



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique
جامعة اكلي محند الحاج - البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع :

التمكين كأسلوب لخلق الدافعية للإنجاز لدى العاملين في المنظمة

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

الأستاذ المشرف :

د / فاسي فاطمة الزهراء

من إعداد الطالبتين :

العمرى ريم

نوري إيمان

السنة الجامعية : 2019-2020

الشكر والتقدير :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين , بادئ الأمر أشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم , وأكرمنا بالتقوى وأنعم علينا بالعافية , وأنار طريقنا في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم , فله الحمد والشكر وهو الرحمن المستعان .

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذة فاسي فاطمة الزهراء التي قبلت تواضع وكرامة الإشراف على هذا العمل , فلها أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمته لنا من توجيهات وإرشادات .

كما أتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , وأخص بالذكر الاستاذة شرفاوي , الأستاذة بغدود , الأستاذة وهاي , والأستاذ طيباوي, وكل الإداريين والعاملين في الجامعة على حسن المعاملة وطيبها في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة .

وأتقدم بالشكر إلى الوالدة التي كانت السند لاستكمال هذا العمل , كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد خاصة الأستاذة زيدان كريمة والأستاذة سعود وسيلة وإلى كل من أمدني بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلا .

الإهداء :

إلى من ربّني و أنارت ربي وأعانتي بالصلوات والدعوات ... والدتي الحبيبة أطل الله في عمرها .

إلى سندي وقُدوتي في هذه الحياة ...والدي الكريم أدامه الله لي .

إلى جدتي التي أحمل إسمها رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه .

إلى أخواتي وصديقات رُوحِي إيمان ,زهرة و حياة .

إلى رفقاء البيت الطاهر أشقائي

إلى كل أستاذ علمني وأنار لي طريق العلم والمعرفة .

إلى الأصدقاء وكل من تقدم لي بالعون والمساعدة في إنجاز هذه المذكرة....

العمري ريم

الإهداء :

إلى أطهر قلبين في حياتي والدي العزيزين

إلى من شاركني السراء و الضراء رفيقتي وصديقتي ريم .

إلى جموع الإخوة و الأقارب.....إلى كل من أمدني بالنصح والإرشاد

نوري إيمان

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ-خ	مقدمة
1	الفصل الأول : الإطار النظري لتمكين العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية تمكين العاملين
3	المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين
5	المطلب الثاني: أنواع تمكين العاملين ومستوياته
7	المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين
10	المبحث الثاني: دوافع تمكين العاملين
10	المطلب الأول: أسباب تمكين العاملين وفوائده
12	المطلب الثاني: أهداف تمكين العاملين وأساليبه
15	المطلب الثالث: أسس تمكين العاملين ومراحلها
20	المبحث الثالث: سياسة تمكين العاملين في المؤسسة
20	المطلب الأول: مقومات تطبيق تمكين العاملين
22	المطلب الثاني: عوامل نجاح عملية تمكين العاملين
23	المطلب الثالث: معوقات سياسة تمكين العاملين
26	خلاصة
27	الفصل الثاني: دور تمكين العاملين في تحقيق دافعية الانجاز
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الدافعية

29	المطلب الأول: مفهوم الدافعية
35	المطلب الثاني: التطور الفكري لمفهوم الدوافع
36	المطلب الثالث: أنواع الدوافع وأبعادها
39	المطلب الرابع: نظريات الدافعية
41	المبحث الثاني: دافعية الانجاز
41	المطلب الأول: مفهوم دافعية الانجاز
43	المطلب الثاني: مكونات دافعية الانجاز
44	المطلب الثالث: أنواع دافعية الانجاز وأبعادها
45	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز
47	المبحث الثالث: علاقة تمكين العاملين بدافعية الانجاز
47	المطلب الأول: أثر التدريب والتعليم على دافعية الانجاز
49	المطلب الثاني: تأثير الاتصال وتدفق المعلومات على دافعية الانجاز
49	المطلب الثالث: دور الإستقلالية في تحقيق دافعية الانجاز
50	المطلب الرابع: التحفيز وعلاقته بدافعية الانجاز
52	خلاصة
53	خاتمة
55	المراجع

مقدمة

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، هذه الضرورة في التغيير ، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة، وتقديم الخدمة، وغيرها، والمنظمات، الحديثة، أصبحت تتطلب هي الأخرى ،تغييرا في إدارة مواردها البشرية ، وذلك بما يتوافق وهذا التطور ،والهدف من ذلك ،هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد أدى التطور في الفكر الإداري الى بروز مفاهيم إدارية حديثة نذكر منها التمكين وإعادة الهندسة هذه المفاهيم التي اجتاحت بيئة الأعمال العالمية وأصبحت ضرورة لا بد من تطبيقها حيث أن فوائدها لا تظهر الا من خلال استخدامها وتحويلها الى فعل واداء.

ان موضوع التمكين يعد من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانينات والاقتراب كبيرا واهتماما متزايدا من قبل الباحثين في التسعينات لذلك فان العديد من المنظمات تسعى الى الاهتمام بمواردها البشرية ومن خلال تبني مفهوم التمكين علما منها أن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز. ومن هنا فإن التطورات والتحويلات التي حصلت بي مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات. تؤكد على ضرورة تبني التمكين لما له من دور كبير في مین أداء العاملين وتحفيزهم. وزيادة دافعية الإنجاز لديهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم بمهارة وكفاءة وفعالية

ويعد مفهوم التمكين من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط واتخاذ القرارات، و قد ينعكس هذا التوجه في زيادة دافعية الإنجاز لدى العاملين، حيث يعد التمكين من أهم الطرق التي تعمل على تحفيز العاملين، كون أن الفرد المحفز هو الذي يشعر بالدافعية. فالتمكين يسعى إلى تحقيق الذات لدى المرؤوسين.

ويتمثل دافع الإنجاز في الرغبة في القيام بعمل جيد، والنجاح في ذلك العمل، وهذه الرغبة كما يصفها مكلياند: تتميز بالطموح والاستماع بمواقف المنافسة ومواجهة المشكلات وحلها.

ومن هنا فإن التطورات والتحولات التي حصلت في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات، تؤكد على ضرورة تبني التمكين لما له من دور كبير في تحسين أداء العاملين وتحفيزهم، وزيادة دافعية الإنجاز لديهم للقيام بمهامهم ومسؤولياتهم بمهارة وكفاءة وفعالية

للبحث في الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق دافعية الإنجاز لدى العاملين ارتأينا معالجة موضوع: أثر تمكين العاملين على دافعية إنجازهم.

1-الإشكالية:

وبناءً على ما سبق فقد تم تحديد الإشكالية من خلال طرح السؤال الجوهرى الآتى:

كيف يؤثر تمكين العاملين في تحقيق دافعية انجازهم؟

ويتفرع من السؤال الجوهرى التساؤلات الفرعية التالية:

- الى اي درجة تهتم المؤسسات بتمكين عمالها؟

- كيف يمكن خلق دافعية للإنجاز لدى عمال المؤسسة؟

- كيف يساهم تمكين العاملين في زيادة دافعية انجازهم؟

2-الفرضيات:

لتسهيل معالجة الإشكالية يمكن الإعتماد على بعض الفرضيات و التي تتلخص فيما يلي :

- الفرضية الأولى: تسعى المؤسسات بدرجة كبيرة لتبني مفهوم التمكين.

- الفرضية الثانية: التحفيز وروح الانتماء وتوجيه الذات من أهم الطرق التي تؤدي إلى زيادة دافعية الإنجاز.

- الفرضية الثالثة: يساهم التمكين في زيادة دافعية العاملين من خلال تدريبهم و تحفيزهم و تعزيز شعورهم بالانتماء

تجاه مؤسساتهم.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من عدة اعتبارات، تتمثل في:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي عنت بمعالجتها، حيث أنها تدرس متغيرين باتت أهميتهما لا تخفى في ظل بيئة أعمال شديدة التنافس.

- يعد موضوع التمكين و دافعية الانجاز موضوع معاصر يركز على اطلاق امكانيات العامل و دوافعه الذاتية، فالاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة و التميز.

4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن تمكين العاملين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى العاملين من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة واقع تمكين العاملين.

- التعرف على مدى توفر دافعية الإنجاز لدى العاملين.

- الكشف عن درجة تمكين العاملين وعلاقته بدافعية الإنجاز لديهم.

5- الدراسات السابقة

1- دراسة أبو بكر سالم (2013/2012) بعنوان: " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة". دراسة ميدانية بشركة سوناطراك البترولية، وقد تحددت سياسة تمكين العاملين بأبعادها الأربعة التي تمثلت في (معنى العمل، كفاءة العمل، استقلالية، وتطوير العمل) الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الإستبيان.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية إدراك العاملين لأبعاد سياسة التمكين الأربعة خاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل الرفع من مستوى الميزة التنافسية المستدامة في الشركة المبحوثة.

2- دراسة (الضلاعين) على(2010)أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي, دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية مجلة: دراسة هدفت للتعرف على أثر التمكين في تميز منظمة الاعمال في شركة الاتصالات الاردنية, وذلك بالاعتماد على خمسة أبعاد للتمكين الهيكلي تمثلت في (تفويض السلطة, تطوير الشخصية, المشاركة, التقليد والمحاكاة, تنمية الملوك الإبداعي) وتم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (553) مفردة, وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الاردنية لأبعاد التمكين الاداري كان مرتفعا وان مستوى إدراكهم لأبعاد تميز منظمة الاعمال جاء أيضا بدرجة مرتفعة.

-وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركات الاتصال الأردنية.

3- دراسة حيدرة وحيدة (2018/2017) بعنوان: " محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه والإرشاد المدرسي المهني", دراسة ميدانية بمراكز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني، تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير محددات الرضا الوظيفي على دافعية الانجاز، ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام الاستبيان الذي طبق على عينة قوامها (300) مستشارا ومستشارة وتم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات، كما تم استخدام كل من المتوسط الحسابي، تحليل الإنحدار الخطي البسيط، وتحليل التباين الثنائي المتعدد.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها مايلي:

- توجد مستويات مختلفة (مرتفعة، متوسطة) في دافعية الانجاز و أبعادها الفرعية لدى مستشاري التوجيه.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دافعية الانجاز تعزى لمتغيرات الجنس والسن والخبرة المهنية والمؤهل العلمي والتخصص العلمي لدى مستشاري التوجيه والإرشاد.

و أوصت الدراسة ببناء برنامج إرشادي لتنمية دافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه، والتنبؤ بدافعية الإنجاز من خلال بعد محتوى العمل.

• التعليق عن الدراسات السابقة:

اعتمدت دراسة (أبو بكر سالم) على أبعاد التمكين الإداري و دورها في تحقيق الميزة التنافسية لشركة سوناطراك ، بينما اعتمدت دراسة (الضلاعين) على أبعاد أخرى للتمكين الهيكلي و دورها في تحقيق التميز التنظيمي لشركة الاتصالات الأردنية، أما دراسة (حيدرة وحيدة) فقد اعتمدت على محددات الرضا الوظيفي و علاقتها بدافعية الانجاز لدى مستشاري التوجيه و الارشاد ، تتميز الدراسة الحالية من خلال تناولها لموضوع " أثر تمكين العاملين على دافعية إنجازهم " والتي لم يتطرق إليه أي من الدراسات السابقة، لذا جاءت هذه الدراسة لتضفي بظلالها من خلال متغيرين رئيسيين يعدان من أبرز ممارسات العمل الإداري ونتائجه، فهي تحاول بالإضافة إلى تحديد سياسة تمكين العاملين ودافعية الإنجاز، دراسة العلاقة بين تمكين العاملين كمتغير مستقل و دافعية الإنجاز كمتغير تابع ، تحاول هذه الدراسة ربط موضوع تمكين العاملين بمتغير هام يمكن من خلاله الوصول إلى النجاح و التميز ألا و هو دافعية الإنجاز ، و هذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة التي ربطت التمكين الإداري مع متغيرات أخرى.

8-منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة أو نفي الفرضيات يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، وهو المنهج المناسب لعرض المفاهيم والمعلومات الخاصة بمجال البحث في الجانب النظري.

9-هيكل الدراسة:

جاءت الدراسة مقسمة إلى فصلين، حيث تضمن الفصل الأول الموسوم ب " الإطار النظري لتمكين العاملين " ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة ماهية تمكين العاملين، في حين تناول المبحث الثاني دوافع تمكين العاملين، أما المبحث الثالث فقد تم التطرق فيه إلى سياسة تمكين العاملين في المؤسسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة " دور تمكين العاملين في تحقيق دافعية الإنجاز"، والذي اشتمل على ثلاثة مباحث، تناول الأول منها ماهية الدافعية ، في حين عرض المبحث الثاني دافعية الإنجاز، أما المبحث الأخير ف جاء ليبرز لنا علاقة تمكين العاملين بدافعية الإنجاز.

الفصل الأول

الإطار النظري لتمكين العاملين

تمهيد

إن موضوع التمكين يعد من المواضيع التي برزت في أواخر الثمانينات ولاقت رواجاً كبيراً من قبل الباحثين في التسعينات، لذلك فإن العديد من المنظمات تسعى للاهتمام بمواردها البشرية من خلال تبني مفهوم التمكين، فهو يضمن فعالية استثمار الموارد البشرية بأفضل وجه، ويحسن دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال، ويزيد من فعالية الاتصال بين المنظمة والعاملين، وهذا مجمله يؤدي إلى أداء أكثر فعالية.

وقصد التعرف أكثر على تمكين العاملين ثم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

- المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين.

- المبحث الثاني: دوافع تمكين العاملين.

- المبحث الثالث: سياسة تمكين العاملين في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية تمكين العاملين

تتجه المنظمات إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها، والتمكين يعني قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله.

المطلب الأول: مفهوم تمكين العاملين

للتعرف على مفهوم تمكين العاملين سندرج تعاريف مختلفة حسب ما يراه مختلف الباحثين ، لنقدم بعدها مفهوم عام لهذا المصطلح .

أولاً: تعريف تمكين العاملين:

هناك العديد من التعريفات، نذكرها كالتالي:¹

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

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

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

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التمكين هو ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين ، من خلال النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة مع توسيع مجال اكتساب الثقة واعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار.

¹ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، 2014، ص 189 - 190

ثانيا: أهمية تمكين العاملين

لقد صار تمكين العاملين ذو درجة بالغة الأهمية في المؤسسات الاقتصادية القائمة في عصر المعرفة والحكمة، وتبرز هذه الأهمية في مجموعة نقاط نبرزها في:¹

- 1- ممارسة لتغيير الوضع القائم لهرم القوة في المؤسسة بانتقال القوة إلى أسفل الهرم التنظيمي.
- 2- ممارسة لتوسيع نطاق السلطة.
- 3- المساهمة في بناء مؤسسة متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، مع زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر من أعمالهم.
- 4- رفع فرص الإبداع والابتكار للمديرين والعاملين على حد سواء.
- 5- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
- 6- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظمتهم مما يجعل أدائهم أفضل.
- 7- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.

¹برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 27-28

ثالثاً: الفرق بين مفهوم التمكين وبعض المفاهيم الإدارية الأخرى

هناك مفاهيم إدارية عديدة لها علاقة بمفهوم التمكين، ولكي تتضح هذه العلاقة يتم عرض أهم الفروق الجوهرية بين بعض هذه المفاهيم ومفهوم التمكين:¹

1- التمكين وتفويض السلطة:

يسود اعتقاد كبير بأن تفويض السلطة مرادف للتمكين، غير أنه في واقع الأمر يختلف عنه كون تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، بحيث تتاح لهذا الأخير قدر يسير من المعلومات التي يستطيع من خلالها تسهيل تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج منوطة بالمفوض وليس المفوض إليه، بينما في التمكين تتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في نطاق متفق عليه وتقع المسؤولية عن النتائج على الموظف المعني.

وعليه فالتفويض هو جزء من عملية التمكين ، مرحلة ابتدائية من مرحله.

2- التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات

المشاركة في اتخاذ القرارات هي عملية يشارك فيها الأفراد العاملين بمختلف المستويات في اتخاذ القرارات بقدر المعلومات المتاحة لهم، ودرجة السلطة التي يمتلكونها داخل المنظمة، ففي المستوى الأدنى يطلب من العاملين المشاركة في حل المشكلات الروتينية، أما على المستوى المتوسط فيطلب من العاملين المشاركة في تحديد البدائل لتحقيق الأهداف، وفي المستوى الأعلى تتم المشاركة من خلال اكتشاف وتحديد المشكلات وإيجاد الحلول، واختيار البديل الأفضل، ومتابعة نتائج القرارات وتقييمها ومهما كانت درجة المشاركة فإنها تختلف عن مفهوم التمكين، هذا الأخير الذي يقتضي منح سلطة واسعة النطاق وتحمل المسؤولية كاملة عن النتائج.

¹ رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تسيير الموارد البشرية، تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010 ص ص 26-28

3- التمكين والإثراء الوظيفي:

يعرف الإثراء الوظيفي بأنه "إعادة تصميم الوظائف، بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية على أعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته"، وبناءً على ذلك فالإثراء الوظيفي يعد عملية أساسية لتطبيق التمكين، حيث يتطلب هذا الأخير إعادة تصميم العمل واحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفعالية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والظروف المحيطة بالعمل ومخرجاته.

المطلب الثاني: أنواع تمكين العاملين ومستوياته

سنحاول في هذا المطلب التحري عن أنواع التمكين وفقاً لرؤية بعض الباحثين، ثم التوصل إلى مختلف مستوياته.

أولاً: أنواع تمكين العاملين

للتمكين ثلاثة أنواع هي:¹

1- **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2- **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعلم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

3- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج**: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي على زيادة فعالية المنظمة.

¹عاطف جابرطة، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم، مصر، 2013، ص 42

ثانيا: مستويات تمكين العاملين

لقد بين (Kendrick) ست مستويات للتمكين، حيث يضيف كل مستوى درجة أكبر من التمكين وقاس ذلك بصنع القرار، وهذه المستويات هي: ¹

1-المستوى الأول: في هذا المستوى الموظف لا يتخذ أي قرارات تتعلق بعمله.

2-المستوى الثاني: في هذا المستوى الموظف لا يتخذ الموظف أي قرارات تتعلق بعمله، ولكن يكون على علم بشكل روتيني حول القرارات الأخرى التي سوف تتخذ نيابة عنه.

3-المستوى الثالث: في هذا المستوى يطلب من الموظف بشكل روتيني تقديم المشورة (أي استشار) من قبل صانعي القرار الفعليين حول القرارات المتعلقة بعمله.

4-المستوى الرابع: في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصيا بشكل روتيني باتخاذ أقلية من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية، وتتراوح نسبتها الإحصائية من 25% إلى 45% من القرارات الرئيسية.

5-المستوى الخامس: في هذا المستوى يبدأ الموظف شخصيا بشكل روتيني باتخاذ أغلبية كبيرة من القرارات المتعلقة بخدمته الشخصية، و تتراوح نسبتها الإحصائية من 55% إلى 90% من القرارات الرئيسية.

6-المستوى السادس: في هذا المستوى يقوم الموظف شخصيا بشكل روتيني اتخاذ أغلبية القرارات الرئيسية.

و وضع (Cacioppe) مستويات التمكين وما يقابل كل مستوى من الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات كما يلي:

- ا هيمنة، المدير هو الذي يقرر ولا يسمح للموظفين بالتدخل.

¹فاطمة بلقرع، التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2016-2017، ص 47

- يقدم الأفراد المدخلات ويبقى القرار بيد المدير (الأفراد والمجموعات غير ممكنين).
- يقدم الأفراد المشورة والاقتراحات للإدارة (الأفراد والمجموعات شبه مستقلين).
- يمنح الأفراد حرية التصرف في أعمال محددة وضمن حدود معينة (الأفراد شبه ممكنين).
- الموظفون يتخذون القرار باستشارة المدير ولديهم حرية أوسع للتصرف واتخاذ القرار (الأفراد ممكنين).
- يتم العمل بموجب الفرق الموجهة ذاتيا التي تتخذ القرار بشكل نهائي (الفرق الممكنة).

المطلب الثالث: أبعاد تمكين العاملين

إن دراسة التمكين تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه ومتضمناته، والتي سنتناولها كما يلي:¹

أولاً: المشاركة بالمعلومات

المعلومات تلعب دوراً مركزياً في تمكين العاملين أي أنها العنصر الرئيسي في إستراتيجية التمكين، والسبب هو جعل العاملين أكثر فهماً لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاماً بإجراءات المؤسسة.

حيث تعتبر مشاركة المعلومات هي المفتاح الأول والركن الأساسي لتمكين العاملين، كون أن توفر الفرصة للوصول إلى مصادر المعلومات لدى العاملين يساعدهم على تفهم الكيفية التي تؤدي بها وظائفهم، و أن العاملين بمعزل عن المعلومات لا يمكنهم تحمل المسؤولية وهي تعزز الثقة بين المرؤوسين والرئيس، ولكن يجب تمييز الحاجة إلى توفير حدود التصرف والاستقلالية، وهذا ما سنتناوله في الفرع الثاني.

ثانياً: الاستقلالية والحرية

الاستقلالية تعكس إحساس الفرد بالحرية اتجاه طريقة أدائه لعمله، ودرجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة، بحيث تتضمن حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية.

¹فاطمة بلقرع، مرجع سبق ذكره، ص ص 30-35

وحرية التصرف تعد العامل الأكثر أهمية في التمكين لأنها تتضمن منح الأشخاص العاملين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، والمقصود بالحرية في التمكين أنها اختيار الأفراد الوسيلة والأسلوب المناسب في أداء العمل وهذا يعني اختيار العملية وليس بالضرورة اختيار الغايات والأهداف، لأن الأفراد العاملين سيكونون أكثر التزاما وإبداعا إذا ما تم منحهم الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات بشأن الطريق الذي يرغبون به في أداء عملهم.

ثالثا: التحفيز

يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

والتحفيز هو ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

فالحوافز المادية والمعنوية تسهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقويم الأداء، لكي لا تمنح الحوافز إلا لمستحقيها، وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين و المؤسسات كنتاج نهائي لتمكين، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المؤسسة.

رابعا: فرق العمل

فرق العمل تنشأ نتيجة تجمع أفراد من وحدات تنظيمية مختلفة بالمؤسسة خلال فترة زمنية قصيرة، يمتلكون المهارات والخبرات المتنوعة التي تمكنهم من تحقيق الهدف المطلوب إنجازه.

والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، فالتمكين الحقيقي يتطلب الثقة بالفرد والعمل على إيجاد الثقة ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المؤسسة.

فالتمكين يجب ، يتوفر على أسلوب فريق العمل، الذي يعتبر من أهم أنشطة برامج التمكين حيث أن هذا الأسلوب يوفر هياكل تنظيمية أكثر مرونة ويساعد على تدفق المعرفة بسهولة بين أعضاء المؤسسة والتي تساهم في رفع الأداء وخلق فرص الإبداع.

خامسا: التدريب

يعرف التدريب بأنه العملية التي تؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارات الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، والتدريب يمثل أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين إذ يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين كحل المشكلات والاتصال، وإدارة الصراع والتحفيز، والعمل مع فرق العمل وذلك لرفع المستوى المهاري والفني لدى الأفراد العاملين، حيث تسعى مختلف المؤسسات من خلال التدريب إلى اكتساب الأفراد العاملين فيها مهارات ومعارف وقدرات جديدة تساعدهم على القيام بأعمالهم بأكثر فاعلية، ومواكبة التطورات الحديثة وعلى مختلف الأصعدة ، وبعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتها، وتطوير أداء العمل.

فالتدريب يعتبر وسيلة فعالة لتمكين العاملين، فالعاملون يكونون غير قادرين على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، إلا إذا أحسوا بالثقة في أنفسهم وفي قدراتهم المهنية والمعلوماتية.

المبحث الثاني: دوافع تمكين العاملين

تعتبر عملية التمكين إحدى أهم وأقوى الممارسات الخاصة بالموارد البشرية التي تساعد في تحقيق مساهمات الفرد بتعزيز مشاركة العمل والالتزام التنظيمي، كما تؤدي إلى سرعة معالجة حل المشكلات وهذا عامل أساسي لنجاح المؤسسات.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة دوافع تمكين العاملين في ثلاثة مطالب وهي:

المطلب الأول: أسباب تمكين العاملين وفوائده

إن فوائد التمكين تشمل العامل الذي يستشعر أهمية الوظيفة ومهامها، بحيث تكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته، وتحقيق ذاته، والشعور باحترام الإدارة له.

أولاً: أسباب تمكين العاملين

يعتبر تمكين العاملين من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تتبناها مؤسسات هذا العصر، وهناك العديد من الأسباب التي تدفع القائد إلى تبنيه، ومن هذه الأسباب نذكر:¹

- حاجة المؤسسة أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.

¹ نيف فاطمة الزهراء، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي:

CNEP, BEA, BADR، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص 15-16

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والإتمام التنظيمي.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكنهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم.

ثانيا: فوائد تمكين العاملين

إن إستراتيجية تمكين العاملين تفيد كل من المنظمة والفرد على النحو التالي:

1- بالنسبة للمنظمة: يحقق التمكين المزايا التالية:¹

- ارتفاع الإنتاجية
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل
- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات
- تحقيق مكانة متميزة
- زيادة القدرة التنافسية
- زيادة التعاون على حل المشكلات
- ارتفاع القدرات الابتكارية

¹ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 140-141

2- بالنسبة للفرد: يحقق ما يلي:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة

المطلب الثاني: أهداف تمكين العاملين وأساليبه

إن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحمل عملهم بشكل فعال.

أولاً: أهداف تمكين العاملين

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها إستراتيجية التمكين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية، واختلاف الوصف قد يكون سببه اختلاف النظرة للتمكين كونه إستراتيجية إدارية تنتجها الإدارة.¹

1- وجهة نظر (Lawson 2000): إن التمكين يمكن أن يحقق الأهداف الآتية:

¹ زكريا مالك الدوري، أحمد علي الصالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 79-81

- إبقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه.

- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة.

- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

2-وجهة نظر (Lloyd 1999): إن التمكين يقود إلى تحقيق ما يأتي:

- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداءً.

- يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية والفاعلية المتزايدة.

- يمكن استخدام التمكين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات التي لا يمنع استخدامها لتعزيز روح التغيير بين أعضاء المنظمة و المتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهات المجتمع وأهدافه.

3-وجهة نظر (Erstad 1999): أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة.

4-وجهة نظر (Jàhnson Thurston 1997): الهدف الرئيسي لتمكين الأفراد هو البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين وتحفيزهم على الابتكار لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة التي أفرزت الكثير منها إعادة تنظيم الأسواق وزيادة تقاربها بسبب سهولة المواصلات وتعدد احتياجات الزبائن وتنوعها فضلا عن إعادة هيكلة المنظمات بعد ترشيحها (D ownsizing) وانتشار العمل بنظام الجودة الشاملة (TQM)

ثانيا: أساليب تمكين العاملين

اقترحت Lashley العديد من المبادرات التي تعكس بعض المعاني التي يعطيها المسيرون لأهداف التمكين، وتمثلت في: ¹

1- التمكين من خلال المشاركة: وتتم بتمكين العاملين بسلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المسيرين، ويتضمن التمكين من خلال المشاركة، تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولي خدمة العملاء، ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.

2- التمكين من خلال الاندماج: ويهتم أساسا بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك الموظفين في تقديم المعلومات، حيث تنعقد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

3- التمكين من خلال الالتزام: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب، وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

4- التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

وتعتقد Lashley أن البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة أقل يمكن أن يوفر بيئة ملائمة وصالحة للتمكين تسمح للموظفين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية

¹برني لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 29-31

الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتخلص من العمالة الزائدة، وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

المطلب الثالث: مبادئ تمكين العاملين ومراحله

إن تبني المؤسسات لتنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالاختيار السهل، ومنه سنتناول في هذا المطلب كل من مبادئ ومراحل تمكين العاملين.

أولاً: أسس تمكين العاملين

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها "Stirr" في سبعة مبادئ وهي:¹

1-التعليم: إذ يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معياراً أساسياً لقبول التغيير، والتطوير المستهدف، وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

2-الدافعية: حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم، وتحفز العاملين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج النوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة لتحقيق الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

3-وضوح الهدف: إن أساس عملية التمكين هو الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين، ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة أهداف المؤسسة.

4-الملكية: إن التمكين هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي، وتضمينها معاً في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم بملكية وظائفهم وملكيتهم نحو المؤسسة.

¹نياف فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 23

5- الرغبة في التغيير: إن اعتماد التمكين لا يأتي إلا من خلال قبول التغيير، وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء، وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التعيين المستمر في الأداء والإنجاز.

6- نكران الذات: هنا يجب أن يتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والإنصاف بحب الذات والنظر للتمكين على أنه تحدي وليس طريقة لتعيين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي.

7- الاحترام: وهو يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب كان، والاعتقاد بأن أي عضو في المؤسسة وفرق العمل قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيه.

ثانيا: مراحل تمكين العاملين

تحدد مراحل تمكين العاملين وفق التسلسل التالي:¹

1- مرحلة التهيئة المبدئية:

وذلك بتهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين و إزالة العوائق التي تحول دون تطبيقها، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بالتمكين وتوضيح دور كل فرد فيه وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بالتمكين للإجابة عن الأسئلة التي تواجه الأفراد.

¹أبو بكر سالم، دور التمكين الإداري في التمييز التنظيمين دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، إدارة أعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر، 2014-2015، ص 24-25

2- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنيا:

وتحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يلعب دور منسق الفريق ويستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء الشركة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

3- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:

وتتضمن توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تجسيد برنامج التمكين.

4- مرحلة التطوير:

ويتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق والتقييم والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

كما أن هناك من اقترح الخطوات التالية للتمكين:¹

1-تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

حيث يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجا لتمكين العاملين، مع وضوح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين ، مثلا تحسين خدمة العملاء، رفع مستوى الجودة، زيادة الإنتاجية، تنمية قدرة ومهارات المرؤوسين، تخفيف عبء العمل عن المدير، ويجب شرح ذلك للمرؤوسين للحد من الغموض.

¹رزق الله حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 54-56

2- التغيير من سلوك المديرين

إن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات في عمله وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عن منصب عمله وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

3- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرون للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

4- تكوين فرق العمل:

لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم، يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والشركة ككل.

5- المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل للشركة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح الشركة.

6- اختيار الأفراد المناسبين:

يجب على المدير اختيار الأفراد المناسبين الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

7- توفير التدريب:

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل، التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

8-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 المدبرون للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

9-وضع برنامج المكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف الشركة، يجب أن تقوم الشركة بتصميم نظام المكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

10-عدم استعمال النتائج:

يجب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني لبرنامج للتمكين يتضمن التغيير، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة.

المبحث الثالث: سياسة تمكين العاملين في المؤسسة

قبل تطبيق التمكين في المؤسسات، يكون من المفيد أن نفحص خصائص المؤسسات أولاً، و التأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين، حيث أن نجاح وفشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة التنظيمية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة.

المطلب الأول: مقومات سياسية تمكين العاملين

كما أشرنا سابقاً أن التمكين يعني منح العاملين حق المشاركة في إتخاذ القرار، أي بعبارة أخرى غياب المركزية في إتخاذ القرار، ولكن تكريس المركزية في أي مؤسسة له إنعكاسات سلبية تحد من التطور، والأسوء من ذلك هو منح المدير للعاملين الحق في إتخاذ القرار، والحرية في التصرف دون توفير متطلبات ذلك الحق من هنا وجب توفير بعض المقومات الأساسية للمؤسسة قبل تمكين العاملين بها تتمثل في: ¹

1- العلم، المعرفة، والمهارة:

يمثل للعلم والمعرفة والمهارة أهمية كبيرة، ومقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين، فمن خلال المعرفة يمكن منح العاملين حرية التصرف ثم المشاركة. ثم التمكين. إذ أنه كلما زادت خبرة الفرد زادت مهارته، ومكتسباته المعرفية، وزادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار.

2- الإتصال وتدفق المعلومات:

تعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد عليه العامل في عملية إتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل، ومشاكل المستهلكين، فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية وإقتدار، لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

¹ نيف فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص31_32.

فحتى تصبح المؤسسة متمكنة؛ ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر. ومن خلال وسائل أكثر.

3- الثقة:

وهي مقوم جوهرى من مقومات التمكين؛ وتعني إستعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقدا بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم، واهتمامهم بمصلحته، وعدم توقع إساءتهم.

4- الحوافز المادية و المعنوية:

يعد التمكين حافز يساهم في رفع معنويات العاملين، وشعورهم بمعنى أرقى، وأسمى لحياتهم المهنية، غير أنه ليس بمنحة مجانية فكما فيه مشاركة في المنافع ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج، وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للعامل.

لهذه الأسباب يتوجب اعتماد نظام حوافز لتشجيعه للعاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز تكون مرتبطة بشكل مباشر بأداء المتمكن من العاملين أي أن كل من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر. الأمر الذي يؤدي بالمتمكنين إلى المنافسة نحو تحمل أفضل للمسؤولية، وتحقيق الكفاءة، والإبداع، والتفكير الخلاق.

المطلب الثاني: عوامل نجاح عملية تمكين العاملين

لكي يتحقق التمكين الناجح والفعال في المؤسسة لا بد من توفر مستلزمات ومتطلبات لدى طرفي المعادلة، والمتمثلة في:¹

أولاً: القيادة المتمكنة: وهي العملية التي تهيء الفرص للعاملين لتمكينهم عن طريق توفير الموارد، والمعلومات لعاملتي المستويات الإدارية الأدنى، وأن تفوض الصلاحيات، وتشرك العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياتها، كما تحفز عاملتيها على الإبداع في العمل، وتكافئهم على مبادراتهم الإبداعية، وتدعم الثقة بين المؤسسة والعاملين. ذ

ثانياً: العمليات المتمكنة: تعتبر العمليات التي تتم داخل المؤسسة وسيلة تستثمرها لإطلاق طاقات وإمكانات العاملين فيها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: الثقافة المتمكنة: تتطلب عملية تنفيذ التمكين الفعال ثقافة تنظيمية جديدة، تأخذ بالاعتبار اتجاهات الفرد وسلوكه، وتركز على تمكين العاملين.

رابعاً: إدارة المعرفة: أي الحصول على المعلومات والبيانات، واستخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرف يتم نشرها، وتسهيل عملية الرجوع إليها من كافة الأفراد في المؤسسة.

خامساً: فرق العمل: لا بد للمؤسسة أن تعمل على إعادة تصميم العمل ليصبح بشكل جماعي، فاستخدام فرق العمل يتفق كثيراً مع تمكين العاملين، وبما أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف عام، نجد أن القرارات والأفكار الصادرة عن فريق العمل أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، وبالتالي فإن أعضاء الفريق هم الذين يحددون طريق تناول المشكلة من قبل أي فرد داخل الفريق، وفي هذا تمكين كبير للفرد والفريق.

¹عريقات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، ورقة بحثية تندرج ضمن فعاليات المؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات، الفرص، الأفق"، كلية الاقتصادية و العلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 3-5 نوفمبر،

سادسا: تكنولوجيا الإنتاج: فتوافر التكنولوجيا وتوافقها مع تطور القدرات البشرية التي تشغل المعدات والبرمجيات دون استعانة بجهات خارجية يساعد في تحقيق التمكين.

المطلب الثالث: معوقات سياسة تمكين العاملين

إن تطبيق تمكين العاملين ليست عملية سهلة خاصة إذا ما إتضح أن هناك عددا من المحددات الرئيسية التي تقف عائقاً أمام تحقيق نجاح العملية، وأشار العديد من الباحثين إلى عدة معوقات لتمكين العاملين أهمها:¹

- ضغط للوقت وكثرة الأعباء الملقاة على العاملين مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينية، وواجبات وظيفية تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشخصي أحيانا، وهو ما ينطبق أيضا على المدراء والقياديين.

- إتهام المدراء والقادة، بتوجيه اللوم أو يُحملون بعضاً من المسؤولية في إعاقه التمكين التنظيمي، أو على الأقل عدم دعمه؛ وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة» وان أظهروا عكس ذلك إضافة إحصائية وجود قيادات غير متمكنة، أو غير مواكبة لما يستجد من تطور فكري، ومفاهيم عصرية.

- تعثر بعض الخطوات التي تتخذ، أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التطبيق ما يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرافات جانبية أو عرضية لم تكن في الحسبان، كما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كفيل بإفشال العملية بأكملها، والعودة إلى مرحلة ما قبل التمكين.

- عدم إستعداد أغلب العاملين للمبادأة والإبتكار فضلا عن عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات، وأعباء جديدة.

- العاملين منخفضو الكفاءة يخشون إنكشاف أمرهم، إن هم تولوا مسؤولية التصرف وصنع القرار.

- قد يأتي مدير جديد يريد أن يضع بصماته فيغير ما قد يكون قائم من فلسفة، وأساليب التمكين.

- غياب الأمن الوظيفي، فلم يبدع عامل أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين إن لم يشعر بالأمن الوظيفي.

كما أشار بعض الباحثين إلى المعوقات أخرى هي:

- إساءة إستخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.

¹ نيف فاطمة الزهراء ، مرجع سبق ذكره ، ص32_33

- تركيز بعض للعاملين على نجاحهم الشخصي , وتفضيله على نجاح المؤسسة.
 - تركيز بعض للعاملين على نجاحهم الشخصي , وتفضيله على نجاح المؤسسة.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تعليم, وتدريب العاملين.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي, وعمل الفرق.
 - إقبال العاملين على المفاهيم النظرية, والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية؛ وفعالية التطبيق.
 - زيادة الصراع, وتفشي التراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - عدم تمكن بعض العاملين من للمعرفة الكاملة لإتخاذ قرارات فعالة.
 - إتخاذ قرارات بناءً على أسس شخصية, وليست على أسس, ومبررات منطقية, وموضوعية.
 - عدم الثقة بالإدارة.
 - خوف الإدارة العليا من فقدان القوة.
 - خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم.
 - ضعف مصداقية الإدارة.
 - البناء البيروقراطي النظيفي السائد.
 - إنفصال الإدارة عن للعاملين ماديًا وهرميًا.
- ولمواجهة هذه المعوقات يجب على المؤسسة أن تراعي ما يلي: (عيد المزمّن. قري. 2015, ص. 31)
- إختيار المدراء الذين يؤمنون بتمكين العاملين ولا يعارضون تحويل سلطات إتخاذ القرار لديهم إلى العاملين؛
 - إختيار العاملين الأكفاء الذين لديهم القدرة على أداء أعمالهم المخولة لديهم من مدرائهم في العمل؛
 - بناء المناخ المناسب للعمل والذي يؤدي إلى وجود الثقة المتبادلة بين المدراء العاملين؛

- النظر إلى الأخطاء على أنها فرص تطوير. وتشجيع العاملين على تحمل المخاطرة؛
 - نقاسم المعلومات. وإيصالها من المدراء إلى العاملين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب؛
 - وضوح الرسالة الرؤية» والقيم التنظيمية؛
 - التحديد بشكل واضح للمهام والأدوار ومكافآت العاملين.
- وفي هذا الصدد فإنه يجب الإشارة إلى ضرورة توفير ثقافة مناسبة تعزز مفهوم التمكين لدى المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل فإن موضوع التمكين يعد من المواضيع التي لاقت اهتماما واسعا من قبل الباحثين، وقد اختلف الباحثون في إدراج مفهوم موحد للتمكين، إلا أنهم اشتهروا في نقاط أساسية أهمها منح حرية أكبر في مجال اتخاذ القرارات، وبالتالي تحمل نتائجها، مع ضرورة توفير المناخ الملائم لدعم قدرات العاملين ومهاراتهم ومتطلبات أخرى تعد بمثابة مرتكزات أساسية للتمكين منها الثقة والتدريب.

وعليه يمكن اعتبار التمكين منبعثا للتحفيز والدافعية والشعور بالملكية والإحساس بالقدرة الذاتية.

وفي الأخير يمكن القول بأن نجاح برامج التمكين يتطلب بالدرجة الأولى اقتناع المؤسسة بسياسة التمكين والإلتزام بتطبيقها ودعمها.

ويمكن أن نتعرف على دور التمكين وأثره على دافعية الانجاز في الفصل القادم.

الفصل الثاني:

دور تمكين العاملين في تحقيق دافعية إنجازهم

تمهيد

تعد بداية النصف الثاني من القرن العشرين علامة بارزة في موضوع الدافعية بشكل عام و دافعية الإنجاز بشكل خاص إذ تمثل أحد الجوانب المهمة في منظومة الدوافع و التي اهتم بدراستها الباحثون على اختلاف توجهاتهم الفكرية و النظرية لأنها من المواضيع الأكثر ارتباطا بالسلوك ، حيث أصبحت دافعية الإنجاز تمثل أحد الجوانب الهامة في نظام الدوافع الإنسانية ككل و التي سجلت قفزة نوعية منذ تطورها من بينها الحاجة إلى الإنجاز .

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول : ماهية الدافعية

المبحث الثاني : دافعية الإنجاز

المبحث الثالث : العلاقة بين تمكين العاملين و دافعية الإنجاز .

المبحث الأول: ماهية الدافعية

يعد موضوع الدافعية واحد من الموضوعات المركزية في علم النفس مثل العمليات المعرفية والانفعالات والسمات الشخصية وغيرها، واهتم الباحثون بالدافعية سواء على المستوى البحث الأكاديمي أم على مستوى التطبيق العلمي، خاصة في مجال الدراسة والعمل، فالدافعية يفهمها علماء النفس على أنها عملية أو عمليات متتابعة تبدأ على شكل سلسلة متوالية من السلوك الهادف وتوجه وتثابر عليه في الأخير توفقه.

المطلب الأول: مفهوم الدافعية

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الدافعية وأهميتها بالإضافة إلى الدوافع وما يرتبط بها من أهمية:¹

أولاً: تعريف الدافعية

يعود مصطلح الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمة (Movere) والتي تعني " تحرك " والواقع أن هذا المفهوم يشكل محور اهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية حيث يلاحظ في الكتابات التي تناولت هذا الموضوع محاولات كثيرة لتوضيح مفهومه، وعليه فقد تعددت التعريفات بتعدد المداخل المفسرة للدافعية ومنها:

1-المدخل السلوكي: تعرف الدافعية من وجهة نظر السلوكية بأنها الحالة الخارجية لدى الفرد التي تحرك سلوكه وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو تحقيق هدف أو غاية محددة ويفترض هذا المدخل أن الدافعية حالة تسيطر على سلوك الفرد، حيث تظهر لديه استجابات مستمرة ومحاولات بهدف تحقيق تعزيز وبذلك يقترن سلوكه لاستجابة وتكراره لها بالحصول على معزز.

2-المدخل المعرفي: تعرف الدافعية من وجهة نظر المعرفة بأنها حالة داخلية تحرك أفكار الفرد ومعارفه وبناءه المعرفي ووعيه وانتباهه، وتلح عليه لمواصلة السلوك للوصول إلى حالة توازن معرفية معينة وتحدد وتوجه ذلك السلوك من حيث الاتجاه والشدة والإلحاح، ويتبنى هذا المدخل فكرة التمييز بين مصادر الدوافع، إذ أنها قد تكون داخلية أو خارجية

¹ نفسه محمد باشري، فوزي شعبان مذكور فهمي، السلوك التنظيمي، ب د ن، مصر، 2017، ص ص 73-79

يفترض أن الفرد يكون مدفوعاً بهدف الوصول إلى حالة التوازن المعرفي، وأنه يكون مدفوعاً في المواقف السلوكية بهدف الوصول إلى معرفة منظمة يسهل استيعابها وفهمها ودمجها في البناء المعرفي لديه واستخدامها في الخبرات الجديدة.

3- المدخل التحليلي: تعرف الدافعية من وجهة نظر التحليلية بأنها حالة داخلية تحث الفرد للسعي بأي وسيلة يمتلكها من الأدوات والمواد بغية تحقيق التكيف والسعادة وتجنب الوقوع في الفشل ويفترض هذا المدخل أن غاية الفرد في أي سلوك يجربه هو تحقيق اللذة والسعادة وتجنب الألم، لذلك فإن المواقف السلوكية تثير دافعية الأفراد إذا حققت لديهم السرور ما يدفعهم للاستمرارية فيها والسعي وراء الإنجاز والنجاح.

4- المدخل الإنساني: نعرف الدافعية من وجهة نظر الإنسانية بأنها استثارة داخلية تحرك الفرد لاستغلال أقصى طاقاته وإمكاناته في أي موقف سلوكي يتعرض له تحقيق السلوك الأمثل مما يدفعه إلى الإبداع لتحقيق ذاته وابتكار أشياء جديدة لإشباع حاجاته المختلفة، ومنها الحاجات المعرفية والجمالية، لذا فإن النجاح والإنجاز يتحقق للأفراد إذا ما أتاحت لهم فرصة مناسبة لاستغلال قدراتهم التي تساعدهم في إشباع حاجاتهم.

و نلخص ما سبق إلى أن مصطلح الدافعية مصطلح عام يستخدم للدلالة على العلاقة الدينامية بين الكائن الحي وبيئته ويشمل العوامل الفطرية والمكتسبة، الشعورية، واللاشعورية، الخارجية والداخلية وكل ما يدفع إلى النشاط الحركي أو الذهني والتي تسهل توجهه وتدعم الاستجابة وتحرك الفرد من أجل استرجاع حالة التوازن بإشباع الحاجات أو الرغبات وإعادة التوازن الذي أختل نتيجة عدم إشباع حاجات معينة، كما أنها تحافظ على استمرارية السلوك حتى يتحقق الهدف لذلك فمصطلح الدافعية لا يشير إلى حالة محددة بالذات بل يستدل على الدافعية من سلوك الكائنات الحية في المواقف المختلفة، لأن تلك الكائنات لا تستجيب للمواقف المتشابهة بالطريقة نفسها، فالدافع بهذا المفهوم يشير نزعته للوصول إلى هدف معين وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية نفسية أو بيولوجية (عضوية أو بدنية).

ثانيا: أهمية الدافعية

لاقى موضوع الدافعية بصفة عامة اهتماما من قبل الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية نظرا لما لها من أهمية في عملية إنشاء وتنشيط وإثارة السلوك وتوجيهه واستمراره لتحقيق الأهداف كما وأن لها أهميتها في تكامل الشخصية وهي من أهم أسباب وجود فروق فردية بين سلوكيات البشر، فالدافعية وثيقة الصلة بعملية الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير والتعلم وأساس لدراسة الشخصية والصحة النفسية وتكمن أهمية الدوافع في ما يلي:

- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره.
- تدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.
- تساعد على فهم وتفسير السلوك الإنساني .
- تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين، فالمعلم مثلا في المدرسة قد يرى في مشاغبة الطلاب سلوكا مبني على الرفض وعدم الطاعة، ولكنه إذ ما عرف ما يكمن وراء هذا السلوك من دوافع (كالحاجة إلى العطف وجذب الإنتباه) فإن هذه المعرفة تساعده على فهم سلوك طلابه بشكل أفضل.
- تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني، وبالتالي يمكن توجيهه إلى وجهات معينة تدور في إطار مصلحة الفرد والمجتمع.
- تلعب الدوافع دورا تحفيزيا مهما في بعض المجالات مثل مجال التربية والتعليم والصناعة والقانون فمثلا في مجال التربية تساعد على حفز دافعية الطلاب نحو التعلم البناء.
- تلعب الدوافع دورا مهما في مجال العلاج النفسي لما لها من أهمية في تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم.

- وفي مجال العمل تؤثر دوافع العاملين على إنتاجيتهم بشكل مباشر وعلى مدى ارتباطهم بالمنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار فيها من عدمه.

ثالثا: الدوافع وما يرتبط بها من مفاهيم ذات صلة

ونذكر منها مايلي:

1-الدوافع والحاجة: مبدئيا تعرف الحاجة على انها توتر داخلي يصيب الفرد ويولد لديه شعور بنقص فيسيولوجي (أي نقص في الوظائف الطبيعية للجسم) أو بنقص سيكولوجي (أي توتر نفسي) مما يجعله يسلك معينا له علاقة بذلك التوتر (البدني أو النفسي) فيتجه نحو هدف يعيد له توازنه الداخلي البدني أو النفسي، واللازم لحفظ بقاء ذلك الفرد، أما الهدف فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الحاجة.

يتضح مما سبق أن العلاقة بين الحاجة والدافع هي علاقة متداخلة، فالحاجة نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع، ومعنى آخر فإن الدافع ينشأ لدى الكائن الحي نتيجة وجود نقص في إشباع حاجة معينة لديه، وتنشأ الحاجات لدى الفرد إما عن طريق التغيرات الداخلية لبعض النواحي الفسيولوجية، أو نتيجة لبعض المثيرات الخارجية التي تظهر في البيئة المحيطة به، وبهذا يمكن القول بأن الدافع هو الجانب السيكولوجي للحاجة أو هو الحاجة غير مشبعة وبناء عليه فقد تم تعريف الدافعية على أنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية يشعر بالحاجة إليها وبأهميتها الفسيولوجية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له.

ويرتبط بالدافع مفهوم آخر وهو الاتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثانيا نسبيا ، وبهذا ينظر العلماء إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر وخفض التوتر فالجوع مثلا يمثل توترا يولد حاجة إلى الطعام، ويعمل إشباع دافع الجوع على خفض هذا التوتر الذي لا يلبث أن يعود ثانية، ويتميز السلوك الفردي بأنه متعدد الجوانب مما ينشأ عنه اختلاف في أساليب إشباع الحاجات وتعددتها لذلك وجدنا تصنيفات مختلفة للحاجات، والإختلاف في هذه التصنيفات يكون في عدد الحاجات أو في نوعها أو تعريفها أو في شدتها أو إلحاحها فهناك الكثير من تصنيفات الحاجات في مجال علم النفس والتي من أشهرها ما وضعه " ماسلو" في تصنيفه للهرم

الحماسي للحاجات، وبرغم هذا التعدد في التصنيفات إلا أننا يمكن أن نحدد بعض الأسس التي تحدد الحاجات المشتركة إلى حد ما لدى البشر عموماً وهي:

1-1- الحاجات الأساسية: وهي التي تعتمد على شروط فسيولوجية عامة لدى جميع الكائنات الحية، ويقتصر دور البيئة في تهيئة الظروف المناسبة لإشباع هذه الحاجات الضرورية لبقاء الكائن الحي.

1-2- الحاجات المكتسبة: وهي مرتبطة بالإطار الثقافي، وهي تكتسب من خلال المجتمع المحيط بالفرد وتختلف الحاجات وأهميتها من فرد لآخر، (باختلاف الكثير من العوامل مثل السن، النوع، التعليم، الحالة الاجتماعية، مستوى المعيشة) وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر.

2- الدافع والحافز: فهناك علاقة بين الدافع والحافز، حيث يعرف الحافز على أنه العامل الخارجي الذي يحفز الفرد ويحركه للقيام بسلوك من أجل التخلص من حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع حاجة معينة، أي أنه محرك خارجي للسلوك، بينما يعني الدافع ما يوجه سلوك الفرد نحو وجهة معينة أو بعيداً عن وجهة معينة لإشباع حاجة أو تجنب أذى أي أنه محرك داخلي للسلوك فمثلاً يمكن اعتبار الماء حافز (مثير خارجي) وهو موجود في البيئة، أما العطش دافع (مثير داخلي) يوجه سلوك الفرد نحو البحث عن الماء.

3- الدافع وأداء السلوك: إن الدافع وأداء السلوك ليس مرادفين لمعنى واحد، فالدافع هو أحد المحددات الرئيسية للأداء، فهناك ارتباط وثيق بينهما، حيث أن ارتفاع الأداء يؤدي زيادة قوة الدافعية والعكس صحيح، وترتبط الدافعية ومستوى الأداء باستخدام التعزيزات المختلفة، فكلما كان التعزيز قوياً وإيجابياً أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى الأداء وقوة الدافعية وفي نفس الوقت نجد أن الأداء يتحسن بزيادة مستوى الدافعية حتى حد معين، حيث أن الحالات المتطرفة لدافعية فهي حالات غير مواتية لتحسن الأداء، فالدافعية المنخفضة جداً قد لا تكون كافية لتحريك الأداء ولاهتمام الفرد بالأداء بطريقة كافية وقد ينجم عنها حالة من البلادة لا تساعد على مجرد البدء في الاستجابة أو الأداء، أما الدافعية المرتفعة جداً فيمكن أن تشتت الأداء نظراً لما ينجم عنها من قلق وتوتر، والخلاصة أن هناك علاقة طردية بين قوة الدافع وقوة السلوك الناتج عنه ومدى استمراريته أي أنه كلما كان الدافع قوي كلما تضاعف إصرار

الإنسان على القيام بالسلوك الناتج عنه واستمر بالقيام به حتى يتلاشى الدافع وبناء على كل ما سبق نجد أن أداء السلوك هو محصلة تفاعل القوى الدافعية الداخلية (أي القوة الدافعة) مع القوى الخارجية (أي القوى الجاذبة).

وللتبسيط فإن السلوك \equiv دالة (القوى الدافعة الداخلية والخارجية)

السلوك \equiv دالة (الدوافع الخوافز)

وبوجه فإن أداء الفرد (سلوكه) يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية هي: قدرة الفرد على القيام بالسلوك ورغبته في القيام (الدافعية) بيئة محيطة ، وتعتبر الدافعية من اهم العوامل المؤثرة على السلوك فهي مصدر للطاقة البشرية و الأساس الذي يعتمد عليه في تكوين العادات والميول والممارسات لدى الأفراد كما أنها تعد القوى التي تدفع الفرد إلى تعديل سلوكه وتوجيهه نحو الهدف المطلوب حيث أنه إذا كان لدى الفرد نقص في القدرة على القيام بسلوك معين، يمكن تزويده بالتدريب المناسب، أما إذا كان هناك مشكلة في بيئته يمكن إجراء تعديلات عليها لتطوير أداء أفضل، ولكن إذا كانت المشكلة في الدافعية فإن الأمر يصبح أكثر صعوبة وتحدياً، فعلى سبيل المثال نجد أن الدافعية تعد أكثر المتطلبات القبلية أهمية لحدوث التعلم فالبرغم من إنفاق مبالغ طائلة سنوياً على إنشاء الأبنية المدرسية وتوظيف الكوادر التعليمية وتجهيز المدارس واستخدام الإمكانيات المتوافرة لضمان إفادة الطلبة، إلا أن كل ذلك سيذهب سدى في حالة كون الطلاب غير راغبين في التعلم وكون الأساتذة غير راغبين في التدريس.

المطلب الثاني: التطور الفكري لمفهوم الدوافع

لقد أثارت مسألة طبيعة الدافعية ونظرياتها حبلًا مطولًا بين علماء النفس الذين مازالوا حتى اليوم يواجهون الصعوبات في تحديد بعض المفاهيم السيكلولوجية الأخرى كالذكاء أو الشخصية أو الابتكار، ولقد استحدث هؤلاء العلماء العديد من النظريات التي اختلفت باختلاف نظراتهم للإنسان والسلوك الإنساني وباختلاف مدراس علم النفس التي ينتمون إليها، وستتطرق في هذا المطلب إلى أهم الخطوات التي مر بها التطور:¹

أولاً: ظهور مفهوم الغرائز: لقد تبلور هذا المفهوم على يد عالم النفس " فرويد " الذي اعتقد أن معظم جوانب السلوك الإنساني مدفوع بحافزين عزيزين هما حافز الجنس وحافز العدوان، وأنها عزيزة الحياة ويمتلكها مبدأ اللذة وعزيزة الموت ويمتلها مبدأ العدوان، هذا ولم تقتصر الجوائز على هذين النوعين بل هناك علماء نفس آخريين افترضوا وجود عدد أكبر من الغرائز حيث بلغت حدود المئات بل الآلاف مما ساهم في إضعاف وجهة النظر الغريزية مع امتداد الزمن ولقد واجهت نظرية الغرائز صعوبات كثيرة لم تستطع أن تتغلب عليها ومثال على هذه الصعوبات اتفاق أصحاب هذه النظرية على أن العدوان عزيزة أساسية عند البشر كافة ، بينما عدم وجودها عند بعض الناس إنما يشكل في ذاته تحدياً أساسياً لنظرية الغرائز، إن تفسيرات نظرية الغرائز الماهية السلوك البشري لا يتعدى كونه وصفاً لما يقدم عليه الإنسان من سلوك وليس تفسير حقيقي لهذا السلوك فالغرائز تصف السلوك لا تفسره، يضاف إلى ذلك أن المشتغلين في هذا الميدان لم يتفقوا فيما بينهم على الغرائز والتي تباينت أعدادها بشكل واضح.

ثانياً: ظهور مفهوم الدوافع والحاجة: في العشرينيات من القرن الماضي ظهر مفهوم جديد مغاير لمفهوم الغرائز وهو الدافع والحاجة، وأصبح الدافع يعرف بأنه حالة من الاستثارة ناجم عن حاجة عضلية أو جسمية عامة، كالحاجة للطعام والماء والهواء، وحالة الاستثارة هذه تدفع بالفرد إلى أن يسلك سلوكاً ما يرضي أو يشبع الحاجة، ونظراً للصلة الوثيقة بين الحاجة والدافع فقد استخدموا من قبل علماء النفس بمعنى واحد ، وتأكيداً للتمييز بينهما فإن مفهوم الحاجة يستخدم للدلالة على الحالة الفسيولوجية الناجمة عن الحرمان، بينما يستخدم مفهوم الدافع للدلالة على الحالة

¹ إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ب ب ن، 2014، ص ص

السيكولوجية الناجمة عن الحاجة والتي تدفع الفرد للسلوك باتجاه إشباع الحاجة وهنا يمكن أن نستخلص أن الدافع يمثل الجانب السيكولوجي للحاجة ، إن مفهوم الدافع يرتبط بمفهوم آخر هو الاتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبيا وعلماء النفس الذين يتبنون هذا المسار ينظرون إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر، وخفض التوتر فالجوع مثلا يمثل توتر ناجما عن تغيرات في كيمياء الدم وعن إفرازات العصارات المختلفة يولد الحاجة إلى الطعام ويعمل إشباع دافع الجوع على خفض هذا التوتر الذي لا يلبث أن يعود بعد فترة معينة، إن العلماء يتفقون على أن البشر يكافحون باستمرار لتحقيق حالات الاتزان والثبات النسبي للحفاظ على بقائهم السيكولوجي، فمثل هذه الاتزان ضروري للتكامل العضوي إضافة إلى التكامل النفسي.

ثالثا: ظهور مفهوم الحافز أو الباعث: ظهرت في العقدين الآخرين من القرن الماضي شكوك عند العديد من علماء النفس حول كون خفض التوتر يمكن أن يفسر كل السلوك الإنساني هذا ويمكننا أن نتصور بأن الإنسان لا يدافع كلية للقيام بالسلوك بعوامل داخلية بل إن الحوافز والبواعث الموجودة في البيئة تلعب دورا كبيرا في تقرير ماذا سيعمل؟ وماذا سيسلك؟.

المطلب الثالث: أنواع الدوافع وأبعادها

سنحاول في هذا المطلب أن نتناول كل من أنواع وأبعاد الدوافع.

أولا: أنواع الدوافع

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الدوافع من بينها:¹

1-دوافع شعورية: وهي الدوافع التي يعيها الفرد ويشعر بها ويدركها، فعندما يعي الفرد دوافع سلوكياته، حينها فإن العديد من الاضطرابات السلوكية التي يتعرض لها الشخص ، يتم التوصل إلى حلول لها من حيث تقييمها وتقويمها.

¹ بلقاسم نور الدين، الأمن النفسي بدافعية الانجاز، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية التجارية لمدينة مستغانم، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستير، تحليل المعطيات الكمية والكيفية في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة عبد الحميد أبن باديس، مستغانم، الجزائر، 2016-2017، ص ص 34-37

2- دوافع اللاشعورية: وهي الدوافع التي لا يعيها ولا يشعر بها ولا يدركها، وتكون قابلة للملاحظة غير مباشرة، أي تحتاج إلى مقاييس للكشف عنها، كاستخدام مقاييس الإسقاط ، والسبب في غموض السلوك الإنساني وعدم التوصل إلى كل من وصف وتفسير كاملين له، أو تقييمه أو تقويمه تماما إلى هذه الدوافع الدفينة والمكبوتة. ويوجد تصنيف آخر للدوافع: وتتمثل فيما يلي:

1-دوافع داخلية: وهي الدوافع الذاتية تنشأ من داخل الإنسان وهذه الدوافع يمكن أن تكون سيكولوجية (معرفية أو انفعالية) ودوافع فسيولوجية أو بيولوجية، ويكون مصدر هذه الدوافع الشخص نفسه ، حيث يقبل الشخص على السلوك مدفوعا برغبة داخلية لإرضاء ذاته وإشباع حاجاته سعيا وراء الشعور بالمتعة واكتساب المعلومات.

2-دوافع خارجية: وهذه الدوافع يكون مصدرها خارجيا كأطراف عملية التنشئة الاجتماعية أو مؤسسات المجتمع المدني برمته، حيث يقبل فيها الشخص على السلوك لإرضاء أطراف عملية التنشئة الاجتماعية وكسب حبهم وتقديرهم لإنجازهم أو للحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهم. ويوجد أيضا:

1-الدوافع الفطرية الأولية: وهي في جوهرها جسمية أو فسيولوجية تسعى إلى تحقيق التوازن الحيوي عند الإنسان، كالحاجة إلى الهواء والماء والطعام والكساء الكافي لحفظ حرارة الجسم والحاجة إلى الراحة والنوم والأومومة وغيرها.

2-الدوافع الاجتماعية المكتسبة (الثانوية): يتميز الإنسان عن بقية المخلوقات الأخرى بأن له حياة اجتماعية تعدل من دوافعه الأولية وتهيئته لاكتساب دوافع أخرى وهذه الدوافع لا تتصل اتصالا مباشرا بالدوافع الأولية وقد اختلف الباحثون في تحديد عددها فبينما حددها " Thomas " بأربع رغبات هي:

- الحاجة إلى الأمن Security

- الحاجة إلى التقليد Recognition

- الحاجة إلى الاستجابة Reponse

- الحاجة إلى خبرات جديدة new experiences

نجد أن البعض الآخر أمثال " موري " يفصلها إلى ثماني وعشرون حاجة أما " هاجارد " فيفضل تقسيمها إلى حاجات:

1-2- حاجات إنمائية: كالحاجة إلى الحب والعطف والحاجة إلى الانتماء.

2-2- حاجات تتعلق بالمركز: كالحاجة إلى السيطرة والخضوع والحاجة إلى المكانة والحاجة إلى الأمن.

ثانيا: أبعاد الدوافع

أهم أبعاد الدوافع هي ما يلي:

1-مدة البقاء والاستمرارية: تعد الفترة الزمنية لبقاء الدوافع من أكثر الأبعاد وضوحا في وصفها فمن ناحية تستمر بعض الدوافع فترة زمنية قصيرة جدا وسرعان ما تنتهي ومن ناحية اخرى تستمر بعض الدوافع فترات زمنية طويلة ، وبين هاتين الفئتين المتطرفتين من الدوافع (قصيرة المدى الزمني وطويلة المدى الزمني) يوجد عدد لا نهائي من أنماط الدوافع التي تتباين درجات بقائها الزمني وهذه الدوافع هي أكثر شيوعا.

2- الطابع الدوري: والمقصود بها أن دوافع الكائنات الحية تمر بدورة كاملة تبدأ بالحاجة الشديدة إلى إشباع الدوافع ثم إشباع وخفض التوتر ثم الحاجة مرة أخرى وتعد هذه الخاصية الدورية للدوافع من الخصائص القابلة للملاحظة ويكون هذا التكرار الدوري أكثر وضوحا في الدوافع ذات المنشأ الفسيولوجي الداخلي، فكل الكائنات الحية عليها أن تتناول الطعام بصورة منتظمة حتى تستمر على قيد الحياة، والأمر نفسه بالنسبة للشرب والراحة... إلخ، وهنا يصبح من السهل أن نفهم السبب في أن الدافعية للأكل والشرب خاصة دورية الكائنات الحية.

3-السكون: ويقصد بهذا البعد أن بعض الدوافع قد تتسم بالسكون بصورة عامة لفترات زمنية طويلة ، ثم نعاود الظهور فجأة بقوة كبيرة حينما تصبح الظروف مناسبة ومثال ذلك أن الشخص الذي يحقد على المكانة الاجتماعية

التي يتمتع بها مدير الشركة التي يعمل بها ربما يظهر بعض علامات الكراهية له أحيانا، لكنه بوجه عام يستطيع أن يضبط دوافعه العدوانية حتى تصبح الظروف مواتية للتعبير عنها (عندما تواجه الشركة بعض الصعوبات المالية، أو عندما يقع المدير في بعض المشكلات مع الإدارة العليا لأي سبب من الأسباب) وفي هذه الحالة يفترض أن الدافع العدواني إلى إقالة المدير والعمل في وظيفته كان كامنا (ساكنا) أي لم يفصح عن نفسه في صورة سلوك صريح طوال فترة زمنية معينة.

4-المجال: ويقصد بهذا البعد أن الدوافع تتباين بصورة كبيرة في المجال الحقيقي للدوافع من خلال السلوك المدفوع بمفرده، فمحاولة الطفل لإطعام نفسه ربما تحقق له إشباع دافع الجوع (الحاجة للطعام) فقط، وخاصة إذا كانت مساعدة الراشدين له مستحيلة، كما أن هذه المحاولة يمكن أن تعبر بالإضافة إلى ما سبق، عن دافعية الطفل العامة لأداء بعض المهام بنفسه خاصة إذا كانت مساعدة الراشدين له ممكنة، و بالتالي يرفضها مثلما يقوم بدفع يد الشخص الذي يحاول إطعامه تعبيرا عن رفضه للمساعدة.

المطلب الرابع: نظريات الدافعية

أدت الدراسات المتعمقة في موضوع الدوافع إلى ظهور نظريات معاصرة أعطت تفسيرات أكثر اقناعا بحيث لم تصمد أمامها النظريات الكلاسيكية ، و سنحاول في هذا المطلب استعراض أهم نظريات الدافعية :¹

أولا : النظريات الكلاسيكية :

و التي تتمثل في :

1.نظرية هرم الحاجات لماسلو 1995 : بيئة العمل و العمل ذاته يلبيان كثيرا من الحاجيات الأساسية (الأجر يفي بحاجات البقاء و الأمن كالأكل و المسكن ، التفاعل مع الزملاء يفي بالحاجات الاجتماعية ، و النجاح في العمل يحقق حاجيات التقدير و الاحترام و تحقيق الذات) .

¹ محمد شحاته ربيع ، أصول علم النفس ، دار المسيرة ، الأردن ، 2017 ، ص.ص 381_383

الانتقادات : غير صالحة للتنبؤ بالسلوك في مجال البحوث العلمية ، و لم تؤدي إلى تطبيقات مفيدة .

2. نظرية الحاجات الثلاثة لألدرفير 1932 : صنف فيها الحاجات إلى ثلاث فئات و هي (حاجات الوجود ، حاجات الإنتماء ، حاجات النمو)

الانتقادات :

- الاهتمام بالوصف أكثر من التنبؤ .

- عدم فعاليتها في المواقف الفعلية.

3. نظرية العاملين لهيرزبيرغ 1966 : ربط الدافعية بالرضا المهني و توصل إلى تحديد نوعين من العوامل ، هي :

- عامل التحفيز الذي يرتبط بمحتوى العمل ، المسؤولية ، الإنجاز ، الاحترام و التقدير ، الترقية و التقدم في الوظيفة .

- عوامل البقاء و التي ترتبط بمحيط العمل ، سياسات الإدارة ، العلاقات الشخصية ، ظروف العمل ، و الأجر .

و أهم الإضافات التي قدمها هي اثناء الوظيفة .

الانتقادات :

- لم تحظى بتأييد البحوث اللاحقة .

- صعوبة التمييز بين عوامل التحفيز و عوامل البقاء .

ثانيا : النظريات الحديثة ، نظريات النسق (العقلانية)

1- نظرية التوقع لفروروم 1964 : وجاء فيها انا العامل كائن عاقل ، مفكر ، يتخذ قراراته بعد اجراء تحليل معين

لاحتمالات الخسارة او الفائدة ولها ثلاثة أبعاد وهي (الأهمية التي تشير إلى مقدار الرغبة في الحصول على نتيجة

العلاقات القائمة بين ما يمكن أن يبده الفرد من مجهود ومستوى آدائه وتعني أيضا إدراك العامل لوجود علاقة معينة بين آداء معين وعائده .

إنتقادها : تعقيد المعادلات المستعملة في هذه النظرية في مجال الدافعية

2- نظرية العدالة والإنصاف لآدمز 1965 : وجاء فيها أن العامل يقارن مدخلات عمله (الجهد والخبرة والتعليم والمهارة) بالمخرجات مثل (مستويات الاجور ، الزيادة في الأجر ، الشهرة) نسبة لتلك التي عند الآخرين ، فإذا ما أدرك أن نسبها متساوية إلى نسب الآخرين فتظهر حالة المساواة أي أنه يدرك الموقف على انه عادل (أي العدالة متحققة) وحينما يلاحظ عدم وجود مساواة فإنه يشعر بعدم العدالة وكما يفترض آدمز فإن هذا التوتر السلبي يحفز الدافع لعمل شيء ما لتصحيح ذلك الموقف .

إنتقادها : الفروق الفردية واختلاف الأفراد من حيث المهارات والكفاءة .

المبحث الثاني: دافعية الإنجاز

المطلب الأول: مفهوم دافعية الانجاز

سننتقل في هذا المطلب إلى كل من تعريف، خصائص واهمية دافعية الانجاز¹

يعد الدافع للإنجاز عاملا مهما في توجيه سلوك الفرد و تنشيطه و كذا إدراكه للموقف، فهو مكون أساسي في سعي الفرد لتحقيق ذاته من خلال ما ينجزه و ما يحققه من أهداف.

أولا: تعريف دافعية الانجاز:

يعتبر الدافع الانجاز احد الجوانب المهمة في نظام الدوافع الإنسانية حيث حظي بقدر كبير من الاهتمام من قبل العلماء والباحثين باعتباره احد المعالم المميزة للدراسة والبحث في ديناميكية الشخصية والملوك ومن ابرز العلماء الدراسة

¹خالد مُجّد بن محمود الرابعي، عادات العقل ودافعية الانجاز، دار المكتبة الوطنية، الأردن، 2015، ص 155-156

له هنري مواري الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الحاجة للإنجاز وقدم تم استبدال مصطلح الحاجة إلى مصطلح الدافع من طرف العالم ماكلياند (1993) حيث لم يختلف معنى الدافع للإنجاز لدى ماكلياند عما يقصد مواري بمفهوم الحاجة ومن هنا نتطرق إلى مفهوم دافعية الانجاز.¹

● **تعريف مواري:** وصف الحاجة للإنجاز بالمكون المهم والأساسي من مكونات الشخصية وأنها الرغبة أو ميل الفرد للتغلب على العقاب وممارسة الفرد والكفاح أو المجاهدة لأداء المهام الصعبة بشكل جيد وبسرعة كلما أمكن .

● **يعرفه ماكلياند:** الدافع الانجاز هو استعداد ثابت نسبيا في الشخصية يحدد مدى سعى الفرد ومثابرتة في سبيل تحقيق وبلوغ النجاح يترتب عليه نوع من الإرضاء وذلك في الموافق التي تتضمن تقييم الأداء في ضوء مستوى محدد من الامتياز

● **تعريف الكسون:** أنها ذلك المركب الثلاثي من قوة الدافع ومدى احتماله نجاح الفرد والباحث ذاته بما يمثله من مهمة بالنسبة له.

● **تعريف الفراد ادار:** بان الحاجة للإنجاز هي دافع تعويض مستمد من خيرات الطفولة.

● **تعريف الكتاني:** هو سعي الفرد لتكيزه على الجهود والانتباه والمثابرة في القيام بالأعمال الصعبة والتغلب على العقبات بكفاءة في أمرع وقت وبأقل جهد وأفضل نتيجة والرغبة مستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع والنضال والمناقشة من اجل بلوغ معايير الامتياز .

● **التعريف الإجرائي:** من خلال ما عرضنا سابقا لمفاهيم الدافعية للإنجاز نستنتج أن الدافعية للإنجاز هي تلك الرغبة في القيام بالعمل بشكل جيد وتحقيق النجاح فيه والتغلب على العقبات بكفاءة, وشعور بأهمية الزمن

¹عفاف وسطاني ، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط ، رسالة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة تربوية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا ، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2009 -2010 ، ص67-68

والتخطيط للمستقبل وهي أيضا ذلك الطموح الذي يدفع الفرد إلى المثابرة من اجل بل الجهد من خلال سلوكات انجازاتها مهمة تدل على رغبته في العمل.

ثانيا: أهمية دافعية الانجاز

تلعب دافعية الانجاز دورا هاما و خطيرا في رفع مستوى أداء الفرد و إنتاجيته في مختلف المجالات و الأتشطة التي يواجهها , و هذا أكده ماكلييلاند في كتابه المعروف The Acheiving Society حين رأى أن مستوى الإنجاز الاقتصادي الموجود في أي مجتمع هو الطريقة التي ينشأ بها هذا المجتمع و هكذا تبدو أهمية دافعية الانجاز ليس فقط بالنسبة للفرد في رفع أدائه وتحقيق ذاته في مجال عمله وحياته بشكل عام, و لكنها أيضا عاملا مهما في تطوير التنظيم الذي ينتمي إليه . فمنظمة العمل تتأثر بنجاحه على المدى القريب والبعيد, وبتحقيق أهدافها التي لا تحيد عن أهداف الفرد تتحقق غايات المجتمع نحو الاستثمار الأمثل لموارده البشرية التي تكون قد سطرتمها المنظمة في رسالتها التنظيمية . مما يساهم في التنمية في جميع المجالات.

المطلب الثاني: مكونات دافعية الانجاز

يرى أوزيل أن هناك خمسة مكونات على الأقل لدافع الإنجاز وهي:¹

أولا: الحافز المعرفي: ويشير إلى محاولة الفرد إشباع حاجاته لأن يعرف ويفهم حيث أن المعرفة الجيدة تعين الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة أكبر فإن ذلك يعد مكافأة له.

ثانيا: توجيه الذات: ويمثل رغبة الفرد في المزيد من السرعة.

ثالثا: دافع الانتماء: وهو الرغبة في الحصول على تقبل الآخرين ويتحقق إشباعه من هذا التقبل بمعنى أن الفرد يستخدم نجاحه الأكاديمي والمعايير الذاتية والشخصية ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى الطموح والتحمل والمثابرة.

¹ حيدر وحيدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

رابعاً: البعد الاجتماعي: ويقصد به الاهتمام والتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في المجالات المختلفة، كما يتضمن هذا البعد أيضاً الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف كبير بعيد المنال.

خامساً: بعد المستوى العالي في الانجاز: ويقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل.

أما ميشال فقد توصل إلى عدة عوامل لدافعية الانجاز هي:

المطلب الثالث: أنواع دافعية الانجاز وأبعادها

سنتناول في هذا المطلب أنواع و أبعاد دافعية الانجاز

أولاً: أنواع دافعية الانجاز

ميز شارلز سميث بين نوعين أساسيين من دافعية الانجاز على أساس مقارنة الفرد بنفسه أو بالآخرين وهما:¹

1-دافعية الانجاز الذاتية: وهي التي تتضمن تطبيق المعايير الشخصية الداخلة في الموقف كما يمكن أن تتضمن معيار مطلق للإنجاز.

2-دافعية الانجاز الاجتماعية: وهي التي تتضمن تطبيق معايير التفوق التي تعتمد على المقارنة الاجتماعية في الموقف.

ويذكر سميث أن كلا النوعين يؤثر في نفس الموقف ولكن قوتها تختلف وفقاً لأيهما السائد في الموقف، فإذا كانت دافعية الانجاز الذاتية هي المسيطرة في الموقف وغالبا ما تتبع بالدافعية الاجتماعية، أما إذا كانت دافعية الانجاز الاجتماعية هي المسيطرة في الموقف فإن كلاهما يمكن أن يكون فعالاً في الموقف.

¹ سميرة بورزق، مهارات التعلم والإستدكار وعلاقتها بالدافعية الإنجاز لدى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص توجيه وإرشاد تربوي دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، توجيه وإرشاد تربوي، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2014-2015، ص 82-85

ثانيا: أبعاد دافعية الانجاز

يفترض أن دافع الانجاز يتكون من الأبعاد التالية:

1- **البعد الشخصي:** ويتمثل هذا البعد في محاولة الفرد للتحقيق ذاته المثالية من خلال الانجاز وإن دافعيته في ذلك دافعية ذاتية من أجل الانجاز، حيث يرى الفرد أن في الانجاز متعة في حد ذاته وهو يهدف إلى الانجاز الخالص الذي يخضع إلى المقاييس والمعايير الذاتية الشخصية، ويتميز الفرد من أصحاب هذا المستوى العالي في هذا البعد بارتفاع مستوى كل من الطموح والتحمل والمثابرة وهذه أهم صفاته الشخصية.

2- **البعد الاجتماعي:** ويقصد به الاهتمام بالتفوق في المنافسة على جميع المشاركين في الحالات المختلفة ، كما يتضمن هذا البعد أيضا الميل إلى التعاون مع الآخرين من أجل تحقيق هدف بعيد المنال.

3- **بعد المستوى العالي للإنجاز:** يقصد بهذا البعد أن صاحب المستوى العالي في الانجاز يهدف إلى المستوى الجيد والممتاز في كل ما يقوم به من عمل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز

يمكن أن تستنتج هذه العوامل فيما يلي:¹

تعد العلاقات الوالدية من العوامل المؤثرة في دافعية الانجاز، وأهمها العلاقات التي تزيد من وعي الأبناء واستشارتهم الفكرية ، والتي تساعد على فهم الطفل لذاته وعلى أن يكون حساسا للتفاعلات الاجتماعية من حوله والتي تعمل على توفير جو يشعر الطفل بالدفء والدعم والاحترام الصادق له كإنسان قادر على توجيه سلوكه وعلى الاعتماد على ذاته فالآباء الذين تعتنون فيما تعلي من شأن العمل وتقدر الانجاز وتضفي عليه أهمية كبيرة، يتشرب أبناءهم تلك القيم وينشؤون وهم يشعرون باحترام تجاه العمل ويتولد في دواخلهم حب الانجاز، ومن ثم تعزيهم السعادة متى حققوا شيئا منه، أما الآباء الذين يعتقدون قيما منخفضة اتجاه العمل وتظهر اللامبالاة في توجهاتهم نحو العمل فإن

¹ خالد بن مجد بن محمود الراعي، عادات العقل و دافعية الانجاز ، دار المكتبة الوطنية ، الأردن ، 2015 ، ص 159_160.

رسائلهم التربوية تصل إلى الأبناء محملة بعدم وجود دافعية لإنجاز لديهم وهي بلا أدنى تردد مبادئ وقيم تمثل عاملا فعالا في دافعية الانجاز لدى الأبناء وسيهم في ذلك أيضا توافر المناخ الديمقراطي داخل الأسرة وتدريب الأبناء على الإسهام في شؤون الأسرة وعلى الاستقلالية في العمل والفكر.

- تشجيع الأطفال في المدرسة والمنزل على تصميم مشروعاتهم التعليمية والترفيهية والفنية... إلخ، وعلى التخطيط لتنفيذها وتقومها وتشجيع الشباب على إقامة المشروعات الإنتاجية والتجارية والصناعية.

- تصميم المواقف التعليمية والدراسية التي تساعد الطالب على أن يضع أهدافا مناسبة له وقائمة على معرفته لجوانب قوته وضعفه وعلى أن يرسم خططا واقعية للوصول إليها وعلى القيام بمجهود منظم لتحقيقها وعلى مدى تبنيه باستمرار مدى تقدمه نحو هدفه أو ابتعاده عنه في كل مرحلة من مراحل تحقيق الهدف وتحمله لمسئولية الإخفاق في بلوغ الهدف أو إصابته.

- تعمل وسائل الإعلام على دعم القيم المرتبطة بالانجاز مثل: الإتقان والاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والتعاون والايجابية في المشاركة والابتكار والتجديد والمثابرة وكذلك على الإعلام أن سيهم في إيجاد المناخ الثقافي العام في المجتمع، وعلى عرض القيم الخاصة بالعمل والنجاح والمنافسة وممارسة الديمقراطية كأسلوب للحياة.

- القيم الدينية مصدرا في الدافع الانجاز التعاليم الدينية التي تركز على العمل الجاد والسعي المستمر وإعمار الأرض والاهتمام بالإتقان تزيد من دافعية الانجاز، في حين الانقطاع عن العبادة وإهمال الحياة يؤدي غلى خفض دافع الانجاز.

- الاحتكاك بخبرات الآخرين ذو الدافعية المرتفعة من الممكن أن يقلدها الآخرون ويتوحد معها الصغار كالمبدعون والمخترعون والبارزون في المجالات العلمية والأدبية والفنية والرياضية... إلخ

المبحث الثالث: علاقة التمكين العاملين بدافعيه الإنجاز .

إن فكرة التمكين وإشراك العاملين في إدارة المؤسسة تزرع الثقة في نفس العامل وتشعره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة. فالتمكين يعد مبعثاً للتحفيز والدافعية والإحساس بالقدرة الذاتية.

وسوف نتعرف في هذا المبحث إلى دراسة "علاقة التمكين العاملين بدافعية الإنجاز" في أربعة مطالب وهي:

- المطلب الأول: أثر التدريب والتعلم على دافعية الإنجاز.

- المطلب الثاني: تأثير الاتصال وتدفق المعلومات على دافعية الإنجاز.

- المطلب الثالث: دور الاستقلالية في تحقيق دافعية الإنجاز.

- المطلب الرابع: التحفيز وعلاقته بدافعية الإنجاز.

المطلب الأول: أثر التدريب والتعلم على دافعية الإنجاز.

يعتمد التمكين الإداري على التعلم من خلال اكتساب الخبرات والمهارات وبدون هذا العنصر لا يستطيع الأفراد ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم وبالتالي منحهم الثقة ومن خلال ممارسة الأعمال وتكثيف التدريب يحصل العاملون على الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة الأعمال وتحمل المسؤوليات من قبلهم وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات العاملين باتجاه زيادة كفاءاتهم الحالية والمستقبلية.

المنظمة الحديثة تتصف بتوجيه الجهود نحو تدريب وتنمية الموارد البشرية وتحسين برامج التدريب بما يواجه التطورات التقنية والعلمية مما يتيح المجال للعاملين اكتساب المهارات والخبرات.

ويرى البعض إن من بين خصائص المنظمات الممكنة توفير برامج تدريبية لتدريب العاملين على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل مع فرق العمل.

ويعرف التعلم انه التغيير الدائم نسبيا في السلوك الحالي او المحتمل الذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو الغير مباشرة فالتعلم يتضمن التغيير في سلوك الفرد وهذا التغيير ونتاج عملية التعلم من خلال التدريب وتراكم الخبرات والمعارف والذي يؤثر في سلوك الأفراد العاملين نحو تطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم على ممارسة وأداء الأعمال المختلفة.¹

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج والإنتاجية لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي والاجتماعي فضلا عن كونه وسيلة مهمة في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي.

إن التدريب مدخل للتربية المستمرة يعمل على تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها وتعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

إما بالنسبة لفوائد البرامج التدريبية الفعالة بالنسبة للعاملين نذكر منها:²

- 1- تساعد في تحسين فهم العاملين للمنظمة وتوضيح أدوارهم فيها.
- 2- تساعد العاملين في حل المشاكل التي يواجهونها في عملهم.
- 3- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرص للنمو والتطور لدى العاملين.
- 4- تساعد العاملين في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- 5- تساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- 6- تساعد على استقرار العمالة ورفع الروح المعنوية والثقة وغيرها عن العمل.

المطلب الثاني: تأثير الاتصال وتدفق المعلومات على دافعية الإنجاز

¹صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم الفني، مجلة كلية بغداد، للعلوم الاقتصادية للجامعة العدد الثاني والثلاثون، العراق، ص 84، 2012

²شذا سليم عبد العزيز أبو سليم، تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز، دراسة تطبيقية في بلدية دير البلح، محاضرة بكلية فلسطين التقنية، ص 11

تعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه العامل في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين فبدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من إن تصرفه قد يكون خطأ.

فحتى تصبح المؤسسة متمكنة ينبغي أن توفر معلومات أكثر، إلى أشخاص أكثر، وفي مستويات أكثر، ومن خلال وسائل الاتصال أكثر.¹

إن الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المؤسسة ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة إن هذا هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء وإن نشاطات القيادة وممارستها من إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة الأداء والتقييم حيث يتضمن تحديد المهمات وتدريب المرؤوسين وتطوير القيام بعملية الاتصال.

كما إن مبادئ نظرية التعزيز تؤكد إن الناس قادرون على استلام وتوصيل المعلومات المتعلقة بأنماط السلوك المرغوبة، والتصرفات والتوقعات التي يكافئ عليها بما يساعد أو يجعل التغيير فيه أكثر فاعلية.²

المطلب الثالث: دور الاستقلالية في تحقيق دافعية الإنجاز.

وهي الثقة بالعاملين وإعطائهم فرصة ومساحة أكبر وحرية في التصرف في ممارسة أعمالهم وكذلك تتضمن الرقابة الذاتية على أعمالهم ويؤكد البعض إن التمكين الإداري هو منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الدنيا.

والتمكن الإداري للعاملين هو الأسلوب الذي من خلاله يتم تزويد العاملين بالمهارات من خلال ممارسة الأدوار المختلفة ومنحهم الصلاحيات الكافية والتدريب واكتساب الخبرات وتحمل المسؤوليات وتمتعهم بالثقة بالنفس و ثقة

¹ نيف فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 31

² عمار عايب، مرجع سبق ذكره، ص 67

الرؤساء بهم و التمكين هو خطوة نحو منح استقلالية اكبر العاملين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و تزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بالعمل و الاستعداد للسيطرة على عوامل تؤثر على أداء العمل، وهو يساعد على إزالة الظروف التي تسبب حالة الضعف (عند عدم تفويض الصلاحية) ويزيد من شعور العاملين بالقدرة الذاتية لديهم على ممارسة الأعمال وفي حل مشكلات العمل.¹

المطلب الرابع: التحفيز وعلاقته بدافعية الإنجاز.

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المديرين وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف مؤسساتية نظرا لارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية بل قد لا تغالين قلنا إن عملية التحفيز أصبحت جزءا مهما من نظريات السلوك الإدارية التي ترى انه من الممكن -بل و من اللازم- تغيير سلوك العاملين بحيث يمكن تقويه الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به وبالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة إزاء السلوك غير المرغوب-او حتى منعه- وذلك وفقا للآلية التي تعمل لإدارة الدافعية عن طريق المثيرات الخارجية.

إن التحفيز من أهم الواجبات السلوكية للقائد في المحافظة على العاملين معه لأن طبيعة الإنسان تقوم على التحفيز والتعزيز حيث تمثل هذه شمعة الاحتراق التي تفجر الطاقات وتدفع عجلة الانطلاق للسير قدما على طريق المجد والتقدم في وجود نظام الحوافز للعاملين في المؤسسة التربوية يدفع إلى التميز والإبداع والخروج عن الرتابة وروتين.²

تسهم الحوافز المادية و المعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتمائهم الوظيفي وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم ويشترط تقديمها في الوقت المناسب وربطها بنظام تقوية الأداء لكي لا تمنح الحوافز إلا

¹صفاء جواد عبد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 84

²محمد يوسف شقوره، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بثقافة الإنجاز لديهم، رسالة تدرج ضمن

متطلبات نيل شهادة الماجستير، أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015، ص 61

لمستحقيها وتكون بمثابة دافع حقيقي لتطوير أداء العاملين والمنظمات كنتاج نهائي للتمكين ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب إن يتم ربط التقدير والمكافأة التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة.¹

¹حسن مروان، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص 15

خلاصة الفصل:

من خلال هذا العرض النظري نستخلص أن الدافعية هي المحرك و الموجه لسلوك الفرد لتحقيق هدف أو غاية ما ، كما تعتبر الدافعية للإنجاز من أهم الدوافع الخاصة بالعامل التي يسعى من خلالها إلى تحقيق التفوق و الامتياز من أجل إنجاز المهام على أكمل وجه ، و هذا كله يتوقف على مساهمة التمكين في منح العاملين الحافز نحو الاندفاع لتحقيق الانجاز و الرغبة في تحمل المسؤولية .

الخاتمة

بعد تناولنا و استعراضنا للجوانب النظرية لكل من موضوعي تمكين العاملين و دافعية الانجاز و علاقتهما، اتضح لنا أن تمكين العاملين يعد أحد العناصر الرئيسية المطلوبة لتحقيق جودة الحياة الوظيفية، كونه يهدف إلى مساعدة العاملين على أن يكونوا أكثر مقدرة وحرية في أداء أعمالهم و تحقيق أفضل النتائج و من ثم تحقيق أداء مؤسساتي و تنظيمي عالي، و ذلك من خلال أشكال مختلفة منها تفويض السلطة و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و حتى في الملكية التي تمثل أعلى درجات التمكين، و ذلك من خلال الاهتمام بأفكار العاملين و تقدير اقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من دافعية إنجازهم و يحدد مدى سعيهم و ماثرتهم في سبيل تحقيق و بلوغ النجاح و التميز.

أولاً: نتائج الدراسة

كحوصلة لما جاء في مضمون هاته الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج، و التي سمحت بالتحري عن مدى صحة الفرضيات و ذلك من خلال النقاط الآتية:

1/ أشارت الدراسات والأبحاث الإدارية أن الاهتمام بتمكين العاملين يعتبر أحد العوامل الرئيسية لنجاح المنظمات كونه يساعد العاملين على اشباع رغباتهم ودوافعهم، حتى يتمكنوا من دعمهم لها ومبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة مما يسهم في تحقيق الأهداف المسطرة.

2/ يعد تعزيز الشعور بالذات وروح الانتماء من العوامل التي تزيد من دافعية الإنجاز لدى العاملين، مما يزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها، وهذا ما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي والالتزام العالي في العمل.

3/ يعتبر تمكين العاملين كأسلوب لتحقيق دافعية الإنجاز وتنمية الأداء فهو يزيد من سعي الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وكي يتحقق التمكين الفعال لا بد من تحسين التماسك والتعاون بين المنظمة والعاملين من خلال تحفيزهم ومشاركتهم بالمعلومات ومنحهم ثقة أكبر في اتخاذ القرارات.

ثانيا: الاقتراحات

وصلت الدراسة إلى أن سياسة تمكين العاملين تؤثر على زيادة دافعية إنجازهم، وعليه فإنه من الضروري التركيز على الأمور التالية:

1- العمل على تشجيع الرؤساء و المرؤوسين لتقبل وممارسة التمكين الإداري وترسيخ قيم الإحترام المتبادل والعدالة فيما بينهما.

2- نشر الثقافة ومفهوم تمكين العاملين وخلق بيئة عمل تحقق الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين واعتبار الموارد البشرية عناصر ذات أهمية عالية في تحقيق أهداف المنظمة.

3- التأكيد على أهمية التعلم والتدريب ومنح المرؤوسين مساحة واسعة لممارسة الأعمال والأدوار لتمكينهم من استلام مناصب إدارية أعلى في المستقبل.

رابعا: الآفاق

رغم الإلمام بجيئيات الدراسة التي تناولت أثر تمكين العاملين على دافعية إنجازهم إلا أنه تبقى بعض النقاط التي تحتاج إلى المزيد من البحث، وهناك آفاق أخرى للموضوع:

-علاقة تمكين العاملين بتفعيل إدارة الوقت.

-علاقة تمكين العاملين بإدارة المعرفة.

قائمة المراجع :

أولا : الكتب

1. إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي و سلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة ، ب ب ن ، 2014 .
2. خالد مُجّد بن محمود الرباعي ، عادات العقل و دافعية الإنجاز ، دار المكتبة الوطنية ، الأردن ، 2015 .
3. زكرياء مالك الدوري ، أحمد علي الصالح ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة في منظمة أعمال الألفية الثالثة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
4. عاطف جابر طه ، قضايا علمية معاصرة في الموارد البشرية ، الدار الأكاديمية للعلوم ، مصر ، 2013 .
5. مُجّد موسى أحمد ، إدارة الأفراد (الموارد البشرية) بين النظرية و التطبيق ، مكتبة الوفاء القانونية ، مصر ، 2014 .
6. مُجّد شحاته ربيع ، أصول علم النفس ، دار المسيرة ، الأردن ، 2017 .
7. منال البارودي ، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012 .

ثانيا : المجلات

1. صفاء جواد عبد الحسين ، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الثاني و الثلاثون ، العراق ، 2012 .

ثالثا : المذكرات و الأطروحات

1. أبو بكر سالم ، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سونطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ، إدارة الأعمال ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، الجزائر ، 2014_2105 .
2. بلقاسم نور الدين ، علاقة الأمن النفسي بدافعية الإنجاز ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية التجارة لمدينة مستغانم ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، تحليل المعطيات الكمية والكيفية في علم النفس ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم التجارية و الإنسانية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم _الجزائر ، 2016_2017.
3. برني لطيفة ، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية و العيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة_الجزائر ، 2014_2015 .
4. حسن مروان عفانة ، التمكين الإداري و علاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة الأزهر ، غزة_فلسطين ، 2013 .
5. حيدر وحيدة ، محددات الرضا الوظيفي وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى مستشاري التوجيه الإرشادي المدرسي و المهني ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ، علم النفس و الصحة العقلية ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2017_2018 .

6. رزق الله حنان ، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تسيير الموارد البشرية ، تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2010_2009 .
7. سميرة بورزق ، مهارات التعلم و الاستدكار و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى طلبة السنة ثانية ماستر دراسة ميدانية بجامعة المسيلة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، توجيه و إرشاد تربوي ، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة مُجّد بوضياف ، المسيلة ، 2015_2014 . 8. عامر عايب ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال المسيلة ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، العمل و التنظيم ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة المسيلة .
9. عفاف وسطاني ، دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة ، دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط ، رسالة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة تربوية ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونيا ، كلية الآداب والعلوم الإجتماعية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، 2010- 2009
11. فاطمة بلقرع ، التمكين كآلية لدعم و تعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة في المديرية العامة لاتصالات الجزائر ، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه ، الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة يحي فارس ، المدية ، 2017_2016 .
12. مُجّد يوسف شقوره ، متطلبات التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بثقافة الإنجاز لديهم ، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، غزة_فلسطين ، 2015 .

13- نيف فاطمة الزهراء ,أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي , رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر , إدارة أعمال , قسم العلوم التسيير , كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة أم البواقي , 2015-2016.

رابعا : المنتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية :

1- شذا سليم عبد العزيز أبو سالم , تمكين العاملين وعلاقته بتعزيز ثقافة الإنجاز , دراسة تطبيقية في بلدية دير البلح , محاضرة بكلية فلسطين التقنية .

2- عريقات أحمد يوسف , دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال , ورقة بحثية تدرج ضمن فعاليةالمؤتمر الدولي السابع حول تداعيات الازمة الإقتصادية العالمية على منظمات الأعمال " التحديات, الفرص , الآفاق " كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية , جامعة الزرقاء الخاصة , الأردن , 3-5 نوفمبر, 2009.