

## إستراتيجية التمكين الإداري مدخل لتحقيق الولاء التنظيمي

## Management Empowerment Strategy An Introduction to Organizational Loyalty

سليمة بوزيد

جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر - [bouzid\\_mail@yahoo.fr](mailto:bouzid_mail@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2019/11/05 تاريخ القبول: 2020/10/06 تاريخ النشر: 2020/11./09

**Abstract:**

Today, the organizations seek to achieve their objectives, so they are interested in developing their performance through modern methods; administrative empowerment of the modern administrative subjects by motivating everyone to participate positively in setting goals, supporting their participation in decision-making, and delegating responsibilities; An imperative to a spirit of loyalty and organizational commitment.

**Keywords:** Administrative Empowerment, Organizational Loyalty, Motivation, Decision Making, Delegation.

**المخلص:** تسعى المنظمات اليوم لتحقيق أهدافها لذلك فهي تهتم بتطوير أدائها من خلال إتباع أساليب حديثة؛ و التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة من خلال تحفيز الجميع على المشاركة الايجابية في رسم الأهداف ، كما تعمل على دعم مشاركتهم في اتخاذ القرار ؛ وتفويض المسؤوليات ؛ وهذا بدوره سينعكس بصورة حتمية على روح الولاء والالتزام التنظيمي .  
**كلمات مفتاحية:** التمكين الاداري ، الولاء التنظيمي، التحفيز، اتخاذ القرارات، التفويض.

## 1. مقدمة:

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية، من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس، والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة فجوهر التمكين الإداري يتمحور حول منح المرؤوس حرية أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به ، والتمكين يحتاج إلى مقاومة طويلة المدى من العلاقة الايجابية والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف وهذا بدوره يضمن ولاء الموظفين والتزامهم الفعلي بتحقيق أهداف منظماتهم بكفاءة وفعالية .

## 2. مفهوم التمكين:

**1.2 لغة: التمكين "Empowerment"** لغويا من الفعل مكن، بمعنى ساعده على الحصول على شيء ما، أو زاد من قدرته وقوته، أو يجعل للشخص مكانة ومنزلة. ولقد تم ذكر مصطلح التمكين 18 مرة في بعض آيات القرآن الكريم نذكر منها:

قال الله سبحانه وتعالى: " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض " سورة يوسف الآية 21.

" ألم يروا كم أهلكنا من قبلكم من قرن مكناهم في الأرض ما لم نمكن لكم " سورة الأنعام

الآية 6.

" ويسألونك عن ذي القرنين قل سأتلوا عليكم منه ذكرا إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من

كل شيء سببا " سورة الكهف الآياتان 83 / 84 . (محمد أبو النصر، 2007، ص 73) .

## 2.2 اصطلاحا:

يعد التمكين من المصطلحات الحديثة المتناولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برزت فلسفة التمكين وازدهرت بشكل فعال وملحوظ مع نهاية التسعينات، وفيما يلي بعض التعريفات حسبما وردت في الأدبيات الأجنبية والعربية:

عرفه السامرائي بأنه: "عملية إدارية معاصرة تؤكد منح العاملين حق تصرف العمال في

إدارة نشاطاتهم داخل المؤسسة عن طريق تفويضهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات

المطلوبة في الوقت ومنحهم الحرية الكاملة لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة .  
(السامرائي، 2007، ص 401)

ويرى أبو بكر بأن التمكين الإداري هو: " منح الموظفين درجة مناسبة من حرية التصرف ودرجة الاستقلالية في أداء مهامهم الموكلة إليهم مع تزويدهم بالمعلومات اللازمة." (المبيضين، الطراونة، 2011، ص ص 482،483 )

التمكين نقل للمسؤولية والسلطة، ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومة والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات ، وصنع القرارات ؛ وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال ، وهو ما يؤدي نقل السلطة من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي ". (عريقات ، ص7) كما عرف "Brown et Harvey" التمكين على أنه : " إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة ، على اعتبار أن نجاح وتفوق المنظمة يعتمد على توافق دوافع وحاجات الأفراد مع أهداف المنظمة.  
(Brown, Harvey,2006,p214)

لكن " Marie Hélène " عرفت التمكين على أنه : "عملية تسمح للفرد أو الجماعة تنمية قدراتهم ، والقيام باختيارات مقصودة وتحويل هاته الاختيارات إلى أفعال ونتائج".  
(Bacque, Biewener , 2013, P92)

كما عرف التمكين على أنه:

الاختيار: تبدأ مسألة الاختيار من قدرة الفرد أو النظام من الاختيار الحر والواعي للاختيارات وهو مسعى يقود لتحقيق أي نشاط.  
القرارات : الخطوة الثانية والتي تهتم بتحويل الاختيارات إلى قرارات فاعلة من خلال تحليل المعلومات والمعارف المطلوبة وتحديد مصادر وكيفيات الحصول عليها.  
الانجاز أو التطبيق : المرحلة النهائية تهتم بقدرة الانجاز ؛ بحيث يوظف الفرد قراراته المتخذة ويتحمل نتيجة هاته القرارات ؛ بحيث يتميز الفرد بقدرات كبيرة للانجاز ويعالج قضاياها بصورة شخصية(A.Ninas, 2008, p16) .

يتضح مما سبق أن هناك قواسم مشتركة بين التعريفات السابقة الذكر أهمها:

- منح الموظفين حرية التصرف في أداء المهام الموكلة لديهم.
- تفويضهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات .
- ضرورة تزويدهم بالمعلومات المطلوبة.
- مشاركة العاملين في رسم خطط وسياسات المنظمة.
- إثارة دوافع العاملين بحيث تتوافق مع أهداف المنظمة.

### 3. التمكين في الفكر الإداري :

**1.3 التمكين في الفكر الكلاسيكي:** تنقسم النظريات الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

**1.1.3 نظرية الإدارة العلمية:** لم يكن معروفا على الإطلاق مفهوم التمكين في زمن فريدريك تايلور ؛ حيث سادت في عصره النظرة المادية للفرد والتي تؤكد على أنه مجرد آلة ، حيث أنه كلما زادت إنتاجيته زادت الحوافز المادية المرتبطة به وسيطرت على العمل الصناعي في ذلك الوقت فكرة (الحركة والزمن) ؛ التي أدت به إلى الشعور بالملل والإحباط والى قتل كل الجوانب أو الأفكار المبدعة التي يمكن أن تسهم في كفاءة العمل الإنتاجي ، وهي أم المنطلقات الأساسية لمفهوم التمكين ؛ وأمام هذا الوضع يشعر الفرد بالاعترا ب بدل الولاء والانتماء .

### 2.1.3 نظرية الوظائف الإدارية : بالرغم من الإسهامات الجيدة التي قدمها " هنري

فايول " في المجال الإداري ، خاصة في مجال تدريب الرئيس و المرؤوسين ؛ إلا أنها ركزت بدرجة كبيرة على الجانب الهيكلي والفني للإدارة ، وحدة الأمر وألغت البعد الإنساني الذي هو جوهر التمكين الإداري .

### 3.1.3 نظرية النموذج المثالي لماكس فيبر : على الرغم من الدقة والضبط والرشد

الذي أكد عليهم ماكس فيبر في تحقيق الكفاءة التنظيمية ؛ إلا أن نظريته تعرضت لانتقادات :

- المبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسانا اعتماديا وسلبيا يشعر أنه لا سيطرة لديه على أساليب ومقومات العمل الإداري ، والتي تتعارض تماما مع مفهوم التمكين ، الذي يؤكد على المزيد من الحريات والسلطات للموظف ؛ حيث يشعر بمسؤوليته ودوره الحقيقي في تحقيق الأهداف المنوط بها .

### 2.3 التمكين في الفكر الكلاسيكي الحديث : ينقسم إلى نظريتين أساسيتين هما:

**1.2.3 مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية :** ونشأت هاتان النظريتان كرد فعل على الفكر الكلاسيكي السابق؛ الذي يلغي الجوانب النفسية والاجتماعية ، المرتبطة بالفرد العامل ، وأكدتا بدورهما على أهميته في نجاح وكفاءة المنظمات ؛ وذلك من خلال العديد من الأبحاث والدراسات ؛ والتي توصلت من خلالها إلى أن الاهتمام بدوافع العاملين من خلال التحفيز المادي والمعنوي له دور كبير في رفع روحهم المعنوية وبالتالي استقرارهم ، وإعطائهم قيمة ومكانة ؛ وبالتالي ضمان ولائهم لمنظمتهم ؛ كما أكدت أيضا على مشاركته . الفرد . في مختلف القرارات الإدارية والتي تشعره بأهميته داخل الإدارة ، وهذا يعتبر تمهيدا أو قاعدة أساسية ينطلق منها مفهوم التمكين الإداري.

**2.2.3 النظريات الحديثة :** أكدت النظريات الحديثة على تأثير البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لمختلف المنظمات ؛ وهذا يتطلب مواجهة هاته التحديات المتغيرة والمتبدلة والمستمرة من خلال الاعتماد على التطوير والتحسين المستمر للأنظمة ؛ وقيادة حكيمة تعمل على تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة ، من خلال الاتصالات المفتوحة ونطاق إشراف واسع وإثارة دافعية الأفراد بالتجهيزات المناسبة ، من أجل تحميلهم المسؤولية والثقة بالنفس وقيمة الأهداف الملقاة على عاتق الأفراد .

ومن خلال الاعتماد على الموظف المبدع للمعرفة والذي يستطيع خلق أفكار جديدة وتوظيفها في المنظمة التي يعمل بها . ( إعداد الباحثة ) .

#### **4. مبادئ التمكين الإداري:**

يعتقد " توماس ستينور " أن أساسيات التمكين الإداري تتكون من المبادئ المستمدة من الأحرف الأولى لكلمة "Empower"؛ حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي :

**1. تعليم العاملين " Education " :** حيث ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة ؛ لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها .

**2. الدافعية " Motivation " :** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتفعيل فكرة التمكين ؛ ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة من خلال برامج التوجيه والنوعية ، وبناء فرق العمل المختلفة ، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا .

**3. وضع الأهداف " Purpose "** : إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها نجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصور والتام لفلسفة ومهمة وأهداف المنظمة ؛ ذلك أن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة .

**4.الانجاز " Ownerchip "**: يقترح " ستيور" معادلة التمكين الإداري ؛ والتي تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (As3) يمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي :  
 Authority+Auomtability=Achivement

الانجاز = المساواة + السلطة

**5 . الرغبة في التغيير " Willingness to change "**: إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أدائها مهامها ، كما أن البحث عن طرق جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية ، ومالم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير ؛ فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل .

**6.التعامل مع العاملين بكل احترام وكرامة .**

**7. منح العاملين الثقة الكامل .** (مطر الزايبين ، 2006 ، ص ص 26 ، 27 )

**5. متطلبات التمكين:**

إن نجاح سياسة تمكين العاملين تقتضي مجموعة من المتطلبات الأساسية هي :

**1.5الثقة الإدارية :** وتعني ثقة المدراء في مرؤوسيهم لأنها ستجعلهم يعاملون موظفيهم معاملة تفضيلية من قبيل إمدادهم بالمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار .

**2.5 الأهداف والرؤية المستقبلية :** يمكن للإدارة أن تحقق درجة عالية من التمكين إذا أدرك العاملون أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع مختلف التحديات ؛ويترتب على شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا

**3.5 فرق العمل :** يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد أهمية العنصر البشري والتشجيع على عمل فرق ؛ من خلال المشاركة في صنع القرارات واحترام الإدارة العليا لما يرشح من تلك الفرق من أفكار وقرارات .

**4.5 التدريب المستمر :** لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم لإكسابهم بصورة مستمرة للمهارات والأدوات اللازمة .

**5.5 المكافآت :** وهي لا تقتصر على المردود المادي الذي يقدم كحوافز تشجيعية ؛ بل يتعداه إلى كل الفرص التي يتطلع إليها العاملون ، وإنما مجرد حصيلة أو نتيجة نهائية .

**6.5 تدعيم الذات :** أي زيادة شعور العاملين بقوة التأثير الذاتية لديهم ؛ من خلال الأدوار التي تعطى لهم؛ فالتمكين يجعلهم يحسون بأنهم موجودون وإن لوجودهم تأثير في الأحداث . (عبد الحسين ، ص 264 ) .

## 6. خصائص التمكين الإداري:

يتسم التمكين الإداري بخصائص معينة منها :

يحقق زيادة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل .

\* يعني التمكين تزويد الأفراد بالطرق المختلفة لحل المشاكل والأزمات التي تواجههم .

\* يجعل الأفراد أقل اعتماد على الإدارة في إدارة أعمالهم . ( Hamed,2010, p 69 )

كما يرى " عامر الكبيسي " أن التمكين لا يتحقق في المنظمة إلا بتمكين أفرادها على اختلاف مستوياتهم من :

1.التقرير الذاتي :ويعني حرية العاملين في اختياراتهم وانتقاء أساليب العمل المناسبة والمفضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.

2.الأهمية الذاتية : هو إحساس العاملين بمكانتهم ودورهم وأهمية الواجب الذي يؤديه .

3.ثقتهم بأنفسهم : فالعاملون يتقون بقدرتهم على أداء الأعمال بمهارة ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة الصعاب.

4.قدرتهم على التأثير :يعني إيمانهم بدورهم على أن يكون لهم دور فعال في مؤسستهم وأن الكثير ما يطرحونه من أفكار يتم الأخذ بها . (الكبيسي، 2000، ص 141 )

## 7. مقومات التمكين:

1.7المعرفة والمهارة: لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا ؛ كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية ، التقليدية تغييرا في إدارة الموارد البشرية وتغييرا في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية ، ومن أهم المفاهيم المعاصرة ما يسمى بـ " إدارة المعرفة " وعامل

المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات .

**2.7 الاتصال وتدفق المعلومات:** تعد المعلومة سلاحا مهما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار، وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين ، فبدون معلومة صحيحة ومتجددة لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار ؛ فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع ؛ وكذلك الأمر يتعلق بالاتصالات غير الرسمية التي تسمح لأعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم ، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكن ، وهذا الأمر هو الذي يدفعهم طوعا وعفويا للشعور بضرورة الالتقاء والتواصل حين حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة وهناك شركات استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج غير الرسمي منها ( IBM, Macdonald's – GM, HP ) (عبد الحسين ،ص 265 )

من المقومات الأساسية للتمكين نجد ضرورة توفر عامل الثقة بين الرئيس والمرووسين التي تعزز العمل الجماعي ويحقق الرضا الوظيفي والاستقرار ولاء المرؤوسين ،وتعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى الحوافز المادية والمعنوية .التي لها الأثر البالغ في إثارة دوافع المرؤوسين نحو السلوكيات الإيجابية المطلوبة في العمل ، فمن خلالها تتحقق أهداف الإدارة والعاملين معا .

#### 8. أساليب التمكين الإداري المعاصرة:

فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها :

**1.8 أسلوب القيادة :** يعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة ، التي تساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين ، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية ؛ وتتضمن أيضا صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة ، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل .

**2.8 أسلوب تمكين الأفراد :** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية " cognative " للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية



والاستقلالية في اتخاذ القرار، هذا وقد توصلت "Spretizor" إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة وقدرة أكبر في استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية .

**3.8 أسلوب تمكين الفريق:** بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي ، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها ، من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معا .

إن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي ، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات ؛ من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط بدلا من التنظيمات الهرمية ، هذا وعن منح التمكين للفريق يعطي التمكين للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد ، كما تحقق القيمة المضافة "added value" من تفاوت أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق عندما يقدم كل واحد منهم مساهمة نوعية تضيف شيئا جديدا إلى القرار الجماعي ؛ بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ أو القصور . (ملحم ، 2006 ، ص60)

**4.8 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويفرض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين يقول "Honold" بأنه : " حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة وهذه الأسس هي : التعليم والقيادة الناجحة و المراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعا .

### 9. أهداف التمكين الإداري:

إن الغاية الرئيسية من التمكين هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية المنشأ والاستعانة عنها ببيئة للعمل تحفزهم داخليا ، أي بحوافز ذاتية داخلية المنشأ ، تتبع من ذات الأشخاص العاملين كالفخر والولاء للمنظمة والاعتزاز بممارسة العمل فيها وعموما يمكننا توضيح أهداف التمكين الإداري فيما يلي :

- بقاء المنظمة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه .
- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة .
- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو .
- جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء وينطبق ذلك على المعنويات أيضا. (A.Ninas, 2008, p17)

### 10. مفهوم الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء على أنه مدى اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها والفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها ، ومن الصفات التي يتصف بها هؤلاء الأفراد والتي لها تأثير أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي نذكر مايلي :

1. اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها .
2. استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها .
3. الرغبة الجادة والقوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة. (ملح ،

2006 ، ص ص 34،35)

هنالك من الباحثين من أكدوا بأن الولاء التنظيمي يركز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.

اتفق الكثير من الباحثين على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما

المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع :

**الرؤية الأولى :** هي الرؤية الفكرية أو النظرية والتي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة وجود علاقة بين الموظف والمنظمة ؛ وحسب هذه الرؤية فان الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة ولديه رغبة حقيقية لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة .

**الرؤية الثانية :** فهي الرؤية السلوكية والتي تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط بالمنظمة ؛ ولكن لتصرفاته الخاصة ، وتنص هذه

الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة عناصر تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي ، وهذه العناصر هي :

• العنصر الوجداني للولاء التنظيمي (الولاء الوجداني): ويقصد به شعور الموظف بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها .

• العنصر المعياري للولاء التنظيمي (الولاء المعياري) : ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء .

• العنصر الاستمراري للولاء التنظيمي (الولاء المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى الموظف أنه سيتحملها في حالة تركه للمنظمة.

هذا ويعتبر الولاء للمنظمة جزءا من الصورة الكبرى للولاء الذي قد يكون لعدة أمور مثل : المنظمة أو الوظيفة أوالنقابة أو فريق العمل أو غيرها .

وقد أثبتت الدراسات أن الولاء التنظيمي يساعد على التنبؤ بالأمر المهمة في العمل مثل :دوران العمل، السلوك التنظيمي ، الغياب ، وغيرها بل أن بعض الدراسات أوضحت أن مستوى الولاء التنظيمي عند الفرد يعتبر مؤشرا أكثر دقة للتنبؤ بهذه الأمور من الرضا . (لظفي حمدان ، 2008 ، ص 30 )

### 11. علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي:

1.11 علاقة التعزيز الايجابي بالولاء التنظيمي: فالموارد البشرية تتباين من حيث خصائصها و دوافعها و حاجاتها لذلك من الضروري فهم كل هذه الجوانب و توجيهها نحو المسار الصحيح من خلال تقديم حوافز تنافسية كهاته الموارد و توفير ظروف عمل جيدة ، وفرص للتنمية و التطوير الذاتي و المهني بالإضافة إلى إعطائهم الإحساس بالمشاركة في الملكية بمنحهم نصيبا من الأرباح وذلك لضمان ولائهم و رفع روحهم المعنوية و تشجيع المنافسة لديهم وعليه تحقق أهداف المنظمة و سياساتها مع مطالب و أهداف العاملين ، ومن هنا تبرز هوية المنظمة في الأداء المتميز و التمكين هنا يعد مدخلا مهما ذا أثر فعال و أساسه هنا هو التعزيز الايجابي .

2.11علاقة التدريب بالولاء التنظيمي: تعتبر الموارد البشرية قوية كفاءة لديها قدرات جمة للإبداع والابتكار و هذا لن يأتي إلا بتعزيز قدراتها من خلال التوجيه و التدريب و إعادة

التدريب و تقويم الأداء لإعادة التمكين على أساس أن التدريب يعتبر أحد المكونات الأساسية لجهود التمكين ، فمن الضروري أن توفر المنظمة برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشاكل المتعلقة بالعمل و العمال ،الاتصال ، إدارة الصراع وذلك من أجل رفع مستوى الأداء الفني والمهاري لدى مواردها البشرية وهذا بدوره يعزز الثقة والأمان والشعور بالرضاء الوظيفي والانتماء والولاء الحقيقي للمنظمة وخدمة المستهلك ونيل رضاه وهذا لا يحقق إلا برضا المستهلك الداخلي.

**3.11 علاقة تفويض السلطة بالولاء التنظيمي :** إن أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها القادة لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة ، قبل البدء في تنفيذ برامج للتمكين هنالك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم القيادات .  
( شبيب العجمي ، 1999 ، ص ص 51 ، 52 )

فالتفويض في إطار التمكين يعني إتاحة للمستوى الأدنى صلاحيات للمبادرة بطريقة أوسع وأعرض في نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشاركة على المشاع بين الإدارة و العاملين ، فيما عدا المعلومات الإستراتيجية التي تحتم مقتضيات موضوعية معينة أن تظل سرية .

و يسمح التمكين في ظل هذا التصور بأن تستطيع الموارد البشرية من مواجهة التحديات واقتناص الفرص ، والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة و الفعالية الكلية و الربحية و ذلك دون الرجوع إلى أعلى.(الضلاعين ، 2010، ص 76 ).  
حيث يعمل التمكين من خلال التفويض على تنمية طريقة تفكير المديرين ، وتطوير قدراتهم الإبداعية و إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى و صياغة الرسالة و الغايات بعيدة المدى و رسم الخطط طويلة الأجل.

**4.11 علاقة المشاركة في القرارات بالولاء التنظيمي :** إن تحديد نوع القرارات التي يتخلى عنها القادة للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للقيادات و المرؤوسين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالقيادات عادة لا تجب التخلي عن السلطة و القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل

يومي حتى يمكن للرؤساء و المرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر. (العتيبي،2006، ص ص36،35)

**5.11 تكوين فرق العمل:** بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، و حتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائف يجب أن يكونوا على موقفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين و المنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك إدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ن فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم و قراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا، و بما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي. (العتيبي ، 2005، ص 8)

وعليه فالتمكين يتطلب العمل الجماعي، بحيث يشعر كل عامل في المنظمة بأنه جزء منها، بالإضافة إلى الانضباط و المراقبة عن طريق تحديد أهداف المنظمة و إطار الإشراف فيها بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالدعم و الإحساس بالانتماء و الولاء التنظيمي.

#### خاتمة:

إن الهدف الأساسي من عملية التمكين هو استحداث قوة عمل قوية و ممكنة و لديها قدرة الإنتاج خدمات و سلع تفوق توقعات المستهلك الداخلي و الخارجي ،و القيمة الجوهرية هي رغبات المستهلك الداخلي و الخارجي و التعرف عليها و التركيز على صانع الخدمة أو السلعة و استحداث الوعي لديه نحو تحقيق هدف المنظمة ،و وذلك بإطلاق طاقات الإبداع و الابتكار لديه ، وعدم ربطه بالسياسات و الإجراءات المقيدة غير المرنة ، وتوفير القيادة الماهرة لتوجيه و تحفيز و الاتصال معه.

#### قائمة المراجع:

1. محمد أبو النصر مدحت، إدارة منظمات المجتمع المدني – دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمساءلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة، القاهرة:اينترناك للنشر والتوزيع، 2007.

2. السامرائي مهدي صالح، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، عمان: دار جرير، 2007.

3. المبيضين محمد نيب ، الطراونة محمد أحمد ، أثر التمكين في السلوك الإبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 28 ، العدد 6 ، 2011.

4. عريقات أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السابع تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال- التحديات- الفرص - الآفاق ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،جامعة الزرقاء ،الأردن.

5. Brown D , Harvey D , an Eaternal approach to organizational development Newjersey:prentice Hall,2006.

6. Marie Helene Bacque, carole Biewener, empowerment une pratique émancipatrice , la découverte, 2013.

7. William A , Ninias , empowerment et intervention developpement de la capacite d'agir et de la solidarite, les presses de l'Université Laval, 2008.

8. من إعداد الباحثة.

9. الزايد محمد مطر ، أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية الأردنية ،رسالة ماجستير في الإدارة العامة ،عمادة الدراسات العليا ،جامعة مؤتة ، 2006 .

10 . عبد الحسين باسم، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظف الهيئة العامة للسدود والخزانات -، الرصافة.

11 . Hamed s, Uedents , ant consequences of employees empowerment management ,Egypt: An international University al azhar,2006.

12. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، مصر: المكتب الجامعي الحديث ، 2000 .

13. عبد الحسين باسم، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظف الهيئة العامة للسدود والخزانات -، الرصافة.
14. ملحم يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
15. William A ,Ninas ,empowerment et intervention developpementde la capacite d'agir et de la solidarite, les presses de l'Université Laval, 2008.
16. ملحم يحيى ، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.
17. لطفي حمدان دانا، العلاقة بين الهيئة الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008 .
18. شبيب العجمي راشد ،الولاء التنظيمي والرضا عن العمل - مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م 13م، ع1999، 1 .
19. الضلاعين علي ،أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية ". مجلة العلوم الإدارية، م173، 2010 .
20. العتيبي مرزوق بن سعد، تمكين العاملين كإستراتيجية للتطوير الإداري،الاجتماع الإقليمي عبر شبكة الإدارة،الأردن، 2006 .
21. العتيبي مرزوق بن سعد، تمكين العاملين- إطار مفاهيمي -،الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة،الرياض، 2005 .