

أثر التمكين الإداري على الولاء التنظيمي

دراسة حالة بنك مصر - المركز الرئيسي

د. ياسر عبد الوهاب (*)

مقدمة:

تعتبر التغيرات الهائلة في البيئة الخارجية للمنظمات المحرك الرئيس لتطوير آليات وأساليب جديدة في العمل الإداري، ونظرًا للمنافسة الشديدة فإن التوجه نحو العمل التطبيقي في بيئات الأعمال يؤكد أهمية دور العاملين في إحداث التكيف المطلوب مع البيئة الخارجية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجيات تدعم قدرات العاملين، وتمكينهم من حرية التصرف المباشر للاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر أو التقليل من أثارها.

هذا وقد شهد القطاع المصرفي المصري تطورات كبيرة خلال النصف الثاني من القرن الماضي، تزامنت مع التغيرات والتطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها المجتمع المصري بشكل عام، مما أهله لاحتلال مكانة متقدمة على صعيد العمل الاقتصادي.

وفي سياق التغيرات الاقتصادية العالمية، برزت الأهمية القصوى لتطوير هذا القطاع الاستراتيجي مهنيًا وإداريًا وتنظيميًا حتى يواكب تطورات العصر، ويتمكن من تقديم الخدمات المصرفية وفقًا لأحدث النظم الإدارية الحديثة من جهة، ويكون قادرًا على المنافسة المحلية والإقليمية والعالمية من جهة أخرى.

(*) أستاذ الإدارة العامة المساعد - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.

وتتسم الإدارة في البنوك المصرية بسمات خاصة تميزها عن غيرها من حيث الوسائل والأساليب المتبعة، وكذلك من حيث نوعية الخدمة والهدف المراد تحقيقه، ومن ثم نجد أن القطاع المصرفي المصري (البنوك) تختلف فيما بينها من حيث تطبيق نمط الإدارة المناسب لها، وذلك بواسطة العمل على توفير الإمكانيات المادية والتكنولوجية كمطلب هام للنهوض برأس مالها البشري وتطوير قدرتها المختلفة وتحسين معطياتها، حيث إن تطور البنوك المصرية يحمل معه الكثير من الجوانب الإيجابية، وذلك من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في تنمية الحياة الاقتصادية وتدعيم الأنشطة التجارية والصناعية، وما تقدمه من خدمات وتسهيلات لعملائها، وتحقيق التنمية المستدامة.

ومن هذا المدخل أصبح الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين لتحقيق أهداف البنك والمتطلبات الحديثة المتمثلة بجودة الخدمة المقدمة، حيث إن مفتاح الجودة هو العاملون أنفسهم من خلال مهاراتهم وقدراتهم التي يتم توظيفها لصالح التنظيم، وعلى ذلك فالخطوة الأولى لتحقيق الفاعلية التنظيمية تكمن في الفرد العامل، ومن هنا فإن نجاح المنظمة يعتمد على مدى توجه الأفراد العاملين نحو تحقيق غايات البنك.

وعلى ذلك يتركز محور هذه الدراسة في دراسة أثر التمكين الإداري على درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تهتم بتحليل علاقة التمكين الإداري ودوره، في مدى رفع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين، وذلك من خلال عرض وتحليل ما يأتي:

المبحث الأول : الإطار العام للدراسة وإجراءاتها.

المبحث الثاني : التمكين الإداري والولاء التنظيمي ... مفاهيم وأبعاد.

المبحث الثالث : الإطار التحليلي ... البحث وتحليل العلاقة الارتباطية.

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول

الإطار المنهجي للدراسة وإجراءاتها

يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية المتبعة في الدراسة حيث يتضمن: مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، فروض الدراسة، وبيان الإجراءات المتبعة في تنفيذها كما يلي:

أولاً - الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بعمل دراسة استطلاعية بهدف توضيح أبعاد المشكلة وتكوين الفروض وتحديد متغيرات الدراسة، حيث قام بزيارة ميدانية إلى بعض الإدارات بينك مصر / المركز الرئيس، وإجراء مقابلات شخصية مع بعض العاملين على كافة المستويات الإدارية داخل البنك للتعرف على أبعاد المشكلة، حيث كان حجم العينة ٣٠ مفردة، استخدم معهم أسلوب المقابلة في جمع البيانات.

وقد توصل الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية إلى الظواهر التالية:

- اتضح من خلال العينة الاستطلاعية أن درجة تطوير الهياكل التنظيمية غير كافية، وذلك للاعتماد على الهياكل التقليدية التي بحاجة إلى تطوير لتناسب التطورات المتلاحقة.
- كذلك اتضح أن هناك توافراً للأجهزة الإلكترونية بدرجة أكبر من تدريب الأفراد والاهتمام بهم.

ثانياً - مشكلة الدراسة:

نظراً لتغير وتطور الظروف الاجتماعية والاقتصادية، فقد أصبحت البنوك والمؤسسات المصرفية المصرية في الوقت الحاضر ضرورة من ضرورات العصر الحديث، لا تستطيع أن تستغني عن خدماتها أي دولة، حيث

تعد البنوك من أهم قطاعات الاقتصاد القومي، لذا فالارتقاء بأدائها يعد ارتفاعاً بأداء الاقتصاد القومي ككل، وأصبح من الواضح أن نمو البنوك والمؤسسات المصرفية وتطورها واستقرارها يتوقف بشكل كبير على مدى الخدمات التي تقدمها لعملائها، ومدى ملائمة هذه الخدمات لرغباتهم وتطلعاتهم مع اختلاف ظروفهم، ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية إلى تلمس ومعرفة أثر التمكين الإداري في مدى الولاء التنظيمي للعاملين في قطاع البنوك المصرية (بنك مصر / المركز الرئيس) حيث يعد من إحدى المؤسسات المصرفية الرائدة في مصر.

وعلى ذلك فإن مشكلة الدراسة تقوم على ركيزة أساسية تتحدد فيما يلي "التعرف على إدراك أثر التمكين الإداري في مدى تنمية ورفع درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين بشكل مباشر وبشكل غير مباشر من خلال تحديد أثر كل متغير منهما على العلاقة مع المتغير الآخر".

ثالثاً - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تبيان وإثبات العلاقة التأثيرية القائمة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي - الأمر الذي يستلزم ضرورة تحقيق حزمة من الأهداف يمكن تلخيصها بما يلي:

- الوقوف على الأهمية التي يتضمنها التمكين الإداري "بمجممل أبعاده" في الولاء التنظيمي للعاملين، من خلال وجهات نظر القيادات الإدارية والتنفيذيين كمبحوثين فاعلين، ضمن الواقع المصرفي المصري.

- محاولة التعرف على آراء المبحوثين وتحليلها، ودعمها بالتفسيرات المهنية والواقعية التي تعبر عن الحقيقة السلوكية المصاحبة لأداء العنصر البشري.

- التوصل إلى حلول وتوصيات تساهم في تطبيق درجات أعلى من تمكين العاملين بصورة أفضل وأنجح، وذلك لكسب ولاء العاملين وانتمائهم.

- تقديم توصيات مستقبلية مناسبة، بهدف تحسين الواقع التنظيمي للقطاع المصرفي، ودعمه بأطر الهوية التنظيمية الفاعلة، وإبراز دوره وتأثيره الإيجابي، وذلك من خلال الدور الكبير الذي يلعبه في اقتصاديات الدولة، والمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

رابعاً - أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها من الموضوعات الهامة التي تحتاج اهتماماً كبيراً من الباحثين لدراستها، واستخلاص النتائج الهامة للاستفادة منها في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين والارتقاء بمستوى الأداء، فأهمية هذه الدراسة تتوافق مع متطلبات حاجة مؤسسة (كبنك مصر - الذي تناولته الدراسة) إلى بلورة الخصائص التنظيمية الراسخة التي تكفل للبنك ظهور إدارة متمسكة بالفاعلية والحضور، ومرتبطة بالقيم والأخلاقيات والتطوير في بيئتها الداخلية وفي تفاعلاتها مع النظام الاقتصادي العالمي، كمطلب إصلاحي مهم تقتضيه المرحلة الراهنة، وكذلك تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

- الحاجة إلى تعزيز مفاهيم ثقافة التمكين الإداري في بيئة البنوك المصرية.

- الاستفادة من ثقافة التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي بهدف الارتقاء إلى مستوى أعلى من الولاء التنظيمي الذي سينعكس بدوره على قرارات العملاء والمستفيدين وجذب الاستثمارات.

- تعد البنوك من أهم قطاعات الاقتصاد القومي، لذا فالارتقاء بأدائها يعد ارتفاعاً بأداء الاقتصاد القومي المصري ككل.

خامسًا - تساؤلات الدراسة:

سوف نحاول هذه الدراسة بلوغ غاياتها، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

س ١: ما إدراك أثر التمكين الإداري في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي، بحسب آراء المبحوثين؟

س ٢: هل ثمة علاقة ارتباطية إحصائية دالة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.01)$ بين تطبيق "تفعيل" التمكين الإداري وزيادة درجة الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

س ٣: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين، لدور التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي، ترجع للمتغير التابع بعوامله النوعية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر)؟

سادسًا - فروض الدراسة:

تقوم الدراسة على أساس ثلاثة فروض سوف يتم تأصيلها، كما سيتم اختبارها في المبحث الثالث من هذه الدراسة، وهذه الفروض هي:

الفرض الأول : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" التمكين الإداري بمجمل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) على الولاء التنظيمي لدى العاملين.

الفرض الثاني : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" التمكين الإداري بمجمل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) والاستمرار في العمل بالبنك.

الفرض الثالث: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين للتمكين الإداري بمجمل أبعاده ترجع للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر).

سابعاً- متغيرات الدراسة:

١ - **المتغيرات المستقلة:** هي المتغيرات التي تؤثر على المتغيرات التابعة سواء إيجاباً أم سلباً، وهي المتغيرات التي تفسر الظاهرة محل الدراسة متمثلة في آليات التمكين الإداري.

٢ - **المتغيرات التابعة:** وهي التي ترتبط بشكل مباشر بالمتغيرات المستقلة وتتأثر بها، وتتمثل في الدراسة الحالية بالولاء التنظيمي.

جدول رقم (١)

يوضح متغيرات وأبعاد الدراسة

اسم المتغير	أبعاد المتغيرات	نوع المتغيرات
التمكين الإداري	<ul style="list-style-type: none"> - تفويض السلطة - المشاركة - التحفيز الذاتي - تطوير الشخصية - التقليد والمحاكاة 	متغير مستقل
الولاء التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> - الولاء المؤثر - الولاء المستمر - الولاء المعياري 	متغير تابع

المصدر: إعداد الباحث.

ثامناً- التعريفات الإجرائية:

تشمل التعريفات الإجرائية ما يلي من مصطلحات:

(أ) المتغير المستقل : التمكين الإداري (Employees Empowerment)

منح الموظفين حرية واسعة داخل البنك في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق التفويض للسلطة، وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، والتأكيد على أهمية العمل الجماعي، وتنمية السلوك الإبداعي لديهم، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد التالية: (حسب المفاهيم قرينة كل منها).

- تفويض السلطة: هو التخلي عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهام معينة.
- المشاركة: هي إعطاء حرية وفرصة للموظفين من قبل الإدارة العليا في عملية صنع القرارات دون قيود أو قوانين تُعيق عملهم، وتحدد من عملية اتخاذ القرارات، بهدف تقديم أفضل ما لديهم وتحسين روحهم المعنوية.
- التحفيز الذاتي: درجة الشعور الإيجابي لدى الموظف، بأن يقوم البنك بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، وتقدير جهوده ومساعدته على الإحساس بإنجازه.
- تطوير الشخصية: وتدل على شعور العاملين أن منظماتهم تساعدهم على تطوير مهاراتهم في العمل، وتوفير كافة السبل لتطوير شخصيتهم عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية.
- التقليد والمحاكاة: وتدل على اكتساب مهارات جديدة من خلال تقليد السلوك الجيد للموظفين داخل البنك.

(ب) المتغير التابع : الولاء التنظيمي (Organizational Commitment)

هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها، والافتخار بالانتماء إليها Vandenberg and Lance ويشمل الولاء التنظيمي الأنواع الآتية الممثلة له كأبعاد، وهي:

(أ) الولاء المؤثر (Effective Commitment)

هو مستوى إحساس الموظف وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية، والتوافق معها؛ نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري Reichers^(١).

(ب) الولاء المستمر (Continuance Commitment)

هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمرارهم وولائهم للمنظمة، مقارنة بفقدانهم لعملهم عند تركهم المنظمة Meyer et. al,^(٢).

(ج) الولاء المعياري (Normative Commitment)

هو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع الموظف الإداري إلى تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه Meyer et. al.

تاسعاً- منهجية الدراسة:

(أ) مجتمع الدراسة:

تم اختيار بنك مصر - وذلك باعتباره أحد البنوك الرائدة في مصر، ولما له من مكانة هامة في الحياة المصرفية المصرية، وأيضاً لما له من دور هام في النشاط الاقتصادي- مما أهله لاحتلال مكانة متقدمة على صعيد العمل المصرفي المصري - يضاف إلى ذلك ما يتميز به بنك مصر من توافر

المعلومات والبيانات الميدانية التي تسهل الأمر للباحثين، فضلاً عن ملاءمة هذا البنك للباحث من حيث يسر وسهولة الاتصال والتواصل. ويشمل مجتمع الدراسة الإدارة العليا (مديري عموم ومدير عام مشرف ومدير عام القطاع ونائب مدير عام ومدير إدارة عامة)، والإدارة الوسطى (من وكيل مدير عام ونائب مدير إدارة مساعد ومراقب).

(ب) تحديد حجم ونوع العينة:

تأثرت عملية تحديد حجم العينة بعدة اعتبارات من أهمها حجم مجتمع الدراسة، ودرجة الدقة المطلوبة، وتعتبر الجداول الإحصائية من وسائل تحديد حجم العينة التي تأخذ في الحسبان كافة الاعتبارات السابقة، وعلى ذلك فقد تم الاعتماد على الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة وذلك عند درجة ثقة ٩٥٪، ولما كان حجم مجتمع الدراسة (٢٢٩٣) مفردة، وهو ما يقع بين حجم مجتمع يبلغ (٢٠٠٠) و (٣٠٠٠) مفردة، فقد تم اختيار عينة حجمها (٢٤٠)^(٣) مفردة (وهو حجم العينة المقابل لحجم المجتمع البالغ ٣٠٠٠ مفردة) وتعتمد الدراسة على العينة الطبقية، ويرجع سبب اختيار هذه العينة إلى أن الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للتعرف على آراء العاملين، وجد تبايناً شديداً في آراء هؤلاء العاملين، استلزم معه ضرورة التعرف على أسباب هذا التباين، وعلى ذلك ونظراً لتباين مفردات مجتمع الدراسة، فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية، وقد تم توزيع حجم العينة على المستويات الوظيفية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى) باستخدام طريقة التوزيع المتناسب، حتى يتم تمثيل كل مستوى إداري بنسبة تواجهه في مجتمع الدراسة، وأيضاً اختيار قطاعات مؤثرة وذات أهمية على مستوى البنك بشكل عام ممثلة في قطاعات: الائتمان / القروض / الحسابات الجارية، وهو ما يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

توزيع مفردات العينة على بعض القطاعات داخل البنك قيد الدراسة

المستويات الوظيفية	القطاعات		الائتمان		القروض		الحسابات الجارية		الإجمالي
	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة	حجم المجتمع	حجم العينة
مدير عام	٣٦	٥	٥٨	٦	١٧	٣	١١١	١٤	
مدير عام مشرف	٧١	٧	٩٠	٩	٢٠	٥	١٨١	٢١	
مدير عام القطاع	٨٤	٩	٨٢	٨	٣٣	٣	١٩٩	٢٠	
نائب مدير عام	١٠٧	١٠	١٢٧	١٣	٣٧	٣	٢٧١	٢٦	
مدير إدارة عامة	١٣٣	١٣	١٥٥	١٦	٥٢	٥	٣٤٠	٣٤	
وكيل مدير عام	١٠٩	١١	١٣٢	١٣	٦٤	٦	٣٠٥	٣٠	
نائب مدير إدارة مساعد	١٣٢	١٤	١٦٧	١٧	٥٩	٥	٣٥٨	٣٦	
مراقب	٢٥٨	٢٥	٢٧٩	٢٧	٩١	٧	٦٢٨	٥٩	
الإجمالي	٩٣٠	٩٤	١٠٩٠	١٠٩	٣٧٣	٣٧	٢٣٩٣	٢٤٠	

المصدر: إعداد الباحث.

(ج) أسلوب الدراسة :

تمت الدراسة باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وبالتطبيق على بنك مصر (المركز الرئيس) لتحديد ومعرفة أثر إدراك التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده" على مدى تنمية الولاء التنظيمي للعاملين، وقد تم اختيار هذا الأسلوب لأنه الأكثر مناسبة لمثل هذا النوع من البحوث والدراسات التي يكون الغرض منها البحث عن الأفكار الجديدة حول العلاقات، واختبار هذه العلاقات والوصول إلى نتائج يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات. هذا بالإضافة إلى مناسبة هذا الأسلوب للبحوث والدراسات التي يكون محورها مفهوماً جديداً نسبياً بالنسبة للقيادات والتنفيذيين، وحتى بالنسبة للباحثين والدارسين، حيث تعد الدراسة الحالية من أوائل البحوث والدراسات التي تناولت موضوع التمكين الإداري في المجال المصرفي.

(د) حدود الدراسة :

هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الحسبان عند تعميم نتائج الدراسة الحالية:

- أن الدراسة تمت باستخدام أسلوب دراسة الحالة، لذا لا بد من مراعاة ذلك عند تعميم النتائج التي تم التوصل إليها، على البنوك المصرية الأخرى.

- أن الدراسة الحالية اقتصررت على ثلاثة قطاعات فقط في البنك قيد الدراسة، ومن ثم يجب أن يؤخذ ذلك في الاعتبار عند تعميم النتائج على القطاعات الأخرى.

عاشراً - طرق جمع البيانات وأساليب تحليلها والبرامج المستخدمة:

(أ) المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والدوريات وشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى جمع البيانات العامة عن بعض البنوك المصرية، ومن خلال المقابلات للعاملين بالمركز الرئيس لبنك مصر، للتأكد من صحة البيانات ودقتها، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة.

(ب) المصادر الأولية: "الاستبيان" من أجل التأكد من صدق أداة الدراسة، تمت مناقشة محتويات الاستمارة مع محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المختصين بحقل الإدارة، لغرض تحكيم فقراتها، والتيقن من صدق المحتوى Content Validity وقد أجازها المحكمون بعد أن أجريت عليها التعديلات المقترحة المطلوبة، كما تعززت حالة الصدق هذه من خلال إجراء دراسة أولية اختبارية على عينة مؤلفة من (٦٠) مفردة من مجتمع الدراسة Pilot Study، حيث تمت استجابتهم حيال الفقرات، وعبر المستجيبون عن فهمهم للفقرات وعن درجة وضوحها، ومن ثم القيام بتعديلها وفقاً لاقتراحاتهم، وكذلك اختبار قدرة الاستمارة على تمثيلها للتعريفات الإجرائية أو ما يُعرف

بـ(صلاحية المفهوم - Concept Validity) طبقاً لمقياس Kidder and Judd بالإضافة إلى اختبارها من خلال مقياس (صلاحية المعيار Criterion-Related Validity) لغرض التأكد من فاعلية استجابة فقرات الاستمارة المتعلقة بالمتغير التابع وبحسب أبعاده التابعة، ومن قدرتها (النزاهة والتنبؤية & Concurrent Predictive) في تمييز التغيرات المتوقعة حدوثها لدى تعامل المبحوثين معها، وقد أظهرت تلك الاختبارات، مؤشرات إيجابية لصلاحية أداة الدراسة.

وفيما يختص بثبات أداة الدراسة، فقد تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي -Cronbachs Coefficient Alpha for Internal Consistency- والذي جاءت قيمته مرتفعة ويُعتد بها في مثل هذه الدراسة وحسبما يأتي:

- قيمة الثبات الكلي لعموم الاستمارة = (ألفا $a = 0.89$)
- قيمة الثبات للمتغير المستقل (التمكين الإداري) = (ألفا $a = 0.81$)
- قيمة الثبات للمتغير التابع (الولاء التنظيمي) = (ألفا $a = 0.83$)

أحد عشر: المقاييس الإحصائية المستخدمة في التحليل:

تم استخدام المقاييس الإحصائية التالية لمعالجة نتائج الدراسة وهي:

- المتوسط الحسابي للتعبير عن محصلة رأي العينة.
 - معامل الاختلاف للتعبير عن مدى الاتفاق والاختلاف حول الرأي الذي أبدته مفردات العينة.
 - نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتعبير عن الفروق المعنوية بين متوسط مجتمع الدراسة.
 - معامل الارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- وسوف يتم استعراض ذلك بالتفصيل في المبحث الخاص بنتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني

الإطار النظري للدراسة

التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي ... مفاهيم وأبعاد

يُمهد هذا المبحث للخوض في تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة، وذلك بهدف تحديد المفاهيم الأساسية لهما، وبيان أبعادهما الرئيسة استنادًا لما ورد في الأدبيات المتخصصة. وهذا ما ينصرف إليه المبحث الحالي، عبر تناول الفقرات الآتية:

أولاً - التمكين الإداري Employees, Empowerment :

لا يوجد اتفاق عام على مفهوم التمكين الإداري، فالبعض نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، وهناك من اعتبره ممارسة ثقافية تشجع على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات إلى المستويات التنفيذية كلما أمكن ذلك، كما رأى كتاب آخرون أن التمكين عبارة عن منح سلطة من الإدارة إلى الموظفين في مصلحة العمل ككل على المدى الطويل. أما أهم تعريفات التمكين فيمكن إجمالها كما يلي:

فقد عرفه Daft بأنه: يعني "منح الأفراد العاملين ما يكفي من السلطة والقوة لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها"^(٤).

وعرفه Robbins بأنه: الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين^(٥).

وعرفه Vogt بأنه: عملية منح الأشخاص فرصة لاتخاذ قرارات مبدئية من خلال زيادة مستوى استقلاليتهم في اتخاذ القرارات^(٦).

ويعرف Potter field التمكين بأنه: تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد، وإصدار القرارات والتقدير، وحرية التصرف في القضايا

التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بعملهم^(١١).

وعرفه هواري بأنه: إعطاء الأفراد ميزات وأموال وموارد، كما يتم إعطاؤهم سلطات في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يقررونها دون الحاجة للرجوع إلى الأعلى^(١٢).

كما يعرف Etторе التمكين الإداري بأنه: منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات، وإمكانية التصرف كشركاء في العمل مع التركيز على المستويات الإدارية التنفيذية^(١٣).

والتمكن لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار، ولكنه يشمل أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بعملهم^(١٤).

كما يضيف Joo & Shim أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة يكون لها دور هام في إنجاح تطبيق عملية تمكين العاملين؛ لأنه عندما تكون الثقافة التنظيمية السائدة تحث على المشاركة والتفاعل والاتصال ما بين المستويات المختلفة، وتساعد العاملين على إبداء الرأي بحرية، واتخاذ القرارات في عملهم سوف يسهم ذلك في تحقيق عملية التمكين بكفاءة^(١٥).

وأمام ذلك يمكن الوصول إلى تعريف التمكين الإداري من منظور شمولي يجمع أكبر عدد ممكن من الأبعاد ويغطي معظم جوانبه، بأنه:

"إحساس داخلي يمنح للأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية صنع القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة، وزيادة المشاركة وتحفيزهم ذاتياً وتطوير شخصيتهم الوظيفية، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله".

ومن خلال هذا التعريف والتعريفات السابقة يمكن تحديد الأبعاد والمركبات التي تتركز عليها عملية التمكين الإداري:

١ - تفويض السلطة:

تعتبر عملية تفويض السلطة إعطاء حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة. أو نقل السلطة الرسمية إلى المروّوس من أجل إنجاز عمل ما. وتفويض السلطة أمر أساسي في الهيكل التنظيمي، لأن المدير لا يستطيع أن يُلِمَ إلماً تاماً بجميع الوظائف الإدارية المختلفة، حتى وإن كان المدير مُلمّاً فلن يجد الوقت الكافي لذلك. وهذا صُلب عمل التمكين^(١١).

٢ - مشاركة العاملين:

سابقاً كانت رؤى وأهداف المنظمة توضع بواسطة الإدارة العليا، ولكن مع تطور الأمر أصبحت رؤى وأهداف المنظمة عملية مشتركة بين الإدارة والعاملين، مما يمد العاملين بأبعاد وخبرات جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف المنظمة، والنظر بطريقة مختلفة لعلاقاتهم بأعمالهم كمشاركين في الأعمال وليس مراقبين أو منفذين^(١٢).

٣ - التحفيز الذاتي:

يعتبر التحفيز عنصراً هاماً في نجاح وتقدم المنظمات، وهو يفسر أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر هذا الحماس عند آخرين، مما دفع العديد من المنظمات لتبني اتجاهات حديثة في التحفيز، وهي تقوم على زيادة مشاركة المروّوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة الإدارة بالمشاركة مبنية على أن الأفراد يميلون إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها، ومنها: أسلوب توسيع العمل وأسلوب إثراء العمل، وأسلوب العمل المرن وغيرها^(١٤).

٤- تطوير الشخصية:

يعتبر التدريب الإداري من أفضل الطرق لتطوير شخصية الفرد، وجعله أكثر إنتاجية، ولكن يجب على التدريب أن يرتقي إلى مستوى المهارات ونبذ السلوكيات غير المرغوبة، واكتساب سلوكيات مرغوبة، ومن هنا يمكن القول أن التدريب يرتبط بالتمكين الإداري عندما تكون عملية التدريب مرتبطة باتخاذ القرارات؛ لأنها تطور شخصية الفرد عبر رفع الروح المعنوية والارتقاء بمفهوم الثقة بالنفس وبإيمان الشخص بنفسه والآخرين، واكتساب مهارات ومعارف.

مزايا التمكين الإداري بالنسبة لكل من المنظمة والفرد:

إن العنصر البشري هو الأساس في أي منظمة، فالأفراد هم الذين يفكرون ويتعلمون وينافسون ويغيرون مما يضمن التمكين الإداري فعالية الأداء، وكذلك فعالية استغلال الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، ومن أهم مزايا وفوائد التمكين الإداري، ما قدمه (Ongori, 2009) و (Umiker, 1992) ^(١٩).

١- بالنسبة للمنظمة يحقق المزايا التالية:

- ارتفاع الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات.
- تحقيق مكانة متميزة.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة التعاون على حل المشكلات.
- ارتفاع القدرات الابتكارية.
- زيادة انتماء الفرد للمنظمة.

٢ - بالنسبة للفرد :

- إشباع حاجات الفرد من تقدير وإثبات الذات.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- ارتفاع ولاء الفرد للمنظمة.
- إحساس الفرد بالرضا عن وظيفته ورؤسائه.
- ارتفاع الدافعية الذاتية للفرد.
- تنمية الشعور بالمسؤولية والثقة بالنفس.
- ربط المصالح الفردية مع مصالح المنظمة.

آليات تطبيق التمكين:

حدد كل من Goesh and Davis آليات تطبيق التمكين في العديد من المراحل التي تضمن تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين وإزالة العوائق التي تعترض سبل تطبيقه.

أولاً: وضع الأهداف وتحديد سقفها الزمنية.

ثانياً: العمل على توفير التسهيلات المادية والمالية في بيئة العمل.

ثالثاً: وأخيراً اعتماد آليات التطبيق والتقويم والتطوير.

وفي هذا المجال حدد Daft آليات تطبيق التمكين من خلال أشكال عديدة يمكن تلخيصها في المراحل التالية^(١٦) :

المرحلة الأولى : تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين؛ لإثراء مسؤولياتهم تجاه الأعمال المنوطة بهم.

المرحلة الثانية : تتضمن هذه المرحلة تشجيع العاملين على تقديم المقترحات.

المرحلة الثالثة : تشتمل على منح العاملين الذين يمتلكون الرغبة والقدرة فرصة المشاركة في صنع القرارات، ومسئولية إنجازها، وبخاصة من ينال منهم ثقة الإدارة.

المرحلة الرابعة : تتضمن تشكيلا لفرق العمل بأنواعها، ومنها حلقات الجودة، والفرق الوظيفية، وفرق حل المشكلات، وفرق العمل الذاتية القيادية، وانتهاء بتشكيل فرق المشاريع الخاصة، ويكون تمكين هذه الفرق حسبما تكلف بها من مهمات.

خطوات تطبيق وتفعيل عملية تمكين العاملين ومراحلها:

تتمثل خطوات تطبيق وتفعيل عملية تمكين العاملين ومراحلها فيما يلي^(١٣):
يجب أن تتفهم المنظمات أن عملية تمكين العاملين ليست بحال من الأحوال اختياراً سهلاً، فيجب أن تمر عملية التمكين بعدة خطوات وهي:

الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير:

تقدير الأسباب من وراء تبني برنامج لتمكين العاملين، فقد يكون السبب راجعاً إلى تحسين خدمة العملاء، أو رفع مستوى الأداء، أو زيادة القدرة التنافسية أو تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين، أو تخفيف عبء العمل عن المدير، أو ضعف الاتصالات أو نظم الإدارة.

لذا يجب على المديرين شرح هيئة التمكين وشكله الذي سيكون عليه، لهذا يحتاج المديرون لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين لما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات، حيث لا بد من تحديد مسئوليات الموظفين من جراء التمكين.

الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين:

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرون لإيجاد بيئة عملية ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي عن السيطرة، وأن تتعلم بشكل جدي

تنفيذ برنامج التمكين، وهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين، ونري أن العديد من المديرين قد أمضى سنوات عديدة للحصول على القوة والسلطة وفي الغالب يكون المدير غير راغب في التخلي أو التنازل عنها، وبالتالي فإن تغيير سلوك المديرين للتخلي عن بعض سلطاتهم للمرؤوسين خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

الخطوة الثالثة : تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدبرون للمرؤوسين:

هذه الخطوة تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم، فالمديرون عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة أو القوة التي اكتسبوها خلال فترة بقاءهم في السلطة، لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل تدريجي، كما يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسون بشكل مباشر.

الخطوة الرابعة : تكوين فرق العمل:

تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل، وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسون بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالموظفون الذين يعملون بشكل جماعي تكون قراراتهم وأفكارهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا، وحيث إن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين، فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل جماعي.

الخطوة الخامسة : عقد جلسات المتابعة:

إن المدير أو رئيس القسم يجب أن يعقد جلسات دورية للعاملين؛ لكي يتفقد معهم إجراءات التمكين.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، لذا يفضل أن يتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

يجب أن تتضمن جهود المنظمة برامج تدريبية لحل المشاكل والاتصال وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين؛ لأن التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين.

الخطوة الثامنة : الاتصال لتوصيل التوقعات:

توضيح ما المقصود من التمكين؟، وماذا يعني للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم؟ ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء العاملين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.. حيث يحدد المدبرون للمروسين أهدافاً يجب تحقيقها كل سنة تتعلق بأداء العمل والتعلم والتطوير.

الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفون بأهداف المنظمة، فيجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.

الخطوة العاشرة : تقييم النتائج:

لا يمكن تغيير بيئة العمل في يوم وليلة، يجب الحذر من مقاومة التغيير حيث سيقوم الموظفون بأي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عائقه

مسئوليات جديدة، وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغييراً، فإنه من المتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفون وقتهم لإيجاد المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً، وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة، وكذلك تقييم هذه النتائج.

مفاتيح التمكين ودرجاته:

١ - مفاتيح التمكين:

يشير (Blanchard 1999) إلى وجود ثلاثة مفاتيح للتمكين وهي:

المعلومات Information : في الغالب المديرون لا يشاركون العاملين في المعلومات واتخاذ القرارات ورؤيتهم عن التمكين، لذلك يجب عليهم مشاركة العاملين وبخاصة في المعلومات التي تخص العمل، وهو ما يؤدي إلى تحقيق زيادة وتدعيم الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتوفير المعلومات للفريق وعدم وجود أسئلة مبهمة، فتتضح الأمور والمشاكل أمام فريق العمل والسماح للعاملين باتخاذ قرارات سليمة ومبنية على أساس جيد.

الحدود Boundaries : عند تطبيق التمكين يجب وضع حدود فاصلة ومحددة وواضحة في العمل والمسؤوليات بين العاملين والمشرفين والإداريين... ويجب أن تكون هذه الحدود الفاصلة متناسبة مع درجة الاستقلالية لدى العاملين وفرق العمل حتى يشعر كل منهما بالراحة والحرية وعدم الإحباط وعدم الفوضى وعدم القلق.

فرق العمل Team Building : إن الاتجاه الذاتي لفريق العمل يوفر تدعيم الاحتياجات اللازمة للأفراد، وتطوير وتنمية المواهب الشخصية المكتسبة... أعضاء الفريق يهتمون بالمشاكل ويناقشونها باهتمام لقدرتهم على توفير الأدوات اللازمة لحل هذه المشاكل وتطوير مهارات الفريق ككل وعندما

يتم تمكين العاملين فإنهم يتطلعون إلى مستويات أعلى من الإنجازات، ويحاولون توفير المعلومات اللازمة وبذلك تزداد الدافعية لإنجاز الأهداف العامة للمنظمة لهذا فالتمكين يجعل العاملين في أفضل حالة، ومن هنا نتعرض لدعائم تمكين العاملين من خلال التالي:

- تأييد الإدارة العليا.
- تخصيص الوقت الكافي لعملية التمكين.
- وجود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.
- الالتزام الداخلي المتبادل من جانب العاملين والإدارة.
- المشاركة الفعالة للعاملين في القرارات والإطلاع على المعلومات اللازمة.

٢- درجات التمكين:

من الشكل التالي نلاحظ تدرج التمكين من عدم المشاركة إلى المشاركة الكاملة في اتخاذ القرارات من.

١- التعليمات المتكررة.

٢- برنامج الاقتراحات.

٣- تكوي فريق العمل

٤- تداخل وظائف الفريق.

٥- التوجه الذاتي للفريق.

وأخيراً الاعتماد على الذات وهو أعلى درجات التمكين، وذلك يعتمد على مجموعة من الاعتبارات: دور القيادة الثقافية التنظيمية، المشاركة في المعلومات وتوفير الموارد اللازمة للعاملين، الدعم المعنوي للعاملين، توفير التدريب اللازم، كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (١)
يوضح درجات التمكين



Source: Richard, Daft, L. & Raymond, A. (2001) Organizational Behavior By Harcourt, p. 219.

ونلاحظ من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من أقل درجة إلى أعلى درجة من مشاركة السلطة إلى توزيع السلطة على العاملين بمعنى إعطائهم السلطة بمشاركتهم في الإدارة، كما يتضح من الشكل التالي:

شكل رقم (٢)
يوضح درجات التمكين



Source: Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo, 2001 "Organizational Behavior" BY IRWN, p.275.

ونلاحظ من الشكل السابق أن التمكين يتدرج من السيطرة أو الهيمنة ثم الاستشارة، ثم المشاركة، ثم التفويض الذي يتسع إلى مفهوم أكبر، وهو التمكين الذي يشمل التفويض.

ثانيًا - الولاء التنظيمي Organizational Commitment :

الولاء التنظيمي مصطلح يُستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به سلوكيًا، ولا يمكن الحصول عليه جاهزًا أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة لتفاعلات العديد والكثير من العوامل والمتغيرات السلوكية^(١٨).

وقد تعددت التعريفات لمفهوم الولاء التنظيمي تبعًا لتعدد آراء الباحثين:

فقد عرفه Buchanan بأنه: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم

حصولهم على مردود أقل، وقدم ثلاثة مرتكزات رئيسية يركز عليها الولاء التنظيمي، وهي: (الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص)^(١٩).

وعرف Sheldon الولاء على أنه: التقييم الإيجابي للتنظيم، والعزم على العمل إزاء أهدافه^(٢٠).

وعرف Steers الولاء بأنه: قوة انتماء الفرد لمنظمته، ومساهمة الفعالة بها^(٢١).

في حين عرفت Kantor الولاء على أنه: استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم^(٢٢).

أما Porter et. al فيعتبرون أن هناك ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي وهي: الشعور والإيمان القوي بالمنظمة، وقبول أهدافها وقيمها، والرغبة في بذل أقصى جهد لخدمة المنظمة، ثم الرغبة القوية في البقاء في المنظمة^(٢٣).

ويعد عمل Porter من أحد الأعمال التي تناولت الولاء إداريًا، وقد عرفه Porter بأنه: قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي وهي:

- ١- الاعتقاد القوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- ٢- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
- ٣- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ونظر Hrebiniak & Allutto إلى الولاء على أنه عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية^(٢٤).

وتكمن أهمية الولاء التنظيمي في أن المنظمات تسعى للحصول على ولاء الأفراد تجاهها، والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها^(٢٥).

أما Lee فقد عرف مفهومًا متصلًا بالولاء، ألا وهو التطابق التنظيمي على أنه درجة معينة من الانتماء أو الوفاء^(٢٦).

أما Bruce فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة^(٢٧):

١ - التطابق Identification : وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافًا وقيمًا للفرد العامل في التنظيم.

٢ - الاستغراق Involvement : والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

٣ - الإخلاص والوفاء Loyalty : والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

وقد بينت العديد من الدراسات والأبحاث أن هناك فوائد جمة للولاء التنظيمي لدى العاملين، تجنيها للمنظمات ومنها Steers^(٢٨):

(أ) يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسة والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

(ب) يسهم في تحقيق الأداء المتميز للعمل.

(ج) يولد الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

(د) إن ارتفاع الولاء التنظيمي لدى العاملين يساهم في تقليل التكاليف، نتيجة ارتفاع درجة الولاء التنظيمي، مما يساعد على مواجهته كثير من السلوكيات المرفوضة ويحد منها، مثل: الإضرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب.

إن للولاء التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لدى العاملين يجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، ويدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة، في حين أن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، بما يؤدي إلى السلبية والتراخي في العمل، والغياب المتكرر، والأداء المنخفض، وغير ذلك من المشكلات السلوكية^(٢٩).

وتتعدد أبعاد الولاء بسبب تعدد العناصر المكونة للمنظمات وهذه الفئات تشمل: الموظفين التنفيذيين والعلماء والمستفيدين والإدارة العليا والعاملين عموماً.

وقد وجد Brown أن الأفراد يميلون إلى التطابق والانسجام مع التنظيم في ثلاث حالات هي^(٣٠):

- عندما يهيئ لهم التنظيم الفرص للإنجاز الذاتي.
- وعندما تكون لهم صلاحيات ضمن التنظيم.
- وعند اختفاء الظواهر المتناقضة مع التطابق.

إن الولاء في تصور غالبية هؤلاء الباحثين ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات.

وينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه: الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وبيئتها.

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

الإطار التحليلي للدراسة وتحليل العلاقة الارتباطية

يعرض هذا الجزء المؤشرات العامة للدراسة، التي توضح مدى تأثير مبادئ وعناصر التمكين الإداري لدى قيادات الإدارة العليا والوسطى في البنوك المصرية (دراسة حالة بنك مصر / المركز الرئيس)، حيث تعد من أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد القومي، لذا فالارتقاء بأدائها يُعد ارتفاعاً بأداء الاقتصاد القومي ككل، وأيضاً مدى ممارسة القيادات الإدارية لمبادئ التمكين الإداري، وكذلك الاختلافات بين اتجاهات الباحثين نحو ذلك، هذا بالإضافة إلى نتائج اختبار الفروض، من خلال تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بتحديد العلاقة بين أبعاد التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده"، وبين المتغير التابع الذي تم دراسته "الولاء التنظيمي"، وكذلك تحديد القدرة التأثيرية والتنبؤية للمتغير المستقل في المتغير التابع.

اختبار صحة فروض الدراسة:

اختبار صحة الفرض الأول:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" أبعاد التمكين الإداري بمجمّل أبعاده: (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) على الولاء التنظيمي لدى العاملين.

جدول رقم (٣)

نتائج (Analysis Of variance)

للتأكد من صلاحية اختبار الفرض الأول

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	٥	١٩٤,٤١٥	٣٩,٣٧٢	١٨٠,١٨٩	**٠,٠٠٠
الخطأ	٦١١,٥	١٣١,٨٧٢	٠,٢١٩		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.001=a)

- معامل التحديد $R^2 = 0.594$

- قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01=a) ودرجات حرية (611, 5) $= 3.02$

- القوة التفسيرية لكل بُعد (تفويض السلطة (R2) = 0.112) و(مشاركة العاملين (R2) =

0.116) و(التحفيز الذاتي (R2) = 0.123) و(تطوير الشخصية (R2) = 0.321).

يتبين من معطيات جدول رقم (٣) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرض الأول استنادًا إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة (0.01=a) ودرجات حرية (٦١١,٥) واتضح أن أبعاد المتغير المستقل في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (٥٩,٧٪) من التباين في المتغير التابع، وهي قوة تفسيرية مرتفعة نسبيًا، مما يدل على أن هناك أثرًا هامًا لأبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرض الأول، كما في معطيات جدول (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل

(تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية)

في الولاء التنظيمي لدى العاملين

البعد المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تفويض السلطة	٠,٠٧٤٣	٠,٠٣٤	٠,٠٨٩	٢,٤٠٧	*٠,٠١٩
مشاركة العاملين	٠,٠٢٧٤	٠,٠٣٦	٠,٠٠٩	٠,١٤٩	٠,٨٧٥
التحفيز الذاتي	٠,٤٠٦	٠,٠٢٩	٠,٠٥١	٠,٧٢٢	**٠,٠٠٠
تطوير الشخصية	٠,٠٠٠٨	٠,٠٣٠	٠,٢١٩	٤,١٤٢	٠,٤٩٨

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.01=a)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.05=a)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01=a) ودرجات حرية (617.1) = 2.317

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (617.1) = 1.395

تشير نتائج جدول رقم (٤) إلى وجود أثر للتمكين الإداري (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية) في المتغير التابع الولاء التنظيمي، استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية على مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (٦١٩)، وهذا يعني أن المبحوثين يتأثر ولاؤهم التنظيمي من خلال تحقيق أبعاد التمكين الإداري - بمجمل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية).

وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ما كان يتوقعه الباحث بوجود أثر دال لإبعاد التمكين الإداري "بمجممل أبعاده" في الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ولهذه النتيجة دلالة على المستوى العملي، حيث إنه من الممكن أن تفتح المجال أمام العديد من الدراسات حول التمكين الإداري، لمعاونة المؤسسات المصرفية والبنكية على أداء مهامها ووظائفها بحيوية وفعالية عالية تحقق لها سبق على منافسيها في السوق المحلي والعالمي.

والمحصلة النهائية تقضي بقبول الفرض الإيجابي القائل:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" أبعاد التمكين الإداري بمجمل أبعاده (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) في الولاء التنظيمي لدى العاملين.

اختبار صحة الفرض الثاني:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) والاستمرار في العمل بالبنك.

يلاحظ من الجدول رقم (٤) وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري والاستمرار في العمل (معامل بيتا = 0.316 ومستوى دلالة أقل من 0.05) أي كلما ازداد تفعيل عناصر التمكين الإداري قلت الرغبة في ترك العمل بالبنك، وكذلك تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط لاستخراج قيمة T المحسوبة ومعامل التحديد الذي يمثل مربع الارتباط، أي أن متغير التمكين الإداري يفسر ما نسبته ٧٣,٦٪ من التباين الحاصل في الرغبة في الاستمرار في العمل بالبنك، ويوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للتمكين الإداري لكل فئة من الفئات، حيث إن متوسط التمكين الإداري "بمجممل أبعاده" لدى الأفراد غير الراغبين في ترك العمل = ٢٤,٤١١٪

جدول (٥)

اختبار العلاقة بين التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده"
والرغبة في الاستمرار والتمسك بالعمل بالبنك

المتغير	معامل ارتباط بيرسون	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2
التمكين الإداري	-0.319	-6.136	0.005	0.094
الرغبة في الاستمرار في العمل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
نعم	٣,١٢٩	٠,٤٤٨		
غير متأكد	٣,٦٣٢	٠,٤٦٩		
لا	٣,٥٥١	٠,٣٣٧		

وإذا أمعنا النظر في الجدول السابق وتعليقاً على النتائج السابقة نلاحظ وجود علاقة طردية بين التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده" وبين الاستمرار والتمسك بالعمل (معامل بيتا=0.331 ومستوى دلالة أقل من 0.05) أي كلما ازداد العمل بمبادئ وعناصر التمكين الإداري انعكس ذلك إيجاباً على الفرد وعلى البنك، فمن ناحية تزداد رغبته في الاستمرار في العمل بالبنك، كما يجعله ذلك يشعر بالأمان في عمله، الأمر الذي يجعله يتبنى أهداف البنك والإنجاز في العمل، ويدعم عناصر الولاء التنظيمي، لذا فإنه لا يفكر في ترك البنك.

وبناءً على ما سبق، فإنه يتم قبول الفرض القائل: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق "تفعيل" أبعاد التمكين الإداري: (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، التطوير الشخصي) والاستمرار في العمل بالبنك.

اختبار صحة الفرض الثالث:

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري ترجع للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

حول درجة تأثير المتغيرات الديموغرافية في آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
النوع	ذكور إناث	٦١٧,٤	٣,٢١٩ ٣,٣١١	١,٣٠٩	٠,٢٧٥
المؤهل العلمي	بكالوريوس شهادة عليا	٦١٩,٢	٣,٢١٨ ٣,٠٤٠	١,٦١٩	٠,١٧١
المستوى الوظيفي	إدارة عليا إدارة وسطى	٦٣١,٩	٢,٩٩١ ٣,١٧٥	١,٧٣٣	*٠,٢١٩
مدة الخدمة	١١-١٥ سنة ١٦-٢٠ سنة ٢١ سنة - فأكثر	٢,٤١٢	٣,١٣٤ ٣,٢٢٣ ٣,٣٦٥	٤,١٤٢	٠,٠٠١
الدخل الشهري	أقل من ٢٠٠٠ من ٢٠٠١-٣٠٠٠ من ٣٠٠١ - فأكثر	٦,١٥٢	٣,٠٨٩ ٣,٢١٣ ٣,٠٥٤	٤,٠٩١	**٠,٠١٤
العمر	٣٥ فأقل ٣٦-٤٥ ٤٦ - فأكثر	٦,١٠٩	٢,٢١٦ ٣,١٨٩ ٣,٢٣٨	٤,٨٠١	*٠,٠٠٣

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.01=a)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (0.05=a)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05=a) ودرجات حرية (4.513)=2.409

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01=a) ودرجات حرية (603.7)=3.397

تشير معطيات الجدول رقم (٦) إلى أنه توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده" ترجع للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر)، مما يقضي قبول الفرضية الإيجابية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، ورفض الفرضية البديلة استنادًا إلى أن قيم (F) المحسوبة للنوع (١,٣٠٩) وللمؤهل العلمي (١,٦١٩) وللمستوى الوظيفي (١,٧٣٣) ولمدة الخدمة (١,١٤٢) والدخل الشهري (٤,٠٩١) والعمر (٤,٨٠١)، كما تبين:

(أ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين للتمكين الإداري ترجع لمتغير النوع، استنادًا إلى أن قيم (F) المحسوبة (١,٣٠٩).

(ب) بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد تم توزيع أفراد العينة على فئتين، حيث اتضح أن الفروق الحاصلة في تصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري التي ترجع لمتغير (المؤهل العلمي) قد جاءت لصالح فئة (شهادة عليا) بمتوسط حسابي (٣,٠٤٠) تلاها في ذلك الفئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (٣,٢١٨) مما يشير إلى أن آراء المبحوثين إزاء التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده" تزداد نسبيًا كلما ارتفع المؤهل التعليمي للفرد.

(ج) وتلعب مدة الخدمة دورًا لا يستهان به، فقد تم توزيع أفراد العينة بشكل متقارب على الفئات الثلاث لسنوات الخدمة الوظيفية، واتضح أن الفروق الحاصلة في آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري التي ترجع لمتغير (مدة الخدمة) قد جاءت لصالح الفئة ذوي مدة خدمة (٢١ سنة فأكثر) تلتها في ذلك الفئات (٢٠-١٦) و (١٥-١١) وبمتوسطات حسابية على التوالي (٣,٣٦٥)، (٣,٢٢٣)، (٣,١٣٤). الأمر الذي يعني أن هناك علاقة بين آراء المبحوثين ومدة الخدمة في البنك، فكلما زادت سنوات الخدمة، زادت آراء المبحوثين نحو أهمية التمكين الإداري، مما يعني أن تفويض السلطة، ومشاركة العاملين، والتحفيز الذاتي، وتطوير الشخصية للموظف أثناء خدمته ينعكس على ولائه

للبنك بالإضافة إلى ازدياد المعرفة والممارسات المرافقة للأنشطة والعمليات الإدارية داخل البنك، وبذلك يلعب عامل مدة الخدمة دوراً حيوياً ومفيداً.

(د) أما فيما يتعلق بمتغير (الدخل الشهري) فإن الفروق في تصورات المبحوثين قد جاءت لصالح الفئة الحاصلة على دخل (٣٠٠١ فأكثر) وبمتوسط حسابي (٣,٠٥٤) تلتها الفئات (٢٠٠٠-٣٠٠٠) و(أقل من ٢٠٠٠) وبمتوسطات حسابية على التوالي (٣,٢١٣)، (٣,٠٨٩). ويلاحظ أن الفئة الأخيرة (٣٠٠١ فأكثر) أكثر المبحوثين إدراكاً لأبعاد التمكين الإداري بسبب الرواتب العالية لهذه الفئة بشكل عام.

(هـ) وفيما يتعلق بمتغير (العمر) فقد جاءت الفروق في آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري لصالح الفئة العمرية (٤٦ سنة فأكثر) و(٣٦-٤٥) و(٣٥ فأقل) وبمتوسطات حسابية (٣,٢٣٨)، (٣,١٨٩)، (٢,٢١٦) على التوالي.

أما النتيجة الكلية بالنسبة للفرض الثالث، فإنه تم إثبات صحتها، وبالتالي قبول الفرض القائل بوجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين لأبعاد التمكين الإداري ترجع للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري، العمر).

وتلك النتيجة لها مدلولات على الصعيد النظري والعملي، أما على الصعيد النظري، فإنها أفسحت المجال أمام العديد من الدراسات في هذا المجال المتعلقة بإدراك أثر التمكين الإداري في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين في البيئة المصرفية بشكل خاص وبيئة الأعمال بشكل عام، أيضاً فتح الباب أمام القيادات لتفحص منظماتهم باستمرار، والعمل على تشخيص مكامن الخلل والضعف وتعمل - أيضاً - على تفاديها؛ لكي لا تؤثر على أداء البنوك ومستواها العام، أما على الصعيد العملي، فإن هذه النتيجة تدعم مجهودات القطاع المصرفي للقيام بتدعيم أبعاد التمكين الإداري الذي يحقق لها ولواء العاملين، وهذا ليس مقصوراً على المؤسسات المصرفية والبنكية فحسب، بل على جميع النظم وبيئات العمل الأخرى.

المبحث الرابع

النتائج والتوصيات

أولاً - النتائج:

بالرجوع للفروض والأسئلة البحثية، فقد توصلت الدراسة الحالية إلى عدة نتائج أهمها:

١- دلت نتائج (Analysis Of variance)، على وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين المتغير المستقل التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده"، بما مقداره (٥٩,٧٪)، وبين المتغير التابع الولاء التنظيمي، بصورته الكلية وبجميع أبعاده كما هو موضح في الجدول رقم (٢).

٢- أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر أبعاد المتغير الممّنقل (تفويض السلطة، مشاركة العاملين، التحفيز الذاتي، تطوير الشخصية) في الولاء التنظيمي لدى العاملين، توافر المكونات الأربعة لآليات التمكين الإداري "بمجمّل أبعاده" في البنك قيد الدراسة، منفردة ومجمّعة بدرجة عالية، وذلك وفقاً للجدول رقم (٣) استناداً إلى قيم (T) المحسوبة، التي هي أكبر من قيمها الجدولية على مستوى دلالة ($0.05=a$) ودرجات حرية (٦١٩).

٣- هناك تأثيرات ذات دلالة إحصائية مهمة للتمكين الإداري "بمجمّل أبعاده" في الولاء التنظيمي من وجهة نظر المبحوثين، فقد أشارت النتائج إلى أن (معامل بيتا = 0.331 ومستوى دلالة أقل من 0.05)، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

٤- بالرغم من اختلاف المستويات الوظيفية للأفراد العاملين في البنك "قيد الدراسة" الذين شملتهم هذه الدراسة سواء في المستويات القيادية أم

التنفيذية فإنه وُجد تأثير إيجابي في تأثير التمكين الإداري "بمجممل أبعاده" في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

٥- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري "بمجممل أبعاده" في الولاء التنظيمي للعاملين - حيث أشارت النتائج إلى أن معامل ارتباط بيرسون (0.319)، وهذه قوة تفسيرية مرتفعة، كما في الجدول رقم (٤).

٦- ثمة أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري في البعد التابع الولاء التنظيمي - فقد أشارت نتائج قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($0.05=a$) ودرجات حرية (4.513) = 2.409 ، وهذه قوة تفسيرية عالية.

٧- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للتمكين الإداري "بمجممل أبعاده" ترجع للمتغيرات الديموغرافية: (المؤهل العلمي، مدة الخدمة في البنك، الدخل الشهري) في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين للولاء التنظيمي ترجع للمتغيرات الديموغرافية: (النوع، المستوى الوظيفي، العمر) كما في الجدول رقم (٥).

٨- أظهرت نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة، ثلاثة عوامل مهمة تشير إلى ضرورة اعتمادها في الوصول للولاء التنظيمي للعاملين وهي:

- (أ) العمل بأسس وآليات التمكين الإداري.
- (ب) العناصر والتقانات التي تدعم عمل العاملين.
- (ج) متطلبات إدارية وقانونية لتطبيق التمكين الإداري.

٩- ارتفاع مدركات العاملين إلى حد ما لجميع أبعاد التمكين الإداري بوجه عام.

ويعتقد الباحث - قدر تعلق الأمر بنتائج الدراسة - أن المكتبة المصرية والعربية لا تزال بحاجة إلى دراسات وأبحاث ذات علاقة بترسيخ مفاهيم وتطبيقات التمكين الإداري ودوره في بلورة وتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ثانيًا - التوصيات:

تفصي نتائج هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات على الصعيد الأكاديمي وعلى الصعيد العملي ومن أهم هذه التوصيات:

١- ضرورة نشر مفهوم التمكين الإداري سواء على المستوى الأكاديمي أم العملي، وإجراء المزيد من الدراسات والبحوث في هذا المجال مع الأخذ في الحسبان تباين وجهات نظر المديرين والموظفين في ضوء (المؤهل العلمي، مدة الخدمة، الدخل الشهري، النوع، المستوى الوظيفي، العمر) مع ضرورة وضع استراتيجية لتزويد العاملين بالمهارات المطلوبة.

٢- تطبيق مبادئ وآليات التمكين الإداري - لا بد أن يكون بشكل تدريجي أو بخطوات تجريبية على بعض الإدارات والأقسام - بحيث تراعي فيها الإمكانات المتاحة والمحددات المحيطة تجنبًا لبعض المخاطر الإدارية ولضمان تطبيق هذا النظام بنجاح وفعالية.

٣- يجب على إدارة البنك أن تعتمد على هياكل تنظيمية جديدة أكثر مرونة، وأن تبتعد عن الهياكل التقليدية التي لا تُجدي نفعًا أمام تلك القفزات الهائلة في أنواع الهياكل التنظيمية والمحتوي، وكذلك تبتعد عن الهياكل السلطوية، والتي تميل إلى السلطة وتمركزها بدلًا من الانفتاحية والتيسير والسهولة والمرونة التي تدعم الولاء التنظيمي لدى العاملين.

٤- القيام باستمرار على الحد من العوامل المحتمل تأثيرها سلبيًا في مبادئ وآليات التمكين الإداري لدى العاملين بالبنك، والاستفادة من العوامل المحتمل تأثيرها إيجابيًا في الولاء التنظيمي، سواء أكانت هذه العوامل إنسانية أم تنظيمية أم تكنولوجية أم بيئية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

(أ) مواصلة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعرف على احتياجاتهم الوظيفية ومدى تأثيرهم بالضغوط النفسية الناجمة عن قيامهم بالواجبات الموكلة إليهم.

(ب) القيام بتدعيم عمليات التنسيق بين جميع الإدارات في البنك، وذلك حتى يتم إيصال المعلومات وانسيابها في الوقت المناسب.

(ج) إدامة عملية الاستفادة من التقنيات الحديثة، ومواكبة التطورات التكنولوجية للاستفادة من شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت"؛ بحيث تلبي متطلبات عمل الإدارات المختلفة والمساهمة في سرعة الإنجاز من خلال الاعتماد على المعلومات الدقيقة والسريعة.

(د) إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه القرارات، الأمر الذي ينعكس على ولائهم التنظيمي وأدائهم لواجباتهم، وتحفيزهم المستمر نحو العمل ودعمه بالانتماء.

(هـ) استخدام أساليب تدوير العمل والإثراء الوظيفي، كونها أحد الأساليب التي تساعد إدارة البنك على تطبيق مبادئ وآليات التمكين الإداري.

(و) حث القطاع المصرفي على إدخال هذا الموضوع في مساقات مدروسة ضمن برامج الدعم والتطوير.

٥- تدعو الدراسة المديرين والباحثين على حد سواء لمراجعة كاملة بنظرة شاملة لشكل العلاقات داخل القطاع المصرفي، فالباحث يرى أن التركيز ينصب أحياناً على النتائج، وكثيراً ما تركز البنوك على الربح والإيرادات ورضا العملاء متجاهلة مصادر هذه النتائج، وهو الجانب الداخلي في البنوك، وعلى رأس ذلك الموظف المسئول بدرجة مباشرة عن هذه النتائج.

٦- بناءً على النقطة السابقة فإن استقصاء آراء العاملين والمسح الميداني الذي يأخذ رأى وانطباعات العاملين مهم جداً لقيادات البنوك وللباحثين أيضاً. فمعظم البنوك مثلاً في مصر تُشغل آلاف الموظفين وبعض البنوك تعمل على مستوى إقليمي، ومنها من لها فروع على مستوى العالم. ومن الملاحظ أنه كلما

زاد توسع البنوك وزاد عدد الموظفين فيها كلما تحول اهتمام القيادات إلى الجوانب الكمية والربحية وجوانب الكفاءة ونتائج الأداء وتعظيم الربح، ومع هذا التحول قد تتناسى البنوك موظفيها. فالقيادات مدعوة إلى الانتباه والحذر إلى قضية هامة على المدى الطويل، وهي أنه لكي يتحقق الربح والنمو فإن إجراء أبحاث لاستطلاع آراء العاملين واحتياجاتهم لا ينبغي أن يتم تجاهله.

٧- رفع مدركات العاملين للتمكين وذلك من خلال إشعارهم بأهمية عملهم، واستخدام قدراتهم وتوظيفها بشكل سليم، وتمكينهم من اتخاذ قرارات بمفردهم، ومساهمتهم في وضع أهداف البنك.

٨- أن تقوم الإدارة باختيار القيادات الإدارية من العاملين الذين تتوافر لديهم سمات القيادة الفعالة، ويعملون على تفويض السلطات ومنح الصلاحيات، ويشركون العاملين في وضع الأهداف، ويتكرونها نظمًا وقواعد محفزة، ويدعمون الإحساس والشعور بالأمان لدى العاملين، ويتقنون في قدراتهم وقدرات العاملين معهم، ولهم رؤية مستقبلية تجاه البنك وتجاه العاملين.

٩-حث المديرين على تقديم الدعم المعنوي للعاملين بإظهار الثقة في قدراتهم ومهاراتهم وتقديرهم لما يبذلونه من جهود، وتقديم المساندة لهم في صورة نصائح وتوجيهات تساعدهم على تحقيق الأهداف بطريقة أفضل مما يدعم شعورهم بفاعليتهم الذاتية، ومن ثم زيادة تمكينهم من وظائفهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى الوصول للولاء التنظيمي.

عضو اتحاد الجامعات العربية

التوجهات المستقبلية:

موضوع التمكين الإداري، موضوع حساس وخاصة من ناحية التطبيق والممارسة، فكثير من منظمات الأعمال قد فشلت بسبب عدم تمكنها من تطبيق المفهوم على أرض الواقع، خاصة أن موضوع التمكين قد يكون مناسبًا لبعض منظمات الأعمال مثل المؤسسات المصرفية، وعلى أي حال فإن هذه الدراسة

ستزداد أهميتها إذ نجحت في فتح الباب أمام الباحثين لمتابعة المهمة ومواجهة أوجه القصور، إن وجدت في هذه الدراسة - لذلك رأي الباحث أن يقدم للباحث المصري والعربي وللباحثين بشكل عام مجموعة من المنافذ البحثية لتكملة المشوار البحثي والاستمرار في الطريق الذي ربما سيقود إلى مزيد من حرية التصرف والتمكين والمشاركة.

الخلاصة:

بشكل عام هذه الدراسة حاولت أن تقدم مساهمة توعوية في اتجاه حرية الموظف ومشاركته في منظمات الأعمال مثل: البنوك والمؤسسات المصرفية. هذه الدراسة ودراسات مستقبلية متشابهة من الممكن أن تشجع باحثين آخرين للمشاركة في دراسات ممتدة حول التمكين الإداري- بأمل أن هذه الجهود ستعمل على تحسين العلاقة بين منظمات الأعمال والموظفين والعملاء على أساس من الرؤى والأهداف المشتركة بصورة أفضل إذا نظرنا إلى العلاقات في هذه الدراسة كغايات لتحقيق الولاء التنظيمي.

الهوامش

- (1) Reichers, A. E (2005) "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" Academy of Management Journal, No. 10 , 465-476.
- (2) Meyer, j; N. Allen and C. Smith (2007) "Commitment to Organizations and Accusations: Extension and Test of Three Component Conceptualization" Journal Of Applied Psychology, No. 78 , 538-556.
- (٣) تم تحديد حجم العينة مساوياً لحجم المجتمع، لصغر حجم المجتمع، وحتى تكون نتائج عملية التحليل ذات دلالة.
- (4) Dafy, Ruchard L. (2009) Organization Theory and Design, South – Western College Publishing, Ohio, p. 501.
- (5) Robbins, Stephen, P., (1999). Organization Behavior: Concepts Controversies And Applications,6 Edition, Print ice- Hall inc, Englewood, Cliffs, N.J, p. 682.
- (6) Vogt Transfer of Power "Credit Union Management, Vol. 20, No. 6, p. 44.
- (7) Potter field, Thomas A, (1999). The Business Of Employee Empowerment, Westport, Cn: Quorum Books,. P. 2.
- (٨) هوارى، سيد، (٢٠٠٠): الإدارة الأصول والأسس العملية للقرن الـ ٢١، ط ١٢، دار الجيل للطباعة، ص ٢٢٣-٢٢٥.
- (9) Ettorre, Barbara, (1995). The Empowering Workers By Setting Goals, Nations Business p. 7.
- (10) Riggs, Joy, (2005). Empowering Workers By Setting Goals, Nations Business p. 7.
- (11) JOO, Back -kyoo Brain & Shim Ji Hyun, (2010). "psychological Empowerment and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning Effect of Organizational Learning Culture" Human Resources Development International Vol.13 No 4 September, pp.425- 430.
- (١٢) الدهان، أميمة وآخرون، (٢٠٠٦): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني ط ٨.

- (13) Kolter, P. Johan, (2006) "Leading Chang" Harvard Business, U.S.A, p 140
- (١٤) هوارى ، مرجع سابق، ص ٢٢١.
- (15) Umiker, William, (1992) "Empowerment the Latest Motivation Strategy" Health Care Supervisor, vol.11, No. 2.
Ongori, Henry (2009) "Managing behind the Scence: A view Point on Employee Empowerment" African Journal of Business Management, Vol. 3, No.1 January. pp. 10-14.
- (16) Dafy , Op. Cit, 1, Ohio, p. 505.
- (١٧) قاسم، مرفت إبراهيم راشد، (٢٠٠٧): أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ٥٠-٥١.
- (١٨) الكايد، جعفر أحمد، (١٩٩٩): الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- (19) Buchanan, Bruce (1997) "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations" Administrative Science Quarterly, Vol. 19 , 533-546.
- (20) Sheldon, M E,(1991) "Nvestments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization" Administrative Science Quarterly., 16, 43-150.
- (21) Steers R. (1999) "Antecedents and outcomes of organizational commitment" administrative Science Quarterly, 22. 1.
- (22) Kantor, Rosath M. (1999) "Commitment and social organization as syudy of Commiment; mechanism in utopian community" Americium Socio logical Review, p. 499-517.
- (23) Porter, Lymon W. (2004) Richard M. Steers and Richard T. Mowady, "Organizational commitment, Job Satisfaction and turnover among psychiatric technicians" Journal of Applied psychology, Vol.59 No. 5, 603-609.
- (24) Herbiniak, L.G. & Alutto, J.A (2007) Personal and role related factors in development of organization commitment Administrative Science Quarterly, 18, 555-572.

- (٢٥) المعاني، أيمن عودة، (٢٠٠٥): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
- (26) Lee, S.M. (2007) "An empirical analysis of organizational identification" Academy of management Journal, 14, 231-226.
- (27) Bruce, Buchanan. (2007) " Building organizational commitment of manger in work organizations "Administrative Science quarterly. Vol. 19 No 4 . p. 533-546.
- (28) Steers R. (1999) "Antecedents and outcomes of organizational commitment" administrative Science Quarterly, 22.1.
- (٢٩) ديفز، كيث. السلوك الإنساني في العمل (٢٠٠٤): دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف. القاهرة : دار النهضة، ص ٨٧-٨٨.
- (30) Brown, Michael E., (2009) identification and some conditions of organizational involvement, Administrative science Quarterly, 27.950112.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- أفندي، عطية حسين (٢٠٠٣): تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "بحوث ودراسات" (القاهرة: مكتبة دايانك للطباعة).
- الدهان، أميمة وآخرون (٢٠٠٦): المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني ط ٨ الأردن.
- هوارى، سيد (٢٠٠٠): الإدارة الأصول والأسس العملية للقرن الـ ٢١، ط ١٢، دار الجيل للطباعة، القاهرة.
- عاشور، أحمد صقر (١٩٧٠): إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.

(ب) الدوريات:

- البشايشة، سامر عبد المجيد (٢٠٠٨): "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة" المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد (٢) مايو.
- العجمي، راشد شبيب (٢٠٠٤): تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، مجلة الإداري، ط ٧٢، مسقط.
- المعيوف، صلاح بن معاذ (٢٠٠٢): أثر المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في القطاع العام السعودي، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ط ١٠٧.

(ج) الرسائل:

- العبيدين، بثينة (٢٠٠٨): العلاقة بين التمكين الإداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة الأسمنت ومؤسسة المواني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- الحاجة، فاطمة عبد الحميد (٢٠٠٦): "أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة" رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة.
- الثمري، محمد قليح سليمان (٢٠٠٦): "أثر تمكين العاملين على فاعلية اتخاذ

- القرارات بالتطبيق على الدوائر المحلية لإمارة أبو ظبي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- جلال، سعد شريف (٢٠٠٦): أثر استراتيجيات التمكين في تغيير الإبداع التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- المعاني، أيمن عودة (٢٠٠٥): أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، الأردن.
- الكايد، جعفر أحمد (١٩٩٩): الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

(د) دراسات، تقارير، مؤتمرات:

- عبد الوهاب، على محمد (٢٠٠٧): نموذج عبد الوهاب لتطوير إدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة لملتقى مدراء التدريب والموارد البشرية، اتحاد المصارف العربية، القاهرة.
- شحادة، حلمي يوسف (٢٠٠٥): الاتجاهات الإدارية الحديثة، مركز كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- مصطفى، أحمد سيد (٢٠٠٤): تمكين العاملين... السمات المميزة والمقاييس المؤثرة، المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، القاهرة.
- عامر، سعيد يس (١٩٩٩): استراتيجيات التغيير والتفكير الإيجابي، مركز التميز لعلوم الإدارة والحاسب، القاهرة.
- عبد المنعم، عزة صبحي (١٩٩٧): السبيل إلى تحقيق الكفاءة والارتقاء بمستوى الأداء، مجلة الإدارة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، القاهرة.
- القطان، عبد الرحيم (١٩٨٧): العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ط ٢.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Brown, Michael E., (2009) identification and some conditions of organizational involvement, Administrative science Quarterly, 27.950112.
- Dafy, Ruchard L., (2009) Organization Theory and Design, South - Western College Publishing, Ohio, p501.
- Meyer, j: N. Allen and C. Smith., (2007) "Commitment to

- Organizations and Accusations: Extension and Test of Three Component Conceptualization" *Journal Of Applied Psychology*, No. 78 , 538-556.
- Herbiniak, L.G. & Alutto.,(2007) J.A Personal and role related factors in development of organization commitment *Administrative Science Quarterly*, 18, 555-572.
 - Lee, S.M.,(2007) "An empirical analysis of organizational identification " *Academy of management Journal.*, 14,231-226.
 - Bruce, Buchanan., (2007) "Building organizational commitment of manger in work organizations" *Administrative Science quarterly*. Vol. 19 No 4. pp533-546.
 - Kolter, P. Johan,(2006) "Leading Change" *Harvard Business*, U.S.A, p 140.
 - Reichers, A.E., (2005) "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment" *Academy of Management Journal*, No. 10 , 465-476.
 - Bill, Guillioy (2001) *Employee Empowerment Means Organizational Success* Aaron Marcum, November,p28.
 - Ettorre, Barbara, (2007) *The Empowerment Gap Hype Vs Reality*, Br Focus, Vol 26.
 - Robbins, Stephen, P., (1999) *Organization Behavior: Concepts Controversies And Applications*,6 Edition, Print ice- Hall inc, Englewood, Cliffs, N.J, p. 682.
 - Potter field, Thomas A., (1999) *The Business Of Employee Empowerment*, Westport, Cn: Quorum Books., P. 2.
 - Steers R.,(1999) "Antecedents and outcomes of organizational commitment" *administrative Science Quarterly*, 22.1.
 - Kantor, Rosath M., (1999) "Commitment and social organization as syudy of Commiment; mechanism in utopian community" *Americium Socio logical Review*, p. 499-517.
 - Steers R.,(1999) "Antecedents and outcomes of organizational commitment" *administrative Science Quarterly*, 22.1.
 - Buchanan, Bruce., (1997) "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations" *Administrative Science Quarterly*, Vol 19, 533- 546.