

## محاضرة ١١ - تمكين العاملين

يعد أحد أساليب وأدوات دعم المنظمة للعاملين ويشير تمكين العاملين إلى منح العاملين بعض ملامح القوة والتأثير بما يمكنهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وتحمل المسؤوليات الناتجة عنها . ويمكن، بصفة عامة، إدراج التعاريف التي تناولت هذا المفهوم ضمن أيا من المدخلين التاليين ( Hardy & leiba ١٩٩٨ ) :

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

ويرى مؤيدو مدخل العلاقات

أنه يمكن تحسين الأداء من خلال : تفويض السلطة للعاملين فيعرف ( Burk, ١٩٨٦ ) التمكين بأنه : عن منح القوة أو التفويض السلطة إما ( sewell & wilkison, ١٩٩٢ ) فإنهم يرون أن التمكين "يعني التحويل الفعلي لمركز القوة بعيداً عن الإدارة وإلى العاملين على الإدارة مما يترتب عليه تحسين الأداء من خلال تقليل مستوى شعور العاملين بالضغط

### بينما يطلق على المدخل الثاني مدخل الدافعية " The Motivational Approach "

فيركز على تحسين مدركات العاملين بشأن قدرتهم على أداء وظائفهم وتزويد هؤلاء وربما يتطلب الأمر إعادة تصميم الوظائف بما يسمح بتنمية مشاعر العاملين المتعلقة بالملكية لمنظمتهم .

### مزايا أسلوب تمكين العاملين العديد من المزايا أهمها :

- ١- تخفيف الأعباء الإدارية عن المديرين وإعطائهم الفرصة للتركيز في أعمال أكثر أهمية للمنظمة .
- ٢- تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات .
- ٣- إعطاء العاملين الفرصة لإظهار قدراتهم ومهاراتهم الفنية والإدارية .
- ٤- زيادة مستوى الرضا عن العمل .
- ٥- زيادة درجة الالتزام والولاء للمنظمة .
- ٦- بالإضافة إلى تنمية الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي لدى العاملين .
- ٧- بما يساعد في النهاية على تحسين مستوى الأداء الكلي للمنظمة .

### الأساليب التي يمكن إتباعها لتمكين العاملين :

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

- ١- التعبير عن ثقة الإدارة في العاملين ووضع توقعات مرتفعة لمستوى 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 .

٧- التوسع في تشكيل فرق العمل بحيث يكون للفريق السلطة والقدرة على 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 إعطائها للعاملين وتلك التي لا تصلح لتطبيق هذا الأسلوب .

٢- مراعاة توافر العديد من الخصائص الشخصية في العاملين الذين يتم إعطائهم قوة وقدرة على 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 على مواجهة المشاكل التي لا يستطيعون التصرف فيها .

٤- تدريب العاملين على ممارسة القوة والتأثير قبل التوسع في تطبيق الأسلوب .

٥- توفير المرونة في الاتصالات التنظيمية بما يساعد على سرعة وكفاءة اتخاذ القرار .

**العوامل الشخصية المساعدة على تمكين الإدارة للعاملين :**

**١- 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, ١٩٩٠ ) ويعكس المغزي من العمل مدى اهتمام الفرد بعمله . ويتطلب الشعور بالمغزي من العمل وجود توافق بين متطلبات دور الفرد في العمل وقيمة سلوكياته ( Brief & Nord )

( Hackman, ١٩٩٠ & Old hem, ١٩٨٠ ) ويتسبب انخفاض مستوى إدراك الأفراد بالمغزي من عملهم في شعورهم باللامبالاة والانعزال وعدم التعايش مع الأحداث الهامة (May, ١٩٦٩) في حين المستويات العالية من الشعور بالمغزي من العمل ربما تؤدي إلى زيادة الولاء وتركيز الطاقات .

**٢- 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 تقابله وتنمية كفاءته ، وعلى العكس من ذلك فإن ارتفاع مستوى 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 المبادأة بالسلوكيات والعمليات والاستمرارية فيها مثال ذلك اتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل ومكان أدائه ومستوى الجهد المبذول . وإن إدراك الفرد لنفسه بأنه مصدرًا لتصرفات 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 والمبادأة والانضباط الذاتي ، بينما يؤدي شعور الفرد بأنه محكوم بما حوله من أحداث إلى توتره وسلبية مشاعره وانخفاض ثقته في ذاته .

### ٤- التأثير Impact :

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

### متطلبات تطبيق التمكين :

#### يحتاج تطبيق التمكين مجموعة من المتطلبات من بينها :

١- الثقة الإدارية : عملية تمكين الموظفين أساسها الثقة وبخاصة ثقة المديرين في موظفهم .

٢- القيادة : ركز العديد من الباحثين على أهمية دور القائد في تمكين العاملين ، فالقائد في المنظمات المتمكنة يكون مدرباً Coach وليس مراقباً يقوم بإعطاء العاملين الإرشادات في حالة حدوث الأزمات فقط ، ويقدم لهم معلومات عن نقاط القوة والضعف ويساعدهم على تعلم سلوكيات ومهارات جديدة .

٣- فرق العمل : يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق فعالة والتي يطلق عليها فرق العمل الذاتية ، حيث يعطي الفريق المسؤولية عن مهام كاملة ، ويتم إعطائه اتجاهات عن كيفية أداء العمل .

٤- علاقات العمل : يقوم التمكين بصفة أساسية على تكوين فرق فعالة والتي يطلق عليها فرق العمل الذاتية ، حيث يعطي الفريق المسؤولية عن مهام كاملة ، ويتم إعطائه اتجاهات عن كيفية أداء العمل .

٥- الاتصالات : يتطلب التمكين توافر الاتصالات الفعالة مع كل المستويات بالاتصالات هي مفتاح عملية التمكين ، حيث يجب أن تتوافر 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 ماتتبع من السلطة التي يمتلكها الفرد أيضا .

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 سياسات الموارد البشرية المتعلقة لعمليات الاختيار والتعيين والتدريب والتخضير وتقييم الأداء .