bureaucracy". *Academy of Management Journal Best Papers Proceeding 1995*, pp.364-72.
- 16) Gandz, J. (1990). "The employee empowerment era". *Business Quarterly*, Vol.55, no.2, pp.70-74.
- 17) Ginnodo, W. (1997). *The Power of Empowerment*. Arlington Heights, IL: Pride.
- 18) Harari, O. (1999). "The trust factor", *Management Review*, Vol.88, No.1, pp.28-31.
- 19) Hardy, C. and Leiba-O'Sullivan, S. (1998). "The power behind empowerment: implications for research and practice". *Human Relations*, Vol.51, No.44, pp.451-83.
- 20) Higgs, M. and Rowland, D. (2001), "Developing change leadership capability. The impact of a development intervention", *Henley Working Paper Series, HWP 2001/004*.
- 21) Hofstede, O. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. CA: Newbury Park, Sage.
- 22) Hofstede, O. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- 23) Honold, L. (1997). "A review of the literature on employee empowerment", *Empowerment in Organization*, Vol.5, No.4, pp.202-12.
- 24) Jones, L. (1995). "Cocooned and cynical employees". *Journal for Quality and Participation*, Vol.18, No.18, pp.52-57.
- 25) Kirkman, B. L. Rosen, J. V. (2000). "Powering up teams", *Organizational Dynamics*, Vol.28, No.3, pp.48-66.
- 26) Kizilos, P. (1990). "Crazu about empowerment", *Training*, Vol.27, no.12, pp.47-56.
- 27) Lashley, C. and McGoldrick, J. (1994). "The limits of empowerment: a critical assessment of human resource strategy for hospitality operations", *Empowerment in Organization*, Vol.2, No.3, pp.25-38.

- 28) Mallak, L. A. and Kurstedt, H.A. Jr. (1996). Understanding and using empowerment to change organizational culture. Industrial Management, November/December, pp.8-10.
- 29) Martin, J. (1992). Cultures in Organizations: Three Perspective. New York: Oxford university Press.
- 30) Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). Empowering Employee. New York: McGraw-Hill.
- 31) Nicholls, J. (1995). " Getting empowerment into perspective: a three stage training framework". Empowerment in Organization, Vol.3, No.2, pp.6-11.
- 32) Nixon, B. (1994). " Developing an empowering culture in organizaion". Empowerment in Organization, Vol.2, No.1, pp.14-24.
- 33) Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nieleen, W.R. and Welling, B. (1994). " Employee empowerment". Empowerment in Organization, Vol.2, No.3, pp.45-55.
- 34) Phillips, R. (1995). " Coaching for higher performance". Executive Development. Vol.8, No.7, pp.5-7.
- 35) Potter, J. (1994). " Tapping iceberg: how to get the best out of your people through empowerment". Empowerment in Organization. Vol.2, No.1, pp.4-8.
- 36) Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). " The road to empowerment: seven questions every leader should consider", organizational Dynamics, Vol. 26, No.2, pp.37-49.
- 37) Robinson, R. (1997). " Loosening the reins without losihg control", Empowerment in Organizaion, Vol.5, No2, pp.76-81.
- 38) Schein, E. (1984). " Coming to a new awareness of organizational culture". Sloan Management Review, Winter, pp.3-16.
- 39) Schein, E. (1985). Organizational Culture and Leadership. Sn Francisco: Jossey-Bass.
- 40) Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.
- 41) Shrivastava, P. and Schneider, S. (1984). " Organizational frames of reference". Human Relations, Vol.37,10 November.
- 42) Spreitzer, G. M. (1995). " Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation", Academy of Management Journal, Vol. 38, No.5, pp.1442-65.
- 43) Spreitzer, G. M. (1996). " Social structural characteristics of psychological empowerment". Academy of Management Journal, Vol.39. No.2, pp.483-504.
- 44) Sutton, R. and Kahn, R. (1997). " Prediction, understanding, and control as antidotes to stress", in Lorsh, J. (ed.), Handbook of Organizational Behavior,NJ: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- 45) Swenson, D. X.. (1997). " Requisite conditions for team empowerment". Empowerment in organization, Vol.5, No.1, pp.16-25.

- 46) Taborda, C. G. (1999). “ Leadership, teamwork, and empowerment: management toward 2000”, AACE International Transactions, pp.1-4.
- 47) Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. (1990). “ Cognitive elements of empowerment: an ‘interpretive’ model of intrinsic task mativation”, Academy of Management Review, Vol.15, No.4, pp.666-81.
- 48) Wellins, R. S., Byham W. C. and Wilson, J. M. (1991). Empowered Teams: Creating Self-directed Work Group that Improve Quality, productivity and Participation. San Francisco: Jossey-Bass.
- 49) Wilkinson, A. (1998). “ Empowerment theory and practice”, Personnel Review, Vol.27, No.1, pp. 40-56.