

المحاضرة (١١) : [تابع الفصل السادس : " تمكين العاملين "]

* 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 المسئوليات الناتجة عنها.

نجد أن مفهوم التمكين من جوانب مختلفة ويمكن، بصفة عامة، إدراج التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ضمن أي من المدخلين التاليين (Hardy & Leiba, 1998) :

< المدخل الأول ويطلق عليه مدخل العلاقات "The Relational Approach" :

- ويرى 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 بالضغط

< بينما يطلق على 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 لمنظمتهم.

< 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 مستوي الرضا عن العمل.
- ✓ زيادة درجة الالتزام والولاء للمنظمة .
- ✓ بالإضافة إلي تنمية الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى العاملين.
- ✓ بما يساعد في النهاية علي تحسين مستوي الأداء الكلي للمنظمة.

< الأساليب التي يمكن إتباعها لتمكين العاملين :

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

- ١- التعبير عن ثقة الإدارة في العاملين ووضع توقعات مرتفعة لمستوي أدائهم.
- ٢- إعطاء العاملين مزيد من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة أعمالهم.
- ٣- إعطاء العاملين مزيد من الحرية والاستقلالية في أدائهم وأعمالهم.

- ٤- إتاحة الفرصة للعاملين لتحديد الأهداف التفصيلية المتعلقة بأعمالهم، وذلك في ضوء الأهداف العامة للقسم .
- ٥- التوسع في تطبيق مفاهيم التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية والإثراء والتوسع الوظيفي.
- ٦- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي بحيث يأخذ هذا الهيكل الشكل المفرطح.
- ٧- التوسع في تشكيل فرق العمل. بحيث يكون فريق السلطة والقدرة علي تخطيط وتنظيم ورقابة وتقييم الأعمال المكلف بها.
- ٨- التوسع في تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

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

- ١ - أن تضع الإدارة حدوداً فاصلة بين الأعمال والمهام التي يمكن إعطائهم العاملين بعض القواعد عند أدائها، وتلك التي لا تصلح لتطبيق هذا الأسلوب.
- ٢ - مراعاة توافر العديد من الخصائص الشخصية في العاملين الذين يتم إعطائهم قوة وقدرة علي التأثير، وكذلك الخصائص الموقفية المتعلقة بتطبيق المهمة المراد إنجازها.
- ٣ - 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.
- ٤ - تدريب العاملين علي ممارسة القوة والتأثير قبل التوسع في تطبيق الأسلوب.
- ٥- توفير المرونة في الاتصالات التنظيمية بما يساعد علي سرعة وكفاءة اتخاذ القرار.

< العوامل الشخصية المساعدة علي تمكين الإدارة للعاملين : ووفقاً لهذا التعريف فإن التمكين تتمثل في :

١/ إحساس الفرد بالمغذي من العمل :

- يشير المعزي من العمل إلي قيمة الهدف من العمل احتكاماً إلي معايير الفرد أو المثاليات التي يؤمن بها (Thomas & Velthouse, 1990) ويعكس المغربي من العمل مدي 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 مستوي 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 إلي زيادة الولاء والانحراف الوظيفي، وتركيز الطاقات.

٢/ الكفاءة أو الجدارة Competence :

- تشير الجدارة إلي اعتقاد الفرد في قدرته علي أداء عمله بمهارة (Gist, 1987) ويتطابق هذا المفهوم مع المفاهيم السيادة الشخصية، وتوقعات الأداء المرتبط بالجهد (Bandura, 1989). أن انخفاض شعور الأفراد بجدارتهم الذاتية ينتج عنه تجنب هؤلاء الأفراد للموقف الني تتطلب مهارات خاصة وهذا السلوك التجنبي يؤدي بدوره إلي عدم قدرة الفرد علي مواجهة المخاوف التي تقابله وتنمية كفاءته، وعلي العكس من ذلك فإن ارتفاع مستوي الشعور بالجدارة الذاتية بدعم سلوك المبادأة، وبذل المزيد من الجهود في العمل والمثابرة عند مواجهة المواقف الصعبة (Bandura, 1977).

٣/ ذاتية التصرف - Self - determination :

- تشير ذاتية التصرف إلى شعور الفرد بأن لديه الخيار في المبادأة بالتصرف والتحكم في سلوكه (Deci, Connell & Ryan, 1989) وتعكس ذاتية الاستقلالية في المبادأة بالسلوكيات والعمليات والاستمرارية فيها مثال ذلك اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل ومكان أدائه ومستوي الجهد المبذول. وإن إدراك الفرد لنفسه بأنه مصدر السببية لتصرفات يعد عنصراً أساسياً للشعور بالجدارة والقدرة علي التصرف بحرية يعدان من العناصر الأساسية لتنمية الدافعية الداخلية المرتبطة بأداء العمل لدي الأفراد. ولاحظوا أيضاً أن تمتع الأفراد بذاتية التصرف يؤدي إلي المرونة والابتكارية والمبادأة والانضباط الذاتي، بينما يؤدي شعور الفرد بأنه محكوم بما حوله من أحداث إلي توتره وسلبية مشاعره وانخفاض ثقته في ذاته.

٤/ التأثير Impact :

- يشير هذا المفهوم إلي درجة تأثير الفرد في النواتج الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية المتعلقة بعمله (Ashforth, 1989) ويعد الشعور بالتأثير نقيضاً للشعور بالعجز المكتسب (Martinko & Gardner, 1982) كما أنه يختلف عن مركز التحكم حيث يتعلق التأثير بمجال الفرد أما مركز التحكم فيعد خاصية من الخصائص العامة الشخصية التي تصاحب الفرد عبر المواقف المختلفة (Wolfe & Robertshow, 1982).

* وأخيراً فإن تعريف التمكين وفقاً المدخل يضع عدداً من الافتراضات العامة في (Speritzi, 1995) :

- أن تمكين ليس صفة شخصية دائمة يمكن تعميمها في المواقف المختلفة بل أنه مجموعة من المدركات التي تتكون من خلال البيئة التنظيمية وعلي ذلك فإن التمكين يعكس المد والجزر في مدركات الأفراد لأنفسهم.
 - أن التمكين متغير متصل، بمعنى النظر إلي الأفراد علي أنهم أكثر أو أقل تمكيناً بدلا من اعتبارهم ممكنين أو غير ممكنين.
 - وبالإضافة إلي ما سبق فإن مدخل الدافعية يسمح بقياس مدركات العاملين التمكين دون أن تكون هناك برامج منظمة من جانب المنظمة لذلك ومن ثم فإن هذه البحث يركز علي مدركات العاملين وليس علي الممارسات الإدارية.
- * متطلبات تطبيق التمكين :** يحتاج تطبيق التمكين مجموعة من المتطلبات من بينها:

- ١- الثقة الإدارية : عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة وبخاصة ثقة المديرين في موظفيهم.
- ٢- 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.
- ٣- فرق العمل : يقوم التمكين بصفة أساسية علي تكوين فرق فعالة والتي يطلق عليها فرق العمل الذاتية، فرق العمل المستقلة، ويتوافر في هذه الفرق الخصائص التالي: لديهم رؤية مشتركة عن العمل، حيث يعطي الفريق المسؤولية عن مهام كاملة، ويتم توزيع مهام عامة للفريق ويتم إعطائه اتجاهات عن كيفية أداء العمل.
- ٤- علاقات العمل : يتطلب التمكين علاقات عمل يسودها التعاون بين العاملين بعضهم البعض، كما يحدث مشاركة بين العاملين في التعلم والتطوير والابتكار.

٥- **الاتصالات** : يتطلب التمكين توافر الاتصالات الفعالة مع كل المستويات فالاتصالات هي مفتاح عملية التمكين، حيث يجب أن تتوفر خطوط اتصال تسهل الاتصال بين مختلف العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتبادل المعلومات ووجهات النظر.

٦- **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.

٧- **التدريب** : يتطلب التمكين توفير تدريب مناسب حتى يكون لدى 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 .

٨- **نظام المكافآت** : يتطلب التمكين نظاماً للمكافآت يركز على النتائج ويشجع العاملين على المبادرة والابتكار والرغبة في تحمل المخاطرة وعدم معاقبتهم على حدوث أخطاء نتيجة محاولات المبادرة والابتكار، كما يتم مكافأة العاملين على سلوكياتهم تجاه الآخرين ومدى التعاون بينهم، وذلك لتشجيع التعاون والمشاركة بين العاملين.

* معوقات التمكين :

- ١- زيادة أعباء ومسئوليات العمل على بعض العاملين بما قد لا يتناسب مع مؤهلاتهم ودوافعهم وخصائصهم الشخصية.
- ٢- ارتفاع تكاليف تأهيل العاملين لعملية التمكين وتدريبهم.
- ٣- زيادة الصراع بين العاملين لاكتساب القوة مما يؤدي إلى تفشي بعض السلوكيات السيئة.
- ٤- عدم توافر المعلومات بشفافية وصدق أمام العاملين بالشكل الذي يساعدهم على اتخاذ قرارات سليمة.
- ٥- المعوقات الثقافية والتابعة من عدم رغبة بعض العاملين في تحمل المسؤولية.
- ٦- المعوقات التنظيمية النابعة من تعدد المسؤوليات الإدارية والميل نحو المركزية.
- ٧- القصور في سياسيات الموارد البشرية المتعلقة لعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتحضير وتقييم الأداء.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~