

## الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة .

د. طبال لطيفة

أ. موساوي سميرة

الجامعة: ( البليدة 2 ) لونيبي علي

الجامعة: ( البليدة 2 ) لونيبي علي

ملخص :

في ظل التنافسية التي فرضتها العولمة أصبحت المنظمات اليوم تناشد وراء الاهتمام بالموارد البشري بغية تحقيق الفعالية والأداء المتميز هذا من جهة ومن جهة ثانية فهو يمثل حلا لا بد منه لمواكبة ظروف هذه البيئة المتغيرة وبهذا كان لزاما على المنظمة تبني مفاهيم جديدة منها مفهوم الثقة التنظيمية التي ركزت على تقليص الهوة بين جميع الأطراف داخل المنظمة مما يتداخل مع ما يركز عليه التمكين الإداري القائم على أساس الثقة بين العمال والإدارة وفي ظل هذا الاتفاق القائم بينهما نحاول ربط العلاقة من خلال طرح الإشكالية التالية : ما هي علاقة الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري للعاملين داخل المنظمة؟

الكلمات المفتاحية: المنظمة، العاملين، الثقة التنظيمية، التمكين الإداري.

## Abstract

In the competitive light imposed by globalization organizations today calls on behind the interest in the human vendor in order to achieve efficiency and outstanding performance on the one hand and on the other hand it represents a solution to the inevitable to cope with the conditions of this changing environment and this was imperative for the organization to adopt new concepts, including the concept of organizational trust, which focused on reduce the gap between all the parties within the organization including interferes with the focus of the administrative empowerment based on trust between labor and management in the light of the status of their agreement are trying to link the relationship by asking the following problem: what is the relationship between organizational trust administrative empowerment of employees within the organization?

Key words: organization, personnel, organizational trust, administrative empowerment.

مقدمة :

في ظل سعي المؤسسات لتحقيق أهدافها تبقى وسيلة تحقيق ذلك محل اختلاف، ولو استقرنا النظريات الكلاسيكية لوجدناها تصب حول فكرة مفادها تثمين الجانب المادي وجعل العامل مجرد آلة تنفذ الأوامر وفي ظل تراكم الانتقادات حولها ظهرت إلى الأفق النظريات الحديثة لتدي بدلوها حول إتمام الجزء الآخر متمثلا في العلاقات الإنسانية وفي مقام تنامي الأفكار الحديثة حاولت كذلك تشجيع الثقة

التنظيمية بين كافة الأفراد مع إعطاء العامل مجال للشعور بالطمأنينة وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها كل هذا ساعد على ظهور مفهوم تمكين العاملين في بيئة تمتاز بالمرونة والانفتاح ومن خلال هذا البحث سوف نعمق النظر حول هذين المفهومين من خلال إيجاد مدى ارتباطية العلاقة بينهما من خلال المحاور التالية :

محور الأول : مدخل مفهومي

المحور الثاني : الثقة التنظيمية كمدخل لتحقيق التنافسية والنجاح

المحور الثالث : تلازمة الثقة التنظيمية وتمكين العاملين

المحور الرابع: علاقة الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري للعاملين داخل المنظمة

محور 01: مدخل مفهومي

المنظمة : هي تكوين رسمي لمجموعة من الأفراد تزيد عن اثنين تعمل في إطار مشترك وفق مجموعة من الأحكام والتعليمات والتوجيهات من اجل تحقيق أهداف مشتركة. (1)

العاملين: يقصد به مدخلات المنظمة من الطاقات البشرية التي تساعد في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الأعمال وهي مقسمة إلى ثلاث مجموعات هي: التنفيذ، التحكم، والإشراف . (2).

الثقة التنظيمية : (يرى الشركجي، 2008) أن الثقة التنظيمية " هي مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين، حيث ينظر إلى الاتفاق عليها على أنه عقد نفسي غير مكتوب على الالتزام بينهم سلوكيا وعقلانياً، وينتج عن هذا الاتفاق للعقد النفسي ثقة متبادلة تحكم العلاقة بين الطرفين رغم كونه غير مكتوب وغير ملزم قانونيا إلا أنه الأساس والمعيار الوحيد في تقويم نوعية وطبيعة العلاقة بينهما. (3)

مفهوم التمكين الإداري : التمكين الإداري إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم . (4).

➤ من خلال التطرق إلى المفاهيم السابقة يمكن استنتاج أن أي منظمة تنطوي على موارد بشرية متمثلة في العاملين هذه الأخيرة تجمعها جملة العلاقات المختلفة سواء كانت فيما بينهم أو بإضافة طرف آخر كالرئيس أو الإدارة ككل، حيث أن كل من هذه الثنائيات (عامل- رئيس، عامل-عامل، عامل -إدارة ) إذا تعززت بثقة كانت في الأخير عاملا مساهما في التمكين الإداري للعاملين، وفيما يلي تبيان أهمية الثقة التنظيمية في ضمان التنافسية والنجاح للمنظمة .

المحور 02: الثقة التنظيمية كمدخل لتحقيق التنافسية والنجاح

دون شك فإن المنظمات المعاصرة تواجه تحديات جديدة، تتطلب التجديد التنظيمي واكتساب ميزة تنافسية، مع الاحتفاظ بمعايير عالية من الأخلاقيات، لذا تتميز المرحلة الراهنة بتنامي اهتمام المنظمات بالعائد الاجتماعي كواحد من معايير متعددة تقيس كفاءة وفاعلية المنظمات، وبطبيعة الحال فقد أصبحت الثقة احد المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها التنبؤ بالنجاح المستقبلي للمنظمة ووضع توقعات متفائلة بشأن نتائج عملياتها .

يعد النجاح التنظيمي الهدف العام والرئيسي الذي تسعى الإدارة والعاملون إلى تحقيقه، لذا تتكاتف جهود العاملين بالمنظمات بغرض انجاز غايات المنظمة، ممثلة بالإدارة العليا، فهناك فلسفة تهتم

"بالمحافظة على موارد المنظمة"، وفلسفة أخرى بديلة تهتم بـ "تكامل موارد المنظمة"، وكلاهما تهدفان إلى ضمان النجاح التنظيمي .

تسعى فلسفة المحافظة على الموارد إلى منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء سواء بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل أو بسبب ممارسة الرقابة، لتباين سلوكياتهم ومعارفهم، وإمّا تتم خلال وضع ضوابط ونظم إدارية تساهم في تقليص دور الأفراد في اتخاذ القرارات. وفيما يتعلق بالنوع الثاني من الفلسفة التي تقوم على أساس تكامل الموارد، لضمان النجاح فتركز على النتائج المستهدفة للعاملين بعد منحهم حرية اختيار طريقة العمل من دون النظر إلى الأخطاء التي تعد فرصاً للتعلم واكتساب معرفة جديدة، من شأنها تغيير السلوك بالاتجاه الصحيح، باعتبار أن ارتكاب الخطأ غير المقصود فرصة مضافة للإبتكار والإبداع، لأنها تفترض أن الأفراد يلتحقون بالمنظمات بحثاً عن فرص النجاح وتحقيق الذات والشهرة، حاملين معهم الأفكار والتطلعات والقوة للمنظمات لذا تلجأ المنظمات التي تعتمد هذه الفلسفة إلى تهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملون طاقاتهم وإبداعاتهم دون التشديد على الإجراءات والأنظمة المقيدة للإبداع .

تعد فلسفة ضمان النجاح من خلال "تكامل الموارد" الأفضل لخلق بيئة تنظيمية ملائمة للثقة، وفيها يقوم المدير بمراقبة النتائج وإزالة معوقات الانجاز، بدلا من رقابة السلوك الفردي، حيث لم تعد الربحية تتمثل فقط بالعوائد المادية، بل أصبحت السمعة عائداً والثقة عائداً أيضاً، وتعزيزها يدفع المنظمة لتحقيق للنجاح في تحقيق أهدافها وأهداف العاملين في الوقت نفسه . لذا تعد الثقة المتبادلة ميزة تنافسية تراهن عليها المنظمة، وتضمن لها التقدم والتفوق، وهذا ما يؤكده بعض الباحثين " فتتقن الجمهور بالمنظمة وثقة المنظمة بالعاملين وثقة العاملين بالإدارة، إذا ما تحققت لدى منظمة ما فإنها تكون قد امتلكت مقدرة وعنصرًا مهمًا من عناصر رأس المال الاجتماعي والتي يتوقع أن تساهم في تحقيق عوائد... قد يستخدم المنافسون تقليد المزايا التكنولوجية، وليس بإمكانهم تقليد الثقة، إذ أنها قدرة يصعب على المنافسين ملاحظتها.

ومن ناحية أخرى، يرى بعض الباحثين، بأن الرؤية الإستراتيجية بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاهات المنظمة الحالية والمستقبلية، والإدارة العليا هي المسؤولة عن صياغتها، كما تشرف على تنفيذها، لذا فإن إيمان الموظفين وثقتهم بفعالية الرؤية الإستراتيجية وكفاءتها يساهم في نجاح جهود المنظمة في تحقيق أهدافها الطموحة، كما أن عدم اقتناع العاملين بجدوى الرؤية الإستراتيجية سيقود إلى تكون إدراك سلبي لديهم عن الرؤية، وهو ما يعوق تحقيقها لأهدافها المنشودة، وينعكس ذلك بصورة سلبية على درجة ثقتهم بالإدارة العليا للمنظمة . (5).

المحور 03: تلازمة الثقة التنظيمية وتمكين العاملين

أصبح المناداة بمبدأ تمكين العاملين أهم صيحة في أساليب إدارة القرن الحالي، والتمكين يعطي المزيد من المسؤوليات والسلطات رغم أن المديرين يعتبرونه نوعاً من التنازل من أوضاعهم الوظيفية ولكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

## 1. تدريب العاملين

لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، ورغم تلك الحقيقة إلا أن الكثير من المديرين لا ينظرون للتدريب كقيمة مضافة بل يتم إنفاقه لتقليل التكلفة في الأوقات الصعبة.

والتمكن بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة، وللتدريب أهمية ودور مهم على اتخاذ القرارات في العمليات التشغيلية التي اختفت منها تماما العمالة اليدوية وحل محلها أجهزة الكمبيوتر في المراقبة والتحكم من خلال تشغيل المعلومات لاتخاذ القرارات الفورية، فلا يمكن الاعتماد هنا على ما تلقاه العاملون في المدارس والجامعات فقط حيث أنها مازلت قاصرة على إمداد العاملين بكل المهارات بل يجب العمل على التدريب المستمر للعاملين وتطوير تقنياتهم للتعامل مع الأجهزة المعقدة.

## 2. المشاركة في الرؤية

يجب أن تتشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، ومما يؤسف له أن بعض المنظمات ليست لديها رؤية واضحة وان وجدت تصبح قاصرة فقط على الإدارة العليا ولا تتعداها لباقي العاملين الذين يشعرون بالقلق اتجاه ما يحدث للمنظمة واتجاهاتها في المستقبل فهم ليسو على دراية بالصورة الكلية وليست لديهم المعلومات، رغم أنهم مفتاح التوجه للمستقبل والمشاركة في الرؤية وقبول العاملين لها تخلق نوعا من التماسك ووحدة الهدف فهي تمثل البوصلة التي تنظم جميع القوى بالمنظمة وتشير إلى المقصد الذي ينبغي الوصول إليه، فإذا لم تستطع المنظمة أن تنقل وبوضوح جميع الآمال والتطلعات والأهداف المتعلقة بحصة السوق وحجم الأعمال والتكاليف فلن يكون لها أي رد فعل الإدارة الوسطى والعاملين أيضا فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة حيث تركز أنظار العاملين على المستقبل وتلقي الضوء على مسببات التغيير وتعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي وتوحد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لانجاز هدف واحد.

إن عملية اتخاذ القرارات، وتحمل المسؤوليات يشمل معرفة ما هي العوامل المناسبة فعمل ما يذكر لك لا يعني الحاجة إلى المعرفة أي شيء أكثر من ذلك والمفتاح لمنح التمكين الناجح في هذا الصدد طبقا لشاكتون : هو أن يكون العاملين قادرين على تحديد المعلومات التي يحتاجونها ومتى يحتاج هذه المعلومات وأي من أعضائه سيحتاجها وتكون مهمة المدير في هذا الصدد تسهيل نقل هذه المعلومات والتأكد من توفير للفريق ما يحتاجه

## 3. وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير

يحتاج العاملون والمديرون على حد سواء إلى وجود مجموعة من القيم التي تتلاءم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة، فهي في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم لكي يحدث مثل ذلك التأثير فلا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وان تصاغ بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم وتخرق المنظمة بصرامة شديدة فلا مجال هنا للاختيار وبدون ذلك فان الثقافة التقليدية ستظل لها السيادة في احتلال الساحة وتفشل الإدارة في تطوير عملياتها وتصبح كمن يدخل الحرب ويتك رسماً المعركة للأعداء.

## 4. إعادة هيكلة نظم المكافآت

لن يتم التحول بنجاح إلا إذا حضي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في اختراق مخاطر التغيير، أي يلمسون بأيديهم ما يستحق العناء المبذول فإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحدائه خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تضعهم في نفس القارب مع المنظمة والمنظمة تشعر بالنجاح أو الفشل من خلال نتائج أداء العاملين النهائية، ولهذا يجب أن يشعر العاملون بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واختصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم وقد حان وقت المشاركة في جني الثمار.

والكثير من المنظمات اليوم بدأت في تطبيق نظام الأجر مقابل الأداء المتميز فهي تتوقع أن يؤدي كل فرد ما يتوقع منه وفقا لمستويات أداء عالية، بعد حصوله على التدريب والخبرة اللازمة ولذلك يستحق أن يحصل على سعر السوق الذي يقدر مجهوداته في جميع المنظمات، كما أن بعض المنظمات تربط نظم الأجر بها ابتداء من رئيس مجلس الإدارة إلى أقل مستوى يرضي العميل ومستوى جودة المنتج والخدمة، وهي هنا لا تفرق بين العميل الخارجي أو الداخلي أي تشعر العاملين بملكية النتائج بدلا من المراكز والأوضاع الوظيفية وهذه الملكية تسمح للإدارة بأن تضع برامج غير ثابتة للأجور وبالمثل غير مرتبطة بالأوضاع الوظيفية ولكن مرتبطة بأداء الفريق والنتائج النهائية للمنتج أو الخدمة.

## 5. ثقة في العاملين :

مرت الكثير من العقود التي كانت الإدارة تظهر من خلال سياستها عدم الثقة في قدرات العاملين أو في مدى استقامتهم وأمانتهم، ولذلك استخدمت أساليب القمع والتخويف المباشر وغير المباشر وكانت استجابة العاملين بالمثل كذلك، ولم تجدي كل مبادئ وبرامج الإدارة في ذلك الوقت بإصلاح فجوة الثقة بين الطرفين. أساس عملية التمكين هو الثقة أي ثقة المديرين في العاملين، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرين في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات، وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف .

فالثقة يتم بناءها مرور الوقت من خلال السلوكيات والتصرفات من كل الجوانب، فالعاملين في كافة المستويات الذين يفتقدون الثقة بالإدارة أو يخافون الوقوع في الخطأ لن يتحملوا أية مسؤوليات جادة في هذه المرحلة، فالمديرون الذين مازالوا يعتنقون مبدأ المحاباة حتى في اختيار من يقومون بالتفويض أو التمكين لهم لن يتمكنوا أيضا في تحقيق أية إنجازات ذات قيمة.

## 6. تدعيم الأخذ بالمخاطر

بعجز العاملين عن الأداء العالي أو التصرف الفعال في مناخ محفوف بالمخاطر تزداد فيه المشاكل التي لا يملكون حيالها إلا الحلول التقليدية التي يجدونها، وتكلفة عدم التصرف خوفا من المخاطر أكثر بكثير بحدوث بعض الأخطاء يستلزم ذلك من المديرين أن يتحركوا بسرعة تعادل سرعة تحرك وتغيير الأهداف، وحتى إذا فقد أحدهم الطريق بعض الشيء أفضل من التصويب بدون هدف إطلاقا.

فالمنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر حيث يخشى

المديرون الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، والتحول اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات وسوف يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية . وعندما يعاقب العاملين لحدوث أخطاء فسوف يتم إخفائها، وتخفي المبادرات والابتكارات والإبداع وأفضل الأساليب للأخذ بالمخاطر هي تشجيع كل من يأتي بمنتج أو فكرة جديدة من خلال إشراكه بملكية ذلك المنتج أو الفكرة من البداية حتى النهاية بل يعين مديرا لتنفيذه حتى ولو يحمل في طياته روح المغامرة ويحصل رسميا على هذا اللقب وما يتبعه من مكافآت وفرص جديدة في المستقبل، بل يتم وضع سياسة رسمية تشجع العاملين على قضاء 15 بالمائة من أوقاتهم في العمل في اختيار مشروعات جديدة يقومون بإدارة تنفيذها مع اعتبار أن الفشل يعتبر تجربة تعليمية وخطوة للنجاح (6).

➤ تعتبر شروط تنفيذ خطوة التمكين أساسية وهي بمثابة البادرة الرئيسية التي تسعى كل منظمة لخوضها بنجاح، لكن لو تعمقنا في فحوى هذه الشروط نلمس تلك التلازمة القائمة بين مفهومي الثقة التنظيمية والتمكين ولعل الخطوتين الأخيرتين تعبران عن ذلك فرغم أهمية الخطوات التي تسبقهما إلا أن الثقة التنظيمية بكامل أوجهها تمثل الفيصل في ذلك فلو نفترض أن المنظمة تمكنت من المرور بسلام في الخطوات الأولى فكيف تتم المخاطرة مثلا (الخطوة الأخيرة) إن لم تكن هناك ثقة بالمعنى الحقيقي وان لم يحدث ذلك فنتاج ذلك غير محقق .

المحور 04: علاقة الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري للعاملين داخل المؤسسة .

هناك شرط أساسي للتمكين وهو ترسيخ الثقة . إذا كان الناس الذين تقودهم لا يتقنون بك كفاءة، فلا بد من نسيان أن تكون عملية التمكين ذات فعالية، والسبب في أن الثقة هي شرط أساسي للتمكين أن الناس يجب أن يؤمنوا بأنك تسعى إلى تمكينهم . هناك عدد من الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين وهناك دراسات أخرى ذكرت أن الثقة تنشأ وتعزز في أثناء عملية التمكين . ويتطلب التمكين الثقة التي تنتج عن جهود صادقة لاجتثاث الخوف وما تحدته من آثار مدمرة . أن الخوف يولد قلة في التعاون، وعملية اتصال ضعيفة، والتزاما ضعيفا، وعدم الرغبة في المجازفة والمخاطرة، وبالتالي فإن ذلك يؤدي إلى إخماد وإعاقة الابتكار والتطوير. وينتج عن الخوف عنه أيضا نقص الدوافع الداخلية، وانخفاض في احترام الذات وقلة الثقة بالنفس. فعملية التمكين عملية تعاونية إذ أنها عملية متجددة ونامية وتسير بشكل دائري، وتوصف بأنها عملية حيوية تحويلية على مستويات متعددة، وتبدأ بواسطة تحويل شعور الأفراد بأنفسهم وتحفيزهم إلى تجريب سلوكيات جديدة وتساعدهم على تطوير عقلية فكرية تعليمية وتعزز من ثقتهم بأنفسهم ثم يعمل هذا الفرد الذي أعطي التمكين على جلب آخرين إلى داخل عملية التمكين بهدف تمكينهم أيضا، وتكون النتيجة قوة عمل ممكنة تساهم بإيجاد منظمة أكثر فاعلية وتفاعلية . (7)

#### 1. علاقة ثقة (عامل - قائد) بالتمكين الإداري للعاملين

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا، "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول . والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للثقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة

صناعة ينبغي إعادة اختراعها، واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبنا من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح".

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل. وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين . (8)

## 2. علاقة ثقة (عامل- عامل) أو فريق العمل بالتمكين الإداري للعاملين

العنصر الثاني الداعم والمعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاضد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة، يتضمنها علاقة وتعارف وصلات، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص. والجماعة قد تُشكل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما. ففرق العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعززها لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي .

والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم. وتجارب عمل الفرق في مؤسسات الدول العربية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين الأعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشللية. وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس ومتّحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيداً من التمكين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين ومنح الأفراد مزيداً من الحرية والاستقلالية. (9)

إن الثقة بالعاملين على سبيل المثال كما حدث في شركة وستلر (wistler) فقد زادت من إسهام العاملين في حل مشاكل النوعية التي كانت مسؤولة عن فحص نوعية الإنتاج عند نهاية عملية التجميع، وقد شجعت العاملين على فحص أعمالهم الخاصة وأنهم مسؤولين عن تصحيح أخطائهم الخاصة بأنفسهم ونتيجة لذلك فقد قلصت من مشاكل النوعية لديها وأصبحت ذات ربح عال . (10)

يجب أن تكون ثقة الإدارة بالفريق جيدة وبهذا يتم الفريق أعماله بشكل فعال، ويجب أن تكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق أنفسهم كذلك . (11)

خاتمة :

في إطار محاولة الإجابة على الإشكالية السابقة والمتمثلة في مدى ارتباطية كل من الثقة التنظيمية بالتمكين الإداري للعاملين يمكن القول أنها تعتبر متغير أساسي في بناء نموذج التمكين أو الإدارة الممكنة بدليل انه لا يمكن أن نقدم على أي خطوة إن لم نغرس في العامل الثقة الكاملة، ومن جهة أخرى وحتى وان تمكنا من تجاوز الخطوات الأولى للتمكين إلا انه في الأخير سوف لن تعطي النتيجة المرجوة وان تم وحدت ذلك فلن تستطيع المنظمة الاستمرار طويلا .

## قائمة المراجع

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة موسوعة إدارية شاملة لمصطلحات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، ط1، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011)، ص. 435
2. بلاغماس بركة، "ضغوط العمل وواقع التمكين التنظيمي للعاملين داخل المنظمة دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - كلية الحقوق والعلوم السياسية - كلية اللغات والآداب- جامعة البليدة 02 نموذجاً" (أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 02 الجزائر، 2016)، ص. 29
3. زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة، "أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية" "دراسة تطبيقية على المعلمين والمعلمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 8، 4 (2012): 630.
4. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، مرجع سابق، ص 161.
5. حمد بن سليمان البدراني، " إدراك العدالة التنظيمية وعلاقته بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية"، (أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010)، ص. 53-54 .
6. كرمية توفيق، "تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان -SC SEG"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص. 106-109.
7. رامي جمال اندراوس، و عادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين (الأردن : عالم الكتب الحديث، 2008)، 21-22 .
8. يحيى ملحم، التمكين : مفهوم إداري معاصر، 74-75 .
9. مرجع نفسه، ص 75-76 .
10. زكريا مطلق الدوري، احمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، 228 .
11. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010)، 188 .