



كلية التجارة  
قسم ادارة الأعمال

## اثر تمكين العاملين علي الإنتماء التنظيمي بالتطبيق علي الهيئة المصرية العامة للمساحة

"The Impact of Employees Empowerment on Organizational  
Commitment with an Application on Egyptian General Survey Authority"

"رسالة مقدمة للحصول علي درجة الماجستير في إدارة الأعمال"

اعداد  
مارى ثابت ماركو

تحت اشراف

الأستاذ الدكتور/ علي محمود المبيض  
استاذ مساعد إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة عين شمس

الدكتورة/ جازية صلاح الدين زعتر  
مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة عين شمس



Faculty of Commerce  
Business Administration Department

**The Impact of Employees Empowerment on  
Organizational Commitment with an Application on  
Egyptian General Survey Authority**

**Abstract to a thesis for fulfillment of the requirements of master  
Degree in Business Administration**

**Submitted by  
Mary Thabet Marco**

**Under Supervision**

**Prof. Dr/Ali Mahmoud El Mobaidh**  
Assistant Professor of Business Administration  
Ain Shams University-Faculty of Commerce

**Dr/Gazia Salah EL Din Zataar**  
Teacher of Business Administration  
Ain Shams University-Faculty of Commerce

2011

## مقدمة :

تزامن الإهتمام بالعنصر البشري مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين ومضت النظريات الإدارية تتسابق لمحاولة استكشاف المزيد من المداخل المؤثرة التي يمكن من خلالها تفعيل دور العنصر البشري في المنظمات ايماناً من وجهة نظر الإدارة بأن العنصر البشري في المنظمات يظل فرس الرهان في المنظمات علي اختلافها.

وقد تعددت هذه المداخل مثل تحفيز العاملين وتشجيع العمل بروح الفريق والإهتمام بالمشاركة ومدخل تمكين العاملين (Employee Empowerment) ما هو الا امتداد لهذه المداخل الا انه من احداثها واكثرها تميزاً واثارة وهذا ماجعل المنظمات تتناوله بحذر وشك احيانا وبإهتمام وعناية كبيرة احيانا اخري، ويتناول هذا البحث اثر ابعاد تمكين العاملين علي ابعاد الإلتناء التنظيمي كما يستهدف تحليل اختلاف هذه الأبعاد بإختلاف الخصائص الديموجرافية للعاملين .

## أولاً : مشكلة البحث :

نظراً لأهمية التمكين وعلاقته بشعور العاملين بالإلتناء التنظيمي داخل الهيئة المصرية العامة للمساحة لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة علي التساؤلات الآتية :

- 1- ما هو مدى تطبيق كل من تمكين العاملين والإلتناء التنظيمي فى الهيئة المصرية العامة للمساحة ؟
- 2- ماهى أبعاد التمكين والإلتناء المتواجدة داخل الهيئة ؟
- 3- ما هو مدي الإختلاف في شعور العاملين بالتمكين واحساسهم بالإلتناء وذلك بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم (النوع، السن، التعليم، الخبرة) ؟
- 4- معرفة اثر تمكين العاملين علي الإلتناء التنظيمي ؟

## ثانياً : اهداف البحث :

- 1- التعرف على دور تمكين العاملين فى عملية ترسيخ الإلتناء التنظيمي لدى العاملين بالهيئة .
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأبعاد المكونة لتمكين العاملين والإلتناء التنظيمي فى الهيئة.
- 3- بيان أثر إدراك العاملين للأبعاد المختلفة للتمكين وايضا الأبعاد المؤدية للإلتناء التنظيمي بإختلاف الخصائص الديموجرافية لهم .
- 4- معرفة اثر تمكين العاملين علي الإلتناء التنظيمي ؟
- 5- التوصل الي بعض النتائج والتوصيات التي يمكن ان تساهم في زيادة مستوي الإلتناء التنظيمي للعاملين بالهيئة ؟

2 - لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد تمكين العاملين باختلاف السن وسنوات الخبرة .  
3 - توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد تمكين العاملين باختلاف مستوى التعليم وذلك فيما يختص ببعد معني وقيمة العمل حيث اتضح اختلافه (للحاصلين علي درجة الماجستير فقط) .

ب - فيما يتعلق باختلاف ابعاد الإنتماء التنظيمي (الإنتماء الوجداني، الانتماء المستمر، الإنتماء الأدبي) حسب الخصائص الديموجرافية اشارت النتائج الي ما يلي :

1 - توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الإنتماء التنظيمي باختلاف النوع .  
2 - لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الإنتماء التنظيمي باختلاف (السن، مستوى التعليم، سنوات الخبرة) .

ج - فيما يتعلق بتأثير ابعاد تمكين العاملين علي ابعاد الإنتماء التنظيمي، اشارت النتائج الي ما يلي :  
1 - يوجد تأثير طردي ذو دلالة احصائية لثلاثة من ابعاد تمكين العاملين (الاختيار، معني وقيمة العمل، التأثير) علي الإنتماء الوجداني .

2 - يوجد تأثير طردي ذو دلالة احصائية لاثنتين من ابعاد تمكين العاملين (معني وقيمة العمل، التأثير) علي الإنتماء المستمر .

3 - يوجد تأثير طردي معنوي ذو دلالة احصائية لابعاد تمكين العاملين الأربعة (الاختيار، الفاعلية الذاتية، معني وقيمة العمل، التأثير) علي الإنتماء الأدبي .

#### - التوصيات :

1 - ضرورة مراعاة اختلاف ابعاد التمكين بين العاملين مقارنة بالعاملات حيث ثبت وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد تمكين العاملين باختلاف النوع وقد اشارت النتائج الي انخفاض ابعاد تمكين العاملين الأربعة بالنسبة للعاملات مقارنة بالعاملين مما يؤكد ضرورة الإهتمام بإعداد برامج لتنمية هذه الأبعاد لدي العاملات بالهيئة .

2 - ضرورة مراعاة اختلاف ابعاد التمكين باختلاف مستوى التعليم وذلك فيما يختص ببعد معني وقيمة العمل، حيث اتضح اختلافها (للحاصلين علي درجة الماجستير فقط) وهذا يدعو الي توظيف تقدير الحاصلين علي الماجستير لمعني وقيمة العمل بما يخدم تطوير الهيئة لذا يجب :

- اشراكهم في عضوية لجان التطوير .

- اتاحة فرصة لترقيتهم للوظائف الإشرافية واستشارتهم في تعديل التوصيف الوظيفي لوظائف الهيئة .

3 - ضرورة مراعاة اختلاف ابعاد الإنتماء التنظيمي بين العاملين مقارنة بالعاملات، حيث ثبت وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعاد الإنتماء التنظيمي باختلاف النوع وقد اشارت النتائج الي انخفاض

أبعاد الإنتماء التنظيمي الأربعة بالنسبة للعاملات مقارنة بالعاملين مما يؤكد ضرورة الإهتمام بإعداد برامج لتنمية هذه الأبعاد لدي العاملات بالهيئة وذلك عن طريق :

- توفير مناخ عمل مناسب مثل توفير الأمن الوظيفي والخدمات الإجتماعية والصحية وزيادة الأجور والمرتبات والمكافآت والحوافز وبث روح التعاون والتفاؤل بين العاملات مما يدفعهن للتمسك بالهيئة والولاء والإنتماء لها .

4 - ضرورة توفير ثقافة تنظيمية خاصة في الهيئة من خلال دعم المناخ الإيجابي الذي يسمح بإجراء تغييرات جوهرية تشجع علي تقبل الأفكار الجديدة .

5 - تشجيع دور فرق العمل حتي ينتهي للعاملين القدرة علي الأبداع والإبتكار في اختيار طرق العمل واتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي زيادة الإنتماء التنظيمي .

## قائمة المحتويات

المسلسل	الموضوعات	رقم الصفحة
	<b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b>	23-1
	مقدمة	4-2
أولاً	مصطلحات البحث	9-4
ثانياً	مشكلة البحث	10-9
ثالثاً	أهداف البحث	10
رابعاً	أهمية البحث	11
خامساً	فروض البحث	12-11
سادساً	متغيرات البحث	12
سابعاً	مجتمع وعينة البحث	16-13
ثامناً	مقاييس البحث	17
تاسعاً	اساليب التحليل الإحصائي	17
عاشراً	اسلوب البحث	18
حادي عشر	الخلاصة	18
	مراجع الفصل	23-19
	<b>الفصل الثاني: الدراسات السابقة</b>	65-24
أولاً	الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين العاملين	38-25
	أ - الدراسات العربية	32-25
	ب- الدراسات الأجنبية	38-33
ثانياً	الدراسات السابقة المتعلقة بالإنتماء التنظيمي	51-38
	أ - الدراسات العربية	45-38
	ب- الدراسات الأجنبية	51-45
ثالثاً	الدراسات السابقة التي تربط بين تمكين العاملين والإنتماء التنظيمي	56-51
	أ - الدراسات العربية	52-51
	ب- الدراسات الأجنبية	56-52
رابعاً	التعليق علي الدراسات السابقة التي تربط بين تمكين العاملين والإنتماء التنظيمي	59-57
خامساً	الخلاصة	59
	مراجع الفصل	65-60
	<b>الفصل الثالث : الإطار النظري لتمكين العاملين</b>	105-66
	مقدمة	69-67
أولاً	تعريفات عن تمكين العاملين	71-69
ثانياً	ابعاد تمكين العاملين	74-72
ثالثاً	اثر اجراءات وطرق تمكين العاملين علي الأبعاد الأربعة للتمكين	76-74
رابعاً	تمكين العاملين وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى	80-76
خامساً	أشكال عملية التمكين وتصنيفاتها	83-80
سادساً	تمكين العاملين وفرق العمل	87-83
سابعاً	أهمية تمكين العاملين	89-87
ثامناً	مزايا عملية تمكين العاملين	91-89

93-91	معوقات عملية تمكين العاملين	تاسعاً
97-93	خطوات ومراحل تطبيق وتفعيل عملية تمكين العاملين	عاشراً
98	الخلاصة	حادي عشر
105-99	مراجع الفصل	
138 -106	الفصل الرابع : الإطار النظري للإنتماء التنظيمي	
108 -107	مقدمة	
112-108	تعريفات الإلتناء التنظيمي	أولاً
116-113	المفاهيم المرتبطة بالإلتناء التنظيمي	ثانياً
119-116	ابعاد الإلتناء التنظيمي	ثالثاً
125-119	العوامل المؤثرة علي الإلتناء التنظيمي	رابعاً
126-125	تأثير الإلتناء التنظيمي علي كل من الفرد والمنظمة	خامساً
126	أهمية الإلتناء التنظيمي	سادساً
129-127	مزايا و عيوب الإلتناء التنظيمي	سابعاً
131-129	العوامل والمراحل التي تؤدي الي زيادة الإلتناء التنظيمي	ثامناً
131	الخلاصة	تاسعاً
138 -132	مراجع الفصل	
182-139	الفصل الخامس : التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية	
142-140	مقدمة	
156-143	التحليل الوصفي لابعاد تمكين العاملين	أولاً
165-157	حساب المتوسطات والانحراف المعياري لعبارات ابعاد تمكين العاملين والإلتناء التنظيمي	ثانياً
182-165	نتائج اختبار فروض الدراسة	ثالثاً
182	الخلاصة	رابعاً
190-183	الفصل السادس :ملخص نتائج وتوصيات الدراسة	
187-184	ملخص النتائج	أولاً
190-187	ملخص التوصيات	ثانياً
210-191	قائمة المراجع	
46-1	قائمة الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
13	بيان إجمالي عدد العاملين في جميع محافظات الجمهورية وتوزيعهم حسب النوع	1
14	اجمالي عدد العاملين في الديوان العام ومديريتي المساحة بالقاهرة والجيزة	2
15	حجم العينة المختارة	3
16	عدد الإستثمارات التي وزعت علي الديوان العام	4
16	عدد الإستثمارات التي وزعت علي مديرية المساحة بالقاهرة	5
16	عدد الإستثمارات التي وزعت علي مديرية المساحة بالجيزة	6
75	مجالات وأشكال تمكين العاملين	7
143	التكرارات والنسب المئوية لبعد الاختيار كأحد ابعاد تمكين العاملين	8
145	التكرارات والنسب المئوية لبعد الفاعلية الذاتية كأحد ابعاد تمكين العاملين	9
147	التكرارات والنسب المئوية لبعد معني العمل كأحد ابعاد تمكين العاملين	10
149	التكرارات والنسب المئوية لبعد التأثير كأحد ابعاد تمكين العاملين	11
151	التكرارات والنسب المئوية لبعد الإنتماء الوجداني كأحد ابعاد الإنتماء التنظيمي	12
153	التكرارات والنسب المئوية لبعد الإنتماء المستمر كأحد ابعاد الإنتماء التنظيمي	13
155	التكرارات والنسب المئوية لبعد الإنتماء الأدبي كأحد ابعاد الإنتماء التنظيمي	14
158	متوسطات عبارات متغير بعد الاختيار	15
159	متوسطات عبارات متغير بعد الفاعلية الذاتية	16
160	متوسطات عبارات متغير بعد معني العمل	17
161	متوسطات عبارات متغير بعد التأثير	18
162	متوسطات عبارات متغير بعد الإنتماء الوجداني	19
163	متوسطات عبارات متغير بعد الإنتماء المستمر	20
164	متوسطات عبارات متغير بعد الإنتماء الأدبي	21
165	التكرارات والنسب المئوية لنوع العاملين	22
166	اختبار معنوية الفروق لابعاد تمكين العاملين حسب النوع بإستخدام اختبار Wilcoxon	23
167	التكرارات والنسب المئوية للعاملين للسن	24
168	نتائج اختبار Kruskal Wallis للسن	25
169	التكرارات والنسب المئوية لمستوي التعليم للعاملين	26
170	نتائج اختبار Kruskal Wallis لمستوي التعليم	27
172	التكرارات والنسب المئوية للعاملين من حيث سنوات الخبرة	28
173	نتائج اختبار Kruskal Wallis لسنوات الخبرة للعاملين	29
174	اختبار معنوية الفروق لابعاد الإنتماء حسب النوع بإستخدام اختبار Wilcoxon	30



175	نتائج اختبار Kruskal Wallis لقياس الفروق بين المتوسطات لبعاد الإنتماء التنظيمي باختلاف السن	31
176	نتائج اختبار Kruskal Wallis لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات لابعاد الإنتماء التنظيمي باختلاف مستوي التعليم	32
177	نتائج اختبار Kruskal Wallis لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات لابعاد الإنتماء التنظيمي لسنوات الخبرة للعاملين	33
178	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد تمكين العاملين علي الإنتماء الوجداني	34
180	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد تمكين العاملين علي الإنتماء المستمر	35
181	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير ابعاد تمكين العاملين علي الإنتماء الأدبي	36

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج بياني لمتغيرات الدراسة وابعادها	12
2	متغيرات دراسة Ambad & Bahron	58
3	متغيرات دراسة Joo & Shim	58
4	احتياطات تمكين العاملين	71
5	علاقة التمكين بالمفاهيم الإدارية الأخرى	80
6	اشكال تمكين العاملين	81
7	انواع تمكين العاملين	83
8	التأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوس	95
9	خطوات تمكين العاملين	96
10	مراحل تطبيق تمكين العاملين	97
11	تصنيفات انتماء العاملين	111
12	تعريفات الإنتماء التنظيمي	112
13	المفاهيم المرتبطة بالإنتماء التنظيمي	116
14	العوامل المؤثرة علي الإنتماء التنظيمي	119
15	مدخلات ومخرجات الإنتماء التنظيمي عند Steers	121

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة
- أولا : مصطلحات البحث
- ثانيا : مشكلة البحث
- ثالثا : أهداف البحث
- رابعا : أهمية البحث
- خامسا : فروض البحث
- سادسا : متغيرات البحث
- سابعا : مجتمع وعينة البحث
- ثامنا : مقاييس البحث
- تاسعا : أساليب التحليل الإحصائي
- عاهرا : أسلوب البحث
- حادي عشر : الخلاصة
- مراجع الفصل

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة :

تزامن الإهتمام بالعنصر البشري مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن العشرين ومضت النظريات الإدارية تتسابق لمحاولة استكشاف المزيد من المداخل المؤثرة التي يمكن من خلالها تفعيل دور العنصر البشري في المنظمات ايماناً من وجهة نظر الإدارة بأن العنصر البشري في المنظمات يظل فرس الرهان في المنظمات علي اختلافهما.

وقد تعددت هذه المداخل مثل تحفيز العاملين وتشجيع العمل بروح الفريق والإهتمام بالمشاركة ومدخل تمكين العاملين (Employee Empowerment) ما هو الا امتداد لهذه المداخل الا انه من احداثها واكثرها تميزاً واثارة وهذا ماجعل المنظمات تتناوله بحذرو شك احياناً وبإهتمام وعناية كبيرة احياناً اخري (بن نحيث، 2007) .

هذه العملية الإدارية الجديدة تقوم علي التحول من القيادة الكلاسيكية التي تعتمد علي الرقابة المشددة الي القيادة التحويلية التي تعتمد علي فتح الثقة للعاملين والمرونة والشفافية (Taborda, 2000).

حيث ظهر مفهوم تمكين العاملين في نهاية الثمانينات ولاقي هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز علي العنصر البشري داخل المنظمة ايا كان نوعها وقد جاء هذا المفهوم نتيجة للتطور في الفكر الإداري الحديث لاسيما في مجال التحول من منطقة التحكم والأوامر الي المنظمة الممكنة وما يترتب علي ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة (البشاشة، 2008) .

لقد كانت ولا تزال التغيرات الكبيرة في البيئة المحيطة بنشاط المنظمة هي الدافع الرئيسي لهذا التطوير الجوهرى في الفكر الإداري والنظري والإتجاه التطبيقي للمنظمة، ومن هنا يتضح ان مدخل تمكين العاملين ذا صلة اكيدة بإتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيراركي متعدد المستويات الي التنظيم المفلطح قليل المستويات (افندي، 2003).

وقد ذكر (السيد، 2002) نقلاً عن (lawsn & Karen, 2001) ان معظم ما كتب عن مفهوم تمكين العاملين وأغلب التطبيقات العملية لهذا المفهوم، عمدت الي تصوير هذا المفهوم علي انه لا يخرج عن المفاهيم والممارسات الإدارية التقليدية وهي بصفة خاصة الإدارة بالمشاركة وتفويض السلطة

ويعبر عن ذلك استاذ لسياسات الأعمال (Kinlaw, 1995) في المملكة المتحدة بقوله "ان تمكين الموظفين هو احدي الكلمات الخادعة فهو مثل تعبئة الخمر العتيق في زجاجات جديدة" .

" It's one of those cosy words. It's like new bottles for old wine "

وقد عرف (الكبيسي، 2005) التمكين بأنه زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم واثراء كمية المعلومات التي تُعطي لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعترض ادائهم .

وقد ربط (Ginnodo, 1997) بين التمكين والقدرة علي حل المشكلات فيري ان التمكين يتحقق عندما يتمكن المديرون والموظفون في المستويات الإدارية الأدنى من حل المشكلات التي كانت مقصورة علي المستويات العليا في المنظمة.

ويري (السيد، 2001) ان تمكين الموظفين اسلوب يتسم بالمخاطرة والنمو الشخصي والتغيير وهذا يتطلب الوثوق بالموظفين والتسامح مع اخطائهم فالبطبع سيرتكب الموظفون الأخطاء، ولكن في المقابل سيكونون اكثر استعداداً لتجربة الأفكار الجديدة ومواجهة التحديات واكثر قدرة علي المخاطرة وبالتالي يمكن ان يتوفر للمنظمة موظفين لديهم دافع وحماس شديدين يساعدان المنظمة علي النمو.

وقد يعتبر التمكين سياسة من سياسات التحفيز او ثقافة تنظيمية تؤمن بها جميع مستويات التنظيم وتعمل علي اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لاداء العمل والثقة المطلقة فيهم (Bennis & Jawseine, 1995).

وترى الباحثة ان تمكين العاملين قد يكون له تأثير علي احساس الأفراد بالإنتماء تجاه منظماتهم وكذلك قد يختلف تمكين العاملين وانتمائهم نحو منظماتهم باختلاف خصائصهم الديمجرافية ( النوع ، السن ، التعليم ، الخبرة ) وهذا ما سوف نتعرض له في الدراسة الميدانية.

وان موضوع **الإنتماء التنظيمي** حظي بقدر لا يستهان به من الإهتمام في الأبحاث السابقة نتيجة لتأثيره المعنوي على اتجاهات العمل مثل الرضا الوظيفي والاداء والغياب ونية ترك العمل (Yousef, 2000).

وتعتقد (Reade, 2003) ان هوية الفرد التنظيمية قد تتحدد بمدى الارتباط النفسي للفرد مع المنظمة ومع زيادة هذا الارتباط نتيجة لطول فترة العمل في المنظمة قد يتحول هذا الارتباط الي نوع من التوحد بين المنظمة والفرد وهذا يؤدي الي بذل الفرد لجهد اضافي في العمل ، وبهذا الشكل تصف Reade لآلية الإنتماء واستمراره.

يري (ريان، 2000) ان ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها يزداد مع مرور الوقت واستثمار الفرد لسنوات طويلة من عمره في الوظيفة التي يشغلها.

كما يشير (Wadei, 2004) الي ان الإنتماء التنظيمي يتمثل في الناحية العاطفية للفرد والتي تظهر في شكل تقديم جهد اضافي والتطوع لأعمال اضافية والمساهمة في تقديم مقترحات للمنظمة وزيادة الرغبة لدى الأفراد في البقاء في المنظمة .

ويري (السيد، 2002) ان الإنتماء التنظيمي احد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه كما له من اثر فعال في استمرارية عمله واستقرار العمل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم.

وبذلك يعد الإنتماء التنظيمي احد مظاهر الترابط بين الفرد والمنظمة وحظي باهتمام كبير من المديرين والعلماء السلوكيين (Paine & Organ, 2000) .

ويهدف هذا البحث الي توضيح اثر تمكين العاملين علي الإنتماء التنظيمي .

### أولاً : مصطلحات البحث:

فيما يلي أهم المصطلحات التي تستخدم في هذا البحث والتي قد توصلت إليها الباحثة من خلال ما ورد في المراجع ذات الصلة بموضوع البحث :

#### **1- التمكين:**

ان التمكين يتمثل في اطلاق حرية الموظف وهذه الحالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها والتمكين حاله ذهنية داخلية تحتاج الى تبنى وتمثيل لهذه الحالة من قبل الفرد لكي تتوافر له من الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفيه تساعد في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها (ملحم، 2006).

تري (الخاجة، 2006) ان التمكين مفهوم حديث ظهر في الثمانينيات الميلادية في إطار فلسفة جديدة تقوم على الا يكون تركيز الإدارة على التنظيمات المنافسة إنما على العاملين في المقام الأول باعتبارهم محور إرتكاز المنظمة في اهم وسائلها في إنجاز العمل.

ومن ناحية اخرى يشير (العتيبي، 2004) الى ان التمكين لا يتم الا بتأهيل العاملين لتولى صلاحيات ومسؤوليات أكبر فعرف التمكين بأنة تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات أكبر وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع.

كما يرى (Johnson, 1998) ان التمكين عبارة عن المدي الذي يسمح فيه بمنح صلاحيات اتخاذ ووضع القرارات للعاملين في المستويات الإدارية الأدنى في قلب مواقع العمل.

وترى (Foy, 1994) ان التمكين هو عملية اكتساب القوة اللازمة لإتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .

كما يعنى التمكين اعطاء العاملين في جميع المستويات المعرفة والثقة والسلطة لكن يأخذوا القرارات المهمة، والإدارة تقدم لهم الارشاد والقيادة ولكنها قد تصدر بعض الأوامر القليلة (2006 Levay, ).

ويرى (مصطفى، 2003) ان التمكين لا ينصرف فقط على العاملين كأفراد بل أيضاً لفرق العمل ، حيث يمكن الفريق (فريق العاملين في المصنع مثلاً ) من صنع القرار مثل الاتصال بالعملاء واستقطاب طلباتهم وشراء المستلزمات وجدوله العمليات والإنتاج وقياس جودة الأداء.

ويعرف ايضاً تمكين الفريق بأنه هو الكم من القرارات التي يتم اتخاذها من خلال السلطة التي تعطى لفريق العمل حتى يقوم بعمله على أكمل وجه ويزداد تمكين الفريق عندما يكون له الحق في اخذ قرارات أكثر (Gerwin, 1999).

ونخلص مما سبق الى ان مفهوم تمكين العاملين يختلف عن مفهوم تفويض الصلاحيات فالتمكين يختلف اختلافاً جوهرياً عن التفويض، فالتفويض هو قيام الرئيس بتفويض جزء من صلاحياته الى شخص اخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسئولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها (النمر وآخرون، 2006) .

اما التمكين فيتضمن تفويض جميع الصلاحيات وليس جزءاً منها كما ان المسؤولية في التفويض تقع على عاتق المفوض فالرئيس يتحمل مسؤولية أخطاء مروضيه في الأعمال التي فوضهم بإنجازها ، بينما في التمكين تقع المسؤولية على المفوض إليه ، كما ان التمكين يعنى منح الأفراد امكانات مادية وموارد وصلاحيات لحل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى ، وهذا يتجاوز حدود التفويض، لان تفويض السلطة في أهم مبادئه منح المسؤولية على قدر العمل المكلف بإنجازه

كما ان التمكين يتطلب توفر ثقافة تنظيمية خاصة في المنظمة من خلال دعم المناخ الإيجابي الذي يسمح بإجراء تغييرات جوهريه في النظر الى الأمر وقد يتطلب تغيير أنماط الرؤساء أو غير المستعدين لتقبل الأفكار الجديدة من المتمسكين بالإدارة البيروقراطية ، لذلك يتطلب التمكين إعادة تنظيم المنظمة والغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية (الهواري، 2002) .

وأخيراً ترى الباحثة ان مفهوم تمكين العاملين يعنى سلطة إتخاذ القرارات وتنفيذها وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها فإذا حدث خطأ فلا يجب معاقبة الفرد بل يجب تدريبه بصورة أفضل لتلافي الأخطاء فى المستقبل.

### كما يتضمن التمكين مجموعة من الأبعاد هى:

أ - حرية الاختيار	Choice
ب - الفاعلية الذاتية	Self - Competence
ج - معنى العمل	Meaning
د - التأثير	Impact

#### أ- حرية الاختيار:

وهى تعنى درجة الحرية التى يتمتع بها الفرد فى اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ويتقارب هذا المحدد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة (Participation) الاستقلالية (Autonomy) والسيطرة الذاتية (Personal controle) وكلها مفاهيم لها تأثيرها الإيجابي علي الرضا الوظيفي والاداء ودافعية الأفراد للإنجاز (المسدي، 2003) .

كما يرى (المبيض وعواد، 2002:11) ان القدرة المنخفضة على الاختيار أو التقرير الذاتى المنطقى يؤدى الى حالة عاطفية سلبية وزيادة التوتر وإنخفاض الثقة الذاتية وعلى العكس فإن القدرة المرتفعة على الاختيار او التقرير الذاتى المرتفع يؤدى الى مرونة اكبر وقدرة اعلي علي الابتكار والإنتظام الذاتى فى العمل بجانب مقاومة الضغوط وضبط النفس.

#### ب- الفاعلية الذاتية :

ويرى (الشمرى، 2006) نقلا عن A.Bandura ان الفاعلية الذاتية يقصد بها قدرة الفرد على إنجاز مهام عمله بنجاح استنادا الى خبراته ومهاراته ومعرفته ويعتبر هذا البعد من دعائم مفهوم التمكين فتزويد الفرد بمسؤوليات أكبر ووظائف أكثر تعقيداً لن يعتبره الفرد تمكيناً الا اذا كان واثقاً من قدرته على النجاح فى عمل تلك المسؤوليات ، والقيام بتلك الوظائف وتحويل الأفراد من مجرد ادوات يحركها المديرون طبقاً للقواعد والسياسات التنظيمية التى تعتمد على المدير الذى يعطى الأوامر والمرؤوس الذى ينفذها وكذلك فإن تطوير سياسات التحفيز التقليدية التى تعتمد على الثواب والعقاب، يعتقد أمراً حتمياً ويحتاج الى فترة طويله من التدريب المكثف لتزويد العاملين وكذلك المديرين بالمهارات والخبرات والمعرفة اللازمة لضمان نجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل التمكين، وإن إنخفاض الفاعلية الذاتية