



استراتيجية تمكين العاملين

استراتيجية تمكين العاملين

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية / أحمد الكردى .

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين فى المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات فى الوقت الحالى من زيادة المنافسة ، خفض التكاليف ، زيادة الأداء ، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها. (Lawler , al-.et 2001)

أن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفى للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء. (Klein , al-.et 1998)

كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفى المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة فى اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التى يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (Lawler and Bowen 1995)

4/2/2 تعريف تمكين العاملين:

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها "العملية التى يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".

وعرفها كذلك (Conger 1988) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التى تساعدهم على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية".

كما عرفها (Gibson 1991) بأنها "قدرة الفرد على أداء الأنشطة ، والفرد الذى يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين

العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتى والأداء الفعال والتقدم فى عمله".

وعرفها كذلك (al-.et, Irvin, 1999) بأنها "العملية التى يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه".

كما عرفها (Kanter 1979) بأنها "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة".

وعرفها كذلك (Chondler 1992) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين بالمنظمة".

كما عرفها (Schutz 1994) بأنها "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين فى اتخاذ القرارات".

وعرفها (Kanugo 1988) بأنها "مجموعة النواحي السلوكية الضرورية للفرد لى يشعر بقدرته وسيطرته على عمله".

وأخيراً عرفها (Velthouse and Thomas 1990) بأنها "دافعية العمل الداخلية التى تحتوى على أربعة نواحي هى:-

1- الوظيفة ذات معنى. وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره فى العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه.

2- كفاءة أو جدارة الفرد. وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.

3- التحديد الذاتى للفرد. هذا يعكس استقلالية الفرد فى تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل.

4- تأثير الفرد. ويشير إلى الدرجة التى يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الاستراتيجية ، التشغيلية والإدارية".

4/3/2 أنواع تمكين العاملين:

قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هى:

أ- التمكين الظاهرى. ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره فى الأعمال والأنشطة التى يقوم بها ، وتعتبر المشاركة فى اتخاذ القرارات هى المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهرى.

ب- التمكين السلوكى. ويشير إلى قدرة الفرد على العمل فى مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم فى أداء العمل.

ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج. ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير فى طرق أداء العمل بالشكل الذى يؤدى إلى زيادة فعالية المنظمة.

توصل باحثى وممارسى الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد ، هى:-

أ- البعد الهيكلى - الاجتماعى. ترجع جذور البعد الهيكلى - الاجتماعى إلى قيم ومعتقدات الأفراد عن الديمقراطية السائدة فى المنظمة.

أن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين فى اتخاذ القرارات داخل المنظمة. (Prosad & Eylon 2001)

أن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة ، حيث أن القوة تمثل سلطة رسمية وسيطرة على موارد المنظمة. (1988 Kanungo & Conger)

كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم ، وأهمية تغيير السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة فى اتخاذ القرارات. (1995 al-et ,Bowen)

وتوصل (1995 Lawler & Bowen) إلى أن تمكين العاملين دالة فى بعض الممارسات التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة ، المعلومات ، المعرفة والمكافآت ، أى أن زيادة القوة ، المعلومات ، المعرفة ، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.

ب- البعد السلوكى. يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورة لإشعاره بقدرته وسيطرته على العمل.

ويرى (1988 Kanungo and Conger) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية للفرد.

وكذلك توصل (1990 Velthouse & Thomas) إلى أن تمكين العاملين هى دافعية عمل داخلية تتكون من أربعة نواحي هى أن العمل ذات معنى ، كفاءة وجدارة الفرد ، التحديد الذاتى للفرد ، التأثير.

ج- البعد الانتقادى. أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمى المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم ، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم (2001 Wendt) ، لأن القوة الحقيقية تظل فى قمة الهيكل التنظيمى. (2001 Rosali and Boje)

كما أنه لا يكفى شعور الفرد بعملية التمكين ، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقى. (Jacques 1996)

ويرى هذا البعد أنه فى بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين ، فقد وجد (Barker 1993) أن عملية التمكين التى تتم من خلال وضع الفرد فى فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل ، وبالتالي تؤدى إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم.

4/5/2 مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين:

لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلى:-

- 1- تؤدى إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- 2- تخفيض عدد المستويات الإدارية فى الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدى إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- 3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- 4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثانى من الإداريين.
- 5- تنتج استراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض فى العاملين بالمنظمة يمكن استخدامه فى خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- 6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذى القرار ، وعدم وضع هذه الأفكار فى الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة فى الارتفاع ، والمعوقة للإبداع والابتكار.
- 7- توفير المزيد من الرضا الوظيفى والتحفيز والانتماء الوظيفى.
- 8- توفر استراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمى إيجابى لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها. (الطوخى 2002)