

التمكين النفسي استراتيجي لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

Psychological empowerment is a strategy for achieving professional stability for a worker

1. أ. عاشور لعور ، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف Achour Laour

2. أ. معافة رقية ، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف Maafa roukaya

تاريخ القبول: 2018/11/04

تاريخ الاستلام: 2018/09/02

الملخص:

يعتبر التمكين النفسي من الاستراتيجيات المعاصرة التي ترتقي بالعمال في المنظمة إلى مستويات جيدة من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، الإبداع، التفكير المستقل وروح المبادرة، ورغم اختلاف التعريفات، فإن جوهره يتمركز حول توفير مناخ عمل ملائم، ومنح العمال حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية، ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقومون به والشعور بالأهمية وروح المسؤولية، وهو ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد، فيسود الولاء والالتزام، ويشعر العمال بانتمائهم لمنظماتهم ويتحقق بذلك الاستقرار الوظيفي والتنظيمي، وتكسب المؤسسة مكانة جيدة في ظل الميزة التنافسية الشديدة التي تعيشها المؤسسات الوطنية والدولية. لذلك سنحاول من خلال هذا المقال تحليل دور التمكين النفسي، كاستراتيجية حديثة تتبناها المؤسسات الحديثة من أجل تنمية وتطوير أفرادها وتحقيق الاستقرار المهني لديهم.

الكلمات المفتاحية: التمكين النفسي، الاستقرار المهني.

Abstract :

The psychological empowerment of contemporary strategies that elevate workers in the organization to high standards of cooperation and team spirit, self-confidence, creativity, independent thinking and entrepreneurship, and despite the definitions differ, the essence centered on providing an adequate working environment, and the granting of freedom of workers to perform the work and wider participation to take responsibility and greater awareness of the sense of the work they do and the sense of urgency and a sense of responsibility, which contributes to raise the morale of workers and push them to do more, predominates loyalty and commitment, and feel of belonging to the workers for their organizations and achieved so functional and organizational stability, the institution and gain a good position in the light of the feature intense competition faced by national and international institutions.

So we will try through this article study of psychological empowerment, modern strategy adopted by modern institutions for the development of its members and achieve professional stability they have.

key words: Psychological empowerment, job stability.

1. المقدمة:

يشهد العالم منذ عقدينما الزمت تقريباً بـ بروز قوة مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والإدارة وتستند عتغيراً أساسياً في الاستراتيجية يجيئها التنظيمية، وتتمثل أهمها القوياً العولمة، الدرجة العالية من التعقيد، التكنولوجيا الجديدة، زيادة حدة المنافسة، والتغير في الهياكل الاقتصادية والسياسية.

وتنعكس هذه القوياً على المنظمات بكافة أشكالها وعلمها أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ مالمبادرة حتى تستطيع أن تتحاف ظلى مكانتها واستمراريتها، وفي ظل مسؤولية القادة والمديرين والمسيرين عن فشل أو نجاح المؤسسات، أصبح الاهتمام بالموارد البشري وإدارته وتوجيهه وتحفيزه يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالمال، والتقنية، والهياكل التنظيمية، وذلك لكونه يزخر بقدرات كثيرة ملموسة، فهو متعدد المواقف، والانطباعات والغرائز والدوافع التي يصعب ملاحظتها وقياسها، لذلك برز من بين الموضوعات المتعلقة بالبعد البشري موضوع التمكين كأحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في الألفية الثالثة، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين الأداء المهني وتحقيق الاستقرار وضمان مناخ عمل مناسب ومحفز.

وفي خضم ما نعيشه من اضطرابات وإشكالات تنظيمية وإدارية، وما تشهده الساحة من تغييرات متسارعة ومعقدة، أضحت المؤسسات العمومية والخاصة بحاجة ماسة إلى إيجاد مناخ يساعد العمال على العمل والإنتاج والإبداع، ويصبح بذلك العامل أكثر ولاء وانتماء لمؤسسته، وصالحاً لمجتمعه ووطنه، ويظهر بذلك لديه الاستقرار المهني الهادف إلى الارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية هذه المؤسسات ومواكبتها للتطورات والتحديات المتسارعة.

وانطلاقاً من هذا سنحاول من خلال مقالنا هذا إبراز أهمية التمكين ودوره في تحقيق الاستقرار المهني للعامل خاصة في ظل انتشار الميزة التنافسية وما تفرضه من تحديات في إدارة الموارد البشرية وتسييرها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الرئيسية:

- كيف يساهم التمكين النفسي في تحقيق الاستقرار المهني للعامل؟

وتندرج عنه أسئلة فرعية تتمثل فيما يلي:

1. ما المقصود بالتمكين النفسي وما هي أبعاده؟
2. على ماذا تبني فلسفة التمكين النفسي للعامل، وما هي أساليبه؟
3. هل يساهم التمكين النفسي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل؟
4. هل يساهم التمكين النفسي في تحقيق الانتماء التنظيمي للعامل؟

2- التمكين:

2-1 مفهوم التمكين:

أ- لغة:

"التمكين" مصدر للفعل مَكَّن وهو من مزيد الثلاثي والأصل "مَكَّن" وقد وردت مادة "مكن" في كتب اللغة ولم تخرج عن أصل وضعها، قال الجوهري: ("مكن" مكنه الله من الشيء وأمكنه منه بمعنى، واستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه بمعنى، وفلان لا يمكنه النهوض: أي لا يقدر عليه.

والمَكَّن: بيض الضب، قال الكسائي: أمكنت الضبة جمعت بيضها في بطنها¹.

وجاء في لسان العرب: "وقد مكنت الضبة وهي مكون، وأمكنت وهي ممكن إذا جمعت البيض في جوفها" وفي حديث أبي سعيد: "لقد كنا على عهد رسول الله -صلى الله عليه وسلم- يهدى لأحدنا الضبة المكون أحب إليه من أن يُهدى إليه دجاجة سمينة"; المكون التي جمعت المكن وهو بيضها، وقيل: الضبة المكون التي على بيضها، والمَكْنَةُ التمكن: تقول العرب: إن بني فلان لذوو مَكْنَة من السلطان أي تمكن.

وقال ابن سيده: والمكانة المنزل عند الملك، والجمع مكانات ولا يجمع جمع تكسير وقد مَكَّن مكانة فهو مكين، والجمع مكناء، وتمكَّن كَمَكَّن. وتمكن من الشيء واستمكن ظفر، والاسم من كل ذلك المكانة.

وجاء في لسان العرب: يقال أمكنني الأمر، يمكنني فهو ممكن، ولا يقال: أنا أمكنه بمعنى أستطيعه².

أما في المعجم الوسيط فإن (مَكَّن) له في الشيء يجعله علم سلطانا، (أمكنه) منالشيء يجعله علم سلطانا وقدرة وسهل ويسر عليه.

وفي اللغة الإنجليزية يعني منح سلطة رسمية لشخص ما، (Authorize) أو قانونية (Invest with legal power)، وهو بالإنجليزية والفرنسية "Empowerment"، وهذا المفهوم مشتق من كلمة power، أي القوة، وإذا ترجمناها إلى العربية، فنحن نعني التمكين، وعندما نعرف التمكين كمفهوم إداري، فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة بالأعمال والمهام ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية أرائه، وقراراته، وتطبيقاته³.

ب- اصطلاحا

يمثل تمكين العمال تلك العملية التي يسمح من خلالها للعمال بالمشاركة في المعلومات، وفي التدريب والتنمية، والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العمال أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي لدى العمال، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية.

التمكين النفسي: التمكين النفسي حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوفر لديه الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

2-2 متطلبات التمكين النفسي:

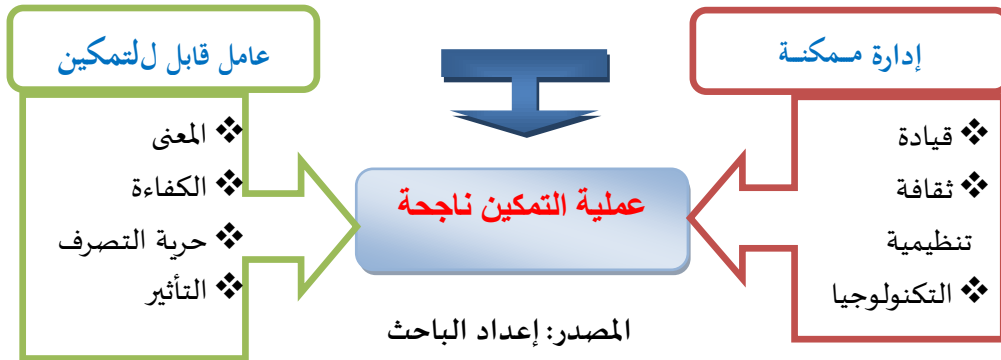
من خلال التعريفات السابقة ومختلف الأدبيات والدراسات التي تناولت موضوع التمكين، فإننا نلمس هناك جانبين ضروريين في هذه العملية، هما الإدارة من جهة، والعمال من جهة ثانية.

فإذا كانت إدارة المنظمة ترعوتش جع عملية تمكين الموظفين في بيئة عملهم تهتم بالظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم وقدراتهم في الرقابة على عملهم؛ ما يقو يلديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمالهم ذات معنى.

وحسب المعاني فإن الطرف الآخر في عملية التمكين هو الفرد نفسه، فإذا لم يكن الفرد على استعداد أن يصبح موظفًا متمكنًا فإن جهود المنظمة وإدارتها ستفشل؛ وذلك لأن الاستقلالية هي حالة ذهنية وس يا قيادرا كيلا يمكن تطويره بمجرد فرضه على الإنسان من الخارج

ف الفرد عندما يتبنى هذه الحالة الذهنية معتش جع إدارة المنظمة على هذا التبنّي، تتوافر لديه هذا الفرد الثقة بالنفس والقناعة بقدراتها المعرفية التي تساعد في عملية اتخاذ القرار.

الشكل رقم (1): عناصر عملية التمكين



فمن الممكن أن تقوم الإدارة بتبني التمكين والتخطيط له وتشجيعه، وإيجاد كل ما يلزم لإنجاحه، ولكن اتواهم موظف ليس لديه استعداد لتحمل المزيد من المس وولايات، وليس لديه مستوي عالٍ من الثقة بالنفس، وكذلك ممن يفضلون البقاء في الص فوفا خلفية، فلنتجج عملية التمكين في هذه الحالة، وفي المقابل قد نجد موظفًا لديه كفاء ة متطلبات الموظف الممكّن، ويقابل بإدارة لا تؤمن بالتمكين، ولا تجيد غير المركزية في الإدارة، فعندها ستفشل عملية التمكين أيضًا.

أ- بالنسبة للمنظمة:

➤ **القيادة الممكنة:** وهي القيادة التي تهيئ الفرص للموظفين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات لموظفيها على المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العمال باتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز موظفيها على الإبداع في العمل، وتكافئ العمال لقاء مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المنظمة والعمال.

➤ **الثقافة التنظيمية:** تأتي أهمية الثقافة التنظيمية كمطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة، وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم بشكل

سليم وخاصة عندما يكون السلوك مستهدفاً بحيث لا يمكن تحديد هب شكله بـ بق، ما يعني أننا لنتمكن من الفعل ليتطلب تنفيذ ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العمال.

➤ **التكنولوجيا:** إن تفاوت التكنولوجيا وتوافرها مع تطور القدرات البشرية التيتش غل المعد اتوالبرمجيات دون الاستعانة بجهات خارجية بـ اعد في تحقيق تمكين العمال، ومهما كانت التكنولوجيا متطورة ومتخصصة ة لتجدي نفعاً إذاً المتوافر القدرات البشرية الماهرة والمتخصصة في استخدام هذه التكنولوجيا.

➤ **إدارة المعرفة:** تعني إدارة المعرفة الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها، وتخزينها في نظام آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها، وتس هيلعملية الرجوع إليها من قبل كافة أفراد المنظمة⁴.

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع وليس له نهاية كون المعرفة متجددة وعلمدار الس اعة، فالإمساك بالمعرفة الحالية والحصر ولعلماء المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف، ومهاراته، ومكتسباتها المعرفية التيتزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة، واستقلالية، ومشاركة أو سعي في اتخاذ القرار.

➤ **تصميم العمل:** لكي يتحقق التمكين الفعالي للابد للمنظمة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح شاملاً لجماعي وإناس تخذ امفرق العمل في كثير من معتمكين العمال، وبما أن فريق العمل ومجموعة من الأفراد يعملون معاً لتحقيق هدف عام، نج د أنالقرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كانا العمل يؤدبش كلفرددي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هما الذين يحددون طريقة تناوالمشكلة من قبل أفراد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد وللفريق⁵.

ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة عند ما تتبنى فرق عمل ذاتي ة الإدارة أي فرق عمل ممكنة، المرونة، وتحسين الإنتاجية، وخفض التكلفة، وحل الكثير من المشكلات والصعوبات.

ب- بالنسبة للعامل:

- **المعنى: (Meaningfulness)** وهو يعني إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى وقيمة له وللآخرين، وأن ما يؤديه من مهام يتوافق مع متطلبات العمل.
- **الكفاءة والجدارة: (Competence)** وهو إدراك الفرد بأنه قادر على انجاز مهام عمله بنجاح وبمهارة عالية اعتماداً على ما يملكه من مؤهلات وقدرات.
- **حرية التصرف (Self-Determination):** وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية في القيام بعمله، وتنفيذ مختلف نشاطاته وقراراته.
- **التأثير (Impact):** ويعني إدراك الفرد بأن وجوده بالمنظمة يؤثر على القرارات التي يتم اتخاذها في المنظمة.

❖ **التدريب:** لا يمكن تمكين العمال دون توفير التـدريب بالملائم، لأنه لا يجب

أن يفترض _____ المدير وأننا لموظفين يفهمون أعمالهم وأيمتلكونا المعرفة عن وظائفهم، إن تمكيننا العالمين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.

يعد التدريب أحد المكونات الأساسية لتمكين العمال، وهو ما يستوجب تضمين جهود المنظمة ببرامج ومواد تدريبية مناسبة، وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة فإنه من الضروري لمنظمات العصر أن تدرب أعضائها وتعيد تدريبهم، لأنهم يريدون منظمة أعضائها على مستوى عالي من المهارة كالمهارة في التشخيص وفي التحليل وفي اتخاذ القرارات في ضوء مستجدات الواقع، والمهارة في التكيف مع الظروف المتغيرة⁶.

❖ **الاتصال:** يعد الاتصال الفعال مع كلا المستويات الإدارية هو المفتاح للأساسي

لتمكين العمال، فالإدارة لا تستطيع أن تـمـش _____ كـلـة بـمـفـرـدهـا، لأننا لمعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدينا أشخاصا المنغمسين في المشـ _____ كـلـة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل، لأنهم دون مشاركة الأفراد لن نتحل المشكلة، ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقق التمكين.

❖ **الثقة الإدارية:** أساس _____ عملية التمكين والثقة، ثقة المديرين في أتباعهم، وقد عرّف

بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص _____ أو مجموعة من الأشخاص خاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص _____ هي معلومات أو تعهدات صادقة، ويمكن الاعتماد عليها، فعند ما يثق المدير ونفيموظفهم، يعاملونهم معاملة _____ تفضيلية، مثلاً مدهم بمزيد من المعلومات أو حرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

❖ **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي، فلا بد وأن يـشـ _____ عـروا بـالدعم

والتأييد من رؤسائهم وملائمهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة، وبمرور الوقت تحدث زيادة في مستوا انتمائها لتنظيمها والتزامه.

❖ **مكافأة الموظفين:** تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العمال، لأنها تعطي رسـ _____

للموظف بأن سلوكه وتصرفاته هو أدائهم مقبول، كما أنها تشجع على المزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

إنَّ المكافئة هنا لا تقتصر على الجانب المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية لتعزيز السلوكات الإيجابية التي يحققها التمكين لدى العمال، بل يتعداه ليشمل كل الفرص والمزايا التي يتطلع لها العمال أنفسهم وعلى ألا تكون المكافئات هي الغاية وإنما نتيجة للتمكين⁷.

2-3- أبعاد التمكين:

نستنتج من التعريفات السابقة أن التمكين هو أسلوب تحفيزي يتكون من أربعة مدركات، وهي: الأهمية، الكفاءة،

القدرة على الاختيار والتأثير وأن هذا المـ _____ مدركات الأربعة مجتمعة تعكس _____ اتجاهها إيجابيا نحو العمل، ومنه فإن التمكين

النفسي يمكن أن يحفز ويؤهل العمال لامتلاك قدرات مستقلة تمكنهم من _____ نعالقاراراتخاذها بما يتناسب _____ بمعاها فـالمنظمة.

وسنحاول الآن أن نتعرض لـكل بعد من هذا الأبعاد:

1- الت- **أثير Impact:** هذا العنصر يشير بالدرجة التي عند ها ينظر اليه الس- لو كعلما نهم يميز في صورة تحقيقا لغرضنا المهمة ويحدث تأثيرا مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

2- الكفاءة **Compétence**: هذا العنصر يشير إلى الدرجة التي عندها يمكن أن يؤدي الفرد أنشطته الوظيفية بمهارة عندما يحاول أن يفعل ذلك، وفي دراسات علم النفس الإكلينيكي تتم دراسة هذا المتغير " الكفاءة " في دراسات Bandurra تحت اسم الكفاءة الذاتية Self-efficacy أو التمكن/التفوق/البراعة الشخصية وهنا نحن نستخدم نفس المصطلح الحالي باستخدامه White وهو الكفاءة **Compétence**.

وقد لاحظ **Bandura** أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقلل من قدرة الفرد لتجنب المواقف التي تتطلب المهارات المرتبطة، وهذا السلوك لا يساعد الفرد في التغلب على الخوف وزيادة تطوير قدراته.

وبالتتابع، فإن هذا السلوك الإنساني جاييميل لأنهم متعاقد من مواجهة المخاوف، لكنهم منعها أيضا من بناء أو تحسين الكفاءة، فضلا عن ذلك، فقد استنتج Abramson أننا الأفراد الذين يواجهون عدم الكفاءة (الفشل) الشخص ييجانب معاناتهم من نقص الخبرة يواجهون مصاعب في تثقيفهم الذاتية بأنفسهم، وعلى العكس، فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تؤدي إلى السلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكاره) وجهد مرتفع بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب⁸.

3- الأهمية fallness :يشير هذا إلأنالهماالتييؤدهماالفردذا اتعننوقيمةبالنسبة له وللآخرين، وبعبارة أخرى، فإنالأهميةتتضمنالاعتناءالداخليللفردبشأنالوظيفة أوالمهمة، ومنه فإنأهميةالعمللدىالفردتتأثربالعواملالتالية:

- ❖ تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة.
- ❖ إكمال العمل.
- ❖ أهمية الوظيفة.

وعلم مستو بمصطلحات علم النفس، فإننا الأهمية تصـ _____ ونوعاً أو نمطاً من تركيز الطاقة النفسية على الطاقة (أو استثمار الطاقة الجسدية في الوظيفة).

إننا نخفض الأهمية لصالح مفتور الشـعور أو الالامبالاة
Apathy والشـعور بالعزلة أو عدم
الارتباط بالأحداث الجوهرية للوظيفة، أما الدرجات المرتفعة
الأهمية فإنها على العكس تؤيد بالانتماء والمشاركة والتركيز على بذل الجهد في العمل.

4- القدرة على الاختيار Choice: وهذا العنصر يتضمن المسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية.

وكما أسلفنا، نظر الباحثون للتمكين من اتجاهات مختلفة، وإن كانت تلك الاتجاهات لم تؤدي إلى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية، ولعل هذه التباينات ما آلت إليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين، وهذا الجدول يلخص نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين:

جدول رقم (01) : نظرة مجموعة من الباحثين إلى أبعاد التمكين

الرقم	الباحث	السنة	الابعاد
1	Dowen	1992	المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
2	Eccles	1993	القوة، الموارد، الحرية.
3	Horine	1995	الحرية، المسؤولية عن النتائج.
4	Brown	1996	الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
5	Gregorey	1996	فريق العمل، التفويض.
6	Ivancevich	1997	فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
7	Choi	1997	الحرية، المسؤولية.
8	Argyris	1998	دعم المنظمة، حرية التصرف.
9	Rubbins	1998	الهيكل التنظيمي، الرقابة.
10	Griffin	1999	تأهيل العمال، الرقابة.
11	Lloyd	1999	فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
12	U gboro	2000	دعم المنظمات، المكافآت.
13	Daft	2001	الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
14	Hellrieg el et al	2001	السلطة، المهارات، الحرية.
15	Blanchard et. al.	2001	المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

المصدر: الساعدي مؤيد يوسف، قياس استعداد منشأة الأعمال للعمل باستراتيجية التمكين، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع11، 2006، ص 65

وحسب آراء وأفكار الباحثين المدونة في الجدول فإنّ هناك تقارب كبير واتفاق حول أبعاد التمكين، رغم تنوع أفكارهم ومصطلحاتهم فإننا نلاحظ أنهم اتفقوا حول مفاهيم القوة والمشاركة والحرية.. وغيرها، وهي كلها مصطلحات تنظيمية تبين أن التمكين متعلق أساسا بالموظف وامتلاكه للاستقلالية وحرية التصرف، وحصوله على السلطة والقوة التي تدفعها لبذل المزيد من الجهد والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

4-2- أهمية التمكين:

عنوان المقال : التمكين النفسي استراتيجية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

يعد التمكين من الموضوعات التي لاقت اهتماماً فائقاً من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أكدوا في أبحاثهم دور إسهامها في تمكين العاملين على أداء وظائفهم وتحسين الجودة، وتحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والفعالية التنظيمية⁹.

كما وقد قدمتا الدراسات والبحوث الخاصة بتمكين العمالة الكثيرة من المؤشرات التي تؤكد علماء الفوائد المترتبة من اعتماد استراتيجية تمكينها لعمال للمنظمة وللعمال أنفسهم، وتتلخص تلك الأهمية علماء المستويين الأتيين.

أ - بالنسبة للمنظمة : ويحققتمكينالعاملينالفوائدالعديدة بالنسبة للمنظمة حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم للإبداع، واتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدورسما الخطط طويلة الأجل¹⁰.

أَمـ Daft فأشار بالتأثير الجوهرى من تطبيق أســـــــــــــــاتر اتيجية تمكين العالمين على نجاح المنظمة وذلك كون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصـــــــــــــب فى الجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات الزبائن، فضلا عن السرعة فى الاستجابة لـ الجانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة. فضلا عن أن التمكين يعد خطوة مهمة فى تحقيق التعلم المنظمي، بالإضافة إلى ذلك فإنَّ التمكين يؤدي إلى ارتفاع درجة الرضا وانخفاض نسبة الغياب والتمارض وانخفاض حوادث وإصابات العمل، وشــــــــــــــــــيوعروا الفريق يظهرون أفكار مبتكرة وارتفاع الإنتاجية وانخفاض التكلفة وفعالية جهود التطوير والتحسين، وارتفاع درجة رضــــــــــــــــو العملاء أو طابالخدمة وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

ب- بالنسبة للعمال: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومنبئياً بزيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق أفعالهم الفردية لتفعيل عملهم ومقدرةاتهم الابتكارية ومنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار¹¹.

كما يؤدي التمكين إلى إشباعاً على الحاجات الإنسانية، وارتفاع درجة الرضا عن العمل وزيادة الولاء للمنظمة وطاقته عملاً أعلى، وانخفاض قدر ومسبباته. غوط العمل وقدرة أكبر على مواجهة ضغوط العمل، وجودة القرارات المتخذة واس. تمتعاً بعلاقات العمل مع الرئيس والزلاء وأعضاء فريق العمل وزيادة الدافعية المحركة لادخلين نحو الأداء المثمر والمتميز.

2-5- أساليب التمكين:

الكتابات المعاصرة حول التمكين تنطرت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

1-5-2 أسلوب القيادة الذاتية:

يعد تمكين العمال من الأساليب القيادية الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة وأسلوب القيادة والذيقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أنّ نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات

عنوان المقال : التمكين النفسي استراتيجي لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

التقليدية، وتتضمن أيضا منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات والسلطات من أعلى إلى أسفل¹².

2-5-2 أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت إلى أنّ الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أنّ التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أنّ هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق¹³.

2-5-3 أسلوب تمكين الفريق:

إنّ التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات من القرن الماضي¹⁴.

يؤكد Torrington أنّ عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العمال ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية.

هذا وإنّ منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأنّ الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة لكل عضو منهم، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعدّ عرضة للخطأ والقصور.

2-5-4 أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنغ حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة¹⁵.

وهذا يحتاج إلى منح الموظفين نوعا من الحرية في التصرف والاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأنّ الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها، فلا بد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُّعد من أجل إرضاء الزبائن.

2-5-5 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي: التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمر، والهيكلية المناسبة والتفاعل بين هذه جميعاً. من هنا فإنّ الجميع يعملون شركاء ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية¹⁶.

وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدها: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام.

2-6-6 المناخ الملائم للتمكين النفسي:

هناك مجموعة من الممارسات التي تساعد على خلق مناخ تنظيمي ملائم للتمكين، هذه الممارسات تتأكد عليها الكثير من الأدبيات، بما فيها كتابات بـ فيفـر لا يمكن أن نتخذ بشكـل جزئي وإنما بشكـل متكامل ومتوازنبعضها مع بعض، فهناك تداعيل بين هذه الممارسات وهنالك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلاً تحقيق التفوق بـواسـطة التدريب دون أن يكون هنالك أمان وظيفي، ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة. أما هذه الممارسات فهي:

2-6-1 الأمان الوظيفي:

تلجأ المؤسسات إلى عمليات تسريح الموظفين، وذلك من أجل خفض نفقات العمل وزيادة الأرباح حالناجمة عن ترك الموظفين وخاصة من خلال استبدالهم بموظفين مؤقتين آخرين أو من خلال المكننة Automation أو من خلال التكنولوجيا أو غيرها، ومنه، فإن عدم الأمان من نوعه قد يؤدي إلى خلق خوف وتوتر يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيا بمهامهم وجمعونية هابطة. ومن غير تفكير خلا قوميستقل في الأعمال لا تيقوم بها، فإننا الخوف يؤدي إلى القتل روح المبادرة والإبداع والتمكين، فلا ينتظر من إنسان يتوقع إحالة على التقاعد أو التسريح أن يفكر بهدوء أو أن يخطط لوجهة المستقبل، وإنما يسير على طرقتفكيرها الخوف والتربل الذي يرتبط بقرار فصلهم من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات الأمان الوظيفي في المؤسسة يعطى رسالة للمرؤوسين من فادها اهتمام المؤسسة بموظفيها وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين.¹⁷

2-6-2 الانتقائية في التوظيف

عنوان المقال : التمكين النفسي استراتيجيية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

الأمن الوظيفي الذي يتماجد يثمنه في البند السابق يترتب عليها أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعني انتقائية في التدريب أنتبذ للمؤسسة جهدا خاصا في عمليات التوظيف والتشغيل والجدير بالذكر هنا، أن ممارسات الكثير من المؤسسات والمنتظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تتخذ من تأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة، وتشكل الإدارة من أنموذجها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن غياب المشاركة والتمكين.

وهذا في الواقع حال القديعود لممارسات المؤسسة فيسوء الانتقاء والتعيين، لذلك فإنهم مدخل من إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء¹⁸

2-3-6 الأجور العالية :

تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدود للجهد الذي يبذله، فلا يجوز حسابا سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل، هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، لكن إذا أراد من منظمة ما أن تنتقى أفرادا بنوعيات متميزة وتريد منهم أن يستمروا في العمل على الصبر حوارا مالحق في المنظمة، فعلى المنظمة ألا تتقيد كثيرا بقوانين سوق العمل، وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين، لأن الرواتب العالية تجذب عددا أكبر من المقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساهم في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية، والانتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العمال المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل للنوع بكفاءة واقتدار وروح مبادرة وتمكين وتتمكن من انتقاء من لديهم الميول المناسبة للتطوير ودفعروا أتباعهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين، وربما تستغل الإدارة منحروا أتباعهم رسالة ضمنية مصرح بها هي أن قيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثمنه عاليا أفرادها، فتعطيهم مزايا أعلى من المنافسين.¹⁹

فقد أكد Pfeffer على الفوائد الآتية نتيجة لزيادة أجور العمال:

- زيادة مستوى الرضا الوظيفي
- زيادة مستوى الإنتاج .
- زيادة مستوى الانتماء .
- تقليل معدل دوران العمل .
- زيادة ربحية المؤسسة .

2-4-6 الحوافز :

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هيكل شيء، فهناك أيضاً حوافز معنوية مثلاً المساواة والعدالة والتقدير الشخص الموظف وخصاً في الدول العربية أكثر منها في الدول الغربية، لأننا العرب عند ثقافة وترتبط بالتقدير والاحترام المشاعر أكثر من الغرباء الذين يهتم بشكلاً أكبر في الأمور المادية.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن نستخدمها هي تعزيز أداء العمال يعرف ببرنامج المشاركة في الأرباح وبرامج المشاركة في المالكات وهي التي تكون عند ما يساهم العمال من خلال الجهد الإضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عند الحد المتوقع، وهذا العلاقة يتم كينها الموظف منحه شعوراً بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العمال، ويتولد لديهم إحساس بأن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون ما هم بالمبادرة في كثير من الحالات عند ما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم محتملاً في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيفية وليس الكم

5-6-2 الموظف والمالك:

هناك فوائد وإيجابيات تعدد ما يكون الموظف مساهماً وما الكافيات التي
يعملها، ومن أهمها الإيجابيات تسد الفجوة بين الموظفين من جهة والمساهمين
جهة أخرى، وفيما لظروف التقليدي فإن إدارة الشركة عادة ما تستغل الموظفين لصالحها، وتعطيهم أسهمهم ومكاسبهم المالية، ولكن عند
ما يتحول الموظفون إلى مساهمين أيضاً، فهنا تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليس متناقضة معهم،
مما يؤدي إلى الوحدة في الرؤية وضبط الصراعات التي قد تنجم عن التناقض فيما لمصالح.
من ناحية أخرى، فإن تحول الموظفين إلى المساهمين بشكل أوسع، يشجعهم على
تحولاً في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة
على أساس الرؤية طويلة المدى بتبني استراتيجياتها وأهدافها الحقيقية وسياساتها
المالية، ويتكون لديهم هممها دفاعية بدافعهم عن مؤسستهم ومورفعهم
إلى هاضمات عمليات هجومية من الخارج ضد أي محاولات للاستيلاء أو السيطرة أو الشراء من قبل جهات خارجية.
ومن المزايا التي تحققها على أرض الواقع في العديد من الشركات ركانات إيجابية التي تساهم في
الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين والشركاء
بمناخ أسري بين العمال والموظفين، وتحسين مستوياتهم
المسؤولية التي تقترب من التمكن، حيث يشجعهم على
يساهمون جميعاً في مشاركة الجماعة نحو أهدافهم
بمساهمة أيضاً في المحافظة على اليد العاملة للبقاء على المدى البعيد في العمل بالحيطة²¹

6-6-2 تدفق المعلومات:

إن النقص السابق لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأساس هي
و شعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعد أصلاً
للمشاركة في المعلومة، والمعلومة هي مصدر قوة لصاحبها تمنحهنوعاً من الثقة
والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بهما بالعمل بشكل أفضل والتمكن من المش
في اتخاذ القرار بشكل أكفأ، فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنها اتخاذ القرار السليم.
أما عن العلاقة بين التمكين وتدفع المعلومات، تكمن في أهمية المعلومات
ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها، وهذا كله ينظر إليه على أنه
متطلباً أساسياً من متطلبات التمكين، فحتى يكون الموظف ممكناً فلا بد من حرص
على المعلومات التي تمكنهم من المشاركة في تحمل المسؤولية، وفي
المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفيتمكينهم من خدمة الزبائن بشكل صحيح
تمكينهم من القيام بعملهم بشكل واضح، فيزمناً يصح
الأساسية على المعلومة فيزمناً متعدد في المعلومات تساهلها قويا للتميز والتفوق والقرار السديد.²²

2-7 المشاركة:

عبارة عن السماح للموظف بالتعبير عن وجهات نظرها أمام المدير في القضا
التي تهمها والقرارات التي تتأثر بها، مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يأخذ الرئيس
بعين الاعتبار وجهة نظر الموظف عند اتخاذ القرار النهائي، وكانوا لمنظر حكمة المشاركة ونادى بها في الإدارة الحديثة جورجالتون مايو
عند مناقشة موضوع العلاقات الإنسانية
الإدارة في العقد الثالث من هذا القرن، حيث نجد مشاركة العمال نوعاً من أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها الإدارة العليا للعمال.²³

2-8 روح الفريق وهيكل الوظيفة:

تتمثل زيا الهيكل التنظيمي التقليدي بالهرم في توفير الرقابة والإشراف
المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يسـتـغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضاً،
وهناك كبدل على الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين
والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنهم يحتفظون بمقتضيات الرقابة والتدقيق
المطلوب، ويتمثل هذا البديل في تطبيق عملاً للفرق، فالناس اجتماعيون بطبيعتهم
يستمدون وسعاً من علاقاتهم الاجتماعية، والجماعة عادة تشـكل تأثيراً كبيراً على
أفرادها، فالفرق يكرس الانسجام من خلال القيم وتقاليد الجماعة التي تنظمها هو
مطلوب من العمل والأداء كما ونوعاً، وهذا البديل هو بديلي طبيعي، وربما يكون مقبولاً
أكثر من البديل الهرمي للنظم التقليدية، والفرق الذي يتميز بعاطية من قبل الإدارة
و يتم تقديم الحوافز له والفرق الذي يُمنح الاستقلالية لأداء عمله.

وعند مناقشة الفرق الحقيقية قصد بذلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق
التي تعمل على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية

عنوان المقال : التمكين النفسي استراتيجية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

تلقائياً علماً هو مقبول وما هو غير مقبول، فتصريح بمنازلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق، دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة ورقابة الفريق هذا أفضل رقابة المسؤولة ليست تلقائية ورجال العمل لجماعيا الذين هم أساسها.²⁴

9-6-2 التدريب:

إنّهما القرض _____ ايا التينينغبان يعتنيها المدير ونهيمحاولة التوافقبينالت _____ دريبور فعمهاراتالموظفينمن
 جهة، وهيكله العملمنجهة آخر ببطرقتسمحللموظفينباس _____ تغالذلكالتطورفي
 مهاراتهملمصالحالعملوتحسينمستواه، ففيالكثيرمنالحالاتيحص _____ للأفرادفي
 المؤسسة علمالتدريبوالمهاراتالتيلانجد مايناسبها منوظيفة أو ممارسة _____ ة داخل
 المؤسسة فضلاعنعدم الاستفاده منالمعارفوالخبراتالإضافية التييحص _____ اعليها
 العمالوالمديرونفيا المؤسسة عقبالندواتأو المؤتمراتأو الورشالتيديشاركون فيها.

10-6-2 المساواة الاجتماعية:

إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة فالرموز التي تصنعها المؤسسة -اتحوا جزيناً فرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأنهم يرون أن التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدالة الشورى بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطيدلالة مهمة ورسالة قوية تتمتع بقوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا بدوره يساهم في التدفق الحر للمعلومات ونمو وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوبة.

إن تطبيع مشروعات المساواة الاجتماعية سيؤدي إلى إشراك أكبر فئات في توفير أساليب جديدة للتكنولوجيا، مما يولد بدوره أرباحاً إضافية تحوّلها إلى تمكين والمشاركة، وتحمل مسؤولية المؤسسة جنباً إلى جنباً مع الإدارة.²⁵

3- التمكين وعلاقته بالاستقرار النفسي والمهني للعامل:

3-1 مفهوم الاستقرار المهي:

اهتما الكثير من الباحثين بالاجتماع عينا لميد انالصناعي بموضوع الاستقرار المهنى وغالبا مايربطون بعوامل الارضا عنالعمل وحافز هومنه. ناجاء تبعضا التعريفالى حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخلا لمؤسسة ويمكن ذكر منها:

تعريف محمد علي محمد: د: الاسم: قرار هو ثبات العالم في عمله وعودته متنقلاً إلى التنظيم
آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكك مستقبله من أجل العالم وفقهوا لمادية ملموسة
وأخر ما اجتماعية نفسية متضادة لتحقيق التكامل والاستقرار.²⁶

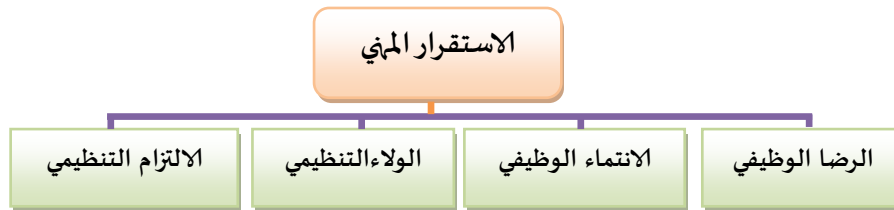
من هذا التعريف يعتبر الأساس استقرار العامل في عمله بالذيدش غلب في التنظيم والتفكير في تغيير عمله بالمؤسس. آخر ما دام العمل الأول يوفر لهم مختلفا احتياجا للمادية والاجتماعية والنفسية وجعلهم مطمئنا علم مستقبلا المهنيور اضعنه.

تعريف أحمد عبد الواسع يعرفه علأنه : إشعار العامل بالالدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل لتحررها المعقولنا الخوف، مادامت الإجراء اتالتي اتخذت لتثغيلها ليممة الخطوات وكانا إننا جهلا يدعول للقلق كذلك يجب أن ينتمى المسؤولون الفرص فيكل

مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمانا استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمانا منها الصناعات وترقيته²⁷. ومعنى ذلك خلق جو مناسب للعمل وتهيئة الظروف والملائمة حثيش. عر العامل بالأمن والطمانية في عمله ومستقبلا المهنيو تدرجه، والاستقرار أيضا هو ثبات العامل في المصنع الذي يعمل فيه تحت التقاعد، ويشير الاستقرار هنا إلى البقاء العامل في المؤسسة التي يعمل فيها حتى خروجه منها عند التقاعد²⁸.

3-2 مظاهر الاستقرار المهني للعامل:

الشكل التالي يبين لنا الأبعاد الأساسية التي يظهر من خلال الاستقرار المهني للعامل في أي مؤسسة كانت، ومما كانت ظروف وطبيعة العمل:



الشكل رقم (01): مظاهر الاستقرار المهني

ومن خلال الشكل فإننا نلاحظ أنّ الاستقرار المهني متعلق بحياة الموظف في المؤسسة وبمختلف علاقاته التنظيمية والاجتماعية، ويتضح ذلك من خلال حالته الشعورية اتجاه وظيفته والمناخ السائد بالمؤسسة، ومختلف الأمور المتعلقة بالعمل والثقافة التنظيمية السائدة، حيث يكون الرضا الوظيفي بمثابة الشرط الأساسي والضروري لبداية شعور العامل بنوع من الاستقرار المهني، ثم يتدرج مع مرور الوقت إلى الانتماء الوظيفي، ثم الولاء، وصولا إلى الالتزام التنظيمي، هذا التطور يتطلب ظروف عمل مناسبة ومناخ تنظيمي ملائم للعمل وللتطور الوظيفي. وإنّ تنامي الاهتمام بالتمكين النفسي يصاحبه متطلبات جديدة لكل من المديرين والعمال، ومع مرور الوقت، يمنح العمال الاستقلالية والسلطة للتحكم في بيئة العمل. أما من قبل المديرين فذلك يتطلب توفير الدعم والمساندة للعمال

عنوان المقال : التمكين النفسي استراتيجيية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

وتشجيعهم للإدارة الذاتية والتحكم الذاتي، وذلك يعني تبني المديرين منهجاً سلوكي يوفر الدعم والتشجيع الاجتماعي والعاطفي وبناء الثقة والانفتاح، وتشجيع تحديد الأهداف الذاتية. ومما لا شك فيه فإنّ الاهتمام بالتمكين النفسي والقيادة الذاتية يشكل عنصراً جوهرياً لمنظمات قطاع الأعمال خصوصاً في ظل الاتجاه نحو العولمة والمنافسة. حيث يمثل إيجاد بيئة تشجع وتساند التمكين والقيادة الذاتية أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تلك المنشآت. وفقاً لذلك، فإنّ قطاع الأعمال في بلادنا بحاجة ماسة لتبني بيئة تساند التمكين والقيادة الذاتية تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة، ويعتبر موضوع دراسة القيادة ودورها في تحقيق ودعم التمكين النفسي من الموضوعات الإدارية الحديثة فعلية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي تولية الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

3-3 التمكين النفسي والدعم التنظيمي:

يشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والإنصات لشكواهم. وينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالعمال، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعناية بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم. وتفترض نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعمالين بها، فلا بد أن تتفاعل وتتأثر معتقدات العمال بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعمال تجاه منظماتهم ومساعدتهم في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، ولذلك يجب على العمال الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول. ويشير إدراك الدعم التنظيمي إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول أنّ إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه. إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم وهي: (العدالة التنظيمية - سلوك المشرف لمساندة العمال - المشاركة في اتخاذ القرارات - دعم تأكيد الذات لدى العمال). كما نجد أنه نتيجة لإدراك العمال للدعم التنظيمي سيكون هناك تحسن في الإنتاجية والأداء فنجد أن إدراك الفرد لاهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في التزام هذا الفرد تجاه منظمته، حيث يعتبر العمال أن الأنشطة الموجهة نحو رفاهيتهم والاهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة بهم. وتمثل علاقة النفع المتبادل بين الموظف وصاحب العمل (المنظمة) أهم العلاقات المؤثرة بين الطرفين داخل التنظيم، حيث يترتب على هذه العلاقة الكثير من النتائج على الفرد والتنظيم معاً. حيث نجد أن درجة الاستقلالية في العمل تعرف على أنها الدرجة التي تسمح للمرؤوسين باستخدام كامل مواهبهم وإبداعاتهم، وتفترض في درجة الاستقلالية هذه وجود المسؤولية الشخصية لدى الفرد، بمعنى أن يكون لديه إحساس

عنوان المقال : التمكين النفسي استراتيجيية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

بالمسؤولية. وفي المقابل فإنّ الإشراف اللصيق مع انخفاض درجة الاستقلالية سوف يؤدي إلى انخفاض الأداء وخضوع العمال لضغوط العمل.

3-3- التمكين النفسي ومعنى الوظيفة:

إن الموظف الممكّن نفسيا يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة²⁹.

وإذا أدرك العامل وظيفته في إطار واسع تتولد لديه قناعات إيجابية نحو العمل ونحو منظمته، ويشعر بأنه مسؤول وله دور في تحقيق لأهداف الخاصة والعامة، فيسعى جاهدا لتحقيق تلك الأهداف.

3-4- التمكين النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي:

إنّ تحقيق الرضا الوظيفي هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين النفسي للعمال، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العمال وشعورهم بالسعادة والراحة في مكان العمل.

وكّلما أحس العامل بالرضا على عمله والرضا عن مؤسسته فإنه يكون أكثر راحة وأعلى دافعية نحو عمله، وبالتالي القيام بالنشاطات التطوعية والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكل ما يملك من مجهودات وإمكانات.

3-5- التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي:

يعتبر التمكين النفسي من أهم الأساليب الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها، خاصة وأن التمكين النفسي يقوم على فلسفة جديدة في توجيه العلاقة بين الإدارة والعمال، وتحقيق الجودة والرضا العام، كما أن التمكين النفسي يعمل بشكل مباشر على رفع الروح المعنوية لدى العمال ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي.

وتشير الدراسات إلى أنّ للولاء التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة وبذل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية³⁰.

الخلاصة:

إنّ تمكين العمال (نفسيا ووظيفيا) يمثل تحولا جذريا في الثقافة التنظيمية، لذلك فإن تبني التمكين في بيئة العمل المعاصرة يعنى التركيز بشكل جوهري على عملية التغيير في السياسات والممارسات والبناء التنظيمي لإيجاد مناخ داعم للتمكين، ونقصد بالثقافة ببعديها النفسي والتنظيمي، ومفهوم التمكين يعتمد على تبني الإدارة أساليب وميكانزمات فاعلة وتضافر جهود مختلف المستويات التنظيمية، لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز

عنوان المقال : التمكين النفسي استراتيجي لتحقيق الاستقرار المهني للعامل

بالاستقلالية، كما أن مستوى التمكين يتفاوت من مؤسسة إلى أخرى ويعتمد على مدى تشجيع وتسهيل ثقافة المؤسسة ومناخها التنظيمي لعملية التمكين.

والمؤسسات الوطنية لاسيما الاقتصادية منها بحاجة ماسة إلى تبني استراتيجية تمكين عمالها نفسيا ووظيفيا، ومطالبة بتوفير مناخ داخلي مناسب للتمكين بما يتلاءم ونشاطها الإنتاجي ومكانتها الاقتصادية، وبما يساهم في تحقيق أهدافها والصمود في ظل موجة التغيرات المتسارعة والاضطرابات الاقتصادية والاجتماعية الناتجة عن الأوضاع السائدة محليا ودوليا، باعتبار أن المورد البشري هو المحرك الأساسي للنشاط المؤسساتي وهو الحارس الأمين والراعي المباشر للحفاظ على الاستقرار وضمان التطور والازدهار، وكلما كان المورد البشري ممكنا كلما كسب قوة أكبر وبذل مجهودا أكثر مدفوعا براحة نفسية وروح معنوية عالية، وضامنا بذلك استقرار وظيفي طيلة مساره الوظيفي وحياته المهنية.

وعليه فإننا وصلنا من خلال مقالنا هذا إلى النتائج التالية:

- للتمكين النفسي دور كبير في تحقيق الاستقرار المهني للعامل.
- يساهم التمكين النفسي في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.
- للتمكين النفسي دور في تحقيق الانتماء الوظيفي للعامل.

ومن خلال ما تم عرضه في هذا المقال وما تناولناه من أفكار حول عملية التمكين النفسي، باعتبارها استراتيجية حدية لتحقيق الاستقرار المهني للعامل، وحسب ما لمسناه وما نلاحظه يوميا في مختلف المؤسسات الوطنية فإننا سنحاول تقديم جملة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتنفيذ استراتيجية التمكين وتحقيق الاستقرار المهني لعمالها، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

1. على المؤسسات الوطنية العمل على إشراك عمالها في مختلف المراحل والعمليات التنظيمية، وفتح أبواب الحوار والمشاركة مع جميع الأطراف الفاعلة.
2. العمل على توفير مناخ تنظيمي مرن يتماشى والتغيرات الحاصلة في المجتمع، ويستجيب لمتطلبات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
3. إعطاء العامل مجالا أوسع من المسؤوليات ومن فرص اتخاذ القرارات وتحمل النتائج.
4. تنمية وتطوير الحس التنظيمي والمهني للعامل واعتباره عنصرا مهما في المؤسسة كل حسب مهامه وحدود وظيفته.
5. تبني أسلوب الرقابة الذاتية للعامل وتحفيزه أكثر باعتباره موظفا مالكا ومسؤولا في مكان عمله.

المراجع:

1. الجوهري، تاج اللغة وصحاح العربية، مصر، دار العلم للملايين، 2005، ص 5
2. ابن منظور، لسان العرب، بيروت، دار صادر، 1995، ص 412
3. خالد بن سليمان الرشودي، مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية ومدى جاهزيتها التطبيقية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2009، ص 13
4. أحمد يوسف عريقات، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص 17
5. Besterfield(2003) and others Total Quality Management, New Jersey: Prentice Hall, 2003,p98
6. الهواري سيد، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مصر: مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002، ص 10
7. مطر عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص 48
8. خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال جامعة عين شمس، 2003، ص 103.
9. Organ, D. &. Ryan, K. A meta-analytical review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. Personnel Psychology, Vol.(48), 1995,p 84

10. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، تمكين العاملين في المصالح الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، دراسة تطبيقية على المنظمات العاملة بمحافظة دمياط، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، الملحق 2، العدد 1، 2001، ص 3.
11. المغربي، مرجع سابق، ص 3
12. Malone(1997), T. W , Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, Sloan Management Review, 38 (2), 1997, 23
13. Spreitzer, G.M., Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, Academy of Management Journal, 39 (2), 1996, p483
14. Sims(1986), H. P, Jr, Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, Personnel, p 25
15. Honold(1997), L, A Review of the Literature on Employee Empowerment, Empowerment in Organizations, 5 (4), p 202
16. Garfield, C , Employee Empowerment, Executive Excellence, 10 (3), 1993, p23
17. ملحم يحيى سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 205
18. ملحم يحيى سليم، المرجع السابق، ص 206
19. ملحم يحيى سليم، المرجع نفسه، ص 208
20. ملحم يحيى سليم، المرجع السابق، ص 211
21. ملحم يحيى سليم، المرجع نفسه، ص 212
22. ملحم يحيى سليم، مرجع سابق، ص 213
23. المدهون موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 13، عدد 2، 1999، ص 124.
24. ملحم يحيى سليم، مرجع سابق، ص 215
25. ملحم يحيى سليم، مرجع سابق، ص 218
26. محمد ماهر عيش، مبادئ إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، ب ط ، ص 34
27. عبد الوهاب أحمد عبد الواسع (1973)، علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973، ص 8.
28. Paul al broir, problèmes humains de l'entreprise, 1975 , p 90
29. ملحم يحيى سليم، مرجع سابق، ص 111
30. مصعب عبد الهادي القتامي، التمكين النفسي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين بمستشفى قوى الأمن بمدينة الرياض، 2009، ص 33