



تمكين العاملين
الجزء الاول

Employee empowerment

اعداد : د.مها مصباح

٢٠٢٠/٣/١٦



أهداف الفصل:

- بنهاية هذا الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:
- ١. استهدف المؤلف من هذا الفصل إكساب القارئ العزيز:
- مفهوم تمكين العاملين.
- معرفة المدخل التنظيمي في تمكين العاملين.
- معرفة أبعاد تمكين العاملين من المنظور التنظيمي.
- معرفة المدخل النفسي في تمكين العاملين.
- معرفة أبعاد تمكين العاملين من المنظور النفسي.

أهداف الفصل:

- بنهاية هذا الفصل يصبح الطالب قادراً على أن:
 - • معرفة مفهوم التفويض وقواعده.
 - • معرفة مزايا التفويض ومعوقاته.
 - • التمييز بين التفويض والتمكين.
 - • معرفة آثار التمكين وآلياته.

مقدمة:

مع حلول العقد الأخير من القرن العشرين بدأت الأدبيات الإدارية تهتم بموضوع التمكين بمعنى منح العاملين الحرية والاستقلالية في العمل وفرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات وتحمل المسؤوليات، وذهب الباحثون إلى إمكانية قيام المنظمات بمجموعة من الممارسات التي تؤدي إلى الارتقاء بمستويات تمكين العاملين وتحسين مدركات العاملين لوظائفهم، وذلك سعيًا للاستفادة مما توصلت إليه مجموعة من الدراسات والتي تُفيد أن مزيدًا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري بمعنى تحسن مؤشرات الأداء والإنتاجية والارتقاء بمستويات إبداعية العاملين وتحسين جودة الخدمات والمنتجات.

Empowerment مفهوم

- وعرف قاموس Longman اصطلاح Empowerment بمعنى التمكين بأنه منح الفرد المزيد من القوة أو السلطة لكي يؤدي شيء ما، كما عرفه بأنه منح الفرد القوة أو الحق في تقرير ما سوف يحدث. وعرف المعجم الوجيز اصطلاح التمكين بأنه منح الفرد السلطة والقدرة على أداء شيء ما.

أولاً: مفهوم التمكين:

- أن للتمكين بعدين: بعد خارجي وآخر داخلي وذلك بإعتبار أن التمكين قد ينبع من البيئة التنظيمية أو من داخل الفرد ذاته وهي ذات الفكرة التي عبر عنها آخرون بوجود مدخلين للتمكين هما: مدخل العلاقات أو ما يُطلق عليه أيضاً مدخل سياقي أو بيئي ويقصد به أن التمكين نابع من البيئة التنظيمية أو المناخ التنظيمي، ومدخل الدافعية أو ما يُطلق عليه مدخل إداركي أو ذاتي والذي يشير إلى أن التمكين نابع من مدركات الفرد تجاه وظيفته، وسوف نتبع ذلك التقسيم بغرض الوصول إلى تعريف إجرائي للتمكين

يركز المدخل التنظيمي على تهيئة المناخ التنظيمي لتمكين العاملين، ويختلف المناخ التنظيمي عن البيئية التنظيمية، حيث تشمل البيئة التنظيمية أبعاد داخلية وأخرى خارجية أما المناخ التنظيمي فينصب على متغيرات البيئية الداخلية فقط وربما ينحصر في الجزء من تلك المتغيرات والتي ينظر إليها على أنها أدوات أو وسائل أو ممارسات تنظيمية تؤدي إلى تمكين العاملين.

□ وفي إطار المدخل التنظيمي ظهرت العديد من تعريفات التمكين، ومنها تعريف **Vogt (1997)** والذي عرف التمكين بأنه منح العاملين فرصة صنع القرارات في نطاق أعمالهم أو وظائفهم. اتفق ذلك المفهوم مع تعريف كل من **McEwan (1998)** و **Sackett & Sackett (1998)** التمكين بأنه منح سلطة اتخاذ القرار للمستوى التنظيمي الأكثر قدرة على صنع قرارات سريعة فعالة قريبة من مراكز النشاط.

- اختلف مؤيدو مدخل التمكين التنظيمي بشأن أبعاد التمكين التنظيمي فحدد Wei وزملائه (٢٠١٠) ثلاثة أبعاد للتمكين التنظيمي هي: (١) إتاحة المعلومات أو ما يسميه البعض بالمشاركة في المعلومات. (٢) الاستقلال في نطاق العمل أو ما يُطلق عليه المشاركة في صنع القرار. (٣) العمل الجماعي والمسئولية الجماعية.

- **وحدد (Chang & Lui (2008) أبعاد التمكين التنظيمي**
بأنها: (١) إتاحة المعلومات والموارد الضرورية لأداء
مهام العمل. (٢) توافر فرص التعلم والنمو. (٣) توفير
الدعم والمساندة للعاملين. وهكذا تعددت وجهات نظر
الكُتاب والباحثين فيما يتعلق بأبعاد التمكين التنظيمي وهو
ما دفع الكاتب للتعرض في الفقرات التالية لأبعاد التمكين
التنظيمي من المنظر الأكثر شيوعاً في الأبحاث الأكاديمية
وهي:

(١) الاستقلال في نطاق العمل:

الاستقلال في نطاق العمل أو ما يُطلق عليه أيضًا بالمشاركة في صنع القرار يعني منح العاملين فرصة صنع القرارات وحل المشكلات في نطاق أعمالهم دون الرجوع لمستويات إدارية أعلى، وهو ما يعني صنع القرارات في المستوى الإداري المناسب وذلك في ضوء خطط واستراتيجيات المنظمة ويشجع العاملين ويمنحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات الهامة.

(٢) المشاركة في الموارد والمعلومات:

المشاركة في الموارد والمعلومات وتعني منح العاملين الحق في الحصول على الموارد والمعلومات اللازمة لإنجاز مهام أعمالهم. ويكون ذلك عن طريق توفير تلك المواد والتسهيلات والأموال والمعلومات ومنح العاملين الحق في استخدامها في إنجاز مهام أعمالهم.

(٣) توافر فرص النمو:

توافر فرص النمو يعني قيام المنظمة من خلال قياداتها بتشجيع العاملين على تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية واكتساب مهارات جديدة وقد يكون ذلك من خلال توفير فرص التدريب والتنمية للعاملين بغرض تطوير معارفهم و مهاراتهم وكذلك إتاحة فرص الترقى بالمنظمة

(٤) الدعم والمساندة:

تلقى الدعم والمساندة يكون من الرئيس المباشر وكذلك من الزملاء في العمل، والدعم من الرئيس المباشر قد يكون عن طريق تشجيع العاملين على اكتساب مهارات ومعارف جديدة والتناء على العمل الجيد ومكافأة الأداء الجيد وإشراكهم في صنع القرارات الهامة والسماح لهم بالحديث عندما يعارضون القرار

هل يمكن العاملون بمجرد إشرافهم في السلطة والموارد؟ هل أساليب التمكين تقتصر على
ثانياً: المدخل النفسي:
منح السلطة وإتاحة الموارد؟



أبعاد التمكين النفسي:

- على العكس من أبعاد التمكين التنظيمي اتفق الباحثون حول أبعاد التمكين النفسي ويرى مؤيدو ذلك المدخل أن التمكين النفسي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

(١) الشعور بأهمية العمل:

- يرى **Thomas & Velthouse (1990)** أن الشعور بأهمية العمل **Meaningful** هو إدراك العامل لقيمة مهام عمله واهتمامه بإنجاز المهام المكلف بها، بينما ووسع آخرون ذلك المفهوم حيث يرون أن الشعور بأهمية العمل هو إدراك الفرد لقيمة المهمة أو الغاية أو الغرض من العمل وفقاً لمعايير وقيمه الشخصية (**Speitzer ,1995; Aryee & Chen 2006**).

• (٢) الجدارة:

ويُقصد بالجدارة إيمان الفرد بقدرته على أداء مهام وأنشطة عمله بمهارة، ويعنى ذلك توفر قدرة لدى الفرد على أداء مهام عمله ، وكذلك تتوفر لديه الثقة في قدرته على أداء مهام عمله بمستويات مرتفعة من الكفاءة.



أبعاد التمكين النفسي:

٣. حرية التصرف : Self-determination هي شعور الفرد بمسئوليته عن اختيار وتنظيم أساليب وطرق أداء مهام عمله (Thomas & Velthouse, 1990). ويرى آخرون (Hancer & George, 2003; Aryee & Chen, 2006) أن حرية التصرف تعنى شعور الفرد بحرية المبادرة والاستمرار في عمليات العمل وتحديد أساليبه. وأطلق البعض على حرية التصرف اصطلاح آخر ألا وهو الاستقلال .

٤. التأثير:

التأثير **Impact** هو إدراك الفرد بأن سلوكياته سوف تُحدث فروق جوهرية فيما يتعلق بالمهام المنجزة ، أن التأثير هو شعور الفرد بدرجة تأثيره على النتائج الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية للمنظمة.

الثقافة التنظيمية و التمكين:

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة بين أعضاء المنظمة التي تؤسس الاتجاهات وتضع الأطر لسلوكيات الفرد والجماعة وتستخدم في تقييم تلك السلوكيات والحكم عليها. ولذا يُمكن النظر للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من التوجهات التي تحكم الممارسات التنظيمية ومن تلك التوجهات التوجه بالقوة بمعنى كيفية توزيع القوة بين المستويات الإدارية ووفقاً لذلك التوجه هناك نمطان شائعان من الثقافة هما: الثقافة التي تتسم بالتفاوت المرتفع في توزيع القوة والثقافة منخفضة التفاوت في توزيع القوة.



التطبيق ؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟

- من خلال المامك بمفهوم تمكين العاملين ، وضح كيفية انتفاع المنظمات الحكوميه منه؟