

التمكين التنظيمي ودوره في صناعة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

أ.عطاءالله فاطمة

جامعة البليدة 02

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية تمكين المورد البشري حتى يتحقق الولاء التنظيمي، وكانت الدراسة عبارة عن أخذ ملاحظات ميدانية عن واقع المؤسسة الوطنية الجزائرية للسكك الحديدية، وتم التوصل إلى أن هذه المؤسسة تقوم بتوفير الفرص لموظفيها ومنحهم هامش من الحرية والاستقلالية في أداءهم لأعمالهم وبالتالي يرتفع مستوى ولائهم.

Abstract:

The aim of this study was to reveal the importance of enabling the human resource to achieve organizational loyalty ,The study was to take field observations on the reality of the Algerian National Railways Corporation.

It was found that this institution provides opportunities for its employees and gives them a margin of freedom and independence in their performance of their work ,Thus raising their level of loyalty.

مقدمة :

في ظل المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية، تولي المنظمات الإهتمام لتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي ليست مفاجأة أن تولي العديد من المنظمات إهتماماً ملحوظاً بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين، لما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. ويهتم مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين، أو كما يطلق عليه في أدبيات الإدارة "هم" مقابل "نحن"، فالمنظمات الرائدة تدرك أن الإهتمام بالعنصر البشري هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز.

ولا شك أن الإهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمنظمات خصوصاً في ظل الإتجاه نحو تطبيق وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يمثل التمكين أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق هذه المفاهيم، لذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى تطبيق ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع التطورات الحاصلة، فتمكين العاملين يزيد من ثقتهم في أنفسهم ويرتفع مستوى إنتماءهم وولائهم وتحملهم للمسؤولية الممنوحة بهم، فالتمكين من الضروريات التي لا يمكن لمنظمات الألفية الثالثة أن تستغني عنه، وهو فلسفة إدارية و خيار إستراتيجي في إدارة أنشطتها من أجل النمو والبقاء والإرتقاء، والذي يحدث اليوم هو ان القادة يسعون إلى تمكين مواردهم البشرية، وجعلهم مسؤولون عن اعمالهم، وبذلك اصبح على القادة أن يتعلموا كيف يتخلون عن السيطرة، وعلى العاملين تعلم كيفية تحمل المسؤولية.

1- التمكين بين الاصطلاح و الممارسة

1.1. مفهوم التمكين

عرف التمكين لغة على أنه مصدر للفعل "مكن"، يقال "مكنه الله من الشيء تمكيناً وأمكنه منه" وإستمكن الرجل من الشيء وتمكن منه، والتمكن هو الإستطاعة على فعل الشيء .

لاقى مصطلح التمكين في الأونة الأخيرة إهتمام العديد من الباحثين باعتباره من مفاهيم الإدارة الحديثة وقد أختلف في تعريفه من قبل الباحثين فتم تعريفه كالتالي :

التمكين هو: "زيادة الإهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لإتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم".

يعرفه " عطية حسين أفندي بأنه: "القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى إنتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم التنظيم وغاياته والتمكين هو: "دعم البنية التحتية في المنظمة، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الإستقلالية و المسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة، ومنحهم القوة والمعلومات و المكافآت والمعرفة".

كما عرف التمكين بأنه عندما يقوم كل من المديرين و الموظفين بحل مشاكل كانت تقليدياً مقصورة على المستويات العليا في المنظمة .

إذن نستخلص من التعريفات مايلي :

إن التمكين هو توسيع الصلاحيات وزيادة المشاركة في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وكذا القدرة والإستقلالية في اداء المهام لتحقيق الأهداف العامة .
 مما تقدم نرى ايضا أن التمكين هو ببساطة مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم.

2.1 هل المورد البشري بحاجة إلى تمكين؟ :

- تظهر الحاجة إلى التمكين أينما تعقدت الأمور وتوسعت ،لهذا وجب على المنظمة الإقتناع بضرورة وحتمية تبني فلسفة التمكين لأن له أهمية تظهر فيما يلي
- التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع والإبتكار وتجديد الطاقات .
- التمكين أصبح منهج تغيير للعمل ووسائله الكلاسيكية والإتجاه نحو العصرية .
- جعل المنظمات مرنة وقادرة على التكيف مع التغيرات بهدف مواكبة المنافسة وتحقيق الأهداف المخططة.
- يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال أنه شريك في العملية الإنتاجية ورضا عن الإنجاز و الأداء .
- إرتباط التمكين بمجموعة من القضايا تتعلق بنجاح المنظمة وقدرتها على الإرتقاء.
- المنظمة بحاجة إلى تحقيق أهدافها لذا على المديرين إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ،فالمنظمة بحاجة إلى خبراتهم ومهاراته و جهودهم لتحقيق الأهداف بإستخدام نظم وسياسات إدارية حديثة لتتناسب مع المتغيرات والتحديات العالمية المعاصرة ،فالتمكين هو الاداة الاساسية لجعل المنظمة قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية .

- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة، والمعادلة التي تحقق النجاح فقط اذا توفرت خبرات ومهارات العاملين ووجود مناخ تنظيمي يتبنى سياسة التمكين هنا المنظمة تضمن استمرارها وريادتها، لهذا سارعت المنظمات للأخذ بالتمكين كفلسفة واداة ادارية في تنمية الموارد البشرية
- إن إرتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات وفي خضم التحديات العالمية المعاصرة أصبح من الأهمية إعادة هيكلة المؤسسات وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة بتوفير القيادة ذات الرؤية والبيئة المساندة وتدريب الموارد البشرية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.
- ومن هنا جاءت ثقافة التمكين الإداري نقطة تحول في المنظمات والتي تسهم في بناء عناصر بشرية مؤهلة للقيادة الذاتية، مما يساعد في عملية التحسين المنطلقة من المتابعة والرقابة التي تشعر منسوبيها بصحوة الموقف الذي يسعى إلى تحسين مخرجات المنظمات.
- إنَّ التمكين مطلب هام وضروري في وقتنا الحاضر، وهو من أدوات الجودة الشاملة ومن الأساليب الحديثة المتقدمة المهمة لتحقيق الميزة التنافسية في سوق العمل ، ويعتمد على الإختيار السليم والتدريب والتطوير والشاركة وتفويض الصلاحيات، وجميعها عناصر لها أهمية كبيرة ، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين.
- ولقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما إن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من

دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات.

- وتظهر الحاجة الى تمكين المورد البشري لأنه يحقق مجموعة من الاهداف و المزايا مثل :اشباع حاجات الفرد من تقدير واثبات الذات ،ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل ،ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة ،احساس الفرد انه جزء من المنظمة وهنا ترتفع روحه المعنوية وتزيد دافعيته للعمل وكذا تنمية الشعور بالمسؤولية .

3.1 الأساليب المعتمدة في تمكين المورد البشري:

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً؛ لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي منظمة من المنظمات، أو دولة من الدول، لذلك كان الاهتمام به وإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة. كما أن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جداً، وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة ومتعددة، تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية، لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع ما زالت الإدارات العالمية في منظمات العالم غرباً وشرقاً تتناوله بحذر مرات وبشكوك مرات أخرى، وريبة أحياناً، وباهتمام ورعاية أحياناً، وهو موضوع التمكين في الإدارة.

وما كان هذا الشك والإهتمام والريبة ليحدث، لو أن الأمر متعلق بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو في زيادة أرباح المنظمات، أو الحصول على عدد أكبر من العملاء، أو زيادة حصص المساهمين، أو غيرها من الأمور الملموسة التي لا تعد ولا تحصى.

ولكن عندما يتعلق الأمر بقضية سياسية كالسيطرة والنفوذ، فإن الصراعات لا تنتهي حتى بين الدول على النفوذ والسيطرة والقوة والسيادة، وموضوع التمكين هو موضوع نفوذ وإعادة توزيع لذلك النفوذ والسلطة.

ولا يختلف الأمر لدى المنظمات فقضية تمكين الإنسان بحق، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار، وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحياناً وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر، فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى تغييرات وتعديلات متعددة، منها سلوكية، نفسية، إدارية وسياسية، ومنها إعادة لهيكلة المنظمة كذلك.

وتشير بعض الدراسات شكوكاً وأسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهناك شركات عالمية ومنظمات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه، وتجد مردوداً إيجابياً ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك، كما تنخفض السلوكيات السلبية مثل الغيابات والتأخر و عدم الانضباط والالتزام وتتحول الى سلوكيات ايجابية.

وبالمقابل هنالك منظمات حاولت تطبيق المفهوم ولكنها فشلت، ولم تحقق النجاح المتوقع، وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين الفاشلة. ومن أهم الأساليب المعتمدة نجد:

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 المنظمة الممكنة، هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية، بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات للعاملين، أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات"، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، حيث أن الموظفين المتمكنين، يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى، تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق

أسلوب تمكين الفريق

التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة، أو الفريق، لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة، في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، كما اثبتت مدرسة العلاقات الانسانية في ابحاثها اهمية التعاون وعمل الفريق في تحقيق الارباح ورفع الانتاجية و المرودية للمنظمات

والتمكين على هذا الأساس، يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشاركة والعمل معًا.

ان عمل الفريق يعد أسلوبًا يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغًا 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 بدلاً من التنظيمات الهرمية.

هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق، تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق، عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي، بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي، الذي يعد عرضة للخطأ والقصور.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة، التي تعمل على أساسها المؤسسة، تمثيلاً مع تمكين الموظفين.

ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي، وهو عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة.

وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف، ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية.

ولابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة، درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله، بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الأصعدة؛ من أجل إرضاء الزبائن.

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين، ويشترط بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة، فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، الدعم، التشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الإستراتيجية وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحداً: "أنا اليوم أشعر بالتمكين"، فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة.

إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين و المرؤوسين، على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية؛ لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل، وفي المؤسسة بشكل عام.

4.1 قم بالإدارة عن طريق منح المسؤوليات:

المورد البشري هو أساس و حجر الزاوية في المنظمة، وتحتاج الإدارة إليه و إلى خبراته ومهاراته، وهنا يستدعي الأمر ضرورة تمكينه ومنحه المسؤولية، فما هي الأسباب التي تدعو إلى ذلك؟

تظهر حاجة القيادة الإدارية إلى تبني ثقافة التمكين في الآتي :

أول خطوة :تحديد أسباب تبني التمكين

يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين، هل السبب قد يكون ؟
تحسين خدمة العملاء.

رفع مستوى الجودة.

زيادة الإنتاجية.

تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين.

تخفيف عب العمل عن المدير.

وأيما كان السبب أو الأسباب، فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين، يحتاج المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك المديرين :

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السلطة قبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين ،هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين. فهناك العديد من المديرين قد أمضوا العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين خطوة جوهريّة نحو تنفيذ التمكين ، إذ من الصعب في التنازل عن السلطة التي يسعى الكل إلى امتلاكها.

أحد التغييرات الأساسية التي ستحدث من جراء تبني برنامج التمكين ستكون بالطبع تغيير دور المديرين، فالمديرين بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية التي كانوا يقومون بها في السابق، فخلال عملية التمكين يحتاج المديرين أن يلعبوا دور المسهل والمدرّب للعاملين، فوجود المدير كمدرّب جزء أساسي من عملية التمكين، والهدف من وجود المدير كمدرّب لتحسين أداء العمل من خلال زيادة قدرات الموظفين، فالمدرّب شخص يهتم بكرامة الفرد الإنسانية ونموه الروحي، بالإضافة لذلك يشكل المدرّب قيمة مضافة للمنظمة من خلال مساعدة العاملين، أحد أدوار المدير الرئيسية التأكيد أن الأفراد الممكنين يحصلون ليس فقط على السلطة، ولكن يمكنهم الوصول للمصادر المطلوبة لاتخاذ وتنفيذ القرار، وبالتالي، يصبح دور المدير تسهيل الوصول للموارد وليس فقط الاحتفاظ بها دون أسباب مقنعة، إن التغيير في دور ومسؤوليات المدير التقليدية في البيئة التي توصف بالتمكين يتطلب تغيير مماثل في أسلوب وسلوك القيادة الإدارية.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي يشارك فيها للمرؤوسين :

أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي، يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل :

بكل تأكيد لا بد أن تتضمن جهود التمكين إستخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعى وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفرداً، وبما 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، حتى ان العمل وفق مجموعات يكون له اثر حسن على الاداء ككل .

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات :

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل و يجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعد على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين :

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

الخطوة السابعة: توفير التدريب :

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

الخطوة الثامنة: الإتصال لتوصيل التوقعات :

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعنى التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين، حيث يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة، وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين بأهداف المنظمة، حيث يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تقييم أداء العمل في خلال فرق العمل، فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في إيجاد وتقديم مكافآت للعاملين للاعتراف بسلوكهم التمكيني، فالمكافآت تعزز عملية التمكين من خلال الاعتراف وتقدير مهارات الأفراد وتقديم حوافز لهم للمشاركة، حيث يمكن أن يحصل الأفراد الذين أكملوا برنامج التمكين على شهادات وشعارات تقدير جراء مشاركتهم في البرنامج.

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج :

لا يكمن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير، فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة

والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

ثانيا : الإدارة بالتمكين

2. التمكين الاداري بين المنظمة و الموارد البشرية:

إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة طرفاها الفرد و المنظمة.

إدارة ممكنة وموظف قابل للتمكين = نجاح عملية التمكين

وإذا أرادت المنظمة أن تمارس التمكين لابد من مستلزمات لكلا طرفي المعادلة .

بالنسبة للموظف : لابد من أن يكون لديه الشعور بقدراته الذاتية، ويأتي دور التمكين ليدعم هذه القدرات ،وذلك من خلال قيام المنظمة بإزالة كل ما يسبب الشعور بالعجز وكذا إدراك الفرد بأن المهام التي يؤديها ذات معنى و قيمة لدى الآخرين .

الكفاية والجدارة :وتتحقق عندما يدرك أنه قادر على إنجاز المهام بنجاح وبمهارة عالية إعتمادا على خبراته ومهاراته ومعرفته .

حرية التصرف:وتعني إدراك الفرد بأنه يملك الحرية الكافية لإختيار طرق تنفيذ عمله التأثير :إدراك الفرد بأن وجوده في المنظمة يؤثر في القرارات التي يتم اتخاذها.

بالنسبة للمنظمة : يشترط فيها أيضا مايلي :

القيادة الممكنة :وهي القيادة التي تهيأ الفرص للعمال لتمكينهم عن طريق توفير الموارد والمعلومات وأن تفوض الصلاحيات و تشرك العاملين في صناعة القرارات وتحمل مسؤولياتهم كما تحفزهم على الإبداع و التجديد في العمل .

ثقافة ممكنة :تأتي أهمية الثقافة كمطلب من متطلبات التمكين كونها تساعد على غرس وإدامة القيم والسلوك المطلوبين من قبل المنظمة ،وتساعد الأفراد في أداء واجباتهم في شكل سليم وخاصة عندما يكون السلوك المستهدف بحيث لا يمكن تحديده

بشكل مسبق ما يعني أن التمكين الفعال يتطلب تنفيذه ثقافة تنظيمية جديدة تأخذ بإعتبارها اتجاهات الفرد و سلوكه وتركز على تمكين العاملين .

إدارة المعرفة : تعني ادارة المعرفة الحصول على المعلومات و البيانات و استخلاص الجيد منها ومعالجتها وتخزينها في نظم آلية أو يدوية لتصبح معرفة يتم نشرها وتسهيل عملية الرجوع إليها من قبل كافة الأفراد وعليه فإن إدارة المعرفة هي مشروع ليس له نهاية كون المعرفة وعلى مدار الساعة ،فالإمساك بالمعرفة الحالية و الحصول على المعرفة الجديدة تزيد من خبرة الموظف ومهاراته ومكتسباته المعرفية التي تزيد من قدرته على القيام بمهام العمل بكفاءة و إستقلالية ومشاركة أوسع في اتخاذ القرار.

إن الإدارة بالتمكين تحتاج الى شجاعة من قبل القيادة الإدارية لأن التنازل عن جزء من الصلاحيات و تفويض السلطة يعني اشراك العاملين في إستراتيجيات المنظمة و هذا لا يتحقق إلا إذا توفر لدى العامل ما يقنع به القيادة أنه أهل لذلك و أنه شريك في العملية الإنتاجية وليس مجرد آلة تعمل لتحقيق الإنتاجية بل تحقيق كلا أهداف الطرفين

1.2. التمكين كمبادأة لتنمية الولاء التنظيمي :

1.1.2 تمكين الأفراد لكسب ولائهم :

إن تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و الشعور بالنحن ، وتسمح من خلاله بالمشاركة في المعلومات ،وفي التنمية التخطيط ،الرقابة على وظائفهم رقابة داخلية وليست رقابة رسمية، بغية الوصول الى نتائج ممتازة في العمل و الإرتقاء بالأداء و الإنجاز كما وكيفا ،ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية ومواجهة مختلف التحديات، وبالتالي يمكن القول إلى حد ما قد يرفع من مستوى ولائهم ،ويقوم التمكين على منح العاملين الحرية وقوة التصرف مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية مايقومون به من أعمال ، وهذا يجعلهم يعملون

بأقصى طاقاتهم وتنتظفر جهودهم كفريق واحد ليس لهم هدف سوى نجاح المنظمة لأن فيه نجاحهم، وتحقيق رسالة المنظمة و المحافظة على ممتلكاتها و الحرص على سمعتها وجعلها منظمة تسعى إلى الريادة بفريق عمل متوازن و يعمل في مناخ تنظيمي تسود فيه كل قيم الإلتناء و الرضا و الفخر والولاء .

2.2. مفهوم الولاء التنظيمي: la loyauté organisationnelle

والولاء هو "إنبثاق من التفاعل الديناميكي بين الفرد وبيئته المعاشة، وهذا الحب و الإخلاص يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني، أو حزب سياسي، وقد يصل الولاء إلى أن يضحي الفرد بحياته ذاتها لصالح موضوع ولائه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا و عقليا دون أن تفرض عليه سلطة لا يستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها. ويرى بورتر وزملاؤه Porter et al أن الولاء التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي إتجاه منظمته يتميز بما يلي :

- إعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة .
 - إستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة .
 - أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على إستمرار عمله في المنظمة" .
- وعرفه كانتور Kanter: "أنه استعداد الفرد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم. وعرفه الرواشدة أن الولاء التنظيمي "عبارة عن إرتباط الأفراد بقيم المؤسسة، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها من المؤسسة حيث فرق بين ثلاث مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي هي :
- الإحساس بالانتماء ويظهر في التعبير عن الرأي بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها .

- المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل القناعة النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها.
- الإخلاص والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالإستمرار والعمل في المؤسسة في كل الظروف .

ويعرف كذلك بأنه : "درجة تطابق الفرد مع منظمته و إرتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح منظمته مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة، وتقوم على الإقتناع الداخلي بأهداف ورغبات التنظيم ليس لمجرد ما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع فالإرتباط وجداني الذي يمثل في الإنتماء للمنظمة وتعزيز رغبته في البقاء والعمل .

ويرى براون Brown أنه من الخطأ تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي، وأنه لا يمكن وضع تعريف شامل لبناء المفهوم، إذ يرى أن الأساس في موضوع الولاء يتركز حول فكرة إستمرار العمل حتى في ظل المشاعر السيئة، لذا يمكن أن يوصف بأنه الإلتزام بالمشاركة في العمل، أي إلتزام الأفراد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة و المكافآت، وكذلك الإلتزام بإستمرار الدعم و التأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات التي تطرأ على المشاعر و الظروف، أي أنه حالة شعورية تفرض طوعا - لا قسرا - إلتزام الفرد العمل في المنظمة وفقا لأهدافها و قيمها حتى ولو كان جزء من هذه الأهداف و القيم لا يتوافق مع أهدافه و قيمه الخاصة.

وعرف أيضا أنه "حالة نفسية تقوم على تمثيل الفرد لوجهة معينة كمسيرته المهنية أو المؤسسة أو العمل، والولاء هو إرتباط الفرد النفسي بوجهة ما وأن هناك ثلاث جوانب لهذا الإرتباط وهي :

الإذعان: ويرتبط بتوقعات الفرد لتلقي مكافآت مادية .

تحديد الهوية: ويعود إلى درجة الأهمية التي يعلقها الشخص على العضوية والانتماء لهذه الجهة .

الإستدخال، ويرتبط بمدى تطابق قيم الفرد مع الجهة التي يبدي لها شعورا إيجابيا نلاحظ من هذه التعاريف أن هناك علاقة تبادلية بين الفرد و المنظمة، وأن هناك مطالب لكلا الطرفين على إدارة المنظمة أن توازن بينهما ،فالمنظمة لها مسؤولية إتاحة الفرص للأفراد و العمل على تدريبهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل وإشباع حاجاتهم بتقديم مختلف الحوافز، وتدعيم العلاقة الرسمية و أن يشعروا بالمساهمة والإشتراك في إنجاز أهداف المنظمة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب والإبتعاد عن المحسوبيات، ووضع نظام عادل للأجور وتخفيض القيود الإدارية على العاملين ليكونوا قوة إنتاج لا قوة إعاقة ،وعندما تستطيع القيام بهذه الأعباء وتستخدم العاملين لديها بشكل فعال فإن إحتتمالية زيادة الولاء التنظيمي لديهم تصبح كبيرة ،والعكس صحيح ،فعندما تفشل المنظمة في إشباع حاجات العاملين ورغباتهم ودوافعهم فإن الثقة تنعدم بينها وبينهم ويسود جو من التوتر وعدم التعاون وثقل الكفاءة في الأداء، و الشعور باللامبالاة ويقل الإنسجام بين الفرد وعمله وتزداد نسب التسرب من العمل ويقل الإنتاج كما ونوعا عند ذلك ينخفض الولاء التنظيمي.

ويمكن القول بأن الولاء التنظيمي هو متغير سلوكي لا يمثل واقعا ملموسا ونستدل عليه من خلال جملة من الظواهر و السلوكيات ،ولا يمكن الحصول عليه بسهولة أو بإستخدام السلطة و النفوذ بل هو نتيجة تفاعل وارتباط بين المنظمة و العاملين فيها ولمسارات نفسية و إجتماعية مؤثرة على الأفراد وتجارب وخبرات طويلة.

رغم تعدد التعاريف المقدمة للولاء التنظيمي إلا أن الباحثين ركزوا على السلوكيات المرتبطة والمنجزة عن الولاء على سبيل المثال عندما نتحدث عن شخص ما أن لديه

ولاء نحو منظمته، نحن في الواقع نركز على مظاهر الولاء، وهنا يصبح الشخص ذو هوية وهويته منبثقة من هوية المنظمة ولاء التنظيمي .

3.2 التمكين كمهارة لتنمية الولاء التنظيمي :

يعد تمكين العاملين مهارة وإستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد و بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا و سلوكيا في إتخاذ القرارات ،مع الثقة التامة فيهم فهو بذلك يحقق فرصة للإبداع وتمكينهم من ممارسة السلطة الكاملة وتحمل التحديات و المنافسات و التطورات ،وبما أن التمكين هو إعطاء الصلاحيات للعاملين وهذا بحد ذاته نوع من التحفيز المعنوي مايزيد من إخلاصهم وولائهم للمنظمة ،ويدعم الإتجاهات الإيجابية للمنظمة و الحرص على سمعتها وبقاءها و إستمرارها في عالم المنافسة و الحراك السريع الذي يتسم به العالم اليوم ولا مجال إلا للعمل بإخلاص و تقاني كل حسب مركزه الوظيفي

4.2 التمكين في المؤسسة الجزائرية ..مؤسسة أنفراري أنموذجا

مؤسسة أنفراري واحدة من المؤسسات الجزائرية التي تعتني بالعامل وتعتبر أن الإستثمار فيه مطلب وحتمية ضرورية لتحقيق النجاح و الريادة من خلال منحه كل الصلاحيات لأداء عمله بمهارة وكفاءة ،واستقلالية ،و تقوم بتشجيع الأفكار التي تدعو إلى التغيير و التحسين و الإبداع والتجديد في طرق و أساليب العمل حيث تقوم بوضع صندوق عند مدخل المؤسسة لكي يتسنى للجميع وضع إقتراحاتهم و أفكارهم وإبداعاتهم كل في مجال تخصصه وحتى يحصل جميع العمال على فرصة عادلة للمشاركة في بناء المؤسسة عن طريق ابداعاتهم التي تؤخذ بعين الإعتبار و يتم تشجيعها من قبل الإدارة العليا سواء تشجيعا معنويا أو عن طريق تقديم مكافآت مالية ،كما أنها تتبنى ثقافة تحمل المسؤولية فكل عامل يتحمل مسؤولية عمله وأن من واجبه

تقديم الأفضل من خلال منحه كل الصلاحيات و السلطة في تنفيذ المهام وفيما يراه مناسباً دون الحاجة إلى الرجوع إلى الإدارة العليا لأنها منحت كل ثققتها في عملها خاصة ذوي الكفاءة و المهارة و الخبرة الطويلة، كما تضعهم في مواجهة التحديات و المواقف لتبرز هنالك كفاءة وقدرات كل فرد .

كما أنها تقوم بتفويض الصلاحيات و السلطة إلى الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارة والكفاءة والخبرة لقيادة فريق العمل وقيادة المؤسسة إلى الإرتقاء، لأنها ترى أن السلطة تركيزها في أيدي الإدارة العليا لن تجدي نفعا سوى المزيد من التذمر والإستياء وظهور التكتلات والعصبية والجماعات غير الرسمية في وسط المؤسسة ما يجعل سير العمل في إتجاهات عكسية، لذا من الأحسن العمل على جعل كل عضو فعال له سلطة معينة فكل فرد هو مدير وقائد في مهنته فحارس الباب هو مدير في وظيفته كما أن مدير الموارد البشرية هو قائد في مهنته .

كما أن تفويض السلطة يشعر العاملين بأنهم ليسوا مجرد آلة هدفها تطبيق الأوامر بل هم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية وبهم فقط يمكن الوصول إلى النتائج الإيجابية و التطلع إلى إحتلال المراتب الأولكأحسن مؤسسة في التسيير والإنتاج والإهتمام بالموارد البشري، وكذا أحسن مؤسسة تمارس مهارة التمكين بفعالية .

خاتمة :

إن تمكين العاملين لايمكن ان يتم دون ايمان من القادة الإداريين بأهميته وفوائده فغالبا مايحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع قدراتهم ومهاراتهم لحل المشكلات ومواجهة المواقف ومنحهم الفرص للمبادأة وتقبل التحديات ،وفي خضم ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرائق التي يمكن الإستعانة بها،ومن بينها مهارة حل المشكلات ، إتخاذ القرارات ، التخطيط ، المهارات القيادية وغيرها من المهارات للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة بإستمرار ،فضلا عن

دعم العوامل البيئية و التنظيمية و الثقافية لجعل العامل يمتلك العديد من المهارات ويكون له الموقف لإبرازها لان في ذلك صحة للمنظمة بتبني ثقافة يكون جوهرها التسيير بالتمكين والإشراك في صنع القرارات و الإتجاه نحو تحقيق الريادة والإرتقاء.

المراجع

1. ابو الفضل جمال الدين ابن منظور ،لسان العرب،بيروت ، دار المعرفة للنشر والتوزيع، 1996.
2. عامر خضير الكبيسي،إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، الإسكندرية ،المكتب الجامعي الحديث،2004.
3. افندي عطية حسين ،تمكين العاملين:مدخل للتطوير والتحسين المستمر القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2003.
4. مازن عبد العزيز ،التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي ، الأردن ،مجمع الشرق الأوسط للصناعات ،الأردن ،عمان ،2006.
5. Bill Ginnodo, The power of Empowerment: what the experts say and 16 actionable case studies, Arlington Heights, IL: Pride ,1997.
6. زكريا مطلق الدوري ،إدارة التمكين و إقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، الأردن ،دار اليا زودي العلمية للنشر و التوزيع ، 2009 .
7. يحيي سليم ملحم ،التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة ،المنظمة العربية الإدارية ،2006 .
8. سعد بن مرزوق العتيبي ،جوهر تمكين العاملين :إطار مفاهيمي ،نقلا عن <https://hrdiscussion.com/hr/18177.html>: date de 16/06/2016
9. أحمد يوسف عريقات ،دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال الأردن،ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي السابع حول تداعيات الأزمة الإقتصادية العالمية على المنظمات العالمية ،جامعة عمان الأهلية
10. أشرف سيد ابو السعود ،مشكلة الإنتماء و الولاء مظاهرها وأسبابها وعلاجها القاهرة ،مكتبة الثقافة الدينية ،2004 .
11. Porter et al, Organizational commitment ,job satisfaction and turnover among psychiatric technicians ,(journal of applied psychology ,vol59,1979 .

12. Kanter R. M, Commitment and social organization ,as study of commitment ;mecanism in utopian community ,(American socio –logical review ,New York, 1988).
13. خلف سليمان الرواشدة ،صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، الأردن ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان 2007.
14. صلاح الدين عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات،الإسكندرية ،الدار الجامعية ،(2004) ،ص181.
15. سليمان الفارس:أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامةمجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية،مجلد27،العدد01، كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،2011 .
16. O'Reilly I.C &Chatman. J ,Organizational commitment and psychological attachment the effects of compliance identification and internalization on prosocial behaviour ,(journal of applied psychology ,vol71, N° 71 ,1986).