



كلية التجارة
قسم ادارة الاعمال

اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على الهيئة المصرية العامة للمساحة

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

"رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال"

إعداد
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

2011



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 Mobaiddh
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 تعزيز دور العنصر البشري في المنظمات ايمانا من وجهة نظر الإدارة بأن العنصر البشري في المنظمات يظل فرس الرهان في المنظمات على 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 احدثها واكثرها تميزا واثارة وهذا ما جعل المنظمات تتناوله بحذر وشك احيانا وباهتمام وعنابة كبيرة احيانا اخري، ويتناول هذا البحث اثر ابعاد تمكين العاملين علي ابعاد الإنتماء التنظيمي كما يستهدف تحليل اختلاف هذه الأبعاد بإختلاف الخصائص الديموغرافية للعاملين .

أولاً : مشكلة البحث :

نظرا لأهمية التمكين وعلاقته بشعور العاملين بالإنتماء التنظيمي داخل الهيئة المصرية العامة للمساحة لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- 1- ما هو مدى تطبيق كل من تمكين العاملين والإنتماء التنظيمي في الهيئة المصرية العامة للمساحة ؟
- 2- ماهي أبعاد التمكين والإنتماء المتواجدة داخل الهيئة ؟
- 3- ما هو مدى اختلاف في شعور العاملين بالتمكين واحساسهم بالإنتماء وذلك بإختلاف الخصائص الديموغرافية لهم (النوع، السن، التعليم، الخبرة) ؟
- 4- معرفة اثر تمكين العاملين علي الإنتماء التنظيمي ؟

ثانياً : اهداف البحث :

- 1- التعرف على دور تمكين العاملين في عملية ترسیخ الإنتماء التنظيمي لدى العاملين بالهيئة .
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة بين الأبعاد المكونة لتمكين العاملين والإنتماء التنظيمي في الهيئة .
- 3- بيان أثر إدراك العاملين للأبعاد المختلفة للتمكين وأيضا الأبعاد المؤدية للإنتماء التنظيمي بإختلاف الخصائص الديموغرافية لهم .
- 4- معرفة اثر تمكين العاملين علي الإنتماء التنظيمي ؟
- 5- التوصل الى بعض النتائج والتوصيات التي يمكن ان تساهم في زيادة مستوى الإنتماء التنظيمي للعاملين بالهيئة ؟

- 2 - لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعد تمكين العاملين بإختلاف السن وسنوات الخبرة .
- 3 - توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعد تمكين العاملين بإختلاف مستوى التعليم وذلك فيما يختص ببعد معنوي وقيمة العمل حيث اتضح اختلافه (للحاصلين علي درجة الماجستير فقط) .
- ب - فيما يتعلق بإختلاف ابعاد الإنتماء التنظيمي (الإنتماء الوجданى، الإنتماء المستمر، الإنتماء الأدبى) حسب الخصائص الديموغرافية اشارت النتائج الي ما يلى :
- 1 - توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعد الإنتماء التنظيمي بإختلاف النوع .
 - 2 - لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعد الإنتماء التنظيمي بإختلاف (السن، مستوى التعليم، سنوات الخبرة) .
 - ج - فيما يتعلق بتأثير ابعاد تمكين العاملين علي ابعاد الإنتماء التنظيمي، اشارت النتائج الي ما يلى :
 - 1 - يوجد تأثير طردي ذو دلالة احصائية لثلاثة من ابعاد تمكين العاملين (الاختيار، معنوي وقيمة العمل، التأثير) علي الإنتماء الوجданى .
 - 2 - يوجد تأثير طردي ذو دلالة احصائية لاثنين من ابعاد تمكين العاملين (معنى وقيمة العمل، التأثير) علي الإنتماء المستمر.
 - 3 - يوجد تأثير طردي معنوي ذو دلالة احصائية لابعد تمكين العاملين الأربع (الاختيار، الفاعلية الذاتية، معنوي وقيمة العمل، التأثير) علي الإنتماء الأدبى .

- التوصيات :

- 1 - ضرورة مراعاة اختلاف ابعاد التمكين بين العاملين مقارنة بالعاملات حيث ثبت وجود اختلافات معنوية ذات دلالة احصائية لابعد تمكين العاملين بإختلاف النوع وقد اشارت النتائج الي انخفاض ابعاد تمكين العاملين الأربع بالنسبة للعاملات مقارنة بالعاملين مما يؤكد ضرورة الإهتمام بإعداد برامج لتنمية هذه الأبعاد لدى العاملات بالهيئة .
- 2 - ضرورة مراعاة اختلاف ابعاد التمكين بإختلاف مستوى التعليم وذلك فيما يختص ببعد معنوي وقيمة العمل، حيث اتضح اختلافها (للحاصلين علي درجة الماجستير فقط) وهذا يدعو الي توظيف تقدير الحاصلين علي الماجستير لمعنى 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 لابعد الإنتماء التنظيمي بإختلاف النوع وقد اشارت النتائج الي انخفاض

بعد الإنماء التنظيمي الأربع بالنسبة للعاملات مقارنة بالعاملين مما يؤكد ضرورة الإهتمام بإعداد برامج لتنمية هذه الأبعاد لدى العاملات بالهيئة وذلك عن طريق :

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

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

5 - تشجيع دور فرق العمل حتى يتثنى للعاملين القدرة على الأبداع والإبتكار في اختيار طرق العمل واتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي زيادة الإنماء التنظيمي .

قائمة المحتويات

المسلسل	الموضوعات	رقم الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
مقدمة		
أولاً [ً]	مصطلحات البحث	9-4
ثانياً [ً]	مشكلة البحث	10-9
ثالثاً [ً]	أهداف البحث	10
رابعاً [ً]	أهمية البحث	11
خامساً [ً]	فرضيات البحث	12-11
سادساً [ً]	متغيرات البحث	12
سابعاً [ً]	مجتمع وعينة البحث	16-13
ثامناً [ً]	مقاييس البحث	17
تاسعاً [ً]	اساليب التحليل الإحصائي	17
عاشرًا [ً]	اسلوب البحث	18
حادي عشر [ً]	الخلاصة	18
مراجع الفصل		
الفصل الثاني: الدراسات السابقة		
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 على الدراسات السابقة التي تربط بين تمكين العاملين والإنتماء التنظيمي	59-57
خامساً [ً]	الخلاصة	59
مراجع الفصل		
الفصل الثالث : الإطار النظري لتمكين العاملين		
مقدمة		
أولاً [ً]	تعريفات عن تمكين العاملين	71-69
ثانياً [ً]	ابعاد تمكين العاملين	74-72
ثالثاً [ً]	اثر اجراءات وطرق تمكين العاملين على الأبعاد الأربع للتمكين	76-74
رابعاً [ً]	تمكين العاملين وعلاقة بعض 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 [ً]	مزایا عملية تمكين العاملين	91-89

93-91	معوقات عملية تمكين العاملين	تاسعاً
97-93	خطوات ومراحل تطبيق وتقعيل عملية تمكين العاملين	عاشرأً
98	الخلاصة	حادي عشر
105-99	مراجع الفصل	
138 -106	الفصل الرابع : الإطار النظري للإنتماء التنظيمي	
108 -107	مقدمة	
112-108	تعريفات الإنتماء التنظيمي	أولاً
116-113	المفاهيم المرتبطة بالإنتماء التنظيمي	ثانياً
119-116	ابعاد الإنتماء التنظيمي	ثالثاً
125-119	العوامل المؤثرة على الإنتماء التنظيمي	رابعاً
126-125	تأثير الإنتماء التنظيمي على كل من الفرد والمنظمة	خامساً
126	أهمية الإنتماء التنظيمي	سادساً
129-127	مزایا وعيوب الإنتماء التنظيمي	سابعاً
131-129	العوامل والمراحل التي تؤدي الى زيادة الإنتماء 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 والإنحراف المعياري لعبارات ابعاد تمكين العاملين والإنتماء التنظيمي	ثانياً
182-165	نتائج اختبار فروض الدراسة	ثالثاً
182	الخلاصة	رابعاً
190-183	الفصل السادس : ملخص نتائج و توصيات الدراسة	
187-184	ملخص النتائج	أولاً
190-187	ملخص التوصيات	ثانياً
210-191	قائمة المراجع	
46-1	قائمة الملاحق	

قائمة المحتوى

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

175	نتائج اختبار Kruskal Wallis لقياس الفروق بين المتوسطات لبعد الإنتماء التنظيمي بإختلاف السن	31
176	نتائج اختبار Kruskal Wallis لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات لبعد الإنتماء التنظيمي بإختلاف مستوى التعليم	32
177	نتائج اختبار Kruskal Wallis لقياس معنوية الفروق بين المتوسطات لبعد الإنتماء التنظيمي لسنوات الخبرة للعاملين	33
178	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير ابعاد تمكين العاملين على الإنتماء الوجданى	34
180	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير ابعاد تمكين العاملين على الإنتماء المستمر	35
181	تحليل الإنحدار المتعدد لتأثير ابعاد تمكين العاملين على الإنتماء الأدبي	36

قائمة الأشكال

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

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة -

- أولاً : مسلماتي المبحث

- ثانياً : مشكلة المبحث

- ثالثاً : أهمياته المبحث

- رابعاً : أهمية المبحث

- خامساً : فروع المبحث

- سادساً : متغيراته المبحث

- سابعاً : مجتمع وعينة المبحث

- ثامناً : مقاييس المبحث

- تاسعاً : أساليب التحليل الإحصائي

- عاهراً : اصوله المبحث

- حادي عشر : الدلالة

- 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 لمحاوله استكشاف المزيد من المداخل المؤثرة التي يمكن من خلالها تفعيل دور العنصر البشري في المنظمات ايمانا من وجهة نظر الإدارة بأن العنصر البشري في المنظمات يظل فرس الرهان في المنظمات على 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 احدثها واكثرها تميزا واثارة وهذا ما جعل المنظمات تتناوله بحذروشك احيانا وباهتمام وعنابة كبيرة احيانا اخرى (بن حيث، 2007).

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

حيث ظهر مفهوم تمكين العاملين في نهاية الثمانينات ولاقي هذا المفهوم شيوعا ورواجا في فترة التسعينات وهذا ناتج عن زيادة التركيز على 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 الى المنظمة الممكنة وما يتربت على ذلك من تغيرات في بيئة المنظمة (ال بشابشة، 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 الهيكلى متعدد المستويات الى التنظيم المفاطح قليل المستويات (افدي، 2003).

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

ويعبر عن ذلك استاذ لسياسات الأعمال (Kinlaw, 1995) في المملكة المتحدة بقوله "ان تمكين الموظفين هو احدى 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 وثراء كمية المعلومات التي تُعطى لهم وتوسيع فرص المبادرة والمبادرة لاتخاذ قراراتهم و مواجهة مشكلاتهم التي تعرّض ادائهم .

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

ويري (السيد، 2001) ان تمكين الموظفين اسلوب يتسم بالمخاطر والنمو الشخصي والتغيير وهذا يتطلب الوثوق بالموظفيين والتسامح مع اخطائهم فالطبع سيرتكب الموظفوون الأخطاء، ولكن في المقابل سيكونون اكثر استعداداً لتجربة الأفكار الجديدة ومواجهة التحديات واكثر قدرة على المخاطرة وبالتالي يمكن ان يتتوفر 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 على اعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لاداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الادارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً لاداء العمل والثقة المطلقة فيهم (Bennis & Jawsein, 1995).

وتري الباحثة ان تمكين العاملين قد يكون له تأثير على احساس الأفراد بالإنتماء تجاه منظماتهم وكذلك قد يختلف تمكين العاملين وانتماهم نحو منظماتهم بإختلاف خصائصهم الديمغرافية (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 المعنوى على اتجاهات العمل مثل الرضا الوظيفي والاداء والغياب ونية ترك العمل (Yousef, 2000).

وتعتقد (Reade, 2003) ان هوية الفرد التنظيمية قد تتحدد بمدى الإرتباط النفسي للفرد مع المنظمة ومع زيادة هذا الإرتباط نتيجة لطول فترة العمل في المنظمة قد يتتحول هذا الإرتباط الى نوع من التوحد بين المنظمة والفرد وهذا يؤدي الى بذل الفرد لجهد اضافي في العمل ، وبهذا الشكل تصف Reade آلية 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) الى ان الانتماء التنظيمي يتمثل في الناحية العاطفية للفرد والتي تظهر في شكل تقديم جهد اضافي والتطوع لأعمال اضافية والمساهمة في تقديم مقتربات للمنظمة وزيادة الرغبة لدى الأفراد في البقاء في المنظمة .

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

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

ويهدف هذا البحث الى توضيح اثر تمكين العاملين على الانتماء التنظيمي .

أولاً : مصطلحاته المبهمة:

فيما يلى 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 الحاله ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الانسان من الخارج بين عشية وضحاها والتمكين حاله ذهنية داخلية تحتاج الى تبني وتمثل لهذه الحاله من قبل الفرد لكي تتوافق له من الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفيه تساعده في اتخاذ قراراته و اختيار النتائج التي يريد ان يصل اليها (ملحم، 2006).

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

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

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

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

كما يعني التمكين اعطاء العاملين في جميع المستويات المعرفة والثقة والسلطة لكن يأخذوا القرارات المهمة، والإدارة تقدم لهم الارشاد والقيادة ولكنها قد تصدر بعض الأوامر القليله (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 تقويض الصلاحيات فالتمكين يختلف اختلافاً جوهرياً عن التقويض، فالتفويض هو قيام الرئيس بتقويض جزء من صلاحياته الى شخص اخر في المستوى الأدنى في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه الصلاحيات عن نتائج الأعمال التي يقوم بها (النمر وآخرون، 2006) .

اما التمكين فيتضمن تقويض جميع الصلاحيات وليس جزءاً منها كما ان المسؤولية في التقويض تقع على عاتق المفوض فالرئيس يتحمل مسؤولية أخطاء مرؤسيه في الأعمال التي فوضهم بإنجازها ، بينما في التمكين تقع المسؤولية على المفوض إليه ، كما ان التمكين يعني منح الأفراد امكانات مادية وموارد وصلاحيات لحل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الرجوع للمستويات الإدارية الأعلى ، وهذا يتجاوز حدود التقويض، لأن تقويض 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 جوهرية في النظر الى الأمر وقد يتطلب تغيير أنماط الرؤساء أو غير المستعدين لقبول الأفكار الجديدة من المتمسكون بالإدارة البيروقراطية ، لذلك يتطلب التمكين إعادة تنظيم المنظمة والغاء بعض المناصب أو بعض المستويات الإدارية (الهواري، 2002) .

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

كما يتضمن التمكين مجموعة من الأبعاد هي:

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

أ- حرية الإختيار:

وهي تعنى درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار طرق تنفيذ مهام عمله ويقارب هذا المحدد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة (Participation) الاستقلالية (Autonomy) والسيطرة الذاتية (Personal control) وكلها مفاهيم لها تأثيرها الإيجابي على الرضا الوظيفي والإداء وداعية الأفراد للإنجاز (المصدي، 2003).

كما يرى (المبيض وعواد، 2002:11) ان القدرة المنخفضة على الإختيار أو التقرير الذاتي المنطقي يؤدي إلى حاله عاطفية سلبية وزيادة التوتر وإنخفاض الثقة الذاتية وعلى العكس فإن القدرة المرتفعة على الإختيار او التقرير الذاتي المرتفع يؤدي إلى مرونة أكبر وقدرة أعلى على الإبتكار والإنتظام الذاتي في العمل بجانب مقاومة الضغوط وضبط النفس.

ب- الفاعلية الذاتية :

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