

التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل

د. مرماط نبيلة *

ملخص:

التمكين عبارة عن إحساس داخلي يدفع العامل نحو التقدم والتطور الوظيفي، وهذا ما يسمى بالتمكين النفسي، والذي يحتاج لكي ينمو ويزدهر إلى مقومات وركائز بيئية يجب أن يتسم بها مناخ العمل، ومن أجل أن تنجح المؤسسة في تطبيق التمكين تحتاج لإتباع إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار أهم مراحلها ونماذجها، أعباءه ومعوقاته، اذا كانت الإستراتيجية فعالة فهذا سيخلق جوا من الثقة و التعاون بين العمال مما سيحقق لديهم الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التمكين، الرضا، الدافعية، الاستراتيجية.

Abstract :

Empowerment is an internal feeling that drives the worker towards progress and career development. This is called psychological empowerment, which needs to grow and flourish into environmental elements and pillars that must be characterized by the work environment. In order for the institution to succeed in implementing empowerment, it needs to follow a strategy that takes into consideration its most important stages Its patterns, its burdens and its constraints.

The strategy was effective. This will create an atmosphere of trust and cooperation between the workers, which will achieve job satisfaction.

Keywords: empowerment, satisfaction, motivation, strategy.

مقدمة:

عرفت النظريات الإدارية الحديثة اهتماما كبيرا بالموارد البشري باعتباره المفتاح الأساسي لتحقيق المؤسسة لأهدافها، لذلك أصبحت هذه الأخيرة تهتم بالعامل وتفتح أمامه المجال للمشاركة ف اتخاذ القرار والاستماع إلى أفكاره ومقترحاته من أجل تفجير

* أستاذة محاضرة قسم - ب- جامعة آكلي محمد أولحاج - البويرة.

قدراته الإبداعية.

وعلى هذا الأساس تبنت المؤسسات مفهوماً جديداً يقوم على إستراتيجية وثقافة تحكم فلسفة الإدارة، يتم منح العامل مهما كان موقعه مزيداً من الثقة والحرية والدعم التنظيمي، مما سيشره بالرضى الوظيفي وينمي الولاء التنظيمي ويرفع من الروح المعنوية. وضمن هذا الإطار الفكري نوضح ملامح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي؟

وللإجابة على الإشكال المطروح، ارتأينا تقسيم بحثنا الى ثلاث محاور:

- الأسس النظرية للتمكين؛

- الإطار المفاهيمي للرضى الوظيفي؛

- دور التمكين في تحقيق الرضى الوظيفي.

أولاً- الأسس النظرية للتمكين :

لقد تطرق لمفهوم التمكين العديد من الباحثين، و الذين أجمعوا على أن التمكين يحمل في طياته فلسفة تغيير تمثل رؤية جديدة للموارد البشرية ومكانتها داخل المنظمة، والهدف الرئيس من اعتماده هو إطلاق قدرات المورد البشري ودفعه نحو الإبداع والابتكار والاستثمار فيها، بدلا من تقييدها ومحاولة التحكم المفرط والداائم فيها.

1- تعريف التمكين:

التمكين لغةً هو التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.1

أما اصطلاحاً فالتمكين هو الاتجاه الداعي إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة و المبادرة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة المشاكل التي تعترض أداءهم.2

كما يعرف التمكين بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي3، ويتمحور عموماً حول حصول العامل على صلاحيات أكبر من خلال منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في سياق وظيفته أو حتى خارجها.4

فغالبية التعاريف تتفق على أن التمكين يختص بمنح الموظف السلطة المتعلقة

بالأعمال والموضوعات ضمن تخصصه الوظيفي، وتحريره من الضبط المحدد عن طريق التعليمات، ومنحه الحرية لتحمل مسؤولية، آرائه، وقراراته، وتطبيقاته.

2- خصائص التمكين:

- أكدت أغلب تعاريف التمكين على أنه يتسم بالخصائص الآتية:5
- يحقق التمكين زيادة في النفوذ للإفراد وفرق العمل، من خلال إعطائهم المزيد من الحرية في أداء مهامهم؛
- شمول التمكين لكل أعضاء المنظمة بشكل فردي أو كفرق عمل، مع التأكيد على الإدارة الذاتية لكل منهم؛
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات؛
- يتم تطبيق التمكين بالاعتماد على ممارسات رسمية وأخرى غير رسمية وتقنيات عديدة؛

- يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا، لأنهم يمثلون ثروة مهمة وقوة كبيرة يجب توجيهها لصالح العمل؛
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في أداء أنشطتهم إذ يضمن لهم أساسا السلطة الكافية،

فضلا عن مسؤوليتهم على نتائج أعمالهم وقراراتهم.

3- أهداف التمكين:

- نتلخص أهداف التمكين من خلال النقاط الآتية:6
- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛

- زيادة فرص الإبداع والابتكار؛
- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- تحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛

- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
 - السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلال كاملا وفعالاً؛

- استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على انتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي؛

- جعل الأفراد اقل اعتماد على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات؛

- تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

4- مبادئ التمكين:

يعتمد نجاح استراتيجية التمكين من خلال معرفة مبادئ هذا الأخير، والأهم الاقتناع بتقديم سبعة مبادئ أساسية للتمكين مشتقة من الأحرف المشكلة لكلمة "Empower"، حيث يمثل حرف مبدءاً من المبادئ الأساسية للتمكين، ندرجها في ما يلي: 7

أ- "Education" تعليم العاملين: حيث ينبغي السعي نحو ضمان التعليم المستمر لكل فرد في المنظمة،

التعليم يؤدي إلى فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها، كل عضو من أعضاء المنظمة يجب أن يتعلم بشكل صحيح حتى يتحقق النجاح، ويأخذ هذا التعليم عدة أشكال كالقدرة على اتخاذ القرارات وتحليل وتسوية النزاعات، التدريب على مهارات التسيير والتواصل بين الأشخاص وهذا على سبيل المثال لا الحصر.

ب- "Motivation" الدافعية: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع وتحفيز المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولتبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة وذلك من خلال برامج التوعية، والأهم بناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا، وتفكيك الرموز التنفيذية وتقديم حوافز للفريق ككل، كلها أدوات مفيدة لخلق جو محفز للعمل.

ج- "Purpose" الغرض: إن جهود التمكين لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة المنظمة، ومهمتها، والأهم أهدافها، حيث إن صلب التمكين هو الاستخدام

المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي لتمكين الجميع من النجاح يجب أن يعرف الفرد وتقبل ويلتزم بأهداف المنظمة.

د- "Ownership" الملكية: معادلة للتمكين مكونة من ثلاثة أحرف يسميها Stirr بـ "3 As" الأحرف الأولى لعناصر المعادلة التالية:

السلطة Authority + المساءلة Accountability = الانجاز Achievement

ولتحقيق الانجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون تجربة فريدة من نوعها وممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموحا لهم بممارسة سلطاتهم على أعمالهم، كما أن نضج التمكين يسمح بزيادة مستوى تعقيد السلطات الممنوحة للموظف والتي تكون في بعض الأحيان مثيرة للغاية.

هـ- "Willingness to Change" الرغبة في التغيير: إن التمكين عبارة عن فلسفة إدارية معاصرة تختلف كثيرا عما كان سائدا من ممارسات تقليدية، ولكي يصل المدير إلى تحقيقه يجب عليه أن يقتنع ويقنع الآخرين بضرورة التغيير للوصول إلى النتائج المرجوة.

يمكن أن يكون التمكين نتيجة التحول الكامل لكيفية قيام المنظمة بأعمالها والبحث عن الجديد والأفضل حتى يصبح الواقع اليومي، فإذا كانت الإدارة الوسطى، غير قادرة على تقبل التغيير فهذا سيصعب اعتماد مفهوم التمكين بالمنظمة، لذلك على هذه الأخيرة اعتماد برامج التدريب التي تتعامل مع التغيير الشخصي والمنهجي وتطبيق علم النفس حتى يمكن أن تساعد في زيادة القدرة الفردية والرغبة في التغيير.

و- "Ego Elimination" نكران الذات: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين قبل البدء بتنفيذها، حيث يتصف بعض المديرين بحب الذات والميل إلى إتباع النمط الإداري التقليدي القائم على السيطرة والسلطة المركزية، وينظرون إلى التمكين على أنه إنقاص من قيمتهم وليس فرصة لنموهم شخصيا كمدربين وموجهين، ولذلك لكي تنجح برامج التمكين لا بد وأن يتميز المديرين بنكران الذات.

ز- "Respect" الاحترام: إن سر نجاح التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة مهما كان موقعه قادر على الإسهام فيها، حيث ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة فإن عملية التمكين لن

تقدم النتائج المرجوة. والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي بالضرورة إلى إفشال كافة جهود التمكين.

5- خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

عند التفكير في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين يجب تفهم طبيعة وخصوصية هذا المصطلح، ولأجل ذلك ولنجاح البرنامج يجب المرور بالخطوات التالية:

أ- الخطوة الأولى "تحديد أسباب الحاجة للتغيير":

تعتبر أول خطوة في أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، أي توضيح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، ويرجع تبني مفهوم التمكين لعدة أسباب، نلخص بعضها في ما يلي:

- تحسين خدمة العملاء؛
 - رفع مستوى الجودة؛
 - زيادة الإنتاجية؛
 - تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛
 - تخفيف عبء العمل عن المدير.
- وأياً كان السبب أو الأسباب ، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد.

ب- الخطوة الثانية "التغيير في سلوك المديرين":

فقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين وتعلمهم كيفية التخلي عن السلطة، والذي يعتبر من التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التمكين.

ج- الخطوة الثالثة "تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين":

يتطلب التغيير في سلوك المدراء والعمال تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين، فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

د- الخطوة الرابعة "تكوين فرق العمل":

حتى يحقق التمكين الهدف المرجو منه يجب استخدام أسلوب الفريق، وامتلاك المرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم من خلال وعيهم وتفهمهم لكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل طريقة لتحقيق ذلك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالوظائف الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً.

ه- الخطوة الخامسة " المشاركة في المعلومات":

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ، فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، ويجب أن يتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول إلى المعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

و- الخطوة السادسة " اختيار الأفراد المناسبين:

يقوم التمكين على العمل الجماعي وانتشار روح التعاون والفريق بين العاملين، لذلك يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، من خلال اعتماد المنظمة على معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

ز- الخطوة السابعة " توفير التدريب":

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ، حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير

برامج تدريبية تحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل وفق فريق، التحفيز ورفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

ح- الخطوة الثامنة "الاتصال لتوصيل التوقعات":

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ، وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم ، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة.

ط- الخطوة التاسعة "وضع برنامج للمكافآت والتقدير":

حتى يتحقق الهدف الرئيس من التمكين يجب على المنظمة تربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليها الموظفين بأهدافها، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية والمساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم الايجابي.

ي- الخطوة العاشرة "عدم استعجال النتائج":

عملية التغيير في بيئة العمل لا تتم بسرعة وسهولة لذلك يجب الحذر من مقاومة التغيير، لأن العامل يتخوف من كل ما هو جديد، خصوصا إذا آتم بالغموض

ولم يفهم الهدف منه خصوصا إذا اعتبروا البرنامج سيضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج التمكين سيتضمن تغيير، فمن المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ويتقبلوا التغيير.

ثانيا- الرضى الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم الغامضة، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور المئات من البحوث والدراسات المتناولة له، ومن أسباب تعدد الدراسات في هذا الموضوع أيضا عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا عن العمل.

1- تعريف الرضا الوظيفي:

حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والعلوم الأخرى، وظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه.

يعرف الرضا لغة على أنه " ضد السخط، وارتضاه: رآه أهلا ورضى عنه أي أحبه وأقبل عليه".⁸

أما اصطلاحا فنعني أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".⁹

يعرف الرضا بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورضيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها"¹⁰

ويعتبر الرضا الوظيفي "الحالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل تختلف أبعاده كالأرتاب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني"¹¹.

كما يعرف بأنه " حصول الفرد على المزيد كما كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا و يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل "¹²، كما يعبر عن "شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة، وما تحققه هذه الوظيفة من حاجاته بالفعل"¹³.

بالإضافة إلى اعتبار الرضا الوظيفي " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي"¹⁴.

ب- أهمية الرضا الوظيفي:

يحقق الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين زيادة إنتاجيتهم ويقلل معدلات دوران العمل ويرفع معنوياتهم ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند العاملين، بالإضافة لأهميته الكبيرة لكل من الفرد و المنظمة فهو مهم أيضا للمجتمع كما سنبينه في ما يلي: 15

- أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

* القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المرحة التي لا تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به؛
* انخفاض نسبة تعرض العاملين لحوادث العمل؛

* الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... إلخ.

والحاجات غير المادية من احترام، وأمان وظيفي... إلخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة؛

* زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛

* الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة والرضى عن وقت الفراغ وخاصة مع العائلة.

- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة في صورة:

* ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم؛

* الرفع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء؛

* خفض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضراب والشكاوي... إلخ؛

* ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فلها يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمنظمة.

- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

* ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛

* ارتفاع معدلات نمو تطور المجتمع.

ج- أشكال الرضى الوظيفي:

يأخذ الرضا الوظيفي أحد الشكلين التاليين:16

- الرضا العام: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راض أو غير راض هكذا بصفة مطلقة،

ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى عنها أصلا بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة مع موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

- الرضا النوعي (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب، سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرض الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتفيد معرفة هذه الجوانب في التعرف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ثالثا- علاقة التمكن و الرضا الوظيفي:17

تؤكد الكثير من الدراسات أن الهدف الاساسي من عملية التمكن هو استحداث قوة عمل قوية وممكنة لديها القدرة على انتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي، من خلال التركيز بشكل أساسي على صانع الخدمة أو السلعة واستحداث الوعي لديه نحو تحقيق اهداف المنظمة، من خلال الدفع على إطلاق طاقاته الإبداعية و الابتكارية واعطائه الصلاحيات والسلطات والحرية وعدم ربطه بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة.

فالعامل بحاجة إلى محيط ثقافي محفز، يوفر الثقة والأمان، والشعور بالرضى الوظيفي عن كل ما يمتلكه من سلطات و صلاحيات وثقة وعمل جماعي لتحقيق الأهداف التي شارك في وضعها و من ثم شارك في تحقيقها وعليه يتحقق الانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة و هو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة الموارد البشرية من خلال كل وظائفها، كل هذا لتحقيق خدمة العميل ونيل رضاه، وهذا لن يتحقق الا برضا العميل الداخلي.

يعمل التمكن على زيادة شعور العاملين بالرضا لأنهم يشعرون بقدر اقل من الضغوطات عندما يكون لديهم جزء من السيطرة على الأحداث، والتمكن يشعر الأفراد بقدرتهم على انجاز مهمة معينة أو تحديات الحياة بصفة عامة، و التمكن هو احد أشكال الإثراء الوظيفي لأنه يعمل على رفع مستوى شعور العاملين بالرضا عندما يتلقون تدريبا

كافيا ويشعرون بالارتياح في بيئة العمل وهذا ينعكس على أدائهم إيجابا.

خاتمة:

يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الذي يحقق التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين ويساعد على حسن الاداء، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس على سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة، وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها، وإذا ما شعر بعدم الرضا زادت قوة استيائه من العمل ما أدى إلى سلوكات سلبية، فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابة أو تسربه من العمل. ومنه فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة.

ومن بين الأساليب المعتمدة من طرف المنظمة لتحقيق أهدافها وتحقيق رضا العامل في الوقت نفسه نجد التمكين الذي يثري وظيفة العامل ويزيد من سلطاته وثقته بنفسه وبالمنظمة التي يعمل بها وفق جماعة تربطهم أعمال مشتركة. من خلال ما سبق، نستخلص النتائج التالية:

- التمكين من المفاهيم التي تسعى الى تلبية متطلبات البيئة الخارجية المتطورة والتي تعرف منافسة قوية، مما استلزم ضرورة الحصول على ميزة تنافسية تتمثل في مورد بشري راضٍ؛

- توسيع واثراء الوظيفة من مسببات الرضى لدى العاملين؛
- شعور الفرد بالرضى ممكن ان يكون جزئيا أو عاما؛
- هدف ادارة الموارد البشرية الحصول على رضا العاملين، الذي يدفع هؤلاء الى العمل أكثر وابداع اكبر؛
- شعور الفرد بالرضى يدفعه للشعور بالولاء للمنظمة.
- التمكين من الأسباب الرئيسة للشعور بأهمية الفرد في المنظمة و مكانته المهمة لديها مما سيشعره بالرضى.

قائمة المراجع:

أولا- باللغة العربية:

1-الكتب:

- ابن منظور، لسان العرب، ط 4 ، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005،.
- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983.

- حمد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة

- والنشر، مصر، 2008 .
- رامي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008 .
- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004 .
- عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار المكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، 1998 .
- فرج طريق شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .
- مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، الأردن، 2006 .
- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004 .
- يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإداري، القاهرة، 2006 .

2- المجالات:

- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، سوريا، المجلد 28، العدد 2، 2012 .
- عبد الصمد الأغبري، الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، جامعة الكويت، 2002 .
- علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010 .
- مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2، جامعة ورقلة، 2011 .
- معن وعد الله المعاضيدي، علي عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة: دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعية، العراق،

-ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الثير التعليمي/ نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013.

3- الرسائل والأطروحات:

- ايناس فؤاد نوارى فلهبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2009.

- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

ثانيا- باللغة الأجنبية:

- K.L., Murrell, and M., Meredith, Empowering Employee, McGraw-Hill, New York, 2000 .

- Turban, E. McLean, E.Wetherbe, J, Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000 .

-Stirr ,T., Fundamentals of Empowerment, 2003, On-Line :

http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf, 10/06/2017, 15h59.

1 مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي، الأردن، 2006، ص1.

2 عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص135-136.

3 K.L., Murrell, and M., Meredith, Empowering Employee, McGraw-Hill, New York, 2000, p110.

4 يحيى سليم ملحم، التمكين ك مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإداري، القاهرة، 2006، ص6.

5 في هذا الصدد، عد الى:

- تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين: دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم القانونية والاقتصادية، سوريا، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص 265.
- معن وعدالله المعاضدي، على عبد الستار الحافظ، توظيف بعض أبعاد إستراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، : دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحدباء الجامعية، العراق، 2013، ص 43.
- 6 في هذا الصدد، عد إلى :
- ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية: دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن التير التعليمي/ نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013، ص 105.
- علي الضباعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 37، العدد 1، الأردن، 2010، ص 75-76.
- Turban, E. McLean, E. Wetherbe, J, Information Technology For Management : Making Connections For Strategic Advantage, 2nd Edition Update, John Wiley & Son N.C, USA, 2000 , p 138.
- 7 Stirr ,T., Fundamentals of Empowerment, 2003, On-Line :
http://www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals_of_Empowerment_finalrev.pdf, 10/06/2017, 15h59.
- 8 ابن منظور، لسان العرب، ط4 ، دار صادر، بيروت، المجلد 5، 2005، ص 168.
- 9 عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار المكتبة عين الشمس، الطبعة الثانية، 1998 ، ص 12 .
- 10 حمد سعيد أنور سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004 ، ص 1 .
- 11 عبد الصمد الأغبري، الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام، مجلة دراسات الخليج و الجزيرة العربية، جامعة الكويت، 2002، ص 172 .
- 12 أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية العامة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1983، ص 53 .
- 13 مزياني الوناس، محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد2، جامعة ورقلة، 2011، ص 4.

- 14 محمد الصبري، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2008، ص 131.
- 15 في هذا الصدد، عد إلى:
- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 192، 191.
- ايناس فؤاد نوارى فلهبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2009، ص 45.
- 16 فرج طريق شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 221.
- 17 في هذا الصدد، عد إلى:
- رامي جمال الدراوس، عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008، ص 148-149.
- علي الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 75-76.