

تاريخ الاستلام: 2020/10/27

تاريخ القبول: 2020/11/04

**ملخص:**

إن فهم أي فرد داخل المؤسسة لابد ان يتبعه إلمام كبير بالوعي لجميع متطلبات الحياة المهنية التي يسعى القائمون على شؤون الإدارة إلى ضرورة الاهتمام بها، ولما كان الاهتمام بالموارد البشري يعتبر النقطة الأساسية في فهم تجليات المؤسسة وفق استراتيجيات ترسم منذ البداية، فقد كان لزاما هنا ان يتمكن الأفراد من الحصول على المعرفة والمعلومات التي تخدم أهداف المؤسسة وهذا الذي يجعل من الولاء التنظيمي كنتيجة حتمية للمورد البشري الذي يضمن بقائه واستمراره بالمؤسسة، وعليه جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على التمكين الإداري وعلاقته بالولاء التنظيمي للمورد البشري للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التمكين الإداري - الولاء التنظيمي - المورد البشري - المؤسسة.

**Abstract :**

The understanding of any individual within the organization must be followed by a great familiarity with awareness of all the requirements of professional life that those in charge of management affairs seek to take care of, and since concern for the human resource is the main point in understanding the manifestations of the institution according to strategies drawn from the beginning, it was necessary here to Individuals are able to obtain knowledge and information that serves him with the objectives of the institution, and this makes organizational loyalty as an inevitable result of the human resource that guarantees its survival and continuity in the institution, and accordingly our study came to shed light on administrative empowerment and its relationship to organizational loyalty to the human resource of the institution.

**Key words:** administrative empowerment - organizational loyalty - human resource - the institution.

**التمكين الإداري وعلاقته****بالولاء التنظيمي للمورد البشري****بالمؤسسة**

*Administrative empowerment and its relationship to organizational loyalty to the organisation's human resource.*

**طلحه المسعود****جامعة زيان عاشور-الجلصة-****(الجزائر)**

talhameassaoud@gmail.com

**بدران دليّة\*****جامعة عمار ثليجي-الأغواط-****(الجزائر)**

dalilamouh@yahoo.fr

## مقدمة:

إننا نعيش في بيئة تتميز بسرعة التحولات و التغيرات في كافة المجالات، واليوم الكثير من المؤسسات صارت تشهد موجة من هذه التغيرات نتيجة ما أفرزته العولمة من تحديات وتداعيات ، وجب على كافة المؤسسات ان تسعى جاهدة للتأقلم مع والتكيف معها، فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت ان نجاحها مرهون بمدى تطور الأفراد وضرورة الاستثمار في الجانب البشري ، فتواجد الفرد داخل أي مؤسسة هو عبارة عن جملة من المشاعر والأحاسيس ،لذا فهو يعتبر النقطة الأساسية والاهم لها حيث يشمل النواحي النفسية والاجتماعية التي توجه سلوكه ، فالأمر لا يتوقف على مدى تطبيق والالتزام بالمبادئ التنظيمية وإنما أيضا يشتمل على المبادئ الإنسانية ، فالاهتمام بالجانب الإنساني داخل المؤسسة ليس امرا إعتباطيا، إنما هو من أصعب المواضيع التي يواجهها الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ، فعلى الرغم من أن مجتمعاتنا مشبعة بالكثير، إلا أن طريقة تطبيقها غير واضحة،و يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة فهو يحظى بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات ، لما له من علاقة بفعالية هذه الأخيرة ودرجة إنجاز العمل فيها ، كما يمثل المورد البشري الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والاستمرارية،بها وعليه نطرح التساؤل التالي:

-ما علاقة التمكين الإداري بالولاء التنظيمي للمورد البشري في المؤسسة ؟

### أولا: أهمية الدراسة:

- أهمية الدراسة تكمن في التعرف على دور التمكين الإداري تحقيق الولاء التنظيمي للمورد البشري.
- معرفة مدى وأهمية الولاء التنظيمي.
- محاولة التوصل إلى إيضاح لخصائص التمكين الإداري.
- دور التمكين الإداري في تحقيق فعالية المورد البشري للمؤسسة .

### ثانيا: أهداف الدراسة:

- الوقوف على كيفية تطبيق التمكين الإداري بالمؤسسة.
- تسليط الضوء على كيفية ممارسة التمكين الإداري للمورد البشري داخل المؤسسة .
- الوقوف على مدى تحقيق الولاء التنظيمي للعنصر البشري من منظور التمكين الإداري..

### ثالثا: الإطار النظري للتمكين الإداري

#### 1. مفهوم التمكين الإداري:

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية (Manuela bruce, 2003 p :102) يقول ( Daft ) أن التمكين الإداري من القوة بوصفها أداة الربط بين الرئيس والمرؤوس في تنفيذ المهام في المؤسسات ، فرأى أن التمكين الإداري هو محاولة نشر ومشاركة القوة في كل مكان من المؤسسة و أضاف ( Daft ) إلى أن هناك

أربعة عناصر تمكن الموظفين من التصرف بحرية أكثر لإنجاز أعمالهم هي: المعلومات، المعرفة، القوة ، المكافأة. (الوادي، 2012، ص22)

ويرى كل من Brown,Harvey أن التمكين الإداري استراتيجية حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للأفراد في المنظمة ، ومشاركتهم بتحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة ، وذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على كيفية تكامل حاجات الافراد مع رؤية المنظمة وأهدافها. أحمد عريقات ، وآخرون ، 2011، ص183

**2. أهمية التمكين الإداري:**

- يعد التمكين الإداري عاملا مهما ومفتاحا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المؤسسة ، بكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات العاملين ، فهو يعد طريقة جديدة لتغيير المؤسسات باتجاه مستقبل أكثر منافسة ، كما أنه يجعل المؤسسات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف، إذ أن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية مكثفة وتكنولوجيا جديدة والتخلي عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة و المرونة ، ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية والرضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة. (الدوري، 2009، ص29)

من خلال ما سبق ان التمكين الاداري من بين اهم المواضيع الحديثة التي تهتم المنظمات بها حتى تضمن وجودها و ذلك بتحقيق الاستمرارية و تحقيق اهدافها حيث يساعد التمكين الاداري في تحسين و تنمية قدرات العاملين ، كما يساهم في تطوير اداء العاملين و المنظمة معا .

- وقدم في هذا الخصوص "أفندي" مجموعة من الأسباب حدد من خلالها أهمية التمكين الإداري منها:
- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأمد.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في انجاز عملهم.
- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات (أفندي، 2003، ص25).

### **3. معوقات تطبيق التمكين الإداري بالمنظمة:**

هناك الكثير من العراقيل والمعوقات التي قد تواجه المنظمة وتحد من تطبيق تمكين الأفراد العاملين بالمنظمة ونذكر منها:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير .
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار .

- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين (بن تريح 2018، ص19).

#### رابعا: مفهوم الولاء التنظيمي.

إن عدم دقة الولاء التنظيمي شملت جوهره كما شملت أيضا المصطلحات المستخدمة للدلالة، ومما يجدر ذكره أن هناك اختلاف في المفهوم بين مفردات الولاء و الانتماء والالتزام رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى.

#### 1. تعريف الولاء التنظيمي:

**لغة:** بفتح الواو، وفي اللغة أولى اسم تفضيل من الولي وهو القرب، وتستعمل في القرب المعنوي ويقال أولى الناس بك، أي أخصهم بك وأقربهم إليك منزلة ( معجم ألفاظ القرآن الكريم، 1970، ص457). ويعني أيضا الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم ، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب اتجاه الغير...،فهو إذا يجعل من الإنسان يشعر بأهمية وقيمة اتجاه ما يجذبه إليه.

كما يقصد بالولاء لغة :العهد والقرب والمحبة والالتزام والنصرة (الرواشدة، 2008، ص86). ويرى "مدحت أبو النصر" أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ، ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
  - شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته.
  - حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
  - الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
  - خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان (أبو النصر، 2005، ص38).
- إن الولاء التنظيمي يعني الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها فكثير من الباحثين يرون أن الولاء التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يحدد البعض ثلاث جوانب للولاء التنظيمي: هي الشعور بالانتماء المتمثل في الشعور بالفخر بالمنظمة والاقتناع بأهدافها وقيمها ،والانغماس والمشاركة الفعالة المنبثقة عن اقتناع الفرد الذي يقوم به ، والإخلاص المتمثل في الرغبة الأكيدة بالبقاء في المنظمة في جميع الأحوال (الاحمدى، 2006، ص308).
- ويعرف **العجمي** الولاء التنظيمي بأنه: "الحالة التي يكون الموظف معروفا من خلال منظمة معينة يرتبط بأهدافها، ويرغب في الاستمرار بها كموظف".

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة (الدوسري، 2005، ص71).

وعرفت "ماري شيلدون" الولاء التنظيمي بأنه اتجاه الفرد نحو المنظمة ، والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي عمل، وأن هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه أو النتائج التي تترتب عليه. لذلك فإن الولاء عند الفرد كما يرى كل من "شيلدون" و"تشاتمان" إنما يقوم على ثلاث أسس هي الالتحام وهو الذي يمثل الخضوع ولا يكون إلا بالترام الفرد بمجموعة القيم التي تحكم سلوكه إضافة إلى التوحد والتدريب أي جعل المنظمة جزءا من ذات الفرد (الهيجان، 1998، ص18).

أما علماء الاجتماع فيعتبرون مفهوم الولاء مفهوما قديما وان الولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي والمتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه (اللوزي، 1994، ص118). وذلك بواسطة الموارد التي تمتلكها خاصة الموارد البشرية لذا نرى أن المنظمات أصبحت تهتم بالعنصر البشري كونه عامل مهم وحيوي داخلها، وعليه أصبحت المنظمات تتبنى أساليب إدارية حديثة تساعد في ذلك ومن بينها التمكين الإداري حيث أنه من المفاهيم المعاصرة التي تركز على دور العامل داخل المنظمة ، فهو نقطة ارتكاز لإطلاق القدرات الإبداعية والمهارية والمعرفية لدى العاملين ، كما أنه وسيلة تستطيع من خلالها المنظمة كسب ولاء وثقة عاملها من أجل تحقيق أهدافها ونجاحها واستدامتها ، فالتمكين في مفهومه العام هو إعطاء الصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم الخاصة ، ومشاركتهم في صنع واتخاذ القرار .

## 2. أهمية الولاء التنظيمي

إن لكل منظمة مهما كان نوعها هدف تسعى إلى تحقيقه ولو على المستوى البعيد ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تكاتف الجهود وتوحيد الهدف ، وعليه فإن الولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تساهم في استقرار المنظمة وبقائها. وللولاء التنظيمي أهمية كبرى تتمثل في ما يلي :

- للولاء التنظيمي أهمية في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز .

- لقد أشار العديد من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات اثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب ، الفعالية في العمل ، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي ، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل ، وصراع الأدوار ، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر ، الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ لهذه القضايا الهامة في مجال العمل (الرواشدة، مرجع سابق، ص92).

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقديمها، وذلك إيمانا منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير .

- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة .

- ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل إلي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجة ولائه بأهدافها وقيمها.
- ارتباط الولاء بسمات ودور الموظف بما فيها الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض (الهيجان، مرجع سابق، ص 08).
- علاقة الأفراد بمنظماتهم وولائهم لها هو احد العوامل المهمة لنجاح تلك المنظمة واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملا هاما في تقدم وازدهار المنظمات وكذا يمكن التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها (الدوسري، مرجع سابق، ص 80).

### 3. خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون اقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.
- وهناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :
- أي أن المنظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- يوجد داخل المنظمة في العادة تكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.
- وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة لأخرى ومن تكتل إلى آخر ، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف (الدوسري، مرجع سابق، ص 75).

### خاتمة:

على ضوء ما سبق يمكن القول أن المورد البشري بالمؤسسة هو أساس تطورها وتقدمها مهما كانت طبيعة هذه المؤسسة، فهو إذا بمثابة العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة، فإذا شعر العامل بالولاء والانتماء لها والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته، وذلك باستعمال أساليب فعالة والتي تعتبر كسياسة تنتهجها المؤسسة لرفع معنوياتها ، والقيمة الحقيقية للولاء التنظيمي تتجلى

من خلال قدرة قائد المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من أجل الإبقاء على سيرورة الدافعية وتحقيق أهداف المنظمة. كما ان التمكين الاداري لا يعني التنازل عن الصلاحيات الاساسية للادارة ، بل يساعد الادارة في قيام بمسؤولياتهم بشكل اكثر فعالية ، كما انه يرتقي بالعنصر البشري في المنظمة من خلال التعاون و روح الفريق و الثقة المتبادلة و الابداع و روح المبادرة ،و المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية ، كل هذا يعكس ولاء و انتماء العامل داخل ليكرس كل طاقته و امكانياته لخدمتها و التضحية من اجل بقائها و نجاحها.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: باللغة العربية

- معجم ألفاظ القرآن الكريم (1970)، مج 2، الهيئة المصرية العامة للتأليف والنشر، ط 2.
- بن تريح إبراهيم (2018)، أثر التمكين الاداري على السلوك الابداعي لدى العاملين ،دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر،مذكرة ماستر ،تخصص إدارة الموارد البشرية،جامعة ورقلة،الجزائر .
- حنان عبد الرحيم الأحمدى (2006)،الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية الأولية في المملكة العربية السعودية ،المجلة العربية للعلوم الإدارية ،المجلد 13،العدد3.
- خلف سليمان الرواشدة (2008)،صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ،عمان ،دار حامد للنشر والتوزيع .
- زافندي عطية (2003) ،تمكين العاملين "مدخل للتطوير و التحسين المستمر" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- زكريا الدوري (2009) ، أحمد صالح، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة ، ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- محمود حسين الوادي (2012) ،التمكين الاداري في العصر الحديث ، ط1، دار حامد ، الاردن .
- مدحت محمد أبو النصر (2005)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ،القاهرة،إيتراك للنشر والتوزيع.
- سعد الدوسري ،(2005)ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الرياض، جامعة نايف العربية.
- عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان (1998): الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض .

##### ثانياً: باللغة الاجنبية:

1- Manuela bruce , (2003)«MeasuringEmpowerment », Leadership OrganizationDevelopment journal, Vol.24, N.2