

جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي دولي

نموذج التمكين كعامل في تحقيق التميز في المنظمة
دراسة تطبيقية

تحت إشراف الأستاذ:

قوار الحبيب السعيد

مقدمة من طرف الطلبة:

فلوحي علي

بن عويينة فتحي

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	عن الجامعة
رئيسا	د. رمضان محمد	جامعة مستغانم
مقررا	د. قوار الحبيب السعيد	جامعة مستغانم
مناقشا	د. بن حمو محمد عصمت	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2019 - 2020

إهداء و تشكر

أهدي هذا العمل إلى العائلة و الزملاء.
و أشكر كل من ساعدني في انجازه، و أخص بالذكر الأستاذ الفاضل الحبيب السعيد قوار، كما أشكر
اللجنة التي ستعكف على تقييمه.
فلوحي علي

- الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله سيدنا "محمد" صلى الله عليه و سلم

أهدي ثمرة جهدي إلى

إلى من أرضعتني الحب والحنان والتي لا تقدر بثمن أُمي الغالية.

أقدم هذا العمل

إلى سبب وجودي في الحياة أبي الحبيب.

لكما كل التجلي والاحترام

إلى إخوتي وزملائي ككل .

- كما اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الفاضل الحبيب سعيد قوار
الذي تفضلت بقبول الاشراف على هذه الدراسة فله مني جزيل الشكر والعرفان على كل
التوجيهات التي قدمها لي والتي على ضوءها تم انجاز هذا البحث.
وأخيرا اود الشكر كل من ساهم في مساعدتي لإتمام هذا البحث من قريب او من بعيد
وخاصة زملي علي فلوحي أطلال الله في عمره.

بن عويينة فتحي

	الفهرس
I	إهداء وتشكر
II	فهرس المواضيع
III	قائمة الأشكال و الجداول
4 - 1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لنموذج التمكين	
5	مقدمة الفصل
19 - 6	المبحث الأول: مفهوم نموذج التمكين
6	المطلب الأول: التمكين في الفكر الإداري
9	المطلب الثاني: التمكين و بعض المفاهيم الإدارية
12	المطلب الثالث: المدارس الإدارية و النظريات المفسرة للتمكين
25 - 20	المبحث الثاني: التمكين و التحديات الإدارية
20	المطلب الأول: أهمية التمكين و فوائده
22	المطلب الثاني: مبررات التمكين
24	المطلب الثالث: معوقات التمكين
34 - 26	المبحث الثالث: التمكين كنظام في المنظمة
26	المطلب الأول: آليات تطبيق التمكين، المداخل
29	المطلب الثاني: أبعاد التمكين
32	المطلب الثالث: نماذج تطبيق التمكين
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار العام للتميز	
36	مقدمة الفصل
47 - 37	المبحث الأول: المفهوم العام للتميز
37	المطلب الأول: التميز أحد اتجاهات الإدارة الحديثة
40	المطلب الثاني: مبادئ و متطلبات التميز
43	المطلب الثالث: نماذج التميز حول العالم
53 - 48	المبحث الثاني: التميز في المنظمة
48	المطلب الأول: أبعاد التميز في المنظمة
50	المطلب الثاني: تحديات التميز في المنظمة الدوافع و المعوقات
52	المطلب الثالث: المنظمات المتميزة الخصائص و المتطلبات
62 - 53	المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين و التميز في المنظمة
54	المطلب الأول: مداخل التميز في المنظمة
57	المطلب الثاني: دور التمكين في مداخل تميز المنظمة
61	المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين و تميز المنظمة
63	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية	
64	الجزء الأول: آراء الباحثين حول العلاقة بين تمكين العاملين و التميز التنظيمي
65	الجزء الثاني: استنباط علاقة التمكين بالتميز من خلال أبعاد التميز التنظيمي
67	الجزء الثالث: النتائج و التوصيات
68	الخاتمة
69	قائمة المرجع و المصادر

قائمة الأشكال و الجداول و المختصرات

قائمة الأشكال

الرقم	التعيين	الصفحة
01 -I	عملية التمكين بوصفها استراتيجية إدارية.	4
02 -I	التطور من مفهوم الاندماج إلى مفهوم التمكين.	6
03 -I	الحاجات التي يرغب العامل في تلبيتها.*	10
04 -I	النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة.	13
05 -I	عناصر التحول إلى المنظمة المتعلمة.	15
06 -I	نموذج تمكين العاملين في المنشآت لموسى توفيق المدهون.	29
07 -I	التتابع المرحلي لاستراتيجية التمكين حسب نموذج (Daft, 2001).	30
08 -II	نموذج McKinsey 7S.	35
09 -II	معايير نموذج التميز الجزائري.	42
10 -II	المدخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.	54
11 -II	عناصر الإدارة الإلكترونية.	56

قائمة الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
01 -I	الفرق بين التمكين و التفويض.	5
02 -I	طريقة التمييز بين النظريتين X و Y.	11
03 -I	المقارنة بين التنظيم الأمريكي و الياباني و نظرية "Z".	14
04 -II	التطورات التاريخية التي مر بها التميز التنظيمي.	36
05 -II	معايير النموذج الياباني للتميز.	40
06 -II	معايير النموذج الأمريكي للتميز.	41
07 -II	معايير النموذج الأوربي للتميز.	42
08 -II	معايير النموذج الجزائري للتميز.	43
09 -III	أبعاد التميز التنظيمي حسب العديد من الباحثين.	64

قائمة المختصرات

المعنى	التعيين	الاختصار
إدارة الجودة الشاملة	Total Quality Management	TQM
المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة	European Foundation for Quality Management	EFQM
جائزة الجودة لـ Malcolm Baldrige	The Malcolm Baldrige Quality Award	MBQA
الديوان الوطني للتقييس الشرعي	L'Office National de Métrologie Légale	ONML
المعهد الجزائري للمعايير (للمعايرة)	L'Institut Algérien de Normalisation	IANOR

* تم الوقوف على الشكل في صفحة مجلة: الإدارة اليوم، على الفضاء الأزرق، و لم يتم الوصول إلى المصدر الرسمي.

مقدمة:

لكل مجال رواد ولكل رائد أسلوب، فرواد الأعمال المتميزون وأساليهم هي تلك المبنية على أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري الحديث. عُرف التنظيم وبالأحرى التنظيمات " بأنها وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تنبني ويعاد بناؤها بقصد تحقيق أهداف معينة".

تعتبر المنظمة بناء أساسي في المجتمع، ونواة بيئة الأعمال ونظام مفتوح علميا تتفاعل معها من خلال أن كل مدخلاتها تستمد من هذه البيئة والتي تعتبر كذلك المصب الأخير لمخرجاتها، ومن خلال اعتبار هذه المنظمة نقطة تقاطع (التقاء) العديد من الفاعلين في المجتمع (الزبائن، الموردون، البنوك، الجمعيات،)، كل هذا جعل هذه المنظمة تتأثر ببيئة الأعمال تأثراً واضحاً، سواءً كان هذا التأثير اجتماعياً أو اقتصادياً، أو قانونياً، وبالتحديد المعاصرة، والتي تتمثل في العولمة وما حملته من ترابط للأسواق وتحرر اقتصادي، شدة المنافسة وحركة رؤوس الأموال وهذا ما حملته الشركات المتعددة الجنسيات، التسارع التكنولوجي وهذا ما أحدثته الطفرة العلمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ومن أجل مواكبة مختلف هذه التحديات، وفي طريق الوصول إلى الريادة وتحقيق الأهداف المسطرة صار لزاماً على المنظمة، تبني المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية والتي نجد من بينها، إدارة الإبداع وإدارة التغيير وإعادة هندسة الأعمال، وذلك من أجل الوصول إلى التميز ومن ثم إدارته، ولعل من بين هذه المفاهيم التركيز على ما تملك المنظمة من موارد عمالية والتي تسمح بخلق القيمة من أجل الوصول إلى التميز.

ومن أجل تحقيق إدارة جيدة ومتميزة يجب التركيز على المورد البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في المعرفة التي تعتبر سمة العصر الحديث، وحتى يتم استغلال هذه المعرفة واستخراجها من عقول وقلوب العاملين وتحرير طاقاتهم المكبوتة يجب مشاركتهم الرأي وفسح المجال أمامهم بممارسة شيء من السلطة وهذا ما يسمى بتمكين العاملين.

يعتبر المورد البشري أو الرأس المال الفكري والاستثمار فيه، العنصر الأساسي لكل المفاهيم الحديثة للإدارة الاستراتيجية، حيث تمكنت المنظمات من خلاله التأقلم مع مختلف المؤثرات البيئية ومواكبة ما تفرضه من تحديات وتحقيق ما سطرته من أهداف، وبالتالي تحقيق التميز، وذلك بفعل ما يتميز به هذا المورد من ابتكار وإبداع ومعرفة متجددة.

إشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما تقدم من تحديد للمفاهيم والمتمثلة في المنظمة وما تواجه من تحديات وماذا تريد (التميز في عالم الأعمال) وكيف تحققه (تبني المفاهيم الحديثة كتمكين العاملين)، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

هل يمكن اعتبار نموذج التمكين عاملاً لتحقيق التميز في المنظمة ؟

كما يمكن أن تتفرع من هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو التمكين، وما موقعه في المنظمة ؟
2. ماذا نعني بتميز المنظمة، وكيف يمكن تحقيقه من خلال التمكين ؟
3. ما واقع التمكين في المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز؟

فرضيات الدراسة:

1. التمكين من المفاهيم الحديثة التي تتبعها إدارة المنظمة.
2. التميز استراتيجية يمكن الوصول إليها واتباعها من خلال نموذج التمكين.
3. تسعى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إلى تمكين عاملها.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التطرق إلى بعض المفاهيم النظرية والمتمثلة فيما يلي:

1. التعريف بمفهوم التمكين و التميز في المنظمة.
 2. التطرق لنماذج كل من التمكين و التميز في المنظمة.
 3. تبيان دور نموذج التمكين في تحقيق التميز في المنظمة.
- كما نهدف من خلال الدراسة التطبيقية إلى:
4. التعريف بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
 5. معرفة مدى تطبيق الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لنموذج التمكين.

أهمية الدراسة:

نرى أن لموضوع الدراسة الأهمية البالغة، وأهميته تنشأ من حداثة المفاهيم التي يتناولها، فكل من التمكين والتميز يعدان من المفاهيم الحديثة في الإدارة الاستراتيجية والتي لازالت تحتاج إلى المزيد من الدراسة من قبل المختصين في الميدان، كما تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تحديد مفهوم التمكين و التميز وتطورهما في الفكر الإداري الحديث.
2. تحديد العلاقة بين نموذج التمكين و التميز في المنظمة.

الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على مجموعة من المراجع تم الوقوف على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي التمكين والتميز، فمن الدراسات من ربطت التمكين بالعديد من المتغيرات، وهناك من الدراسات من ربطت التميز بالعديد من التغيرات، أما عن الدراسات التي ربطت التمكين بالتميز فسوف نستعرض جملة من الدراسات التي استفدنا منها مع الإشارة إلى أهم ما خلصت إليه:

** نظرا للوضع الاستثنائي و الجائحة الوبائية (Covid-19)، فقد تم التخلي عن هذه الدراسة الميدانية في المؤسسة المستهدفة، و باقتراح من القائمين على مصلحة التريصات و توجيهه من الأستاذ المشرف تم استبدالها بعملية استقراء لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، و الوقوف على ما توصلت إليه من نتائج.

• **الدراسة الأولى:** أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية" -المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبوبكر بلقايد، 2015.

حيث خلص فيها الباحث إلى أن هناك دور للتمكين الإداري في التميز التنظيمي بمختلف أبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الاستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية) وذلك من خلال تطوير استبانة بلغ تعدادها (340) مفردة، مستخدما الرزمة الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات، و توصلت الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة (56.3%) في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لشركة سوناطراك البترولية حاسي الرمل.

• **الدراسة الثانية:** عطا الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف - دراسة تطبيقية -، بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3، 2014.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي، من خلال تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات وتوزيعها على كافة أعضاء فرق العمل، و خلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل و التميز التنظيمي، و وجود أثر ايجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي، كما قدمت العديد من التوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل و التميز التنظيمي في الجامعة.

• **الدراسة الثالثة:** علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، بحث منشور في مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، وذلك من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (553) مفردة، وتوصل الباحث من خلالها إلى أن مستوى إدراك العاملين في شركة الاتصالات الأردنية لأبعاد التمكين الإداري و التميز التنظيمي كان مرتفعا، كما خلص إلى وجود أثر هام ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في تميز منظمة الأعمال في شركة الاتصالات الأردنية، و أوصى الباحث بضرورة ايجاد مناخ تنظيمي ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري عمليا في الشركة، و تشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، و العدالة.

• **الدراسة الرابعة:** أمجد درادكة، التمكين الإداري و علاقته بالتميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، بحث منشور في مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 31(8)، 2017.

حيث كان الهدف من الدراسة التعرف على مستوى التمكين الإداري و التميز التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، و على العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري و التميز التنظيمي، على درجة إسهام التمكين الإداري في التنبؤ بالتميز التنظيمي، و على معوقات تحقيق التمكين

والتميز التنظيمي، وذلك من خلال استبانة تتكون من (78) فقرة وزعت على عينة تتكون من (331) عضو هيئة التدريس، حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التمكين و التميز جاءت متوسطة من وجهة نظر هيئة التدريس، كما أنه يوجد ارتباط بين جميع مجالات التمكين الإداري و جميع مجالات التميز التنظيمي، باستثناء مجالي (تميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية).

- الدراسة الخامسة: د. حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، العلوم التربوية، الجزء 1، العدد الثالث، جويليا 2018/2017. حيث كان الهدف من الدراسة هو تحديد كيفية تحقيق التمكين الإداري المدرسي بما يدعم التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري، وذلك من خلال اقتراح وبناء سيناريوهات بديلة تعمل على تحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الواقع الراهن ورصد نقاط القوة والضعف وكذلك الاتجاهات العامة السائدة، من ثم يتم استنتاج المشكلات أو القضايا الرئيسية التي لابد من تحديد حلول لها عند كتابة السيناريو.

الفصل الأول:

الإطار العام لنموذج التمكين.

مقدمة الفصل

بات مسلماً بأن الإدارة تنظيم إنساني في سياق اجتماعي له ثقافته وأعرافه وممارساته، ونظراً لكون الإدارة قائمة على العنصر البشري، فإنه من الطبيعي أن تحظى دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة بأهمية متزايدة في الأدبيات الإدارية الحديثة.¹

فالسلوك الإنساني أحد المدخلات الأساسية في الإدارة، وهو هدف ووسيلة، إذ نجد أن الإدارة تعمل على تغيير سلوك العاملين والمتعاملين معها حتى تحقق الأهداف المسطرة، ولعل أهم هذه التغييرات في السلوك التي تسعى المنظمة إلى إحداثها، الشعور بالاستقلالية في التصرف وتحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات، وهذا ما يسمى بتمكين العاملين.

يرى كل من (Brown & Harvey, 2006 : P 241)، أن تمكين العاملين هو الفرق بين النجاح و الفشل على المدى الطويل.²

وسواء كان التمكين هدف أو وسيلة فإنه العامل الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة، والرقى بها إلى أعلى المراتب من خلال تحقيق عوائد مادية كحخص سوقية أكبر، و عوائد معنوية كالشعور بالانتماء لدى العاملين بالمنظمة.

ومن أجل ذلك كان هذا الفصل الذي سيسمح لنا بالتعرف على تمكين العاملين كإطار نظري عام، من خلال ثلاث مباحث:

نورد في المبحث الأول المفهوم العام لنموذج التمكين من تعريفات نظرية، ومفاهيم مقارنة له، وبعض النظريات المفسرة له.

أما المبحث الثاني فسنحاول التطرق إلى أهم التحديات التي تواجه نموذج التمكين من دوافع ومبررات ومعوقات.

لنختم الفصل بمبحث ثالث نستعرض فيه أهم الآليات والنماذج المقترحة لمفهوم التمكين.

1 د. عبد الله بن عبد الرحمن لبريدي وأ. نورة بنت محمد الرشيد ، مستويات ومعوقات التمكين وعلاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، مارس 2012، ص 121.

2 Donald R. Brown & Don Harvey, An Experiential Approach to Organization Development, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Seventh Edition-2006, P 241.

المبحث الأول: مفهوم نموذج التمكين

أن تفهم ما المقصود بالتمكين، ومعرفة مختلف نماذج التمكين وخطوات التنفيذ تعد الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الحقيقي، ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة الأولى (Wilkinson & Caning, Conger, 1988- 1989).¹

المطلب الأول: التمكين في الفكر الإداري

يعد التمكين من أهم الموضوعات التي يدور حولها النقاش في مجال الإدارة، باعتبار أن التمكين كتوجه حديث، أداة للإصلاح الإداري ومدخل من المداخل الحوكة لتحسين إدارة الأزمات والتعامل معها بكفاءة عالية، وأحد مكونات إدارة الجودة الشاملة، ومبدأ من مبادئ الإدارة اللامركزية وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرارات، والتميز الإداري واستمرارية التطوير.

إنّ هذا الطرح يلزمنا دراسة هذا التوجه والتعرف على هذا المدخل، من خلال تصفح العديد من الدراسات والأدبيات الإدارية التي تطرقت له:

التمكين في اللغة الانجليزية ورد في معجم (Dictionary's Webster 1976, P: 744) بمعنى منح السلطة الرسمية أو القوة القانونية أو إعطاء قوة شرعية لشخص ما، لذلك نجد أن تطبيق التمكين في أي منظمة يتطلب مشاركة طرفين هما مانح القوة القائد والممنوحة له القوة وهو العامل.²

مصطلح التمكين هو ترجمة لمصطلح Empowerment، ويعني كسب السلطة وقد قسم إلى ثلاث عناصر:³

- أصل المصطلح Power والذي يعني السلطة أو القوة والتأثير؛
 - Em (préfixe) والتي تتضمن حركة الانضمام للسلطة؛
 - Ment (suffixe) والذي يشير إلى وجود نتيجة ملموسة، مرتبطة بارتفاع درجة السلطة والقوة.
- وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات، وتمت دراسته من خلال تصميم الوظائف العليا في المنظمات، ومن أهم نماذج القوة ما قدمه الباحثان "French & Raven" اللذان قاما بتصنيف القوة إلى خمسة أنماط هي: القوة المرجعية القوة القانونية، قوة الخبرة، قوة الإيجار، قوة المكافأة، فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد، كما حاول "جون ديوي" في نفس السياق في كتابه "الديمقراطية والتربية" أن يثبت أن القوة هي المقدر على النمو، وتوجد لدى العمال قليلي الخبرة في العمل، حيث قال أن نمو هذه القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التغيير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو التعديل في بعض أو كل قنوات الاتصال.⁴

1 د. حسونه و.د. السكارنه و.د. عبد القادر و.د. أبوقله، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 115، المجلد 36: 2014، ص 49.

2 د. ناصر جرادات، و.د. أحمد المعاني، و.د. طارق هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1/ 2013، ص 68.

3 برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية- دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة: 2014- 2015 ص 6.

4 أ.د. عبد العالي دبله و الباحثة وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 18، مارس 2016، ص 55.

وحسب الباحثان Zoë oxall & Baden، يقسم مصطلح القوة Power إلى أربعة أقسام:¹

- حسب القوة Power over: وتتمثل في العلاقة بين المدير المتسلط والمرؤوس، وتعتمد الشدة في تنفيذ الأعمال.
- القوة لغرض ما Power to: وترتبط بالسلطة الممنوحة لغرض اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- المشاركة بالقوة Power with: وهي تنظيم مجموعة من الأفراد العاملين من أجل الوصول إلى غاية معينة.
- القوة الضمنية Power within: وتعني تمتع العاملين بالثقة و شعورهم بالمسؤولية وحرية التصرف بالشكل الذي يؤثر في الآخرين.

و من أجل هذا الاختلاف في منشأ القوة (حسب الباحثان French & Raven) و كيفية استغلالها (حسب الباحثان Zoë oxall & Baden)، كان الاختلاف في التعاريف المقدمة لمفهوم التمكين و التي سنستعرضها في العنصر الموالي:

تعريف التمكين:

يعتبر التمكين من المصطلحات و المفاهيم حديثة النشأة، حيث تطرق الدارسون له كل حسب وجهة نظره، ويرجع الاختلاف في تحديد مفهوم موحد للتمكين إلى أصل المصطلح وإلى المجال الذي يتناوله هذا المصطلح، أي الأفراد ومعارفهم وشخصياتهم، والذي يعتبر مجالاً واسعاً لا يمكن النظر إليه من زاوية واحدة، ولذا سنستعرض بعض التعاريف التي توضح المفهوم والمداخل التي تبناها الدارسون له:

1- التمكين كفلسفة إدارية:

Shackletor، 1995: عرف التمكين على أنه " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات و سلطة في اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا"²

التمكين كاستراتيجية إدارية:

Cook، 1994: حيث لخص المراحل الأساسية للتمكين بوصفه استراتيجية إدارية تحاول المنظمات المعاصرة تطبيقها بغية تحقيق الأهداف التنظيمية الإدارية المستدامة، وقسمها إلى أربع مستويات:³

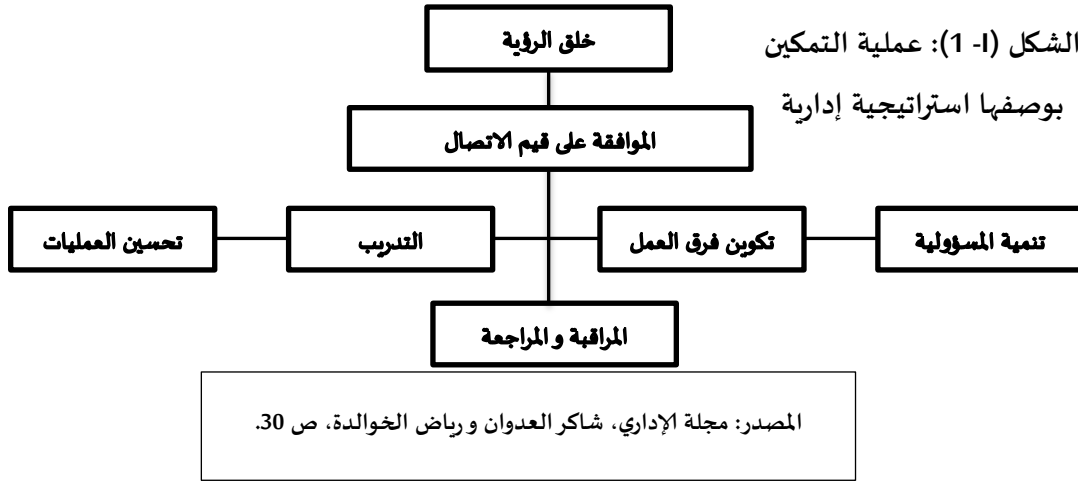
- المستوى الأول: خلق الرؤية؛
- المستوى الثاني: الموافقة على قيم الاتصال؛
- المستوى الثالث: تنمية المسؤولية - تكوين فرق العمل - التدريب - تحسين العمليات؛
- المستوى الرابع: المراقبة والمراجعة.

1 أحمد كاظم بريس، أثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون – دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية و معمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الأشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28، ص 6.

2 أ.د معراج هوارى و د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى: 2017، ص 30.

3 شاكر العدوان و رياض الخوالدة، استراتيجية تمكين العاملين و إسهامها في الأداء المؤسسي (حالة دراسية في وزارة الصناعة و التجارة الأردنية)، مجلة الإداري، العدد 115، ديسمبر 2008، ص 30.

و الشكل الموالي يوضح هذه المراحل:



التمكين كعملية:

D.R. Brown، 2006: يعرف التمكين بأنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وهي الآلية الحديثة التي تسمح بإطلاق طاقات الأفراد في الشركات.¹

التمكين كحالة ذهنية و نفسية:

Bowen and Lawler، (1992؛1995): " التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثّل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها"².

حيث يعتبر هذا التعريف من أهم التعريفات للتمكين، حيث جمع بين كل مصادر القوة، أي تلك القوة الخارجية والتي إما أن تفرض أو تفوض وإما أن تشارك، وبين القوة الداخلية والتي يكون منشأها إما شخصية العامل وثقته بنفسه وإما معرفته وخبرته المكتسبة.

كما يمكن ايراد تعريف قاموس الموارد البشرية، باعتبار التمكين من المفاهيم الحديثة في هذا المجال: قاموس الموارد البشرية (2006): عرف التمكين على أنه " منح القوة وتفويض الصلاحيات للعامل لاتخاذ القرارات"³

ورغم تعدد المداخل والتعاريف لمصطلح التمكين، فكلها تؤكد على أهمية منح السلطة للأفراد وتعزيز ثقتهم بقدراتهم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وضرورة تزويدهم بالمعلومات وتوفير التدريب و التطوير لهم.

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن أن نستخلص أن التمكين هو الطريقة الحديثة في التسيير المبنية على أسس علمية، والتي يتشارك فيها كل من العامل والإدارة بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

1 أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد: 2015، ص 5.

2 د. مراد ممدوح كامل السيد، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2016، ص 10.
3 Dictionary of Human Resources and Personnel Management, A & C Black Publishers, London, third Edition, 2006, P 90.

إن العاملين المتمكنين و الممكّنين وفقاً لـ Burdett يكون لديهم السلطة والمسؤولية، والمساءلة، والمهارة، والخبرة، والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة والرغبة الصادقة في محيط لا يعيق معنى التملك والاحساس بالانتماء، فهو نقل طوعي لمعنى تملك العمل إلى فرد أو مجموعة ما، لديها الإرادة والقدرة المناسبة للتعامل مع الحالة المعنية وفي محيط ممكن.¹

ومن أجل تعدد التعاريف واختلاف الآراء حول مفهوم التمكين كان لابد أن نميز بينه وبين العديد من المصطلحات الإدارية الأخرى، زيادة في الضبط والتدقيق، وهذا ما سنستعرضه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: التمكين وبعض المفاهيم الإدارية

لمّا كان التمكين مفهوماً حديث النشأة، مختلفاً في تعريفه حسب رؤى متعددة، ولأجل تفادي الخلط بينه وبين بعض المفاهيم ذات الصلة به، ارتأى بعض الدارسين له التمييز بينه وبين هذه المفاهيم مثل التفويض والمشاركة، وإن كان بعض الباحثين لا يرى ذلك، بل يعدها جزءاً منه.

التمكين و التفويض:

يمكن تجسيد الاختلاف بين التمكين و التفويض في أن التفويض جزئي ومؤقت ومحدود المعلومات يقاد فيها المفوض، أما التمكين فهو استراتيجية إذا ما اتبعت لا تقف عند هذه العوائق، فالتمكين عام ودائم ويمارس بإتاحة كل المعلومات، والجدول التالي يوضح الاختلاف أكثر:²

جدول (1-1): يوضح الفرق بين التمكين و التفويض:

التمكين	التفويض
إتاحة الفرصة للعامل ليقرر ويقرر	نقل جزء من الصلاحيات إلى المفوضين
يتحمل العامل المسؤولية كاملة	تظل المسؤولية للمفوض
التمكين دائم و يجسد فلسفة ثابتة	التفويض مؤقت
القيادة ذاتية في التمكين	المفوض يقاد إلى التفويض
المعلومات متاحة كلية	المعلومات على قدر التفويض
الخطأ يدرس و يعالج في التمكين	الخطأ يكلف سحب التفويض

المصدر: بلكبير محمد خليفة، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2012-2013، ص 51.

و من خلال ما سبق، والجدول الذي لخص الفرق يمكن استنتاج أن التمكين أكثر ثراءً من التفويض حسب الباحثان (Moye. M & Henken. A, 2006).³

1 د برني لطيفة، أم ياسمين مستورة، التمكين كأسلوب لإدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، جامعة بسكرة، العدد 07: ديسمبر 2018، ص 223.

2 بلكبير محمد خليفة، تحليل مواقف و اتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2012-2013، ص 51.

3 د. عبد الله بن عبد الرحمن لبريدي و أ. نورة بنت محمد الرشيد، مستويات و معوقات التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة)، مرجع سبق ذكره، ص 128.

التمكين و الاندماج:

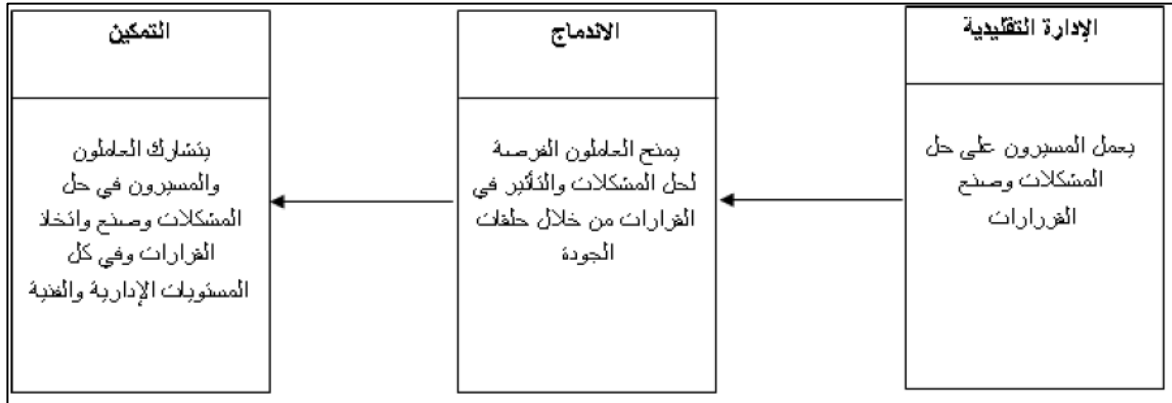
يشكل الاندماج الوظيفي أو اندماج العاملين أحد المفاهيم الإدارية التي لاقت اهتمام الباحثين، حيث ظهر هذا المفهوم ضمن نظريات الدافعية، حيث افترض (Maslow)، أن الأفراد يسعون إلى إشباع حاجات احترام الذات من خلال الاندماج في وظائفهم، ومن بين التصورات التي ظهرت للاندماج الوظيفي في أدبيات علم النفس والسلوك التنظيمي (Blau, 1985:19-36)، هي الدرجة التي يشارك بها الفرد بشكل نشيط في وظيفته، حيث يعمل على ايجاد بيئة تنظيمية تتسم بالشراكة والتعاون بين الإدارة والعاملين مما يساهم في تقليل الكثير من المعوقات التي يمكن أن تصاحب الخطط والاستراتيجيات، ومن أجل تحقيق الاندماج الوظيفي هناك ثلاث أدوات اقترحها (Lawler, et al., 1995:35) هي¹:

- المشاركة بالسلطة؛
- المشاركة بالمعلومات من خلال إعلام العاملين بأهداف المنظمة؛
- المكافآت والتي تشير إلى الدعم وتطوير المهارات.

ومن خلال ما تقدم لتعريف التمكين وما تم عرضه لتصور وأدوات الاندماج سواء الاندماج الوظيفي أو اندماج العاملين، فإن العديد من الباحثين أكدوا على أن الاندماج يعد من اللبنة الأولى في استراتيجية التمكين.

فقد أشار (Ginrodo) إلى أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج من إدراك العاملين بأنهم يشاركون وبقوة في حل المشكلات، إن الاندماج يتحول إلى تمكين والهدف منه الحصول على إنتاجية أكبر وجودة أفضل ورضا المستهلك، والشكل التالي يوضح التطور من مفهوم الاندماج إلى مفهوم التمكين²:

الشكل (1-2): التطور من مفهوم الاندماج إلى مفهوم التمكين



المصدر: برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جوان 2014، ص 8.

1 د. ناهدة اسماعيل الحمداني و ريم سعد علي الجميل، الاندماج الوظيفي و دوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لآراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير و الخنساء في محافظة نينوى)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 36، سنة 2011، ص 60-61.
2 أ. برني لطيفة، التمكين الإداري وأثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جوان 2014، ص 8.

التمكين والإثراء الوظيفي:

طُور مفهوم الإثراء الوظيفي من خلال أعمال العالم النفس الأمريكي، (Herzberg, F) في دراسته "نظرية العاملين ونظرية الاحتياجات والدوافع"، من خلال مقالة في عام 1968م بعنوان "مرة أخرى: كيف تقوم بتحفيز الموظفين؟" في دورية هارفارد للأعمال والتي أشارت إلى أنه بإمكان الإدارة تحفيز العاملين من خلال التغيير في الوظيفة نفسها بحيث يمنح الأفراد الفرصة للتقدير المتزايد والإنجاز والنمو والتطور، وتشتمل مقومات العمل الجيد على: التغذية المرتدة المباشرة، علاقة العميل، فرص التعلم، التحديد الذاتي للمواعيد، تقدير الخبرة المتميزة، التحكم في الموارد، الاتصال المباشر والمسئولية الشخصية.¹

كما عرف الإثراء الوظيفي في معجم مصطلحات الإدارة العامة على أنه " أحد أساليب تصميم الوظائف ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث يتاح للموظف فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم وأداء عمله و اتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو رقابة مركزة."، يهدف إلى تحفيز العاملين و اكسابهم المزيد الاستقلالية في اتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم،²

و على هذا الأساس يمكن القول أن الإثراء الوظيفي هو المنطلق لتطبيق تمكين العاملين، حيث تتطلب استراتيجيات التمكين إعادة تصميم العمل و إحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالحرية والفاعلية والقدرة على التأثير و إحداث التغيير في الأحداث والظروف المحيطة بالعمل وبمخرجاته.³

ومن خلال ما تقدم من تعاريف لبعض المصطلحات الإدارية ذات العلاقة ومقارنتها بمفهوم التمكين، يمكن استخلاص أن التمكين ليس إلا مرحلة متطورة ومتقدمة وامتداد لهذه المفاهيم وليس نافيا أو مخالفا لها، حيث أن التمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل، والتمكين ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقة في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور.

كما يمكن إدراج هذه الاستمرارية ضمن مراحل تطور الفكر الإداري والتي أسست لمدارس ونظريات أعطت كل منها معنى أكثر عمقا من سابقتها لمفهوم التمكين، حيث يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ ظهرت و تطورت خلالها مفاهيم وممارسات إدارية عديدة، وهذا ما سنحاول استعراضه في المطلب الموالي والذي سنقوم من خلاله بدراسة المدارس الإدارية والنظريات المفسرة لمفهوم التمكين.

1 أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/13937>

تاريخ وساعة التصفح: 2020/03/14 - 22:00

2 مخلوفي كززة و ثابتي الحبيب، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3: 2018، ص 66.

3 أ.د. معراج هواري و.د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 125.

المطلب الثالث: المدارس الإدارية و النظريات المفسرة للتمكين

لقد تطورت الإدارة عبر الزمن، وتطورت معها الأفكار والمفاهيم، سبب هذا التطور هو التغيرات في البيئة الاقتصادية والعولمة والتراكم المعرفي، ونتاج هذا التطور تبلور مفاهيم جديدة وتطورها، حيث تطورت النظرة للعمل والموارد البشرية والمنظمة، وحوصلة هذا التطور تمكين العاملين في المنظمة.

يعتبر مفهوم التمكين من المفاهيم حديثة النشأة، فأغلب التعاريف المحددة له كانت في العقد الأخير من القرن العشرين، إلا أن مفهومه بدأ يتبلور مع ظهور الثورة الصناعية والأفكار التي صاحبها مثل أفكار آدم سميث، ثم نظريات الإدارة من خلال المدارس التي ظهرت مع بداية القرن العشرين مروراً بالمدارس الكلاسيكية والسلوكية، وصولاً إلى النظريات الحديثة.

ومن أجل ذلك سنتطرق في هذا المطلب لمدارس الفكر الإداري والنظريات الناتجة عنها، والتي أسهمت في بلورت مفهوم التمكين بشكل مباشر أو غير مباشر.

المدرسة الكلاسيكية في الإدارة Classical School¹:

تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية:

الإدارة العلمية: تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي (Frederick Winslow Taylor)، وكتابه الصادر عام 1911 بعنوان مبادئ الإدارة العلمية، التي ركز فيها على تنظيم العمل عند أدنى مستوى في المنظمة (مستوى ورشة العمل)

التقسيمات الإدارية أو نظرية المبادئ: وتنسب هذه النظرية بشكل رئيس إلى الكاتب الفرنسي (Henry Fayol)، الذي اهتم بوصف وظائف المدير (ما يجب على المدير عمله)، وقد لخص أفكاره في كتابه "الإدارة العامة و الصناعية" الذي صدر سنة 1916، و اقترح فيه (14) مبدءاً يجب تطبيقها لضمان لزيادة كفاءة العمل.

النظرية البيروقراطية: تنسب هذه النظرية لعالم الاجتماع الألماني (Max Weber)، والذي اقترح "النموذج البيروقراطي" للتنظيم، في كتابه "الاقتصاد والمجتمع"، حيث اعتبر هذا النموذج الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة لكونه يعتمد على المعرفة والمقدرة بدل المحاباة والمحسوبية، من خلال علاقات التنظيم (القواعد والقوانين)، ضمن تنظيم هرمي (التسلسل في المهام والمسؤوليات).

إن هذه المدرسة وباتجاهاتها الفكرية المختلفة اعتمدت عددا من الافتراضات حول المنظمات والعاملين منها:

- نظرت للإنسان على أنه كائن اقتصادي يسعى لتعظيم العائد المادي؛
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في بيئة مغلقة؛
- اعتمدت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على نجاح المنظمات؛
- رأت أن هناك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه عالمياً.

1 أ.د. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الإصدار الثاني، 2010، ص 20 - 24.

ومن أجل هذه الافتراضات رأى العديد من الباحثين أن مبادئ المدرسة الكلاسيكية ونظرياتها كانت بعيدة نوعاً ما عن التمكين بمفاهيمه المختلفة، حيث أهملت كلا من الجانب الإنساني، وعملت على كبت الإبداع والتجديد والتصرف بحرية لدى العاملين¹؛

إلا أن هناك من يرى أن هناك إشارة لمفهوم التمكين لدى الكاتب Henry Fayol، في بعض المبادئ التي جاء بها خاصة تلك التي تشير إلى المبادرة وروح الفريق، من خلال دعم التجديد والابتكار وتنمية روح التعاون لدى العاملين²؛ حيث ركزت النظرية الكلاسيكية على تكوين نظام صارم يقوم على القواعد والإجراءات والتقسيم الوضح للعمل والتدرج الهرمي الثابت، ووفقاً لهذه النظرية فالتمكين الممنوح يكون الغالب على نحو واضح، على التمكين المكتسب³.

ورغم التباين بين مفهوم التمكين ومبادئ المدرسة الكلاسيكية، لا يمكن إهمال الدور الذي لعبته في بلورة المفهوم، إذ كانت هذه المدرسة الأساس في الطفرة التي حدثت في الفكر الإداري الحديث، والممهدة لظهور مدارس ونظريات اهتمت بمفهوم التمكين أكثر فأكثر، وهذا ما سنتناوله في العنصر الموالي.

مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في الإدارة:

جاءت هذه المدرسة كرد فعل للمدرسة التقليدية وما افترضته، حيث ركزت اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة وتعديله بما يحقق أهدافها، وهذه التوجهات هي التي جعلت مفهوم التمكين يتبلور ويأخذ مكانه ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة، ومن بين نظريات هذه المدرسة التي ساعدت في تطور مفهوم التمكين نجد:

دراسات Elton Mayo وزملاؤه: حركة العلاقات الإنسانية

تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي Elton Mayo ودراسات Hawthorne، التي أشرف عليها في الفترة ما بين 1927-1932، رفقة مجموعة من الباحثين من جامعة Harvard الأمريكية على مجموعة من عمال مصانع شركة Western Electric Company، الهدف منها دراسة تأثير بعض العناصر المادية مثل الإضاءة، فترات الراحة، ظروف وساعات العمل، ونظام دفع الأجور على إنتاجية العامل، مع افتراض تأثير العامل الإنساني والنفسي على الإنتاجية، وكانت هذه التجارب على مراحل، حيث خلصت إلى أن تحفيز العاملين لا يكون مادياً فقط فالتحفيز المعنوي مثل الاعتراف والتقدير له دوره الكبير في رفع إنتاجية العمل، كما أن الجماعات غير الرسمية (العلاقات بين العمال) تلعب دور هام في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه⁴.

كما يمكن القول بأن أول من اهتم بدراسة النواحي الإنسانية في الإدارة هي Mary Parker Follet، حيث أكدت على أهمية معاملة العامل كإنسان، طرحت في كتابها التجربة الاحتكارية "Créative Expérience" العديد من

1 د. مراد ممدوح كامل السيد، أيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 21 - 25.
2 سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014-2015، ص 69.
3 د. عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل - مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2019، ص 46.
4 فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سنة: 2018، ص 60-62.

الأفكار كالتكامل في حل المشاكل من خلال دراسة رغبات كل طرف (الإدارة و العمال)، أن لكل وظيفة قدر من السلطة وبذلك تنمية قوة كل فرد من الجهاز الإداري، كذلك التنسيق الذي اعتبرته مهمة حيوية أثناء وقبل وضع الخطط،¹ وتعتبر هذه الأفكار متقدمة عن عصرها مقارنة بالأفكار التي كانت سائدة (مبادئ الإدارة) ولذلك لم تحظى بالاهتمام إلا بعد مدة من الزمن.

نظرية النظام التعاوني لـ Chester Bernard:

حيث نظر Bernard إلى المنظمة كنظام اجتماعي تعاوني من أجل تحقيق النجاح لها ولل فرد، ومن الأفكار التي أسهم بها هي مبدأ قبول السلطة، أي أن للعامل إرادة حرة في اختيار قبول أو رفض أوامر الإدارة، بالإضافة إلى إدخال دور التنظيم غير الرسمي في نظرية المنظمة، يعتبر كتابه "وظائف المدير" من الكتب القيمة في الفكر التنظيمي.²

نظريات الدافعية التي تركز على الحاجات:

يوصف التحفيز بأنه ظاهرة معقدة حاول الكثير من الباحثين تفسير الكيفية التي يتم على أساسها، ونجد من بينهم " Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClelland, Claton Alderfer " وأكثر المفاهيم شيوعاً هو التحفيز المبني على حاجات الأشخاص، حيث لكل شخص حاجات أساسية وأخرى ثانوية،

وقد طور Maslow نظريته في الدافعية والتي تعتمد على فرضية أن سلوك الإنسان يتوجه نحو إشباع حاجات معينة، حيث عرف الحاجات بأنها "نقص مادي أو نفسي لدى الشخص يجعله يشعر بضرورة الاستجابة له"، وتتأسس نظريته على مبدأين هما مبدأ نقص الحاجات ومبدأ التدرج في إشباع الحاجات،

وتشتق المستويات العليا لدافعية (تحفيز) الموظفين إلى حد ما من ممارسات الإدارة الفعالة من خلال توفير نظام مكافأة فعال، إعادة تصميم الوظائف، تكوين بيئة عمل مرنة وكل هذا يساهم في تمكين العاملين.³

و الشكل الموالي يوضح الحاجات التي يرغب العامل في تلبيتها بتحفيز من الإدارة، وصولاً إلى التمكين.



1 أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 41-42.

2 أ.د حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

3 أ.د مسلم علاوي شليبي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2017، ص 38، 147، 156.

الفصل الأول: الإطار العام لنموذج التمكين

نلاحظ في هذا الشكل أن حاجات المستوى الرابع والخامس التي تسعى الإدارة لاستثارها ويرغب العامل في إشباعها، من خلال الممارسات الإدارية المحققة لها مثل الاعتراف، والإشادة بالإنجاز، المسؤولية، الإبداع، المشاركة في صنع القرارات، الاستقلالية والمرونة في العمل تسهم وبشكل كبير في تبلور مفهوم التمكين.

نظرية X & Y لـ Douglas McGregor:

تأثر العالم الإداري McGregor بأفكار Maslow ودراسات Hawthorne، فاقترح وجود وجهتي نظر مختلفتين بشأن الإنسان في كتابه "الجانب الإنساني للمنظمة" عام 1960، وهما نظرية (X) وتعني وجهة النظر السلبية للمدير حول العاملين، إذ تفترض النظرية أن العامل كسول، غير موثوق به، وغير قادر على تحمل المسؤولية، ونظرية (Y) وهي وجهة نظر إيجابية للمدير ترى العامل نشط، موضع ثقة، يتحمل المسؤولية، ولديه مستوى عالي من الدافعية:¹

الجدول (1-2): جدول يوضح طريقة التمييز بين النظريتين:²

نظرية X	نظرية Y
متأصل لدى الناس بصفة عامة كره العمل.	يستطيع الناس تأدية عملهم، شرط توفر البيئة المناسبة.
لا يمتلك معظم الناس الطموح وغير مجبرين على تقبل المسؤولية.	يمكن للناس تقبل المسؤولية عندما تقدم لهم الحوافز المناسبة.
يفتقر الناس بصفة عامة للإبداع.	يمكن للإدارة التشجيع على عرض الأفكار الإبداعية والمهارات.
الشيء الوحيد المهم هو إشباع الحاجات القاعدية وحاجات السلامة والأمان.	يمكن للعمال عمل أشياء كثيرة لتلبية نداء الذات.
الإشراف المباشر ضروري.	يتمتع العمال بموهبة التوجيه الذاتي.

المصدر: مسلم علاوي شلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 40.

و تتفق نظرية Y مع التمكين، حيث يشارك العمال مع الإدارة في صنع القرارات في جميع المستويات التنظيمية، كما توفر الإدارة الفرص لإعطاء المزيد من المسؤولية من خلال توسيع الوظيفة وإثرائها، والاعتراف باحتياجات العنصر البشري على عكس نظرية X.³

نظرية الشخصية الناضجة لـ Chris Argyris:

لقد وضع الباحث الأمريكي Argyris في كتابه "المؤسسة والشخصية" 1957، نظريته التي هاجم فيها أفكار المدرسة الكلاسيكية والتي لا تنسجم مع الإنسان حسبه إذ تنظر إليه أنه محتاج دائماً إلى التوجيه والإشراف، واقترح الحل في التعامل مع الأشخاص على أنهم بالغون وناضجون، ويرى Argyris أن الإدارة الناجحة يجب

1 فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، مرجع سبق ذكره، ص 69.

2.أ.د. مسلم علاوي شلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص 40.

3 بلكبيرم. خليفة، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 55.

أن تسعى لتحقيق هذا، من خلال توسيع نطاق صلاحيات العمال ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية، وفهم أسباب فشل بعض العاملين، وتعد هذه الأفكار خطوة هامة نحو التمكين.¹

وعموماً قدمت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية مجموعة من الأفكار المتعلقة بكيفية إدارة العاملين في المنظمات، تكمل أفكار المدرسة الكلاسيكية في غالب الأحيان وتنقضها في أحيان أخرى، ساهمت هذه الأفكار في بروز مفاهيم إدارية مثل التشارك، تحمل المسؤولية، حرية التصرف، أدت كلها إلى المزيد من التطور وظهور أساليب جديدة في الإدارة تبنت التمكين كمفهوم إداري حديث، وهذا ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

المدارس الحديثة في الإدارة

أسهمت المدرستين التقليدية والسلوكية في تطور المفاهيم الإدارية، وظهور مداخل أخرى، اعتمدت في أفكارها على العديد من العوامل مثل بيئة المنظمة سواءً الداخلية أو الخارجية، الجودة والتميز، الابتكار والتعلم، حيث شكلت المدرسة الحديثة في الإدارة، ولعل أهم ما جاءت به هذه المدرسة هو اعتبار العامل، رأس مال فكري، وهذه النظرة أسهمت في بروز مفهوم التمكين، ومن بين نظريات هذه المدرسة نجد:

مدرسة النظم:

إن ظهور مدرسة النظم جاء امتداداً لتقديم "Ludwig von Bertalanffy" لنظرية النظم في 1937، وأفكار "Chester Bernard" في كتابه "وظائف المدير"،² من أشهر روادها "Norbert Wiener, Jay Forrester, Stafford Beer"، حيث تعتبر هذه المدرسة المنظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.³ ساهمت هذه النظرية في تغيير النظرة الضيقة للعاملين، وحوّلت اهتمامهم من الانشغال بالوظيفة وعوائدها إلى الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك،⁴ حيث يعد كل هذا تمكيناً للعاملين.

المدرسة الموقفية (الظرفية):

ترتبط هذه النظرية بالعالم "Fred Fiedler"، وتعتبر امتداداً لنظرية النظم، حيث تفترض أنه ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة، وأن كل موقف تتعرض له المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، ولا وجود للوصفات الجاهزة،⁵ حيث تعتبر هذه النظرية مجال خصب للتفكير بحرية (أي لا وجود لأسلوب محدد) ومشاركة الأفكار لإيجاد الحلول، وهذا ما يعنيه مفهوم التمكين.

1. أ.د. معراج هواري ود. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 49-50.

2. أ.د. بوعكاز نوال، مدارس الفكر الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne>، تاريخ وساعة التصفح: 20:00، 2020-03-21.

3. أ.د. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 30-32.

4. د. مراد ممدوح كامل السيد، أيديولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 34 - 35.

5. أ.د. حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

مدرسة إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر الجودة أحد العوامل التي تحدد تميز المنظمات، وتطورت كمفهوم إداري، من حلقات الجودة إلى إدارة الجود الشاملة (TQM)، من روادها Philip B. Crosby, William E. Deming, Kaoru Ishikawa،

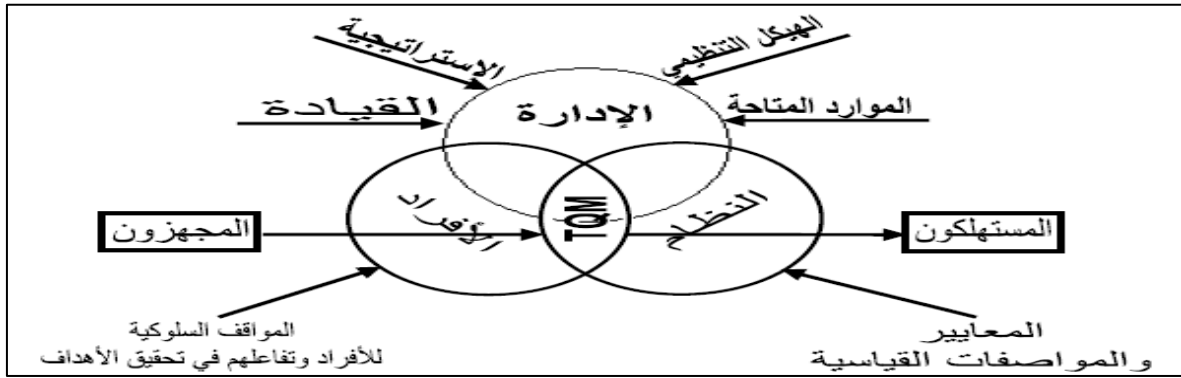
تعرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مدخلا إداريا يركز على الجودة ويعتمد على مشاركة الجميع، بهدف الوصول إلى تحقيق رضا العميل، والمنافع لجميع العاملين في المنظمة والمجتمع."¹

حيث ترى الدكتورة راضية بوزيان في كتابها "إدارة الجودة الشاملة و مؤسسات التعليم العالي، من خلال هذا التعريف أن: "إدارة الجودة الشاملة هي آلية يلجأ إليها بهدف الارتقاء بالفعل التسييري للمنظمة، وبمشاركة جميع الأطراف من أجل تحقيق الرضا والنفعة للمنظمة والعامل والزبون."²

ولذلك يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة، وفي جزء من نظرتها الكلية تركز لمفهوم التمكين.

و الشكل الموالي يوضح النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة:

الشكل (1-4): النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة و دورها في تحقيق أهداف المنظمة³



المصدر: د. راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و معوقاتهما (مقاربة سوسيولوجية)، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 32، ديسمبر 2012، ص 25.

من خلال الشكل يمكن القول أن المواقف السلوكية للأفراد وتفاعلهم المدعوم بتوجه التمكين، يمكن أن تسهم في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

نظرية Z:

نظرية Z اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة جاء بها الباحث "William Ouchi" في كتابه "نظرية Z" عام 1981، وهي امتداد لنظرية X&Y لـ "Douglas McGregor"، حيث افترض "W. Ouchi" أن النمط الياباني

1 د. حبشي فتيحة، إدارة الجودة الشاملة والإيزو في التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 28، ديسمبر 2007 المجلد أ، ص 127.
2 د. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة و مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري)، مركز الكتاب الأكاديمي، تاريخ النشر 2014، ص 43.
3 د. راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و معوقاتهما (مقاربة سوسيولوجية)، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 32، ديسمبر 2012، ص 25.

للدفاعية يمكن أن يضفي على المنظمة خصائص أكثر (نوع من الأجواء الاجتماعية)، و وصف نظريته بأنها مزيج من الممارسات اليابانية والأمريكية في منظمات الأعمال،¹ والجدول الموالي يوضح نمط كل من المنظمة الأمريكية واليابانية، ومقارنتها بنموذج نظرية "Z":

الجدول (I-5): جدول المقارنة بين التنظيم الأمريكي والياباني ونظرية "Z"

التنظيم الياباني	← نظرية Z →	التنظيم الأمريكي
استخدام مدى الحياة	الاستخدام طويل الأجل	الاستخدام قصير الأجل
اتخاذ القرار الجماعي	اتخاذ القرار بالمشاركة والإجماع	اتخاذ القرار الفردي
المسؤولية الجماعية	المسؤولية الفردية (الذاتية)	المسؤولية الفردية
الترقية و التقييم البطيء	الترقية و التقييم البطيء	الترقية و التقييم السريع
آليات الرقابة ضمنية (ذاتية)	رقابة ضمنية و غير صريحة ولكن وفق	آليات رقابة صريحة (خارجية)
المسار الوظيفي غير المتخصص	مسارات وظيفية متخصصة بشكل معتدل	المسار الوظيفي المتخصص

المصدر: فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سنة 2018، ص 84.

إن القصد من وراء هذه النظرية هو تطوير إحساس الملكية لدى الأفراد في المؤسسة والانتماء إليها، وأنهم جزء من العمل وطرف في اتخاذ القرارات، لذى على المؤسسات تبني الأسلوب التشاركي، بحث كل فرد يمتلك فرصة للتأثير فيها؛² ولهذا يمكن القول أن نظرية "Z" من النظريات التي مهدت وتبنت التمكين.

نظرية المنظمة المتعلمة:

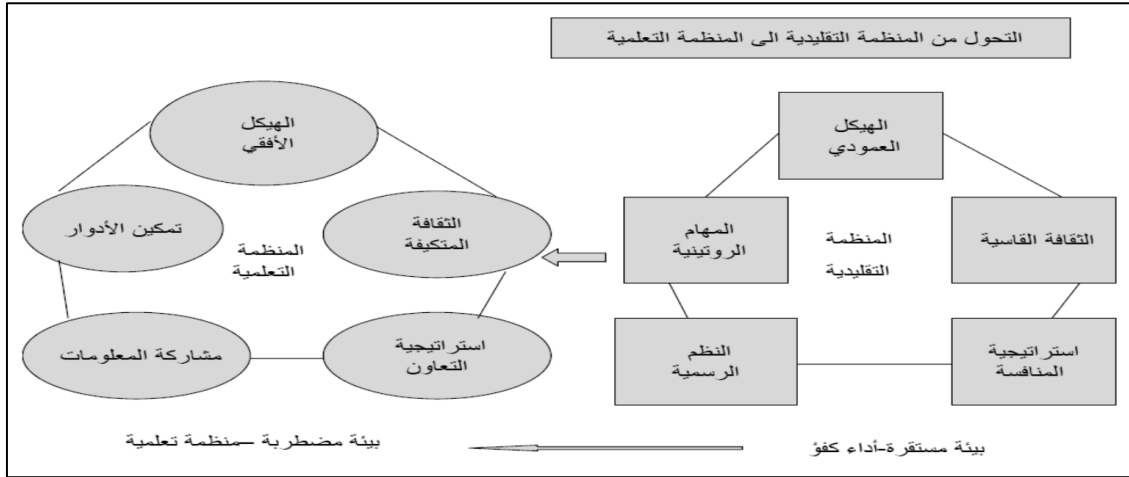
تعد نظرية المنظمة المتعلمة من تيارات الفكر الإداري الحديث، نشأت من أجل التكيف مع التغير المستمر في بيئة المنظمة وتحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال التعلم المستدام، وتطوير أداء العاملين (تمكينهم)، ومن بين الذين كتبوا في هذا المجال: (Peter senge 1990, Swee C. Goh 1998, Dibella et Nevis 1998)؛

وقد عُرفت المنظمة المتعلمة على أنها: "المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلول لها، وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أهدافهم".³

وتم تلخيص عناصر التحول إلى المنظمة المتعلمة في الشكل الموالي:⁴

1 أ.د. مسلم علاوي شليبي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 41.
 2 د. محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2015، ص 68.
 3 د. شتاتحة عائشة، المنظمات المتعلمة حسب "P.Senge" ومبررات تبني التحول إليها (دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، جامعة عمار ثليجي بالأغواط الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال: 2017 ص 136.
 4 د. غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، ديسمبر 2009، ص 27.

الشكل (1-5): عناصر التحول إلى المنظمة المتعلمة



المصدر: د. غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 6، ديسمبر 2009، ص 27.

من خلال تعريف نظرية المنظمة المتعلمة وعناصر التحول إليها يمكن أن نلاحظ وبشكل واضح، ظهور مفهوم ومصطلح التمكين، حيث تم التخلي عن المهام الروتينية في المنظمة التقليدية، ليحل مكانها تمكين الأدوار.

وبهذا نكون قد وضحنا مفهوم التمكين، وكيف أنه نتيجة تراكم معرفي لمفاهيم عديدة ذات الصلة به، تطور عبر مختلف مراحل الفكر الإداري، ليعود من بين أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، التي يجب على المنظمة أن تنتهجها بغية تحقيق أهدافها،

ومن أجل التحقيق الفعال لهذه الأهداف، على المنظمة أن تعي ما يعنيه هذا المفهوم لها، وهذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي، وذلك بدراسة أهمية ومبررات ومعوقات التمكين.

المبحث الثاني: التمكين و التحديات الإدارية

إن المنظمات وفي طريقها لتحقيق أهدافها، تواجه العديد من العراقيل والمعوقات التي تحد من قدراتها، كما يمكن أن تجد العديد من الفرص التي عليها أن تستغلها، وهذا كله يكون ضمن بيئتها الداخلية أو الخارجية، ولا حل أمامها إلاّ باتباع الطرق الحديثة التي تسمح لها بالتعامل مع هذه التحديات، ويرى العديد من الباحثين أن أي طريقة لا تأخذ العاملين بعين الاعتبار، يمكن أن تؤدي إلى قصور في النتائج، فالعاملون هم الذين يقومون بالتعلم والابتكار والابداع والتغيير، كل هذا إذا ما أتاحت لهم الفرصة بتحرير طاقاتهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال التعامل معهم كاستثمار فكري، ومن أدوات هذا التعامل التمكين.

فبعد التعرف على مفهوم التمكين وتطوره في الفكر الإداري وأهم النظريات المفسر له، كان لزاماً على المنظمة أن تعرف ما يعنيه هذا المفهوم لها، ما الداعي لتطبيقه في ظل البيئة المتغيرة باستمرار؟، وما الذي يحد من تطبيقه داخلها أو خارجها؟، وهذا ما سنقوم بدراسته في هذا المبحث في مطالب ثلاث هي، الأهمية، المبررات، المعوقات.

المطلب الأول: أهمية التمكين و فوائده

إن التمكين وبوصفه مفهوم إداري حديث، له من الأهمية في أن يتحول بالمنظمة، من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة تسعى للبقاء، ويمكن الحديث عن أهمية التمكين من وجهة نظر بعض الباحثين:

- يرى كل من (Gary A. Yukl & Wendy S. Becker) أن أهمية التمكين توجب أن يكون جزءاً من استراتيجية المنظمة طويلة المدى.¹
- و حسب رأي (Erstad, 1993)، فإن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا من أجل تطبيق استراتيجية التمكين، تنشأ التحديات الخارجية كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة، أما التحديات الداخلية فتتركز في رغبة المنظمة في الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية.²
- إن أهمية التمكين تكمن في ارتباطه بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها، مثل اللامركزية الإدارية، الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، إعادة هيكلة عمل الفريق والمؤسسة المتعلمة والمؤسسة الأفقية. (حجازي محمد حافظ)؛ بالإضافة إلى ارتباط مفهوم التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المؤسسة وموردها الاستراتيجي، فالمؤسسة التي يكون لديها موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية من الخبرات والمهارات يتوافر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها في الطبيعة. (عمر وصفي عقيلي)³
- إنَّ ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في

1 Yukl & Becker , Effective Empowerment in Organization, Article in Organization Management Journal 3 (3), December 2006, P 224

2 أ.د. زكريا مطلق الدوري و.د. أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 3: 2009، ص 78.

3 أ.د. عبد العالي دبله و الباحثة وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيبي الحديث، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، العدد 18، مارس 2016، ص 58 - 59.

المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها). مثال على ذلك موظف البنك (Teller) الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون. (مراد ممدوح كامل السيد)¹

■ إن أهمية التمكين الإداري تكمن في أن له تأثيراً على الدافعية ، والأداء والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، ويسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويساعد في المحافظة على الكفاءات البشرية، وتقليل معدل دوران العمل، وذلك من خلال تعزيز الثقة المتبادلة بين المنظمة والموظفين (العتيبي 2007).²

■ كما أن التطورات والتحولت الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل المنظمات أكدت أهمية التمكين لما له من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمات. (علي الضلاعين)³

■ ويمكن القول أن أهمية التمكين تتجلى في الفوائد والمزايا التي يحققها سواءً للعاملين أو المنظمة، وبالطبع تمتد الآثار الإيجابية للتمكين إلى العملاء والموردون وغيرهم،⁴ ويمكن عرض هذه الفوائد على النحو التالي:⁵

فوائد محققة للمنظمة:

يسمح تطبيق مفهوم التمكين بتحقيق العديد من الفوائد للمنظمة منها:

- رفع مستوى الإنتاجية.
- انخفاض نسبة الغياب و دوران العمل.
- تخسين جودة السلع والخدمات.
- زيادة القدرة التنافسية.

فوائد محققة للعاملين:

كما يحقق التمكين للعاملين بالمنظمة الفوائد التالية:

- إشباع حاجات الفرد من تقدير الذات وإثباتها.
- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل.
- زيادة ولاء العامل للمنظمة وإحساسه بالرضا عن وظيفته و رؤسائه.

1 د. مراد ممدوح كامل السيد، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

2 خالد سعيد أبو هنتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010، ص 27.

3 علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية)، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010، ص 71.

4 بلكبير خليفة، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

5 شاعر العدوان ورياض الخوالدة، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي(حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية)، مجلة الإدارية، العدد 115، ديسمبر 2008، ص 27-29.

- ارتفاع الدافعية الذاتية وتنمية روح المسؤولية من خلال الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

فوائد محققة للعملاء:¹

أثبتت العديد من الدراسات أن الموظف الذي يحظى بمستوى عالي من التمكين، يستطيع ومن خلال حريته وخبرته، إدارة العلاقات مع الزبائن والذي يعد هو الآخر مفهوم معاصر مبني على تعامل الأفراد فيما بينهم، أين أبدى هؤلاء الزبائن مستويات عالية من الرضا (Schneider & Bowen)، كما يعد احترام الزبائن للموظف المباشر عاملاً مشجعاً في تمكين العاملين (Corsun & Enz, 1999)، إذ يرغب العديد من الزبائن (خاصة في مجال التسويق) في:

- التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة أكبر على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر لتعليمات أو رأي المسؤول.
- الحصول على معلومات وخبرات جيدة وخدمات حسب الطلب، التي يوفرها الموظف الممكن لما يتمتع به من مهارة و مرونة وقدرة على مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن.

من خلال استعراض بعض الدراسات التي تطرقت لمفهوم التمكين ودرست الأهمية والفوائد التي تنجم عن تطبيقه، يمكن القول أن المنظمات الحديثة التي تسعى للبقاء عليها تبني المفهوم لما له من أهمية تنجر عن تطبيقه، وفوائد تطمح لتحقيقها، ولأن هذه المنظمة تعمل في بيئة مضطربة وتتفاعل مع العديد من متغيرات، يرى العديد من الباحثين أنه هناك قوى أخرى تدفع بالمنظمة لتبني مفهوم التمكين، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مبررات تبني التمكين

تعرف بيئة أعمال المنظمات تطورات وتغيرات متسارعة، أثرت على نشاطاتها بصفة كلية، مما ألزمها تبني استراتيجيات تأخذ بعين الاعتبار مختلف هذه التحديات، وعلى اعتبار التمكين جزء من استراتيجية المنظمة طويلة المدى (Yukl & Becker)، فإن التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات تشكل دافعا رئيسيا لتبني أسلوب التمكين؛ ونجد العديد من الباحثين تناولوا دوافع أو مبررات المنظمات لتبني هذا المفهوم يمكن استعراضها على النحو التالي:

يرى (Jeffrey Gandz, 1990) أن القوى المحركة للتمكين هي:²

- العولمة و التنافس في البيئة العالمية: إن المنافسة الشديدة في السوق توجب على المنظمات أن تبدي سرعة في الاستجابة من خلال طرح منتجات جديدة تستجيب وتتكيف مع رغبات الزبائن، لا يتم ذلك إلا من خلال موظفي الخطوط الأمامية، وبالتالي فإن تمكين هؤلاء يجعلهم يستجيبون بشكل أسرع وتستطيع المنظمة من خلالها المنافسة في السوق.

1 د. مراد ممدوح كامل السيد، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 149-155.

2 أ.د معراج هوارى و.د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 53.

• المنافسة والابتكار: إن الفرق بين المنظمات التقليدية الساكنة والمنظمات الحديثة يكمن في الابتكار، هذا الأخير يعد مفهوما حديثا على المنظمة أن تتبناه، ولا يقتصر على مستوى معين، فيمكن للموظفين في المستويات الأدنى أن يحدثوا الفارق إذا شعروا بالمسؤولية اتجاه الابتكار بحصولهم على التمكين.

• المنافسة و الإنتاجية: إن الطرق التقليدية في الإدارة ذات المستويات المتعددة (الآليات البيروقراطية)، تحد من أداء وإنتاجية المنظمة مما يؤثر على تنافسيتها، ولهذا على المنظمة تبني طرق عمل مبتكرة تقلل من التكاليف وتعتمد على الموارد البشرية من خلال تمكينهم.

أشار (Eccles, 1993)، إلى أن هناك العديد من المبررات لتطبيق استراتيجيات التمكين منها:¹

• يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المنظمة وبخاصة البشرية منها في تحقيق الأهداف.

• يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها وذلك من خلال ما توفره من معلومات للجميع.

• توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق أهداف المنظمة.

وحدد (عطية افندي حسين، 2003) مجموعة من الأسباب تدفع المنظمة إلى تبني مفهوم التمكين،² وهي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي.
- الحاجة إلى عدم إشغال الإدارة العليا بالأمر الثانوية، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس الرضا والولاء.

يمكن القول أن هذه الدراسات تناولت التحديات الخارجية لما لها من تأثير على المنظمة، فالمنافسة الشديدة والتحولت العالمية والتطورات التقنية الهائلة تضع المنظمة في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي للحفاظ على موقعها التنافسي مما يلزمها استخدام كافة مواردها، ولعل أهم هذه الموارد، الرأس المال الفكري الذي تسعى المنظمة إلى تطويره وتنميته من خلال استراتيجية التمكين، ولم يعد هناك شك أن المنظمة الناجحة هي التي تمتلك حزمة واسعة من اللاملموسات التي تمثل جوهرها.³

كما يمكن القول أن التحديات الداخلية، من استغلال أمثل للموارد وإعطاء أكبر قدر من الحرية وتعظيم إحساس الرضا والولاء، تنبع من رغبة المنظمة في الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، من أجل تحقيق أهدافها والبقاء في المنافسة، ولكي تحتفظ بها فإنها ملزمة بتبني استراتيجية التمكين.

1 م. عالية جواد وم.م سيف الدين عماد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36-2013، ص 169.

2 أ. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 24.

3 د. محمد الطاهر دربوش وأ. رضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس المال الفكري في المنظمات، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية، عدد 44-ديسمبر 2015، مجلد أ، ص 89 – 91.

ولهذا فإن التمكين ذو أهمية بالغة، وبيئة الأعمال تفرضه، إلا أن المنظمة وفي سعيها لتبنيه تصطدم ببعض العراقيل التي تحد من تطبيقه، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق التمكين

على اعتبار أن التمكين ذو أهمية للمنظمة فإنها مطالبة بتطبيقه من أجل تحقيق ما تصبوا إليه من نتائج وأهداف، إلا أن تطبيق هذا المفهوم قد يلقي بعض العوائق تحد من فعاليته، يمكن أن نتطرق إليها من خلال وجهتي نظر التاليتين:

إيراد آراء بعض الباحثين في المجال:¹

أشار (Slack et al,1998)، إلى أن معوقات التمكين تتضمن: ارتفاع كلف الاختيار والتعيين كذلك بطئ التدريب وارتفاع كلفته، كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين.

أما ما أشار إليه (Invancevich & Matteson, 2002) فيمكن توضيحه كما يلي:

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة.
- قد يفشل العاملون في تمكين سابق مما ينعكس على أي تجربة جديدة.
- إن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين.
- ليس كل الأفراد يرغبون في كونهم ممكنين.

نجد كذلك (Ganjinia...et al,2013, 42)، والذي أورد مجموعة من المعوقات التي تشمل:²

- سيطرة مفهوم الهيكل الرسمي والتدرج الهرمي داخل المنظمة.
- انخفاض مستوى الثقة والثقة بالنفس بين أعضاء المنظمة.
- المواقف غير المناسبة من قبل المدراء والعاملين، وكذلك نماذج الإدارة والقيادة غير المناسبة.
- فقدان المهارات الضرورية للعاملين.
- الاختلافات الكبيرة بين الأفراد والمنظمة.
- التوترات والضغوطات داخل المنظمة.

تبويب معوقات عملية التمكين

إن تطبيق مفهوم التمكين في المنظمة من قبل الإدارة العليا المتمثلة في المدراء على العاملين، يحتاج إلى فحص البيئة التنظيمية ومعرفة مدى ملاءمتها لتطبيق مثل هذه الاستراتيجيات الحديثة؛ ولذا فإن نجاح أو

1 م. عالية جواد و م.م سيف الدين عماد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

2 م. عبد العزيز بشار حسيب زكريا، تمكين العاملين أداة لتعزيز إبداع الخدمة (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)، مجلة الجامعة العراقية، العدد 2/42، ص 412 – 413.

فشل عملية التمكين يعتمد بدرجة ما على العوائق الموجودة في البيئة التنظيمية، و يمكن تقسيم هذه العوائق إلى:

معوقات خاصة بالموظفين:¹

تتجلى هذه المعوقات في مقاومة التغيير حتى ولو كان ايجابيا؛ عدم الاستعداد و الكفاءة لدى الموظفين؛ غياب الاضطرارية للعمل و يعني عدم تقبل المسؤولية و الحفاظ على الوضع الراهن في أنشطة عملهم.

معوقات خاصة بالمنظمة: تتمثل في:

- الثقافة التنظيمية: في غياب ثقافة تنظيمية ملائمة فإن تمكين العاملين مصيره الفشل.
 - الهيكل التنظيمي: إن التمسك بالهيكل التنظيمي الهرمي للإدارة التقليدية أين تنساب الأوامر من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، يحد من امكانية تطبيق التمكين.
 - انعدام الثقة الإدارية: حالة ناتجة عن خوف الإدارة من عواقب اتخاذ القرارات، وهي نقيض التمكين.
- بالإضافة إلى معوقات أخرى مثل ضعف نظامي التحفيز و التدريب.

معوقات خاصة بالمديرين:

يعرف (Schermerhorn, et al., 2000:310)، التمكين على أنه "عملية من خلالها يساعد المديرين الآخرين على اكتساب واستخدام القوة المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى عملهم."²؛ ولأن المدراء لهم التأثير البالغ على سير العمل وتنفيذ الاستراتيجيات أجريت العديد من الدراسات لتحديد مدى قبولهم لعملية التمكين، حيث خلصت إلى وجود ثلاث أنواع من العوائق ذات العلاقة بسلوك المدير في العديد من المنظمات تحول دون تحقيق التمكين:³

- إمكانية شعور القادة بالقلق حيال أمن عملهم والخوف من التنازل عن جزء من السلطة والرقابة.
- عدم الثقة في الموظفين يعيق تفويض السلطة ويزيد شكوك القادة في قدرة رؤوسهم على أداء المهام.
- نقص الاتصال بين المدراء والعاملين يمكن أن يؤدي إلى إعاقه تفويض المسؤولية للأفراد.

و في الأخير يمكن القول أنه ومن أجل معرفة وكسب ومواجهة التحديات المذكورة آنفا، من أهمية ومبررات وعوائق، على المنظمة الاقتناع أولا بعملية التمكين، والالتزام بها على المدى الطويل، وعدم استعجال النتائج، هذا كله يتطلب من المنظمة إدارة كانت أو عاملين معرفة كيف يكون التمكين كنظام من بين العديد من الأنظمة الحديثة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق الأهداف، وهذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي.

1 د. قاسمي كمال و الطالبة ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي و معوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين(دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 2017/18، ص 299.

2 أ.م.د. ابراهيم راشد الشمري و هشام صباح محسن الدراجي، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي(دراسة استطلاعية في المديرية العامة لنقل الطاقة الكهربائية-الفرات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة38، العدد2015/103، ص 133.

3 أ.د معراج هواري و د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 118 - 119.

المبحث الثالث: التمكين كنظام في المنظمة

باعتبار التمكين الإداري أداة للإصلاح الإداري، ومدخل من مداخل الحوكمة للتحسين المستمر وإدارة الأزمات، وأحد مقومات إدارة الجودة الشاملة ومبدأ من مبادئ الإدارة اللامركزية، اهتمت العديد من المنظمات بتطبيقه بغية تحقيق الأهداف المرجوة، ولكنها قد تصطدم باختلاف الخلفيات والخبرات والثقافة السائدة داخلها، ومن أجل ذلك كان لزاما عليها أن تستوعب آليات تطبيقه من أساليب وأبعاد يحتملها، وكذا مختلف النماذج الرائدة في مجال التمكين زيادة على علاقته ببيئة المنظمة، فمعرفة ما تقدم يعد الخطوة الأساسية الأولى في الطريق للتمكين الفعال، وهذا ما سيكون محتوى هذا المبحث، في مطالب ثلاث تتضمن الآليات، النماذج، العلاقة بالبيئة.

المطلب الأول: آليات تطبيق التمكين

يصف (Mohapatra & Sundaray, 2018,98) التمكين بأنه "عملية طويلة الأجل لتوفير الأدوات و التدريب وتحفيز العاملين على الأداء الأمثل"¹، حيث تشمل هذه عملية دائرة واسعة تضم المعرفة و المستوى التقني والثقة بالذات، هذه المهارات إذا وضعت في قالب الصحيح، من شأنها أن تعطي أفضل النتائج على مستوى المنظمة و الزبائن²، وبهذا فإن المنظمة ملزمة بالإحاطة بآليات هذه العملية من مداخل و أبعاد.

مداخل التمكين

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء و أعضاء 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 و نظم التدريب و المكافأة و المشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية³؛ إن هذا التعريف يقودنا إلى القول أن للتمكين العديد من المداخل و الاتجاهات التي تطرق لها الباحثون في الميدان، كل حسب وجهة نظره، و سنقوم باستعراض هذه المداخل من وجهة نظر (Sanjay T. Menon):

حسب (S.T Menon, 2001:155)، و تماشياً مع اقتراحات (Tymon, 1988) يمكن تصنيف الدراسات التي تناولت التمكين إلى ثلاث مداخل أساسية و هي:⁴

المدخل الهيكلي في التمكين:

يركز المنظور الهيكلي أو الإداري على مفهوم تقاسم أو نقل السلطة من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات الدنيا (Hollander & Offerman, 1990)، حيث أن القوة في المنظمة تنبع من مصدر (Astley & Sachdeva)، كالهيكلي التنظيمي و السيطرة على الموارد، من خلال اللامركزية و الهيكلي التنظيمي الأفقي، كما

1 Ipsita Mohapatra, Dr. Bijaya Kumar Sundaray, Impact of employee empowerment on employee performance, International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER), Volume 01, March 2018, P 98.

2 د. حسونه وآخرون، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة على القطاع المصرفي في الأردن)، مرجع سبق ذكره، ص 45.
3 أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية)، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف 1، 2013، ص 6.

4 Sanjay T. Menon, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied Psychology: An international Review, 2001, 50 (1), P 155.

يُنظر إلى التمكين الهيكلي على أنه العملية التي يَمنح بها المدبرون القوة وسلطة اتخاذ القرار للموظفين، والقوة حسب (Mintzberg, 1983) هي القدرة على التأثير بشكل كبير على النتائج التنظيمية، من خلال التدريب على المعارف والمهارات اللازمة¹؛ ويعرف كذلك على أنه "إعادة تصميم الهياكل والممارسات الإدارية التي من خلالها يوزع المشرف المعلومات والمسؤولية لمؤوسيه وكذا السماح لهم بالمشاركة في صنع القرار"؛ هناك من يعتبر أعمال (Kurt Lewin, 1947) حول اندماج الفرد من الدراسات الأولى حول التمكين الهيكلي، بينما يعتبر البعض الآخر أن نظرية (Kanter, 1977) حول تفسير القوة في الهيكل التنظيمي هي من أسست للتمكين الهيكلي، وهو منظور تقليدي لا يعالج الحالة النفسية للموظفين.²

وعلى الرغم من أهمية هذا المدخل إلا أن بعض الممارسين يشيرون إلى حالات تم بها توفير أدوات القوة، إلا أن ذلك لم يؤدي إلى منحهم الشعور الفعلي بالتمكين في حين هناك حالات أخرى وجد أن أفراداً لا يملكون شيئاً من متطلبات التمكين في بيئة العمل إلا أنهم يشعرون ويتصرفون بأسلوب وطريقة العمال الممكنين، وهذا ساعد في ظهور مدخل التمكين النفسي (Spreitzer, 2007: P6).³

المدخل التحفيزي في التمكين (التمكين النفسي)

يعتبر التحفيز النفسي من مداخل التمكين يركز على الدافع الجوهري وتمكين الذات للفرد بدلاً من الممارسات الإدارية المستخدمة، أي يعبر عن اعتقاد لدى الموظفين حول مؤسستهم وليس ما تفعله الإدارة لموظفيها (Dee et al, 2003)، تعتبر نظريات (Hackman & Oldham, 1976,1980) الخاصة بالإغناء الوظيفي وخصائص الوظيفة من أوائل الدراسات التي أشارت إلى التمكين النفسي، كما يعتبر (Kanungo & Conger, 1988) من رواد هذا المنظور حيث عرفوه على أنه تعزيز لمشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة، ثم قام كل من (Velthouse & Thomas, 1990) بتحسين وتوسيع المفهوم، وطوروا نموذجاً إدراكياً للتمكين، باعتباره بنية متعددة الأبعاد، حيث عرّفوا التمكين بأنه "الحالة المعرفية التي تؤدي إلى زيادة الدافع الجوهري للمهمة، والذي يتجلى في أربعة أبعاد (المعنى، الكفاءة، الاستقلالية وحرية التصرف، التأثير)"، ثم طورت (Spreitzer, 1995) نموذج مبني على نظرية (Velthouse & Thomas, 1990)، حيث عرفت التمكين النفسي أنه "مجموعة من الجوانب النفسية التحفيزية يتجلى في أربعة أبعاد يمكن قياسها؛ كما أعطى (Besterfield et al, 2005)، تعريفاً عملياً للتمكين من المنظور النفسي: "التمكين بيئة يتمتع فيها الأشخاص بالقدرة والثقة والالتزام لتحمل المسؤولية والملكية لتحسين العملية والشروع في الخطوات اللازمة لتلبية متطلبات العملاء، في حدود واضحة من أجل تحقيق القيم والأهداف التنظيمية".⁴

1 Sanjay T. Menon, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied Psychology: An international Review, 2001, 50 (1), P 155 – 156.

2 أ.د. معراج هوارى و د.د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 64 - 68.

3 د. ناصر جرادات، د. أحمد المعاني، د. طارق هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1 / 2013، ص 70.

4 Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali, Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms, Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1- 2008, P 108 - 109.

المدخل القيادي في التمكين

يعتبر التمكين القيادي من أساليب القيادة الحديثة، والقيادة كما يعرفها (Norman, 2007: 3) هي "العملية التي يمارسها الفرد للتأثير بالآخرين لغرض إنجاز أهداف المنظمة وقيادتها بطريقة تجعلها أكثر قوة و تماسكا"¹. والوصول إلى فكرة التمكين في هذا المدخل يتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه، إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يؤدي إلى تغيير في العلاقة بين المدير والمرؤوسين، من خلال تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية للمشاركة في عملية تحويل المنظمة (Yukl, 1989). تعد كتابات: (Bennis & Nanus (1985), Block (1987), Burke (1986), Neilsen (1986), Conger (1989)، من الدراسات الرئيسية في مدخل القيادة بالتمكين،² ولدعم هذه العملية حسب (Conger & Kanungo) فقد حددا أربع ممارسات قيادية يمكن اعتبارها تمكينية:³

- التعبير عن الثقة في المرؤوسين ذوي الأداء العالي؛
- تعزيز فرص المشاركة في عملية صناعة القرار؛
- منح الاستقلالية بدل القيود البيروقراطية؛
- وضع أهداف ملهمة وذات معنى.

العلاقة بين مداخل التمكين الثلاث:

من خلال استعراض الدراسات التي تطرقت إلى التمكين بمختلف مداخله، كل حسب وجهة نظره، يتضح الاختلاف في المفاهيم، فرواد الاتجاه الهيكلي في التمكين يرون أنه منح القوة للعامل، وأصحاب التوجه النفسي يرون أنه شعور بالقوة من قبل العامل، أما أصحاب التوجه القيادي فيرون أن سلوكيات القائد وكيفية مشاركته العامل للقوة هي أساس التمكين، وهذا أدى ببعض الباحثين إلى القول أن:

- "التمكين عملية متعددة الأوجه وصعبة ومعقدة، وأن التمكين الفعال والناجح يعتمد إلى حد كبير على خلق بيئة تنظيمية تسهل وتشجع وتدعم التمكين، تغطي هذه البيئة التنظيمية مجموعة واسعة من العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة وتصميم الوظائف والتكنولوجيا... إلخ"⁴.
- بينما يؤكد باحثون آخرون أن التمكين النفسي هو آلية أساسية تتوسط العلاقة بين التمكين الهيكلي ونتائج العمل: (Aktouf, 1992, Vogt & Murrell : 1990, Nielson : 1990, Spreitzer 1995a : 1986)، الافتراض

1 د سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي (العلاقة والأثر)، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السابع، ص 67.

2 Sanjay T. Menon, Employee Empowerment : An Integrative Psychological Approach, Applied Psychology: An international Review, 2001, 50 (1), P 156.

3 أ.د معراج هواري و.د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

4 Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali, Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms, Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1- 2008, P 110.

الأساسي لهؤلاء الباحثين هو أنه عندما يرى العمال في بيئة العمل فرصاً للسلوك الفردي ومحررة من القيود، فإنهم يشعرون نفسياً بالسلطة والتمكين¹.

• كما أكد كل من (Conger & Kanungo, 1988, PP: 471-482) على أن التمكين يحتاج إلى مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، وكذلك إدامة العلاقة بين المرؤوسين والقيادات الإدارية على أسس من الثقة المتبادلة والدعم المتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة، فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين².

• وهناك من يرى أن التمكين الهيكلي، وسلوكيات القيادة التمكينية، مفاهيم تدل على وجود أو عدم وجود الظروف التمكينية في محيط العمل بينما التمكين النفسي ما هو إلا رد فعل لهذه الظروف³.

ويمكن القول أن العلاقة بين مداخل التمكين هي علاقة تكامل، تصب في توسعة وإثراء مفهوم التمكين قصد إنجاحه بالشكل المطلوب وتحقيق أهداف المنظمة، ويقودنا هذا إلى التوسع أكثر في هذا المفهوم داخل المنظمة والتعرف على أبعاده، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: أبعاد التمكين

إن التمكين من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت بعناية الباحثين، فتباينت آراؤهم حول تحديد مفهومه، حيث يرى (Bartunek 1995) ، "أنه من غير المناسب التعامل مع التمكين على أنه يحتوي على تعريف واحد متفق عليه، لأن التمكين قد لا يعني الشيء نفسه للجميع"⁴، أدى هذا إلى تعامل العديد من الباحثين: (Thomas & Velthouse; Spreitzer; Bowen & Lawler; Kanter; Shackleton)، مع التمكين من وجهات نظر مختلفة واعتباره مفهوم متعدد الأبعاد، وفيما يلي سنتطرق لأبعاد التمكين حسب مختلف مداخله:

أبعاد التمكين حسب المنظور الهيكلي:

انطلق كل من (Bowen & Lawler; 1992: 31) في تعريفهم للتمكين من مشاركة العاملين للإدارة العليا في مجموعة من الأبعاد أو المكونات التنظيمية المتمثلة بالمعلومات والمعرفة ونظم المعلومات والصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات التي تؤثر في أداء وتوجه المنظمة، وفي بحث آخر أكدوا على أنه إذا لم يتحقق أيّاً من هذه الأبعاد فإن التمكين لن يكون له وجود أو تأثير في المنظمة (Bowen & Lawler ; 1995 : 73)⁵، و عليه فإن

1 Janice L.O'brien, structural empowerment, psychological Empowerment, and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, A dissertation submitted to the Graduate School-Newark-Rutgers-The State University of New Jersey, In partial fulfillment of the requirements For the degree of Doctor of Philosophy, 2010, P 18.

2 د. ناصر جرادات، د. أحمد المعاني، د. طارق هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1/ 2013، ص 71.

3 أ.د معراج هوارى و د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 98 - 99.

4 Sanjay T. Menon, Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach op. cit. P 157.

5 أ.م أرزوقي عباس و أ.م كامل الوظيفي م. بشار الحميري، تحليل واقع تمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية / فرع الفرات الأوسط)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 7/ 2012، ص 3- 4.

العديد من الباحثين حددوا أبعاداً للتمكين الهيكلي، اختلفت حسب اختلاف آرائهم، يمكن أن نورد واحدة من الدراسات، وهي دراسة (جواد محسن راضي) كالاتي:¹

- تفويض السلطة: وهو منح الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا حتى تكون لهم القدرة في التأثير على القرارات، من خلال تغيير الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة.
- فرق العمل: ويعني العمل الجماعي لحل المشاكل، أساسها احترام الأفكار والثقة المتبادلة، يتمتع أفراد فريق العمل بمهارات متنوعة، كما يعتمد تطويرها على توفر قائد قوي قادر على تقديم الدعم لأعضاء الفريق.
- التدريب: ويعني عملية تزويد العاملين بمعارف ومهارات جديدة كالتفاوض واتخاذ القرار، وحل الصراع ومهارات القيادة، من أجل أداء المهام المنوطة بهم على أحسن وجه.
- الاتصال الفاعل: ويعني عملية تدفق المعلومات وتبادلها في الاتجاهين داخل المنظمة (الاتجاه النازل والاتجاه الصاعد)، إضافة إلى حرية الوصول إليها، ويشار إليه كذلك بمشاركة المعلومات.
- التحفيز: ويعني حث الأفراد ودفعهم لتوظيف كل طاقاتهم، من خلال ربط العوائد بالأداء، ويأخذ التحفيز صور عديدة مثل المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالأسمهم (Bowen & Lawler, 1992: 315).

أبعاد التمكين حسب المنظور النفسي:

التمكين النفسي حسب (Spreitzer, 1996: 483-504) هو نموذج تتفاعل فيه أربعة أبعاد، وهذه الأبعاد تعكس التوجه الإيجابي لدور العاملين في العمل، وإن عدم وجود أي منها لا يلغي كلياً مضمون التمكين أو مستوى الإحساس به عكس ما ذهب إليه (Bowen & Lawler)²، ويمكن استعراض هذه الأبعاد كما يلي:³

- الشعور بالمعنى: يشير هذا المفهوم إلى الملاءمة والتوافق بين متطلبات المهمة وقيم الفرد وسلوكياته، من خلاله يحصل الأفراد على الطاقة والحماس بغية تنفيذ العمل، ومعنى العمل إذا تحقق بمستويات عليا يولد الالتزام والاندماج والحيوية.
- الشعور بالكفاءة والمقدرة: وهو اعتقاد العامل بامتلاكه قدرات وكفاءات لقيام بعمل ما (Spreitzer)، وهو كذلك اعتقاد الفرد بأنه قادر على التعلم والنمو، وحسب (Baudura, 1977): "من أجل إحساس الفرد بكفاءته يجب أن يمتلك المهارات المناسبة والحوافز الكافية".
- الشعور بالإرادة والاختيار: ويعبر عنه أيضاً بالاستقلالية وحرية التصرف، وهي وسيلة إدراكية تسمح للفرد باختيار الوسائل لتحقيق النتائج المرغوبة، أي درجة الرقابة الذاتية على العمل، حيث أن حرية اتخاذ القرارات تولد مستويات عليا من الرضا الوظيفي، ويعطي شعور بالملكية الوظيفية.

1 م.د جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1/ 2010، ص 64.

2 أم. أرزوقي عباس و أم. كامل الوظيفي و م. بشار الحميري، تحليل واقع تمكين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 4.

3 أ.د معراج هوارى و د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 92 - 95.

- الشعور بالفعالية و التأثير: وهي درجة تأثير الفرد على نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية، ويعني إدراك الفرد بأن له تأثير في القرارات، أي درجة الرقابة الذاتية على النتائج، ولا يتأتى هذا الشعور إلا إذا كان للفرد تأثير في شؤون هامة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- تجدر الإشارة إلى أن بعض الدراسات أضافت أبعاد أخرى، مثل دراسة (Mithra, 1992) و التي أضافت بعد الثقة إلى الأبعاد السالفة الذكر، ويعني الشعور بالأمان الذاتي.

أبعاد التمكين حسب المنظور القيادي:

- كثيرا ما يُشار إلى العلاقة المتغيرة باستمرار (الديناميكية) بين القائد (المدير) و الموظفين على أنها حاسمة في أدبيات التمكين، و الأكد أنه قد يؤثر القادة على التصورات الفردية للتمكين بطرق عديدة حسب دراسات (Greasly et al., 2005; Dainty et al., 2002; Honold, 1997) ،¹ و يبين (Ahearne et al., 2005) أن تمكين القادة يظهر أربع أنواع من السلوكيات هي: " التأكيد على أهمية العمل – المشاركة في صنع القرار – نقل الثقة بأن الأداء سيكون ممتازاً – إزالة أية قيود بيروقراطية،"² حيث تقوم هذه السلوكيات على عدة أبعاد، تم دراستها من قبل العديد من الباحثين ولعل دراسة: (Lee J. Konczak, Damian J. Stelly, Michael L. Trusty) ، واحدة من الدراسات التي طورت مقياس من ست (6) أبعاد هي كالتالي:³

- تفويض السلطة أحد أبعاد تمكين القادة، فحسب (Burke, 1986)، التمكين يعني منح السلطة أو تفويضها.
- تأكيد القائد على المساءلة عن النتائج (Accountability) يعد البعد الثاني لسلوك تمكين القائد، وفقاً ل (Ford & Fottler, 1995) ، فإن التمكين يعيد توزيع السلطة ولكنه يوفر أيضا آلية يتم من خلالها وضع مسؤولية النتائج على عاتق الأفراد و الفرق، من خلال إعادة هيكلة أنظمة قياس الأداء (Conger, 1989).
- تشجيع صنع القرار الموجه ذاتياً (Self-Directed Decision Making) من أبعاد السلوك القيادي للتمكين، إذ يجب أن تكون الدرّجة التي يشجع بها المديرين اتخاذ القرار المستقل عنصرا مهما في عملية التمكين، و استناداً إلى عمل (Manz & Sims, 1987, 1990)، يمكن افتراض حل المشكلات الموجهة على أنه بُعد آخر، يختلف عن تشجيع اتخاذ القرار ذاتي التوجيه.
- مشاركة المعلومات: وفقاً ل (Ford & Fottler, 1995)، يتطلب التمكين من المديرين مشاركة المعلومات والمعرفة التي تمكن الموظفين من المساهمة بشكل مثالي في الأداء التنظيمي.

1 Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali, Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness, op. cit, P 110.

2 أ.م.د. ميثاق الفتلاوي، م.م. ضياء بني، تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايديولوجية التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في الكليات الأهلية)، مجلة أهل البيت، العدد 24، ص 100.

3 Konczak et al, Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument, Educational and Psychological Measurement, Vol. 60 No. 2, April 2000 PP 301-313, P 302 – 304.

- تنمية المهارات يعد كذلك من أبعاد السلوك القيادي حسب (Wellins et al, 1991)، الذي وصف دور المدير بأنه دور التسهيل بدلاً من التوجيه والتحكم، مع تخصيص جزء كبير من وقت القائد في تأمين التدريب المناسب لضمان تطوير الموظفين للمهارات اللازمة لدعم جهود التمكين.
- التدريب للأداء المبتكر يعد البعد الأخير حسب دراسة (Konczak et al, 2000)، يتضمن سلوكيات رائدة تشجع على المخاطرة المحسوبة والأفكار الجديدة، وتوفر تغذية مرتدة (عكسية) للأداء، وتُعامل الأخطاء وتجارب الفشل كفرص للتعلم.
- بعد التعرف على مداخل التمكين وابعاده، بقي علينا أن نذكر بعض النماذج الواجب على المنظمة تبني أحدها إذا هي أرادت تحقيق المفهوم، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: نماذج التمكين

اعتبر كل من (Hajian et al, 2015) أن التمكين "نموذج إداري يتشارك من خلاله المدراء والعاملون في تنفيذ الأعمال من خلال السماح لهم بالتدخل في عملية اتخاذ القرارات"، و نجد أن العديد من الباحثين قدموا تعريفاً للتمكين من نفس السياق، يقودنا هذا إلى القول أنه من أجل الوصول إلى التطبيق الأمثل لهذا الأسلوب أو العملية فقد طورت العديد من النماذج حسب وجهة نظر كل باحث، حيث تتمثل هذه النماذج في مراحل أو خطوات يجب اتباعها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة، وارتأينا في هذا المطلب أن نتطرق إلى أهم النماذج التي طوّرت لمفهوم التمكين:

نموذج (Conger & Kanungo, 1988): حيث حدد خمس مراحل لعملية التمكين وهي:¹

- المرحلة الأولى: وهي مرحلة تشخيص الظروف داخل المنظمة، مثل المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات و المركزية العالية، لذلك فعلى المنظمة التي تتبنى التمكين أن تضع استراتيجية لإزالة هذه الظروف، و معرفة الأسباب المؤدية لشعور فقدان القوة بين العاملين.
- المرحلة الثانية: وهي مرحلة استخدام الأساليب الإدارية الحديثة، مثل: الإدارة بالمشاركة، و تحديد أهداف دقيقة للعاملين، والإثراء الوظيفي، وربط نظام المكافآت بالأداء.
- المرحلة الثالثة: تتمثل في مرحلة تقديم المعلومات للعاملين عن أدائهم و التغييرات التي تحققت فعلا.
- المرحلة الرابعة: وهي مرحلة شعور المرؤوسين بالتمكين نتيجة استقبالهم للمعلومات، و من ثم زيادة الجهد المبذول، و ارتفاع الاعتقاد بفعاليتهم الذاتية.
- المرحلة الخامسة: تمثل التغيير في السلوك من خلال إصرار و مبادرة المرؤوسين في تحقيق الأهداف.

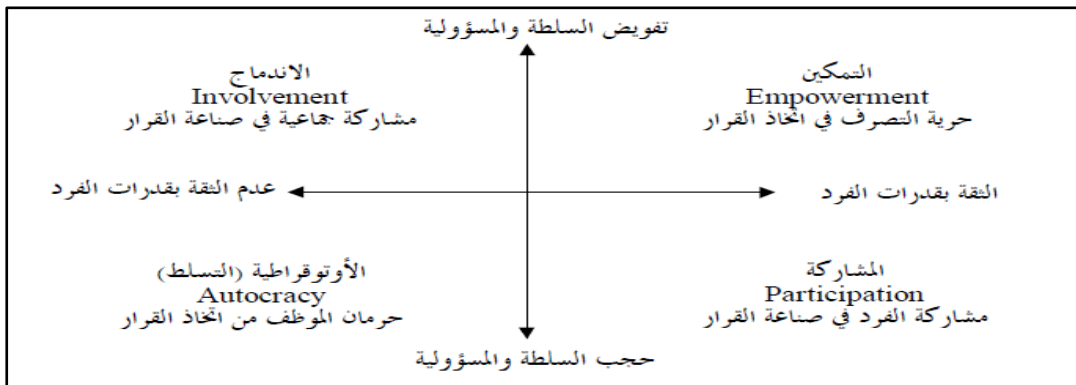
1 أحمد المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية، 2008، ص 44-45. الموقع: <https://search.emarefa.net/detail/BIM-546963> ، تاريخ النصف: 2020/04/10 - 20:00 h

نموذج (Gandz, 1990): حيث يرى الباحث أن معظم الموظفين يشعرون بالحاجة إلى التمكين، وعلى الإدارة أن تطور إطار عمل يمكن أن تظهر في سياقه عملية التمكين، والتي اقترح لها الخطوات التالية:¹

- تعبير حماسي مفتوح للحاجة والرغبة في ظهور التمكين من قائد المنظمة.
- التركيز على عمليات العمل الهامة التي يمكن أن تنتفع من تمكين الموظفين، مثل تقليص الدورة الانتاجية.
- وضع رؤية واضحة لكل العمليات المحددة، وإيجاد القيمة فيها.
- طرح تحدي إشكالية تحسين العمليات المعنية، للموظفين المرتبطين بها.
- الإعلان عن النتائج والقرارات والاستجابة للتوصيات بشكل سريع ومباشر، وتوضيح اتجاه سير المنظمة.
- الاعتراف بجهود المساهمين في تحقيق النتائج، الأفراد الممكنين والمدراء الحريصين على العملية، مع حث البقية على الاقتداء بزملائهم.
- التزام المؤسسة بمواصلة العملية حتى النهاية، والتوضيح لموظفيها بأنها أسلوب جديد في الإدارة.

نموذج تمكين العاملين بالمنشآت لموسى توفيق المدهون: حسب الباحث فإن نموذج التمكين يقوم على افتراضين أساسيين هما:²

- إن إعطاء الموظف مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة من أدوات التمكين، ويقتضي ذلك توفير عوامل القوة للموظف.
 - إن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الموظف والتعبير عن هذه الثقة يساعد على زيادة فاعليته في مجال خدمة العميل، ويقتضي ذلك توفير الدعم النفسي للموظف.
- وعلى أساس الافتراضين صمم الباحث نموذج من أربع أنماط إدارية، موضحة في الشكل الموالي:
- الشكل (1-6): نموذج تمكين العاملين في المنشآت لموسى توفيق المدهون.



المصدر: موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2-1999، ص 82.

1 أ.د معراج هواري ود. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، مرجع سبق ذكره، ص 114 - 115.
 2 أ.م موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2-1999، ص 73-95.

الفصل الأول: الإطار العام لنموذج التمكين

وقد استنتج الباحث من خلال النموذج أن:

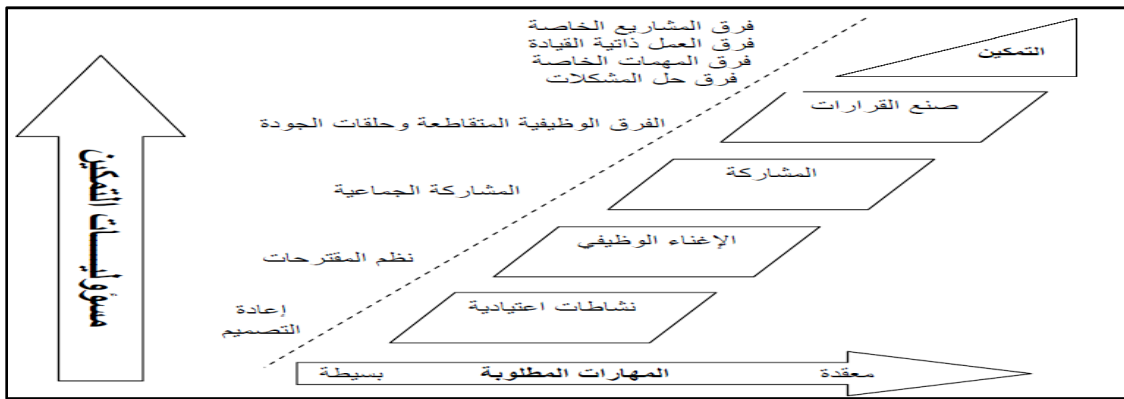
- التمكين: هو تفويض المدير سلطته للموظف مع الثقة والايمان بقدراته.
- الاندماج: هو تفويض المدير سلطته مع الاعتقاد بعدم قدرة الفرد للعمل وحده في حل المشكلات واتخاذ القرارات (حالة عدم الثقة)، مما يلجأ المدير للعمل بالقرارات الجماعية (العمل الجماعي و فرق العمل).
- المشاركة: وهي حالة عدم تفويض المدير سلطته للموظف مع الايمان بقدراته الفردية في حل المشاكل وطرح الاقتراحات، وهذا النمط يشجع المشاركة الفردية.
- التسلط (الأوتوقراطية): وهي حالة عدم تفويض السلطة مع انعدام الثقة بالموظف، وهو أسلوب يعطل عملية اتخاذ القرار ويحد من إبداع وتطور الموظف في مجال خدمته.

نموذج (Daft, 2001): حيث يرى الباحث أن تطبيق استراتيجية التمكين يتخذ عدة مراحل متدرجة، إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين و من أبسط المهارات وتدرج تصاعديا لإكساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم على النحو الآتي¹:

- نشاطات اعتيادية وإعادة تصميم الأعمال بما يحقق الإثراء الوظيفي للعاملين وإثراء مسؤولياتهم اتجاه الأعمال الموكلة لهم.
- تشجيع مقترحات العاملين.
- منح العاملين فرصة المشاركة في صنع القرارات ومسؤولية إنجازها، خاصة الموثوق بهم لدى الإدارة.
- تشكيل فرق العمل بأنواعها، مثل حلقات الجودة و فرق العمل ذاتية القيادة.
- تمكين العاملين على نحو تام.

ويمكن توضيح مراحل هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل (1-7): التتابع المرحلي لاستراتيجية التمكين حسب نموذج (Daft, 2001)



المصدر: زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص73.

من خلال الشكل يمكن أن نلاحظ أن الباحث ربط المستويات العليا من التمكين بفرق العمل بمختلف أشكالها (فرق المشاريع الخاصة، فرق العمل ذاتية القيادة، فرق المهمات الخاصة، فرق حل المشكلات).

1 أ.د. زكريا مطلق الدوري و د. أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص72.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى كل ما يتعلق بنموذج التمكين من مفاهيم ونظريات و نماذج، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث.

- يعد التمكين أسلوب إداري حديث ظهر نتيجة تراكمات فكرية للعديد من المدارس و النظريات، كما يعتبر نموذج يسمح بالتوجه بالأفراد العاملين إلى الفعالية في الأداء و تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية كالرضا و الشعور بالانتماء.
- إن نموذج التمكين هو عملية تشمل دائرة واسعة تضم المعرفة و الخبرة الوظيفية والثقة، لذا فهي ترتبط ارتباط وثيق بالمهارات الذاتية للفرد، حيث تسمح بإظهار قدرات العاملين الكامنة، كما يشعرهم بالمسؤولية اتجاه المهام الموكلة إليهم.
- إن التمكين ذو أهمية بالغة للمنظمة باعتباره مفتاح من المفاتيح الحديثة التي تسمح بمواجهة التحديات المتسارعة في بيئة أعمال المنظمة، ولما يوفره من فوائد على مستوى المنظمة ككل و مستوى الأفراد العاملين، و مستوى العملاء.
- يرتبط تطبيق نموذج تمكين العاملين في المنظمة بالعديد من الأبعاد والمداخل، فهناك من يرى أن التمكين يكون بنقل السلطة و التحول إلى الهياكل الأفقية اللامركزية، وهناك من يرى أن التمكين يكون من خلال الدور الفعال للقيادة في نقل و إشراك السلطة للعاملين، و يرى آخرون أن التمكين ينبع من ذات الفرد وهو المسؤول على تحقيقه.
- كيف ما كان التمكين فإنه يسمح بالأداء الفعال، واكتساب الميزة التنافسية، والتفوق على المنافسين، وهذا ما يسمى بالتميز.
- و من أجل تعميق المفهوم سيكون الفصل الثاني، إطار نظري للتميز نقوم من خلاله بالتعرف على جُل ما يتعلق بالتميز

الفصل الثاني

الإطار العام للتميز.

مقدمة الفصل

إن التنظيم وابعثاره بناءً اجتماعيا أو اقتصاديا، يسعى إلى تحقيق الغاية من وجوده، والتي يمكن تحديدها في البقاء والنمو، من خلال تقديم خدمات ومنتجات سمته الأساسية هي التميز المستدام.

وفي هذا يشير Thom Jr Peters أنه « لا توجد منظمات متميزة، وإنما توجد منظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات من أجل البقاء والنمو »¹، وبعبارة أخرى إن المنظمات تهدف إلى التميز في المخرجات من أجل البقاء والنمو؛

لم تستطع هذه المنظمات و في طابعها التقليدي التأقلم مع المتغيرات التي أفرزتها العولمة، و ثورة المعلومات، و التقلبات السريعة في سلوك المستهلك، الأمر الذي أوجب عليها تبني توجهات إدارية حديثة مبنية على التميز في الأداء، إن هذه التوجهات المبنية على الاستشراف والتحليل تمثل استراتيجية إدارية تهدف إلى حماية التنظيم؛

حيث أورد هذا الطرح الباحث "Michel Crozier" في كتابه "l'Acteur et le système" الفاعل و النسق حيث اعتبرها (الاستراتيجية) مهيكلية من قبل الفاعلين (أفراد التنظيم) من خلال هامش الحرية الذي يمتلكونه، حيث أورد أن " الفاعلين يتميزون بحرية وقدرة على إعطاء أحكام تديرية، وبحسب مبدأ العقلانية المحدودة فإنهم يختارون استراتيجية تسمح لهم بتحقيق أهدافهم التي سطروها"².

وسواء اعتبر التميز هدف أو وسيلة فإن المنظمات الحديثة، تسعى لتحقيقه من خلال تبني المفاهيم الحديثة له، حيث يعتبر من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، و فلسفة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة و تضمن بقائها من خلال ما تملكه من مقومات، و من أجل ذلك كان هذا الفصل الذي يسمح لنا بالتعرف على التميز في مباحث ثلاث، نورد في المبحث الأول المفهوم العام للتميز، و في المبحث الثاني نتطرق للتميز في المنظمة، أما في المبحث الثالث فنربط بين التمكين و التميز في المنظمة.

1 صياحي لخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور بيج بوغريج)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، السنة الجامعية 2018/2019، ص أ.

2 البروفيسور الطاهر بالعيور، الطالبة هبة ياسف، استراتيجية إدارة التميز - الفكرة و التصور، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد السادس جوان 2018، ص 111.

المبحث الأول: المفهوم العام للتميز

إن العديد من منظمات استطاعت أن تفرض منطقتها في بيئة الأعمال، و لعل السبب وراء تميز هذه المنظمات هو أداءها الجيد و قدرتها على تقديم تشكيلة من المنتجات ذات جودة عالية، تسعى من خلالها الاستحواذ على الأسواق، لذلك أضحت التميز ضالة المنظمة التي تبحث وتسعى للبقاء والتنافس، وقد وُضعت له نماذج عالمية وخصّصت له جوائز معتبرة تشجيعاً ودفعاً للمنظمات نحو بلوغه، ولذا كان لزاماً علينا أولاً التعرف على هذا الاتجاه الإداري الحديث.

المطلب الأول: التميز أحد اتجاهات الإدارة الحديثة

يتناول هذا المطلب مصطلح التميز، النظريات التي أسهمت في تشكيل وإثراء الإطار النظري له، وكذا في تكوين قاعدة فكرية له، من خلال التطرق لمختلف التعاريف والتطورات التاريخية.

1. التميز كمصطلح:

هناك أكثر من مصطلح للتميز في الفكر الإداري، حيث نجد:¹

- **Business Excellence**: و يمكن ترجمته بالتميز المؤسسي .

- **Excellent Organization**: و يمكن ترجمته بالمنظمات أو المؤسسات المتميزة .

- **Total Organizational Excellence**: و يمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل.

إن التعدد في المصطلحات يفضي إلى تعاريف ومفاهيم عديدة، نجد من بينها:

2. التعاريف المحددة للتميز:

لقد أورد الباحثون في مجال الإدارة العديد من التعاريف لمفهوم التميز كل حسب منطلقه و وجهة نظره:

تعريف **Mcgregor**: "التميز التنظيمي هو كل فعل أو نشاط يعزز و يقوي الانجاز داخل المنظمة و يتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المنظمة". (Mcgregor,1994)²

تعريف **علي السلمي**: "التميز التنظيمي هو حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي، والتي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون و يرضى عنه أصحاب المصلحة في المنظمة".³

عرف المعهد الوطني للتدريب التميز بأنه "طريقة العمل التي تعتمدها المنظمة لتوازن نتائجها بين رضا أصحاب المصلحة، وزيادة احتمالية النجاح طويل الأجل للعمل، حتى تكون أفضل من المنافسين في واحد أو

1 عبد المعطي محمود البيهسي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، سنة 2014، ص 28.

2 أ.د. علة مراد و ضيف سعيدة، تبني أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي، (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، مجلة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، المجلد 11/ العدد 02 (2018)، ص ص 01- 20، ص 6.

3 أ. د علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، سنة 2001، ص 88.

أكثر من معايير الأداء الاستراتيجي المرتبطة مثلا بالابتكار، الجودة، التكلفة، الموثوقية، المرونة، و غيرها" (المعهد الوطني للتدريب، 2011 ص 27).¹

كما يعرف التميز الإداري بأنه " تحقيق القيمة المضافة والتي تخدم وتعظم مصالح جميع الأطراف العاملة في المنظمة أو المتعاملة معها مثل العملاء وأصحاب رأس المال والعاملين والموردين والمجتمع، وبما يحقق الوفاء بمسؤولية المنظمة الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والانسانية".²

تعريف المنظمة الأوروبية للجودة: أوضحت المنظمة الأوروبية للجودة (EFQM) أن مفهوم التميز يشير إلى المهارة في أداء المؤسسة و تحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الأساسية مثل التركيز على النتائج، و الاهتمام بالعملاء و القيادة و ثبات الهدف، و إدارة العمليات، و إشراك الأفراد، و التحسين المستمر والإبداع، و المنفعة المتبادلة بين الشركات، و المسؤولية الاجتماعية المشتركة، و تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد و المجتمع بأسره.³

يمكن أن نلاحظ من خلال هذه التعاريف و على اختلافها، أنها تعمل على النهوض بالأداء في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، و لعل التعدد في تعريفات التميز مرده إلى تعدد النظريات التي انطلق منها و تطوره خلالها، و لهذا نجد:

3. النظريات المفسرة للتميز و التطور التاريخي له:

التميز هو مجموعة من النظريات والتي أسهمت مجتمعة بشكل كبير في تشكيل الإطار النظري له، و كذا في إثرائه و تكوين قاعدة فكرية له، و من بين أهم هذه النظريات نجد:⁴

التميز في نظرية النظم لـ Lndwi Von Bortalonffy

ظهر هذا الاتجاه في مطلع الستينات، و يقوم على اعتبار المنظمة نظام مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة ترى نظرية النظم أن التميز يشير إلى منظومة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة، من خلال تفاعل عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية، و التي تقودها إلى التفرد و التميز الإيجابي على غيرها من المنظمات في الوصول إلى أهدافها، فالمنظمة المتميزة من خلال هذه النظرية ما هي إلا نظام كلي مركب يتكون من مجموعة من أنظمة فرعية متفاعلة و متكاملة من أجل تحقيق التميز، و يتوقف نجاحها ككل على نجاح الأنظمة الفرعية في تحقيق أهدافها.

1 د. بن صويلح ليليا، التميز التنظيمي و استراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية العدد 14-2017، ص 9-38، ص 13.

2 د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، سنة 2013، ص 115.

3 أ. عمران الزين و د. براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة السلام إلكترونيكس STAR LIGHT تبسة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، مارس 2018، ص 31.

4 صياحي لخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 92-93.

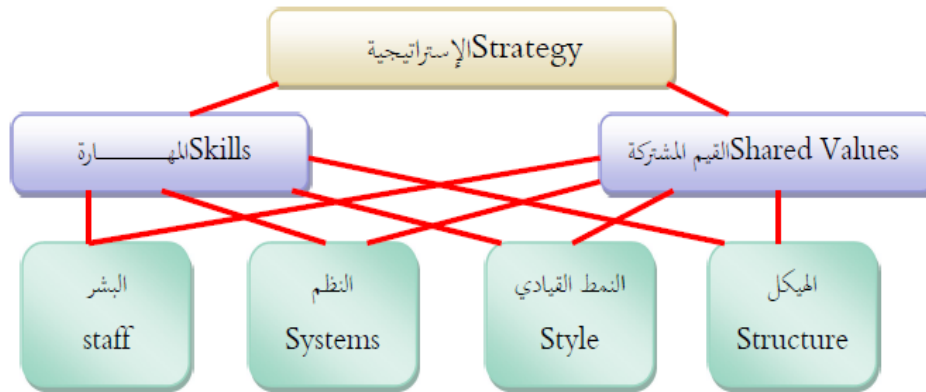
التميز في نظرية الإدارة اليابانية (Z) Ouchi Willam J

لقد عملت نظرية "Z" على منح قدرا كبيرا من الحرية و الثقة للعاملين، ولذا فهي تعتبر تجديدا في الأنماط الإدارية، التي تحقق الرغبات الإنسانية للمورد البشري سواء داخل المنظمة أو خارجها، و إن ما جاءت به يعتبر من طرف الكثير من الباحثين مفتاح لتمييز و نجاح الكثير من المنظمات.

التميز حسب نموذج ما كينزي "S7"

في 1980 : قدم كل من "Peters & Waterman" نموذج « McKinsey 7S » الذي يتكون من سبعة عناصر مهمة للوصول للتميز و تم تقسيمها إلى عناصر ملموسة و التي تتكون من الأنظمة، الهياكل، الاستراتيجية، وعناصر غير ملموسة التي تتكون من النمط الثقافي السائد و الموظفين، و المهارات و القيم المشتركة و يعتبر هذا النموذج متوافقا مع المدرسة الكلاسيكية في الإدارة لتلك الفترة.¹

الشكل (II - 8): نموذج McKinsey 7S



المصدر: صياحي لخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ص 95.

التميز في نظرية البحث عن التميز (In Search Of Excellence)

في 1982 : قام كل من "Peters & Waterman" بتطوير نموذجها السابق من خلال كتابهم الشهير « In Search Of Excellence » حيث أكدوا على ضرورة اهتمام المنظمات بالعناصر السابقة بالإضافة إلى الاهتمام بالإبداع و القدرة على التغيير و القيادة.

التميز في نظرية إحداث التميز (Excellence Creating)

في 1984: قدم الباحثان (Silva & Hichman) نظرية إحداث التميز و التي تعتمد على المهارات التي يجب توفرها في القادة للوصول إلى التميز في المستقبل، حيث قاما بصياغة هذه النظرية في شكل قالب تعليمي وتدريبي، وتوصل الباحثان أن هناك 06 مهارات أساسية للقادة من أجل الوصول إلى التميز و هي:²
البصيرة النافذة – الحساسية – الرؤية – التعددية و طلاقة الحركة – التركيز – الصبر.

1 ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال (دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي و الجزائر)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2015-2016، ص 20.

2 أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

ويمكن استعراض باقي التطورات التاريخية للتميز من خلال الجدول التالي:¹
الجدول (II- 4): يوضح التطورات التاريخية التي مر بها التميز التنظيمي.

قام الباحثان بالتأكيد على أهمية وجود العنصر البشري الذي يساعد في خلق الرؤية المستقبلية و القيم للمنظمة.	Athos & Pascale 1981
قدم الباحثان في كتابهم The Passion For Excellence ، أن المنظمات المتميزة تعتمد في نجاحها على الموارد البشرية و الاهتمام بالزبائن و الإبداع و القيادة.	Austin & Peters 1985
أضاف الباحث أن المنظمات المتميزة هي التي تحافظ على تطوير ثابت و تغيير ثابت من خلال القيمة المضافة و الجودة و المرونة.	1988 .Peters
قامت شركة Xerox بالاستفادة من مبادئ Deming ، فطورت نموذج للتميز من 6 معايير هي: إدارة القيادة، إدارة الموارد البشرية، إدارة عمليات الأعمال، التركيز على الزبون و السوق، استخدام المعلومات و أدوات الجودة، و نتائج الأعمال.	1990 .Xerox
أكد الباحثان على أن التميز يأتي من داخل المنظمة من خلال التركيز على القيم و الانتماء و الالتزام بالتدريب و التقييم و تشجيع المنافسة و الدعم.(ضمن فكر المدرسة السوسولوجية).	Aubert & V.de 1992 .Gaulejac
تطوير نموذج مبسط و متكامل P4 يشمل معايير: القيادة، البشر، الشراكة و فرق العمل، العمليات، المنتجات .	Dahlgard-park & Dahlgard
على غرار نموذج P4، طورت شركة Toyota نموذج يتكون من المعايير التالية: الفلسفة والعمليات و البشر و الشراكة و حل المشكلات.	2004 .Likert

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على ما جاء في مذكرة ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال (دراسة تقييمية مقارنة بين الأردن دبي و الجزائر)، رسالة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2015-2016، ص 20.

أما مستقبل التميز التنظيمي فقد اقترح الباحث (STEEL) تصور مستقبلي للمعايير التي يجب أن يحتويها نظام التميز المتكامل و هي القيادة، التخطيط الاستراتيجي، إدارة العلاقة مع الزبائن، إدارة المعرفة، إدارة العاملين، إدارة العمليات، إدارة النتائج.²

يقودنا هذا التصور زيادة على معرفة مفهوم التميز إلى ضرورة الإلمام بمبادئ و متطلبات التميز، و هذا ما سنحاول التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: مبادئ التميز و متطلباته

مبادئ التميز

قدم الباحثان "Samson & Challis" في دراسة لهما مفهوما متكاملًا لأنماط التميز و المبادئ الجديدة لنجاح المنظمات، و التي تقود إلى بناء نوع متميز من الشركات تتمتع بمستويات من الأداء المتميز أطلقا عليه "الإدارة والقيادة ذات المستوى العالمي"، حيث يريان أن المنظمة المتميزة تعمل من خلال مجموعة مبادئ إرشادية:³

1 ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 20.

2 أبويكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 65.

3 أ. د علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

تعددت هذه المبادئ، وأتفق العديد من الباحثين حول مجموعة منها يتوجب على المنظمات والتي تسعى لتحقيق التميز الالتزام بها و مراعاتها، و يمكن حصر هذه المبادئ فيما يلي:¹

- الاستمرارية: يقصد بالاستمرارية هو أن تكون عملية التميز عملية متواصلة، فلا ينبغي للمنظمة الوصول إلى مستوى معين من التميز و تنتهي العملية، فإن هذا الإجراء سوف يؤدي إلى التقهقر.
- الشمولية: يقصد بمبدأ الشمولية هو أن يمس التميز جميع أجزاء المنظمة وبصفة كلية، وأن لا يقتصر على جزئية معينة في المنظمة دون باقي أجزائها، والتي تعتبر نظرة قاصرة في مفهوم التميز.
- التركيز على التوقعات المستقبلية: يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن التميز الحقيقي هو التميز النابع من توقعات مستقبلية مبنية على التحليل الاستراتيجي، و هذا ما يضمن للمنظمة عنصر السبق و التميز.
- توافر مقومات التميز: يرى الباحث "Ralph Davis" بأن التميز الحقيقي له مقومات أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، و قيادة مستقرة، و وجود أفضل العناصر البشرية القادرة على الابتكار، بالإضافة إلى الميل إلى الاستثمار في المنتجات الجديدة، و توطيد العلاقات مع أصحاب المصلحة في المنظمة، والاستثمار في تدريب الكوادر، والإيمان الراسخ بأهمية نظم المعلومات.
- التركيز على الأشياء التي تحقق الصدارة و التفوق: و لا يكون ذلك إلا باكتساب ميزة تنافسية، و التي تشير إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.²
- تشجيع الابتكار و الابداع: و هو مجموعة من العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، و تضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها و تؤثر على سلوك أفرادها، مثل الخصائص الهيكلية التي تنمي للمؤسسة، و الخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، و الخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد و المؤسسة، و تلك المتعلقة بثقافتها و تأثيرها على سلوك الأفراد و الجماعات.³
- الإحساس المستمر بالحاجة للتعلم: من خلال تبني مفهوم المنظمة المتعلمة، والتي تسعى إلى توفير فرص التعلم المستمر، و استخدامه في تحقيق الأهداف و ربط أداء العامل بأداء المنظمة، و تشجيع البحث و الحوار و المشاركة و الإبداع، كمصدر للطاقة و القدرات و التجديد و التفاعل مع البيئة (Calvert, 1994).⁴

1 أد. رضا المليجي ، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة - مصر، 2012، ص 21-23.
2 دومة نوال، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2010/2011، ص 21.
3 الصادق لشهب - أحمد بوريش - الشيخ هتمات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت ولاية ورقلة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 07، ديسمبر 2017، ص 263.
4 كامل الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص 225.

• **المناخ الملائم للعمل:** إن المناخ التنظيمي الجيد يحقق الاستقرار للأفراد و التنظيم، و يجعل الأفراد في المنظمة يشعرون بأهميتهم من حيث المشاركة واتخاذ القرارات ورسم السياسات في المنظمة، فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور الآثار السلبية لذلك كاللامبالاة وعدم الحيوية و تدني الإنتاجية، و تلاشي الرغبة في التحسين و التميز.¹

زيادة على هذه المبادئ فإنه ومن أجل الوصول إلى التميز على المنظمة أن تتوفر على مجموعة من المتطلبات وصفها العديد من الباحثين بالأسس.

متطلبات التميز

إن بلوغ المنظمات مستويات معينة من التميز التنظيمي يتطلب توافر مجموعة متكاملة من الموارد البشرية والمادية والمعنوية، و قد تباينت آراء الكتاب و الباحثين حول أهم المتطلبات الأساسية لبلوغ التميز التنظيمي، فمنهم من يحصرها في النشاط الإبداعي و الابتكاري، و منهم من يرى أن القدرة على تحقيق رضا العامل والزبون تعتبر من أهم متطلبات تحقيق التميز؛²

بينما يحدد "ARMITAGE" سبعة عناصر تمثل المتطلبات الرئيسية للإدارة المتميزة، تسمح بالوصول للنتائج المرجوة، وهذه المتطلبات هي:³

- **البناء الاستراتيجي:** يضم الرسالة، الرؤية، القيم، الأهداف، الاستراتيجية، و يعكس مدى إدراك المنظمة للإدارة الحديثة.
- **التوجه بالزبائن:** يعتبر الزبون النواة التي تدور حولها أنشطة المنظمة، و بالتالي عليها دوما و باستمرار دراسة سلوك الزبون و استباق تغيراته.
- **العمليات:** من أجل الوصول لإدارة متميزة يجب على العاملين النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة و المتداخلة، و التي تتوفر مرتكزات: السلطة، الوضوح، القيمة، الرقابة، التحسين.
- **الموارد البشرية:** يعتبر المورد البشري أهم رأس مال على المنظمة أن تستثمر فيه من أجل التحسين الدائم للقدرات و المهارات، و ذلك من خلال إدارة تتبنى مفاهيم حديثة مثل التمكين.
- **نسج شبكة من العلاقات:** إن علاقات المنظمة الداخلية و الخارجية تؤثر على نتائجها، و لذا فعلى أي منظمة تسعى للتميز أن تركز في علاقاتها على: الثقة، العمل الجماعي "فرق العمل"، الاتصال بمختلف اتجاهاته.

1 مزباني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 23، مارس 2016، ص 84 .

2 أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 67 .

3 أ. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، الملتقى الدولي الربع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص 7.

• **التعلم:** حيث يعد أساس التميز الإداري، ووصفت المنظمة المتعلمة بأنها مرنة و قادرة على مواجهة التغيرات البيئية المتسارعة و ذلك عبر تحديد الأخطاء و معالجتها بواسطة عمال مؤهلين للحصول على المعرفة.

• **المواءمة و الانسجام:** و يعني الربط و التنظيم بين المتطلبات الست السابقة لتعظيم امكانيات المنظمة والعمل على تجسيد رسالتها و أهدافها الاستراتيجية، من أجل تحقيق النتائج المرجوة

و يتضح مما سبق أن إدارة التميز تتطلب كل ما يؤدي إلى التفوق و التطور السريع و النمو المتزايد و الربحية الأعلى، أي أنها تتطلب تبني و تطبيق جميع الأفكار و المناهج و الأساليب و الاستراتيجيات الحديثة لتطوير و تحسين الأداء.¹

كما يمكن أن نلاحظ أن المبادئ و المتطلبات الخاصة بالتميز، تتكامل وفق منظومة شاملة تركز منطلق التميز، و هي (تشابه أو تتباين) حسب الظروف و العوامل البيئية الخاصة بكل منظمة، مما ينتج عنه نماذج عدة و مختلفة للتميز، و هذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: نماذج التميز حول العالم

يتحقق التميز من خلال تضافر جهود العاملين على كافة المستويات في المنظمة، و التحدي القائم هو الاحتفاظ به و الاستمرار فيه، و لا يتم إلا باقتناع القيادة الإدارية و تجاوب العاملين معها.

إن أفكار التميز نشأت بفضل جهود « William E. Deming »، بعد ذلك طورت الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة نماذج تسمح ببلوغ التميز، و حددت معايير لقياس مستواه، كما تنظم مسابقات للحصول على جائزة التميز، و من أهم النماذج المعروفة:

• النموذج الأوروبي للتميز و يصدره المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة " European Foundation For Quality Manegament (Efqm)".

• النموذج الأمريكي لتمييز الأداء، و يصدر عن برنامج "The Malcolm Baldrige Quality Award (MBQA)"

قبل التفصيل في هذه النماذج، يجب الإدراك بأن هذه الأخيرة تبني مجموعة من العناصر التي يجب توفرها حتى ترقى المنظمة لمستوى التميز، و تختلف هذه العناصر من نموذج لآخر إلا أنها على العموم تتمثل في:²

التوجه بالنتائج	Results Orientation
التركيز على العملاء	Customer Focus
الاهتمام بأصحاب المصلحة	Stakeholders
القيادة الهادفة	Leadership & Constancy of Purpose
الإدارة بالعمليات و الحقائق	Management by Processes & Facts
تنمية و إشراك العاملين	People Development & Involvement

1 د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع و التميز التنافسي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

2 أ. د علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

الفصل الثاني: الإطار العام للتميز

التعلم، الابتكار والتحسين	Learning, Innovation & Improvement
تنمية العلاقات والتحالفات	Partnership Development
المسؤولية الاجتماعية	Public Responsibility

كما يتضح من دراسة نماذج التميز أنها تركز على ثلاث عناصر جوهرية تفرق الإدارة الحديثة عن الإدارة التقليدية، وتتمثل في:

- وجود بناء استراتيجي كامل وخطط تنفيذ الاستراتيجية.
- الأخذ بمفهوم النظم في تشكيل الهياكل التنظيمية وتخطيط العمليات وتحقيق النتائج.
- الاستثمار في تقنيات المعلومات وآليات التحليل المنطقية.

النموذج الياباني للتميز: أو نموذج إدارة الجودة الشاملة، كما يأخذ اسم نموذج Deming، تقديراً لدور الباحث "William E. Deming" البارز في تطوير ومراقبة الجودة، استحدث عام 1951 و يعتبر أصل نماذج التميز، يعتمد هذا النموذج على اعتبار "أن العنصر البشري في العمل هو الأساس و محور الاهتمام"، كما تعتمد آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربع مجموعات رئيسية هي:¹

- التوجه: يتحدد توجه المنظمة من خلال معيار السياسات التي تتبعها.
- الدعم: يتم دعم التوجه بمعايير التنظيم و المعلومات، تنمية الموارد البشرية و توحيد المقاييس.
- التنفيذ: يتم التنفيذ عبر معايير الجودة و أنشطة التحسين.
- النتائج: يتم قياسها من خلال معيار التأثير، و عليه يتم وضع الخطط المستقبلية.

و فيما يلي جدول يلخص معايير النموذج الياباني للتميز مع الدرجات الممنوحة:

الجدول (II-5): معايير النموذج الياباني للتميز مع الدرجات.

المعيار	الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة	الطاقم العلمي	الطرائق العلمية	قدرات المنظمة	أهداف المنظمة	الإسهام في تحقيق	المجموع
المعيار	الإسهام في تحقيق	الطاقم العلمي	الطرائق العلمية	قدرات المنظمة	أهداف المنظمة	الإسهام في تحقيق	المجموع
100	100	100	100	100	100	100	1000

المصدر: أ.د. علة مراد و ضيف سعيدة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، المجلد 11/ العدد 02 (2018)، ص ص 01-20، ص 8. و لقد كان التنظيم الأساسي للمنظمات التي تبنت النموذج الياباني هو اعتماد "حلقات الجودة"²، و يعتبر الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز المختلفة هو الرغبة في تأكيد و تعميق تطبيقات إدارة الجودة

1 د. خليفة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14- المجلد 01-2016، ص 169-170.
2 أحمد المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، مرجع سبق ذكره، ص 49.

الشاملة، وتحقيق أهدافها المتمثلة في: تلبية احتياجات الزبون، المطابقة بين رغبات الزبون و السلع المقدمة، المحافظة على الموقع التنافسي، التحسين و التطوير المستمر في كل عمليات و عناصر المؤسسة.

النموذج الأمريكي للتميز: (نموذج Malcolm Baldrige)

حمل هذا النموذج اسم وزير التجارة الأمريكي " Malcolm Baldrige " تقديراً له كذلك، إذ يعتبر من رواد إدارة الجودة الشاملة الأمريكية، و أنشئت جائزة الجودة الأمريكية سنة 1987، تمنح للمنظمات التي تسعى دوما لصناعة التغيير الشامل و تستند إلى سبعة معايير رئيسية (القيادة - إدارة العمليات - إدارة و تطوير الموارد البشرية - التخطيط الاستراتيجي - القياس و التحليل و إدارة المعرفة - التركيز على الزبائن - النتائج) موضحة في الجدول التالي:¹

الجدول (II - 6): معايير النموذج الأمريكي للتميز.

المعيار	القيادة	إدارة العمليات	الموارد البشرية	إدارة و تطوير	التخطيط	الاستراتيجي	إدارة المعرفة و التحليل	التركيز على الزبائن	النتائج	المجموع
الدرجات	120	85	85	85	85	85	90	85	450	1000

المصدر: أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك -المدرية الجهوية بحاسي الرمل)، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015. ، ص101-102.

النموذج الأوروبي للتميز

النموذج الأوروبي للتميز من أكثر النماذج استخداما في التقييم الذاتي و الاستراتيجي للمؤسسات في أوروبا، تم تقديمه سنة 1992 من طرف المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، والذي ينبعث من فعاليات المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، والتي تشرف على منح الجائزة الأوروبية الجودة، تتمثل رؤيتها في عالم تكون فيه المنظمات الأوروبية في قمة التميز، و يقوم هذا النموذج على تسع معايير أساسية (القيادة - السياسة و الاستراتيجية - إدارة الموارد البشرية - العلاقات و الموارد - إدارة العمليات - نتائج الزبائن - نتائج العاملين - نتائج المجتمع - نتائج مؤشرات الأداء)، وهي موضحة مع الدرجات الممنوحة لها في الجدول التالي:²

الجدول (II - 7): معايير النموذج الأوروبي للتميز

المعيار	القيادة	الاستراتيجية و السياسة	إدارة الموارد البشرية	العلاقات و الموارد	إدارة العمليات	نتائج الزبائن	نتائج العاملين	نتائج المجتمع	الأداء	نتائج مؤشرات	المجموع
الدرجات	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1000	

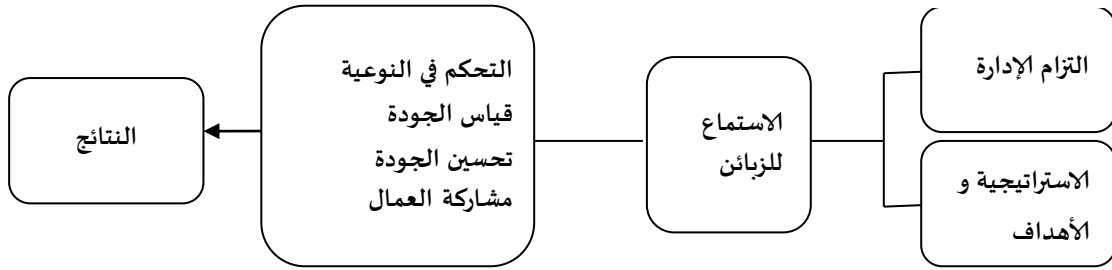
المصدر: أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك -المدرية الجهوية بحاسي الرمل)، أطروحة دكتوراه ، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، السنة الجامعية 2014-2015. ، ص101-102.

1 أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 96 - 97.
2 ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص121-125.

النموذج الجزائري للتميز

يعد النموذج الجزائري للتميز امتداداً للنماذج السالفة الذكر و ثمره جهود قامت بها الدولة الجزائرية إذ عمدت إلى إنشاء العديد من الهيئات ذات الصلة بالميدان، على غرار الهيئة الجزائرية للاعتماد (ONML) سنة 1986، والمعهد الجزائري للتقييس (IANOR) سنة 1998، بعد ذلك أقرت وزارة الصناعة الجزائرية جائزة وطنية للتميز سنة 2002، تعتمد ثمانية معايير رئيسية (الالتزام الإدارية - الاستراتيجية و الأهداف - الاستماع للزبائن - التحكم في النوعية - قياس الجودة - تحسين الجودة - مشاركة العمال - النتائج)، و التي يمكن التعبير عنها بالشكل الموالي:¹

الشكل (II - 9): معايير نموذج التميز الجزائري



المصدر: أ. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، العدد 01- أفريل 2014، ص 109- 110- 115.

و الجدول الموالي يوضح الدرجات (النقاط) الممنوحة لكل معيار.

الجدول (II - 8): معايير النموذج الجزائري مع الدرجات:

المعيار	التزام الإدارة	الأهداف الاستراتيجية	الاستماع للزبائن	النوعية التحكم في النوعية	قياس الجودة	تحسين الجودة	مشاركة العمال	النتائج	المجموع
النقاط	120	80	200	120	100	80	100	200	1000

المصدر: أ.د علة مراد و ضيف سعيدة، تبنى أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي، (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، مج 11، ع 02(2018)، ص ص 01-20، ص 9.

يمكن أن نلاحظ من الشكل و الجدول أعلاه أن النموذج الجزائري للتميز و على غرار باقي نماذج التميز، يولي اهتمام كبير لمعايير أساسية، تنبع من مفهوم إدارة الجودة الشاملة، و تركز على مفاهيم الإدارة الحديثة في المنظمة كالاتراتيجية و الاستماع للزبائن و مشاركة العمال، الأمر الذي يحتم على المنظمة أن تطرح أسئلة مثل كيف تحقق التميز؟ ما التحديات التي تواجهها من أجل بلوغ التميز؟ بماذا يجب أن تتمتع المنظمة من أجل بلوغ التميز؟

إجابة هذه الأسئلة ستكون موضوع المبحث الموالي تحت عنوان التميز في المنظمة.

1 أ. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية، العدد 01- أفريل 2014، ص 109- 110- 115.

المبحث الثاني: التميز في المنظمة

تسعى جل المنظمات للوصول إلى التميز التنظيمي، فهو يعبر عن قدرتها على التفوق على المنافسين، لكن تحقيق هذا التميز وفق المعايير العالمية يتطلب معرفة أهم الأبعاد التي يشملها، وأهم التحديات التي تواجه المنظمة من أجل بلوغه، بالإضافة إلى معرفة الخصائص الواجب توفرها في المنظمة.

المطلب الأول: أبعاد التميز في المنظمة

أصدر الباحثان "Hickman & Silva" عام 1984، كتاب بعنوان "إحداث التميز - إدارة ثقافة المنظمة والاستراتيجية والتغيير في العصر الجديد"، وأوضحا مفهومهما للتميز باعتباره حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه، كما تأتي دراسة الكاتيبين "Collins & Porras" بعنوان "بنيت لتبقى"، ليطرحا مفهوما متكاملًا عن التميز في صيغة البحث عن الشركات ذات الرؤية، وتركز هذه الدراسة على حالة المنظمة وتكوينها وأسلوب إدارتها.¹ من خلال هذه الدراسات والأبحاث تم استخلاص العديد من أبعاد التميز التنظيمي، والتي تشمل كل مكونات المنظمة من قيادة، عمال (مرؤوسين)، هيكل تنظيمي، استراتيجية، ثقافة تنظيمية.²

تميز القيادة: Leadership Excellence

يمثل تميز القيادة درجة قدرة القائد على استغلال الفرص التنظيمية و توفير الفرص التطويرية و قبول الأعمال المتحدية بصورة تساعد المنظمة على مواجهة العمليات المضطربة و الأزمات المتعددة (F. HESSELBEIN & R. JOHNSTON, 2002)، إذ تلعب القيادة دوراً أساسياً في الوصول للتميز التنظيمي بصفتها الموجه الرئيس للعمليات التنظيمية حيث تتمثل هذه الأدوار في:³

- تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة.
- ترسيخ قيم التميز، وتدعيم السلوك المتميز من خلال احترام الذات و الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.
- تنمية الموارد البشرية من خلال العديد من الأساليب مثل تفويض السلطة والاعتراف بالجهود.
- تحقيق أهداف أصحاب المصالح، وتأكيد المسؤولية اتجاه المجتمع ككل.

تميز الأفراد العاملين: Subordinates Excellence

يعد المورد البشري أهم موارد المنظمة، فهي تسعى إلى تطوير مهاراتهم وتحفيزهم لمستويات عالية من الأداء، وإن التميز التنظيمي يتضمن أهداف الأفراد و أهداف التنظيم من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها؛ لذا فالحصول والحفاظ على الأشخاص هو أمر حرج و ضروري لنجاح كل منظمة وتحقيق التميز في أداؤها (Robbins,1999: 6)، كما يمكن القول أن تميز العاملين يعد مجموعة من السلوكيات والقدرات والمهارات الفكرية و المعرفية التي تتسم بالمشاركة والابداع.⁴

1 أ. د علي السليبي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2 علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

3 أ.م.د ميسون عبد الله الشلمة، و م.م سجي نذير الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مستشفى السلام)، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1- العدد 41- ج 2018/1، ص 98-97.

4 أ.د علي حسون الطائي و الباحث فاضل القيسي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي (بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب)، بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22- العدد 87 لسنة 2016، ص 34 - 35.

تميز الهيكل التنظيمي: Structure Excellence

الهيكل التنظيمي هو الإطار الرسمي الذي يحدد العلاقات القائمة في المنظمة و هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة للمنظمة، إذ يبين الهيكل التنظيمي المكونات الرئيسية لأي منظمة و المتمثلة في:¹

- كيفية توزيع المهام و المسؤوليات للأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة.
 - العلاقات الرسمية (خط السلطة) بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف.
 - كيفية تجميع الأفراد في إدارات و أقسام معينة و بالتالي تجميع تلك الإدارات لتشكيل منظمة.
- و بهذا يعتبر الهيكل التنظيمي أحد الأبعاد المهمة للتميز من خلال إعادة هيكلة النظم التقليدية و جعلها تتناسب مع توجهات الإدارة الحديثة كإدارة التغيير وإعادة الهندسة.

تميز الاستراتيجية: Strategy Excellence

تعتبر استراتيجية المنظمة عن توجهاتها المستقبلية و كيفية استغلال مواردها لتحقيق أهدافها، حيث أشار (حسوني، 2011: 214) إلى أن تميز الاستراتيجية يمثل درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها و رسالتها و تفاعلها كخطة موحدة شاملة و متكاملة تربط مزايا المنظمة بقدراتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية، و تكمن أهمية الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي فيما يلي:²

- التقليل من حالة عدم التأكد البيئي المحيط بالمنظمة.
 - تدعيم المركز التنافسي و تحديد الأولويات النسبية عند التنافس.
 - تخصيص الموارد بطريقة فعالة.
 - الاستجابة للفرص و التهديدات الخارجية
- يمكن القول أن التميز صار من نصيب المنظمات التي تمتلك رؤية استراتيجية، تستشرف من خلالها المستقبل فتقتنص الفرص و تتجنب التهديدات وفق تحليل استراتيجي.

تميز الثقافة التنظيمية

يمثل درجة توافق السلوك و يعكس تميز قيم و معتقدات الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتشتمل على عناصر: الانفتاح – التعاون – الثقة – الأصالة – مواجهة المشكلات، حيث تسهم هذه العناصر في تعزيز فعالية الأداء البشري (Gupta & Parya, 2003)، الأمر الذي يحدد نجاح و تميز المنظمة،³ وأكدت الكثير من الأبحاث و الدراسات الميدانية مثل دراسات (Peters & Waterman) و (Deal & Kennedy) على وجود علاقة

1 م. علي عبود الرفيعي و م. ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية)، جامعة الكوفة، كلية الإدارة و الاقتصاد مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 15 – العدد 1/ 2018، ص 308 – 309.

2 أ. الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي – 33 (02)، ص 153 - 154.

3 علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 71.

قوية بين الأداء المتميز و الثقافات القوية السائدة داخل الشركات،¹ مما يسمح لنا بالقول أن ثقافة المنظمة بعد مهم من أبعاد تميزها.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول، أنه متى توفرت هذه الأبعاد والتي تشمل كل نواحي المنظمة فإن هذه الأخيرة ستفتح باب على التميز وتصطدم بتحديات يمكن أن تدفعها للوصول إليه أو تحد من سعيها، ومن أجل هذا سيكون موضوع المطلب الموالي تحديات التميز في المنظمة، الدوافع والمعوقات.

المطلب الثاني: تحديات التميز في المنظمة الدوافع والمعوقات

يستند مفهوم التميز إلى إطار فكري واضح يعتمد على التكامل و الترابط و يلتزم منطق التفكير الحديث الذي ينظر إلى الإدارة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك ألياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة، وهذا المفهوم يمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر يقوم على أفكار محورية مهمة مثل:²

• اعتماد "إدارة التميز" على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.

• التزام "إدارة التميز" بالمرونة و السرعة في استجابة الإدارة للتغيرات و التحديات، و القدرة على إدراك الفرص لاستثمارها بتفعيل ما تملكه الإدارة.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المنظمة تتفاعل مع محيطها وتستجيب للتحديات التي يفرضها.

دوافع التميز

عرف كل من "Pinard & Girard" التميز التنظيمي على أنه "استثمار المنظمات الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بادراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف و الحرص على المصادر وكفاءة الأداء،"³

ولهذا كان السؤال هل إدارة التميز اختيار المنظمة أم حتمية اقتضتها تحديات البيئة الراهنة ؟ وإجابة هذا السؤال تكون من خلال عرض هذه التحديات التي تدفع بالمنظمة نحو التميز:⁴

• ظهور التكتلات الاقتصادية الاقليمية و الدولية، و ظهور الشركات المتعددة الجنسيات مما يدفع بالمنظمة إلى استغلال كافة موارد المتاحة بأفضل الطرق، و ذلك لضمان بقائها و استمرارها.⁵

1 أ. بلكبير بومدين و أ. فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 281.

2 جائزة التعليم للتميز، الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، من إعداد اللجنة العلمية للجائزة، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، الطبعة الأولى الدورة السادسة 2015، ص 7.

3 د. بن سالم و د سليمان و د. دولي، أترأساليب التميز التنظيمي على الداء القياسي (دراسة حالة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء - CASNOS- فرع بشار)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس/جوان 2018، ص 595.

4 أ. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 5.

5 الباحثة. عالية عبد السلام العمامي، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، ص 150.

• تحديات العولمة: و التي فرضت على المنظمات أن تشتغل في حيز واحد من خلال عولمة الأسواق، عولمة المنافسة و عولمة الجودة، و البقاء فيه لمن يفرض تميزه.

• التحديات التكنولوجية و ثورة الاتصالات: فاكتراب التكنولوجيا بالبحث و التطوير، وتبني اقتصاد المعرفة والتحكم في تقنيات تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تسمح للمنظمة باكتساب ميزات تنافسية تحقق لها الريادة، و تدفع بها إلى التميز في أدائها.¹

• التغيير المستمر والسريع: يعد التغيير سمة العصر الحديث يشمل كل ما يؤثر على أداء المنظمة ونتائجها، من:

- التغيير في أذواق المستهلكين،
- التغيير في تكنولوجيا الإنتاج،
- التغيير في اهتمامات العاملين و تطلعاتهم،
- التغيير في الثقافات السائدة و التشريعات،
- التغيير في الفكر الإداري الحديث، حيث أفرز العديد من الأنماط الإدارية كإدارة المعرفة وإدارة التغيير وإعادة الهندسة.

كل هذا يدفع بالمنظمة إلى تبني التميز التنظيمي، ولكن ستصطدم بعقبات ومعوقات تحد من سعيها نحو التميز.

معوقات التميز

يشير (Cortina, 2008 : 55) إلى ان التميز التنظيمي هو معرف المنظمات للعقبات التي توجهها من خلال معرفة نقاط القوة و الضعف وكيفية تجاوز تلك العقبات،² و لهذا يعتبر التميز التنظيمي حالة صحية تسعى إليها جميع المنظمات، لكن قد تصطدم بمجموعة من العراقيل و المعوقات يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- غياب الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الآنية فقط.
- عدم تقبل التغيير و مقاومته، ولذا فإن عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة قد تستغرق فترة طويلة.
- قلة الاهتمام بالمتغيرات الخارجية، و بطئ الاستجابة لها، و عدم التعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.
- تبني نظام إداري يكبح روح المبادرة و الإبداع في المنظمة مما يقلل فرص مرونة و انسياب العمل و هذا ينعكس سلبا على التميز في الأداء.

1 أ. أوشريف يسرى و أ. حرز الله محمد لخضر، مقومات إدارة التميز في أداء الموارد البشرية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة (دراسة تحليلية على ضوء مدخل الجودة الشاملة)، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية و الاجتماعية، 2017، ص 79 – 80.

2 عامر عبد الكريم الذبحاوي، التفكير الابتكاري و دوره في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف)، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، مج 10 ع 4: 2018، ص 339-375، ص 346.

3 نورة عبد الله حزام الشهراني، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير - إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية: 2017، ص 45-46.

- غياب الاستقرار الإداري مما يؤدي إلى عدم ثبات الأهداف.
 - إهمال دراسة رغبات الزبائن وتطلعاتهم، ومدى استفادتهم من مخرجات المنظمة.
 - عجز أنظمة وقوانين المنظمة، عن توفير الأطر الديمقراطية التي تعزز مفهوم المشاركة (جمود القوانين).
- ويمكن إضافة معيقات أخرى تتمثل في الخوف من الفشل، مقاومة التغيير، فقدان التحفيز، الاعتماد على الأمور، تجنب المخاطر.¹
- من خلال ما تقدم، يمكن أن نقول أن التحديات والمتغيرات التي فرضتها البيئة على المنظمة، قد أتاحت فرصاً وتهديدات، ولذا كان ولا بد على المنظمة أن تمتلك خصائص تسمح لها بمواجهة هذه التحديات والسير في طريق التميز، وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي تحت عنوان خصائص المنظمات المتميزة.

المطلب الثالث: خصائص المنظمات المتميزة

يعرف "Forrest W. Breyfogle" إدارة التميز بأنها "نظام إداري مستمر لإنجاز أهداف المنظمة واستراتيجيتها وعملياتها، بحيث يقوم كل فرد بعمل الأشياء الصحيحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح"²، يلزم هذا الطرح المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء، أن تتمتع بمجموعة من الخصائص الهامة، وهي³:

- قبول الأعمال المتحدية: حيث إن قبول الأعمال المتحدية يعتبر من أهم مصادر التميز التنظيمي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات يكون بقبولها لسلوك المخاطرة، وإصلاح العمليات المضطربة.
- توفر القيادات الكفؤة: إن القيادات تعمل كقدوة، حيث إن لها الدور البارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: إن تحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها أو احتواءها، يساهم في صقل قدراتها وتميزها.
- الخبرات بعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع (المسؤولية الاجتماعية) التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.
- برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.
- الدقة المعززة: و يقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهام، و خلق مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.
- التعلم المستمر: من خصائص المنظمات المتميزة أنها تتبنى التعلم المستمر، و تثمن التحسين و التطوير، المستمرين للمنتجات العمليات، و هذا ما يعزز من تميزها التنظيمي.

1 أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 71 - 72.

2 أ. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 4.

3 أ.د. فائق مشعل قدوري و فاء محمد الألوسي، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8- العدد 1: 2018، ص 123.

● إعادة هندسة العمليات: تشترك المنظمات في تبنيها لمدخل إعادة هندسة العمليات (Reengineering) لأجل التحول إلى منظمات متميزة عبر إعادة تصميم كافة الأنشطة التي تقوم بها، من أجل تغيير أساليب الأداء إلى أخرى أكثر تميزاً.

يمكن أن نلاحظ أن العديد من هذه الخصائص السالفة الذكر، والتي على المنظمات أن تتمتع بها من أجل بلوغ التميز مرتبطة بالعاملين (القيادة الكفؤة، تحمل المصاعب، الخبرات، برامج التدريب)، يقودنا هذا إلى القول بأن للعاملين في المنظمة الدور الأساسي في تميزها، وذلك من خلال تحفيزهم على روح المبادرة في الأداء وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتمكينهم، ومن أجل هذا سيكون موضوع المبحث الموالي علاقة تمكين العاملين بتميز المنظمة.

المبحث الثالث: العلاقة بين التمكين والتميز في المنظمة

إنّ التحديات والتغيرات في بيئة أعمال المنظمة من منافسة شرسة وعولمة للفكر والأسواق، تفرض على الإدارة فيها تبني أساليب جديدة تضم مفاهيم وآليات غير تقليدية مبنية على الإبداع والابتكار والاستثمار في المورد البشري باعتباره مورد فكري يحتاج إلى التحفيز والتمكين من أجل الوصول إلى الأهداف بالأداء المتميز. إنّ الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة "Knowledge Workers" الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم وت استثمار قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكينهم دائماً (Empower) من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات، إن إدارة التميز هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.¹

يتطلب العمل الإداري في العصر الحديث وفي ظل بيئة سريعة التغير، تبني المفاهيم غير التقليدية، ويعد التميز التنظيمي من المفاهيم المعاصرة الذي يولي اهتمام كبير للعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية وإطلاق الطاقات الكامنة، مما يوفر القدرة على الإبداع والابتكار، حيث يعرفه (Meyer, 2005) على أنه: "تميز إداري ووظيفي يتأتى من خلال الاستثمار في الامكانيات غير المستغلة في العاملين والمنظمة على حد سواء، ويتسم التميز التنظيمي بنقاط قوة تتمثل في القيادة والتمكين والنمو لزيادة الرضا الوظيفي".² مما تقدم يمكن القول أن التميز التنظيمي يمكن تحقيقه من خلال عديد المجالات في المنظمة، ولعل تمكين العاملين أحد هذه المجالات وأبرزها، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث وذلك بالتعرف على مداخل التميز في المنظمة، ثم التأكيد على أن التمكين أحد هذه المداخل، وتبيان مدى تأثيره على أبعاد التميز.

1 أ.د. علي السلمي، نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، نوفمبر: 2007، ص 3-4.

2 أ.م.د. عبد الناصر علك حافظ و أ.م.د. نسرين جاسم محمد و م.م. سوّدد سعيد حمد، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير)، مجلة الدنانير، العدد 16: 2019، ص 211-213.

المطلب الأول: مداخل التميز في المنظمة

عند استعراض مختلف الأبحاث و الدراسات نجد أن هناك العديد من المداخل التي تؤدي إلى التميز في المنظمة، وتختلف هذه المداخل من دراسة إلى أخرى حسب وجهة نظر الباحث في الموضوع: حسب ما حدده "Peter F. Druker" كمدخل لإدارة التميز ينحصر في:¹

• الأفراد العاملين.

• البيئة المادية للمنظمة.

• العمليات.

• المنتجات.

هناك من حصر مداخل إدارة التميز في: الإدارة الاستراتيجية، الهندسة الإدارية، وإدارة الاللكترونية.² وهناك من يرى أن مداخل التميز تتمثل في: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، والقياس المقارن بالأفضل أو المقارنة المرجعية "Benchmarking".³

وسنتطرق لهذه المداخل والتي تعد مدارس الفكر الحديث، ونبين أن للعاملين وتمكينهم الدور الأساسي فيها:

مدخل الإدارة الاستراتيجية

حسب تعريف (Glueck): "الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"⁴ ، وينظر إليها (رشيد، جلاب، 2008: 221) بأنها "مجموعة القرارات و الممارسات الإدارية ذات الصلة بتحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة و خلق ميزة مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة مميزة"، و يكمن الفرق بين المنظمات الناجحة و المنظمات الفاشلة في اعتماد المنظمات الناجحة على الإدارة الاستراتيجية (الدوري، 2005: 27).⁵

ويخلص الدكتور أحمد القطامين في كتابه التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية (قطامين، 1996 ، ص15 - 14) إلى أن الإدارة الاستراتيجية من الناحية العملية توفر للمؤسسة أسلوباً متميزاً للتنبؤ بالمستقبل وتشكيله، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة بواسطة نظام محكم لاتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معطيات الواقع.⁶

1 أ.د زكريا الدوري و أ.د نجم العزاوي و د. بلال السكارنة و د. شفيق العملة و د. محمد عبد القادر، مبادئ و مداخل الإدارة و وظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2011، ص 248.

2 د. رضا ابراهيم المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، القاهرة، عالم الكتب - 2012، ص 112.

3 أ. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة و المنافسة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

4 منظمة الإدارة العربية، الإدارة الاستراتيجية (ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية مؤلفه الدكتور سعد غالب ياسين)، على الرابط الإلكتروني: <https://amo1.org/>، تاريخ و ساعة التصفح: 2020/05/21، 15:00.

5 م. جنان شوقي و م. أحلام مهدي و م. هناء محمد، الإدارة الاستراتيجية و دورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20 – العدد 84- 2014، ص 768.

6 أ.د عبد الباري درة، د. ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1: 2014، ص22.

يمكن أن نقول من خلال ما تقدم من تعاريف وآراء، أن الإدارة الاستراتيجية مدخل مهم لتحقيق التميز في المنظمة، وذلك من خلال:¹

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: وهي عملية إعادة تصميم شامل لأنشطة المنظمة
- إعادة تصميم الهيكل التمويلي: ويشمل دراسة وتقييم مصادر التمويل.
- تصميم وتأکید الميزة التنافسية: وهي جوهر العمل الاستراتيجي، تنشأ من خلال القيم التي تخلقها الإدارة لدى عملائها
- إعادة تصميم العلاقات مع المناخ والمحيط: ويشمل علاقات المنافسة والعلاقات مع البيئة.
- تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار: بالتنمية المستمرة للأفراد العاملين وخلق روح المبادرة بينهم.
- تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير: تعتبر مشاركة الأفراد العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة.

مدخل إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين في مجال تطوير وتحسين أداء المنظمات. وعرفت من قبل (Baharat wakhlu, 1994) على أنها "التفوق في الأداء لإسعاد المستهلكين عن طريق عمل المديرين والموظفين مع بعضهم البعض، من أجل تزويد المستهلكين بجودة ذات قيمة من خلال تأدية العمل الصحيح وبالشكل الصحيح و من المرة الأولى وفي كل وقت"، ويلاحظ من التعريف أن تحقيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب:²

- التفوق والتميز في الأداء التنظيمي.
- العمل على إسعاد وإرضاء المستهلكين.
- عمل الموظفين والمدراء مع بعضهم بروح الفريق.
- تقديم سلعة أو خدمة ذات جودة عالية.
- القيام بالأعمال الصحيحة.

ولهذا تعد إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ومدخلاً شاملاً لأداء العمل بمستوى متميز من الجودة والنوعية، كما فرضت إدارة الجودة الشاملة نفسها بقوة كأسلوب إداري متميز، لاقى رواجاً لتطوير وتحسين أداء المنظمات، عن طريق وضع النظم والعمليات التي تؤدي للتفوق وتمنع الأخطاء، وخلق وتطوير قاعدة من القيم والمعتقدات والثقافات بمشاركة الجميع باعتبارها مسؤولية تضامنية لكافة المستويات الإدارية وفرق العمل والأفراد.³

1 أ. د. رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 159 - 160.

2 مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية: 2015، ص 18 – 19.

3 أ. د. بهجت راضي وأ. م. د. هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة: 2016، ص 18.

مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية: Business Process Reengineering

ظهر هذا المفهوم كأحد الآليات التي تبنتها المنظمات في محاولتها للتكيف مع التغيرات التي حدثت في بيئة الأعمال وهي نوع من إعادة التفكير الجذري من أجل إحداث تحسينات مهمة في الأداء.

عرف كل من (Champy & Hammer) إعادة هندسة العمليات بأنها: "إعادة التفكير بصورة جذرية، وإعادة تصميم للعمليات لتحقيق تحسينات كبيرة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة و الجودة و الخدمة والسرعة."¹ (S. Zygiaris, Msc, BPR Engineer, BPR Hellas SA, 2000, p2)

كما تعد إعادة هندسة العمليات أحد أهم الأساليب الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، تسمح للمنظمات التي تبناها بالتميز في أداءها وتحقيق العديد من الفوائد، يمكن تصنيفها إلى أربعة جوانب:²

- جوانب فنية: المتعلقة بإتمام العمليات، سرعة انجاز العمل، تحسين جودة المنتجات.
- جوانب تنظيمية: اختصار خطوات العمل، تقليل درجة المركزية، توسيع صلاحيات العاملين.
- جوانب سلوكية: رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة التنافس بينهم لبلوغ الأهداف.
- جوانب متعلقة ببيئة العمل: تجاوز الحدود التنظيمية وذلك بفتح قنوات اتصال مع مختلف المتعاملين.

مدخل الإدارة الإلكترونية: E-Management

إن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال فرض على المنظمات تبني هذه التكنولوجيا، لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها، هذا ما استدعى تغير المفاهيم السائدة في العمل الإداري، وصارت هذه المنظمات تستخدم مصطلحات مثل: الإدارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية، النقود الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، يعرف كل من (Yao & al., 2011:6658) الإدارة الإلكترونية على أنها: "مدخل استراتيجي لإدارة المنظمات المستقبلية و الديناميكية من خلال تطبيق نظام عالي الأداء مستند إلى التكنولوجيا، وهو يركز على التكامل والآلية (Automatisation) والذكاء الاصطناعي باستخدام منهجية للتطوير والنشر السريع لخلق بيئة المعرفة لتحقيق رؤية المؤسسة"³

إن الإدارة الإلكترونية هي وسيلة لرفع مستوى أداء الإدارة لتحقيق الكفاءة والفاعلية، بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، وليست بديلا عنها ولا تهدف إلى إنهاء دورها، ويؤدي تطبيقها إلى:⁴

1 أ.د عدالة عجال و الطالبة بطاهر بختة، إعادة هندسة العمليات ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك و مؤسسة سونلغاز)، المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية، المجلد: 2018/09، ص 80.

2 د. شيراز حايك سي حايك و د. أحلام خان و د. دليلة بركان، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة سونلغاز - بسكرة)، مجلة الاقتصاد الدولي و العولمة، مج 02، ع 01: 2019، ص: 81-102، ص84-85.

3 م.م محمد حمو خليل و م.م زيد أيوب الشيخ، دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية (دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل) جامعة تكريت، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد15، العدد45، الجزء2: 2019، ص112

4 د. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، داررسلان للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا دمشق، سنة الطباعة: 2011، ص 8.

- إدارة بلا أوراق: البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني.
- إدارة بلا مكان: المؤتمرات الإلكترونية (Visio conference) والعمل عن بعد.
- إدارة بلا زمان: الولوج إلى البوابات الإلكترونية والمنصات التعليمية بدون قيد التوقيت.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، وتعتمد على صناعة المعرفة.

مدخل المقارنة المرجعية: Benchmarking

إن بقاء المنظمات واستمرارها مرهون بقدرتها على التعلم والتحول في استراتيجياتها بما يخدم الأداء العام لها من خلال تبني مختلف الأساليب الحديثة، ولعل المقارنة المرجعية من المفاهيم المعاصرة وأحد الأدوات المستخدمة لتطوير وتحسين الأداء والوصول إلى الريادة في مجال العمل، وتحقيق رضا العملاء والاستفادة من قدرات العاملين في المنظمة من أجل تحقيق التميز والابداع.

تعرف المقارنة المرجعية بأنها "آلية وأسلوب منظم يهدف إلى التعلم من الآخرين من خلال ملاحظة نماذج وأساليب الأداء المتميزة داخل المؤسسات التي لديها خبرات في مجالات محددة والتي يمكن إجراء مقارنة معها بشكل قانوني" (The European Benchmarking Code)¹.

من خلال هذا التعريف يمكن أن نقول أن المنظمة التي تعتمد هذا الأسلوب تبحث عن التميز في أدائها، هذا التميز الذي يرى الكثير من الباحثين في المجال، أن للعاملين الدور الكبير فيه، حيث أشار (Graham Ward) رئيس مجلس المحاسبين في بريطانيا (ICAEW) Institute of Chartered Accountants for England and Wales في عام 2000، بأن "المنظمات التي تتجاهل رأس المال البشري ستنقرض مثل الديناصورات"² ومن أجل هذا سنتطرق في المطلب الموالي لدور تمكين العاملين في مداخل التميز.

المطلب الثاني: دور التمكين في مداخل التميز

عرف الفكر الحديث توجهها واهتمامها بالأصول المعنوية للمنظمات، و من بينها الرأس المال البشري المتمثل خاصة في العاملين، فمهما تعددت أساليب الإدارة الحديثة لا يمكن أن تحقق الهدف المرجو دون كادر بشري يعمل من خلال التحفيز والمشاركة والتمكين، و في هذا يقول (Baired et al,1983) بأنه: "لا يمكن أن توجد استراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية"³.

ولهذا سنحاول التعرف على الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في نجاح الأساليب الإدارية المتبعة من قبل المنظمة من أجل الوصول إلى التميز.

1 عبد الرحيم حسنين، المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 8، المجلد 2، ماي 2018، ص 134.

2 أ.د زكريا الدوري، د يعرب السعيد، نحو منظور شامل لإدارة رأس المال البشري خيارات الاستراتيجية والعمليات والقياس، مجلة كلية الأمون الجامعة، العدد 27-2016، ص 106.

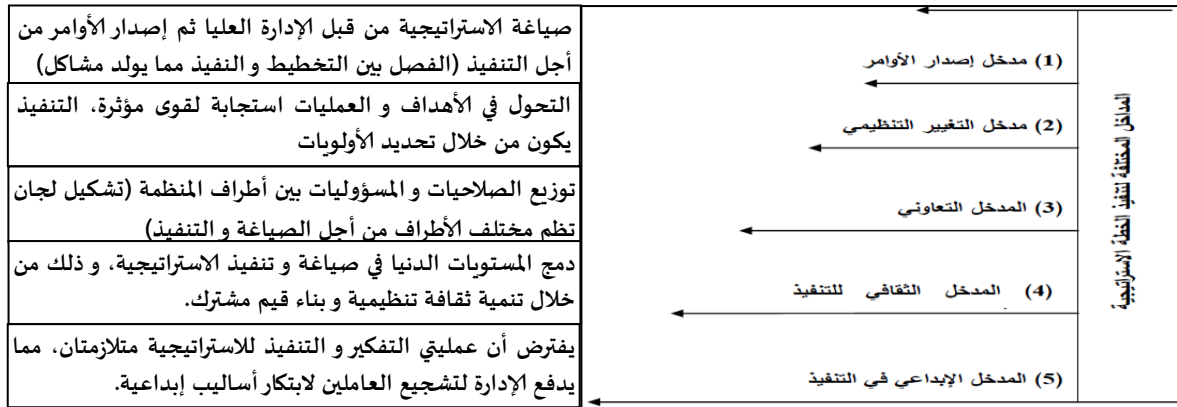
3 أ.د سعد العنزي وأ.م.د مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، ع 45: 2007، ص 2.

التمكين و المدخل الاستراتيجي:

يتضح دور تمكين العاملين في الإدارة الاستراتيجية، من خلال مرحلتي صياغة وتنفيذ الاستراتيجية:

- إن صياغة الاستراتيجية ذات علاقة بقرارات وسلوكيات القيادة، والقادة الفعالون هم الذين يقومون بتمكين مرؤوسهم، ومشاركتهم في رسم التوجه المستقبلي للمنظمة وتحديد الأهداف والسياسات المتبعة.
- أما فيما يخص تنفيذ الاستراتيجية فهو يعتمد على قدرة و رغبة و اندفاع العاملين و اقتناعهم بتنفيذ البدائل الاستراتيجية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تفويض بعض السلطات للعاملين واستخدام بعض أساليب التحفيز ويندرج هذا ضمن مفهوم التمكين، كما يمكن توضيح أهم مداخل التنفيذ الاستراتيجي في الشكل التالي:¹

الشكل (II - 10): المداخل المختلفة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية



المصدر: أ.د عبد البري درة، د. ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، ص 212.

من خلال الشكل يمكن أن نلاحظ أنه كلما اتجهت الإدارة إلى تبني مداخل تعتمد على منح العاملين حرية وسلطة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية، كلما كانت النتائج فعالة.

التمكين و مدخل إدارة الجودة الشاملة:

عرف كل من (Kalozny, Meklaven, Smith) إدارة الجودة الشاملة بأنها "الطريقة النظامية للمشاركة في التخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للمنظمة، مع التركيز على رضا العميل، و تلبية توقعاته، وتحديد المشكلات والتعرف عليها، والشعور بالانتماء لدى العاملين ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار"²، كما يعد التمكين من المبادئ التي تعتمد عليها إدارة الجودة الشاملة:³ وتمثل هذه المبادئ في:

1 أ.د عبد البري درة، د. ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 209 - 212.
 2 أ.د بهجت راضي وأ.م.د هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص 26.
 3 عفاف الساعاتي و محمود المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان)، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية، العدد 3- المجلد 23: 2015، ص 1317.

- التزام الإدارة العليا.
- التحسين المستمر.
- التدريب والتطوير.
- التركيز على الزبائن.
- اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
- مشاركة الأفراد العاملين.

ولهذا يمكن القول أنه لتمكين العاملين الدور الأساسي في تحقيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال منحهم السلطة والحرية والمعلومات الكافية لصنع القرارات، والمشاركة الجوهرية في التحسينات المستمرة لمختلف النشاطات والعمليات الإدارية.

التمكين ومدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية:

لا يمكن بأي حال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق إعادة الهندسة، فقد أظهرت دراسات عديدة أهمية العنصر البشري كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ إعادة الهندسة، ووفقا لفلسفة إعادة الهندسة يتم تخويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الحال يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، ويتمثل الهدف من تمكين العاملين في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذوي مهارات متعددة (Wellins and Murphy: 1995, 7-33)¹، كما يمكن القول أن التمكين يساعد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات الأمر الذي يعطيهم الإحساس بالالتزام والاستقلالية، وهذا يتطلب تغييرا جذريا في العلاقة بين القيادة والعاملين، فتنحول إلى التفويض بدل التحكم، والمشاركة في اتخاذ القرارات بدل اتباع التعليمات، وبهذا فإن تمكين العاملين يعد من المفاتيح الأساسية لعملية إعادة الهندسة.

التمكين ومدخل الإدارة الإلكترونية:

يشير مصطلح الإدارة الإلكترونية إلى التحول والانتقال من الإدارة التقليدية في انجاز الأعمال وتقديم الخدمات، والاستفادة القصوى مما توفره التكنولوجيا الحديثة في الانتقال إلى انجاز هذه الأعمال بشكل إلكتروني بما يساهم في تحقيق التميز التنظيمي، وتعد الإدارة الإلكترونية مفهوما ونظاما وتشكيلة وظيفية لتحقيق أهداف محددة سلفا²، حيث تتكون من أربعة عناصر أساسية تتمثل في: عتاد الحاسوب (الهيكل المادي)، البرمجيات، شبكة الاتصالات، صناع المعرفة³.

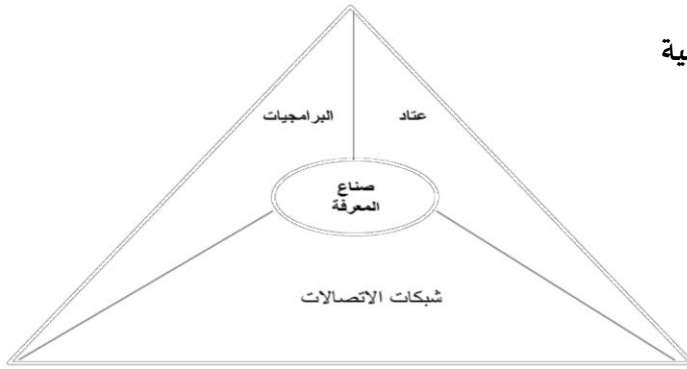
1 د. ممدوح مصطفى اسماعيل، إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم (مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1 - يوليو 2016، ص 324.

2 رسول عاصي وأيمن طالب وأحمد طالب، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي (بحث تحليلي تطبيقي في المديرية العامة للتنمية الصناعية-العراق)، مجلة جامعة بابل - للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 27، العدد 02: 2019، ص 100.

3 د. موسي عبد الناصر ومحمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 2011/09، ص 89 - 90.

و الشكل التالي يوضح المفهوم:

الشكل (II - 11): عناصر الإدارة الإلكترونية



المصدر: رسول عاصي وأمين طالب وأحمد طالب، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي (بحث تحليلي تطبيقي في المديرية العامة للتنمية الصناعية-العراق)، مجلة جامعة بابل - للعلوم الصرفة والتطبيقية، مج 27، ع 02: 2019، ص 101.

يعد صناع المعرفة أهم عناصر الإدارة الإلكترونية، يمثلون الرأس المال الفكري في هذه المنظومة، ويتميزون بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة إعمال مفهوم التمكين.¹ يمكن القول أنّ لتمكين العاملين، الدور المهم في نجاح الإدارة الإلكترونية وتحقيق التميز الذي تصبوا إليه.

التمكين والمقارنة المرجعية:

المقارنة المرجعية أسلوب إداري حديث مبني على تعلم المعرفة من الآخرين، تشتمل على عدة خطوات منها:²

- التخطيط: وينطوي على تحديد الهدف الاستراتيجي
- تشكيل فريق القياس: الذي يضم أعضاء من مختلف مناطق المؤسسة، مهمتهم التعاون والتواصل مع بعضهم البعض من أجل الحصول على أفضل النتائج من عملية المقارنة.
- جمع وتحليل البيانات.
- اتخاذ الإجراءات: تتضمن هذه الخطوة تحديد ما يجب القيام به، وتنفيذ الإجراءات التي تم التوصل إليها. ولا يمكن أن يحقق فريق القياس النتائج المرجوة، إلا من خلال تمكينه من بعض الصلاحيات من أجل تحديد الإجراءات المناسبة واتخاذ القرارات التي تخص عملية المقارنة المرجعية. ولهذا يمكن القول أن لتمكين فرق العمل الأثر البارز على نجاح المقارنة المرجعية. ومن أجل هذا وبعد معرفة أن لتمكين العاملين الدور المهم في حل مداخل التميز، سنقوم بالتطرق في مطلب الموالي إلى العلاقة بين التمكين والتميز داخل المنظمة.

1 أ.د علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص 262.
2 أ.د عدالة العجال و د. بطاهر بخته، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم)، ص 2، ص 5، على الرابط: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7950>، تاريخ النشر: 2018-10.

المطلب الثالث: العلاقة بين التمكين و التميز في المنظمة

يرى (Harrington, 2005: 2) أن التميز التنظيمي هو ضرورة حتمية لتحقيق التطوير التنظيمي على مستوى المنظمة ورفع مستوى كفاءة الأداء والتميز للأفراد العاملين من خلال تطوير قدراتهم ومهاراتهم في المنظمة حيث يتطلب ذلك التطور وجود تنظيم فعال لتحقيق التميز والمنافسة بين المنظمات المختلفة وتحقيق نجاحها.¹

كما يعتبر التميز التنظيمي: "خطة متكاملة من أجل تطوير المنظمة والأداء معا من خلال التركيز على التمكين الذي يجعل العاملين أكثر قدرة على تطوير مهاراتهم بحيث يكونون جاهزين لإدارة التغيير في المنظمة" (K. Mohan & S. Gomathi, 2014: 561).²

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن تميز المنظمة من تميز العاملين، ولا يكون ذلك إلا من خلال التركيز على التمكين الذي يجعلهم أكثر جاهزية وأكثر قدرة للوصول بالمنظمة إلى أهدافها.

ولهذا يمكن تلخيص العلاقة بين التمكين و التميز فيما يلي:³

• يسهم التمكين في تحقيق التميز داخل المنظمة من خلال تنمية العاملين إداريا حيث تؤدي عملية نقل بعض من السلطة إلى العاملين إلى تحملهم المسؤولية التي قد تولد لهم الشعور بالثقة، كما يساعد التمكين في دعم التوجه نحو الإدارة المرتكزة على المشاركة والتي تفضي إلى الجودة في القرارات.

• يساعد التمكين في تحقيق التميز من خلال إتاحة الفرصة للاختيار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، كما يحقق التمكين مرونة تصميم المهام وتوفير التغذية الراجعة وتوفير البيئة المناسبة للإبداع تلبي احتياجات العملاء وتوقعاتهم.

• يعد التمكين نوع من الاستثمار المجدي، فالإدارة تستثمر السلطة التي تعطيها للعاملين لتحقيق مردودا إيجابيا للعاملين و المنظمة على حد سواء، أما بالنسبة للعاملين فإنهم يكتسبون سيطرة نوعية على عملهم تجعلهم يمارسون التعلم المستمر والإبداع في أداء المهام، فالهدف من عملية التمكين هو استحداث قوة عاملة و ممكنة لديها القدرة على إنتاج سلع و خدمات تفوق توقعات العملاء و رغباتهم، وأن إدراكهم لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التمكين يعطي العامل القوة الشخصية للرقابة على عمله و تحمله مسؤولية اتخاذ القرارات الخاصة به، وهنا يصبح دور المدير موجهها وليس مراقبا.

• تمكين العاملين يسهل اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق إدارة متميزة، كتغيير الهياكل التنظيمية من خلال نقل المسؤوليات و توفير جو من الثقة و المصادقية لدى العاملين و فرق العمل، حيث إن التخلي عن

1 عامر عبد الكريم الذبحاوي، التفكير الابتكاري و دوره في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المدارس الأهلية في محافظة النجف)، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، مج 10 ع 4: 2018، ص 339-375، ص 346.

2 م.م سهاد كامل، م.م حوراء مهدي، م.د علي كمونة، القيادة المهمة و دورها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء)، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 8- العدد 30: 2019، ص 47.

3 أ. د. رضا ابراهيم المليجي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية و التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 280 - 284.

الإجراءات البيروقراطية في الإدارة التقليدية، وذلك بتوسيع نطاق الإشراف و التحول إلى المنظمة الأفقية ذات التنظيم المنبسط الذي يتضمن عدد قليل من المستويات الإدارية، بدلا من التنظيمات التقليدية الهرمية، يزيد من الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق التي تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد و تحقق القيمة المضافة للمنظمة، وتعطي للفريق دور كبير في تحسين مستويات الأداء والوصول إلى التميز.

• يرى (Matthes) أن التمكين و الإحساس بالجدارة و فاعلية الذات من أهم العوامل لتحقيق الفعالية التنظيمية و التميز، فالمنظمات الممكنة أكثر انفتاحا و تقبلا للأفكار الجديدة و أكثر ثقة، كما أن التمكين يعزز الاستقلالية للفرد و يوفر فرصا لإظهار مهاراته وكفاءته المعرفية، و ينعكس التمكين إيجابا على نوعية القرار، فالقرار الذي يتم على مستوى المؤسسة الممكنة أكثر فاعلية من القرار الذي يأتي جاهزا من السلطة المركزية.

• ولكي يسهم التمكين في تحقيق التميز يجب توفر مجموعة من المتطلبات منها:

- ✓ بيئة العمل المساعدة و المحفزة، والتي تهتم بالمكافآت و التقدير و الإشادة بقدرات و نتائج العاملين.
- ✓ تفعيل دور المدير و القيادة، حيث يتم وضع الأدوار و توضيح الأهداف، و بناء ثقافة داعمة للعمل الجماعي، حيث يشعر كل عامل بأنه جزء من المنظمة.
- ✓ التزام العاملين بأهداف المنظمة وجعلها من بين أهدافهم الشخصية، مما يعزز شعور الانتماء.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالتميز التنظيمي من خلال تقسيمه إلى مباحث ثلاث:

● إن التميز التنظيمي وكغيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حظي بعناية العديد من الباحثين والهيئات في مجال الإدارة والأعمال، و اختلفت المفاهيم المقترحة كل حسب تفسيره و النظرية التي انطلق منها، و حددوا له مجموعة من المبادئ الأساسية و المتطلبات التي يجب الالتزام بها و توفيرها من أجل بلوغه، كما حددت العديد من الهيئات العالمية و الإقليمية معايير و جوائز للتميز صارت تعرف بنماذج التميز.

● حتى تحقق المنظمة التميز في الأداء و النتائج وفق المعايير العالمية عليها الإحاطة بمختلف الأبعاد المتعلقة بالتميز التنظيمي، حيث تختلف هذه الأبعاد بين الباحثين نجد منها: تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، تميز الأفراد تميز الهيكل تميز الثقافة.

على المنظمة كذلك معرفة أهم التحديات التي تواجهها من أجل بلوغ التميز التنظيمي، كما يجب أن تتمتع ببعض الخصائص لمواجهة هذه التحديات.

● يرتبط التميز التنظيمي بالعديد من المداخل و المفاهيم الإدارية الحديثة ذات العلاقة به، و لعل تمكين العاملين أحد هذه المفاهيم ذات العلاقة بتحقيق التميز التنظيمي.

● و لتعميق الفهم سيكون الفصل الثالث، دراسة تطبيقية بمثابة استقراء المفاهيم و الدراسات و النماذج التي تناولت موضوع العلاقة بين التمكين و التميز التنظيمي.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية باستقراء بعض الدراسات

مقدمة الفصل

بعد التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بتمكين العاملين و التميز التنظيمي في الفصلين الأول والثاني، وتوضيح العلاقة بين المفهومين و التي تعد دراسة نظرية تحتاج إلى تعميق و توسيع من خلال جانب تطبيقي يؤكد الفرضيات المطروحة.

و نظرا للجائحة الوبائية (Covid- 19) و تعذر القيام بدراسة ميدانية في المؤسسة المستهدفة، ارتأى القائمين على مصلحة التربصات و المخولين بمتابعة و توجيه الطلبة أن يعفوهم من الدراسة الميدانية استثنائيا، و لما لهذه الدراسة من الأهمية البالغة في تعميق المفاهيم النظرية، فقد اقترح القائمون على المصلحة القيام بعملية محاكاة أو تلخيص لعدة دراسات سابقة اعتنت بنفس الموضوع محل الدراسة.

ومن أجل كل ما تقدم، و باقتراح من الأستاذ المشرف، كان هذا الفصل الذي سنحاول فيه استقراء بعض الدراسات التي أكدت على وجود علاقة بين تمكين العاملين و التميز التنظيمي، إضافة إلى استنباط بعض الدلالات التي تؤكد هذه العلاقة من بعض الدراسات و نماذج التميز المعتمدة من طرف العديد من الهيئات الدولية و العالمية.

سيكون هذا في جانب تطبيقي مقسم إلى ثلاث أجزاء، نستعرض في الجزء الأول بعض آراء الباحثين حول العلاقة بين التمكين التميز، أما في الجزء الثاني فنستنبط هذه العلاقة من خلال أبعاد التميز، ليكون الجزء الثالث نتائج و توصيات تم التوصل إليها.

أولاً: آراء الباحثين حول علاقة تمكين العاملين بالتميز التنظيمي

من أجل دراسة مدى صدق الفرضية المطروحة حول العلاقة بين تمكين العاملين و التميز التنظيمي، نقوم باستعراض العديد من آراء الباحثين في هذه العلاقة¹:

● (Lashley & McGoldrick, 1994): إن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بكاملها في ثقافة المنظمة، ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً و متسعاً للقيام بالعمل، وإعطائهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، ولكي يكتب لعملية التمكين النجاح لابد أن تولمها الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

● (McGregor, 1994): إن التميز التنظيمي يعتمد في الدرجة الأولى على الاستراتيجية التنافسية للمنظمة والتكنولوجيا وعلاقة المنظمة مع المستهلكين، و لعل اندماج العاملين وتمكينهم والقيادة الإدارية والالتزام بالجودة عناصر جوهرية لنجاح أي برنامج لإدارة الجودة الشامل، وعليه نجد أنه كلما تعززت مؤشرات تمكين العاملين فإنها تصل إلى درجة أرقى، وهي ولاء وانتماء الموظف للمنظمة بحيث يصبح جندياً منتمياً لمنظمتها، ويكرس كل طاقاته وإمكاناته لخدمتها و التضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها.

● (Blaze, 2001) و (Grote, 2002): ركز الباحثان على عدة محددات لتحقيق التميز التنظيمي تتمثل في: وجود قيادة ذات رؤية في المنظمات تستطيع تمكين العاملين لديها، وأن تركز هذه المنظمات دوماً على المستقبل، وتفعيل دور المعرفة وتنشيط التعلم التنظيمي و التعلم الفردي.

● (Sasmita & Nayantara, 2003): إنَّ الخطوات التي ينبغي اتباعها في بناء المنظمات المتميزة هي:

- ✓ تمكين الموظفين.
- ✓ نقل رؤية القيادة التنظيمية إلى الأفراد في المستويات الإدارية المتوسطة و التنفيذية فيما يتصل بعملية التميز التنظيمي.
- ✓ ربط التميز بعمليات و أنشطة المنظمة.
- ✓ تقويم إمكانات المنظمة فيما يتعلق بعملية التميز.
- ✓ توظيف التقنية (التكنولوجيا).
- ✓ تشجيع التعلم على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة.

● (Greasley & al., 2005): يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الاختيار و التدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة، وترسيخ استراتيجية التمكين يتطلب استراتيجية مؤسسية واضحة، و هيكلًا تنظيميًا يعزز الشعور بالمسؤولية و تطوير المهارات، و إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة، و توجيه و تدريب العاملين، إذ أنّ العاملين لبنة أساسية للتحسين، إن إدراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم و تكريس أنفسهم للاهتمام بالمستهلكين و الآخرين و تعزيز الرضا لديهم.

1 علي الضلعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية)، مرجع سبق ذكره، ص 75 - 76.

- (Kathryl & al., 2005): إنّ التحول من الإدارة التقليدية إلى الاندماج ينتج عن إدراك العاملين بأنهم يشاركون و بقوة في حل المشكلات، وإن الاندماج يتحول إلى التميز و الهدف منه هو الحصول على إنتاجية أكبر و جودة أفضل ورضا المستهلك، و إن التميز يعني تعظيم و تعزيز الأداء الكلي في المنظمة، و منح الفرصة لأي فرد في المنظمة للمشاركة في محيط مناسب لإدارة الجودة، و يمكن أن يحقق النجاح.
- (Simard & Rice, 2006): إن التميز يمكن أن يكون من خلال تشجيع العاملين، و تزويدهم بالمصادر و تفويض السلطات لهم، و يتضمن منحهم الحرية بتجنيهم الرقابة المفرطة بالتعليمات و السياسات و الأوامر القاسية في عملهم، و منحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم و اتخاذ قراراتهم و القيام بأعمالهم.
- من خلال ما تقدم يمكن أن نلاحظ أن هذه الآراء جاءت لتؤكد فرضية وجود علاقة بين تمكين العاملين و التميز التنظيمي، حيث يعد تمكين العاملين من الأدوات المهمة التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة و بلوغها مستوى عال من التميز في الأداء و النتائج.

ثانياً: استنباط علاقة التمكين بالتميز من خلال أبعاد التميز التنظيمي

يمكن التطرق إلى أبعاد التميز التنظيمي من أجل إدراك مدى تأثير نموذج تمكين العاملين عليه، و ذلك من خلال ملاحظة أي الأبعاد أكثر تكراراً لدى الدارسين للموضوع.

من أجل هذا تم اختيار عشر (10) دراسات تطرقت إلى موضوع أبعاد التميز التنظيمي¹:

- موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، بحث منشور في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 3: 2008.
- عبد المحسن أحمد حاجي حسن، ممارسات إدارة الموارد البشرية و أثرها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- أسماء سالم النسور، أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة و الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2010.
- م. أثير عبد الأمير حسوني، ممارسات القيادة الاستراتيجية و دورها في تعزيز التميز التنظيمي (دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية- بغداد)، بحث منشور في مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، المجلد 10، العدد 2، جامعة واسط العراق، 2010.
- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor بروج بوعريبرج)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012-2013.

1 أ.د. فائق مشعل قدوري و وفاء فخري الألوسي، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 8 العدد 1: 2018، ص 124.

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن الأبعاد ذات التكرار الكبير بين الدارسين تتمثل في:

• تميز القيادة (7)

• تميز المرؤوسين (7)

ولهذا يمكن القول أن تميز القيادة و تميز المرؤوسين الأثر الكبير و الدور الفعال لتحقيق التميز التنظيمي،

- إن تميز القيادة يستوجب إشراك العاملين و منحهم بعض من السلطة، و ممارسة دور المرافق و الموجه نحو الأهداف المشتركة بين المنظمة و العاملين (القيادة التمكينية).

- إن تميز المرؤوسين يكون من خلال تفجير الطاقات الإبداعية لدى العاملين، و ممارسة المهام بحرية تسمح باتخاذ قرارات تؤثر إيجابا على الأداء العام للمنظمة.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن تميز القيادة و تميز المرؤوسين يعدان جوهر مفهوم التمكين، وهذا يؤكد صحة فرضية وجود علاقة بين تمكين العاملين و التميز التنظيمي، إذ يعد نموذج التمكين عامل مهم لتحقيق التميز التنظيمي.

ثالثا: النتائج و التوصيات

بعد استقراء الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع العلاقة بين تمكين العاملين و التميز التنظيمي، يمكن أن نورد بعض النتائج و التوصيات التي نرى أنها ذات علاقة بالموضوع، تسمح بتوضيح المفهومين و تعزيز الاتجاه نحو تبني نموذج التمكين من أجل تحقيق التميز التنظيمي، و التي ستكون على النحو الآتي:

1. على المنظمة أن تنظر إلى الأفراد العاملين بها كرأس مال فكري يخلق القيمة المضافة و يحقق الميزة التنافسية، يجب الاستثمار فيه.

2. إن الاستثمار الحقيقي داخل المنظمة هو الاستثمار في مواردها البشرية، من خلال التدريب و إتاحة فرص التعلم المستمر، مما يعزز من قيمة المنظمة و مكانتها في السوق.

3. إن قيمة المنظمة و مكانتها من قيمة و مكانة العاملين بها، لذا عليها أن تسعى دوما إلى تنمية الشعور بالأمان و احترام الذات و التقدير، كل هذا يفضي إلى الشعور بالانتماء و الولاء.

4. إن الشعور بالانتماء يجعل من الأهداف العامة للمنظمة أهداف شخصية للعاملين يسعون لتحقيقها من خلال الإبداع و الابتكار و التميز في الأداء.

5. يحتاج الأداء الإبداعي و المتميز إلى ترك حرية للتصرف لدى العاملين و منحهم سلطة اتخاذ القرارات في العمليات التنفيذية، من خلال تمكينهم و إشراكهم في عملية صنع القرارات التشغيلية.

6. عند دعم و تعزيز مفهوم التمكين يمكن أن يكون له تغذية راجعة (عكسية) تؤثر على التوجه العام للمنظمة بإعادة تحديد أهدافها و استراتيجياتها، من أجل تحقيق التميز في الأهداف و الأداء و النتائج.

7. من أجل وصول المنظمة إلى هذا النوع من التميز عليها أن ترسخ للممارسة التمكين و أن تجعل منه نهجا وثقافة لا بديل عنهما، من خلال رصد جوائز للتميز، الثناء على المجهودات، التعلم من الأخطاء بدل المساءلة.

الخاتمة:

إن تحول مفهوم المنظمة من فاعل اقتصادي هدفه تعظيم الربح، إلى ذلك النوع من التعاون بين الناس والذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية ومتميزة، يفرض عليها التعامل مع تحديات البيئة التي تنشط فيها باعتبارها نظام مفتوح، كالتقلبات السريعة في أذواق المستهلكين و عولمة الأسواق.

إن مواجهة هذه التحديات يلزم المنظمة وقيادتها، إعادة النظر في الأساليب والممارسات التي تتبعها من أجل المنافسة و البقاء، تعد هذه الأساليب نتيجة لتراكمات و تطورات الفكر الإداري الحديث الذي أفرز لنا مفاهيم كالإدارة الاستراتيجية، تمكين العاملين، التميز التنظيمي .

يعد التمكين الطريقة التي توجب اللجوء إلى أسلوب منح السلطة و التفويض، و فسخ الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، لاتخاذ القرارات اللامركزية و المشاركة الجماعية من خلال فرق العمل، والتخلي عن الروتين بالإبداع و الابتكار في أداء المهام من أجل الوصول إلى أفضل النتائج.

و من أجل الترسخ لمفهوم التمكين على المنظمة أن تمتلك قيادة واعية بمفهومه و راغبة في تطبيقه، كما يجب أن تمتلك موارد بشرية تتمتع بالمهارة و الإبداع و روح المبادرة و لا تخشى التغيير.

أما فيما يخص التميز التنظيمي فقد صار هذا المفهوم موضع اهتمام العديد من الباحثين، وذلك لاعتباره مدخل شامل للأساليب و الإجراءات التي تقود إلى الإبداع و التطور، فهو أسلوب حياة لدى المنظمة ظهر للتعبير عن الحاجة للحصول على نموذج متكامل في عمل المنظمة ليميزها عن غيرها و ليجمع كل إمكانياتها ومواردها التي تساعد على النهوض و البناء على أسس صحيحة، من خلال استثمار الفرص الحاسمة.

فيمكن أن يكون التميز أسلوب وهدف في نفس الوقت، وليس له معيار ثابت و حد واضح، فالمنظمات المتميزة تسعى حاضراً و مستقبلاً إلى الحفاظ على مركزها و أدائها المتميز من خلال تبني أحدث الأساليب و المفاهيم التي تسمح بذلك.

ولذا نجد أنه قد طورت العديد من النماذج للتميز بمعايير عدّة، و رصدت لها جوائز تسمى بجوائز التميز، ويمكن أن يحقق التميز التنظيمي بتبني العديد من الأساليب و المداخل، و لعل تمكين العاملين أحد هذه العوامل التي تسمح بذلك، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات عن كفاءة و منحهم سلطة تنفيذها بإبداع، وخلق جو من الثقة بين القيادة و العاملين تسوده روح المبادرة و التعلم.

إنّ مفهومي التمكين و التميز من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، لقيا العناية من قبل العديد من الباحثين، و قد يلقيان المزيد من التمحيص لأهميتهما البالغة، و للتأثير الذي يحدثه التمكين في تميز المنظمة.

قائمة المراجع والمصادر

الكتب

1. أحمد يوسف عريقات وآخرون، المفاهيم الإدارية الأساسية النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. بهجت راضي وأ.م.د هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، الطبعة الأولى، القاهرة: 2016.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الإصدار الثاني، 2010.
4. خالد سعيد أبو هتلة، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية، دار المأمون للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010.
5. رضا المليحي، إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، الطبعة الأولى، القاهرة- مصر، 2012.
6. زكريا مطلق الدوري و د. أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة 3: 2009.
7. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2011.
8. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، سنة 2013.
9. عادل محمد عبد الله، استراتيجية التمكين المتسلسل- مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، سنة 2019.
10. عماد علي المهيترات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط 1: 2010.
11. علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: 2002.
12. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، مكتبة الإدارة الجديدة، سنة 2001.
13. عبد الباري درة، د. ناصر جرادات، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ط 1: 2014.
14. فاطمة بدر، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا: 2018.
15. معراج هواري و د. شرع مريم، مدخل إلى الإدارة التمكينية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى 2017.
16. مراد ممدوح كامل السيد، ايدولوجية التمكين في ظل التحولات التنظيمية، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2016.
17. مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: 2017.
18. محمد القدومي وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى 2015.
19. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثانية: 2015.
20. مصطفى يوسف كافي، الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق - سوريا: 2011.

الأطروحات و الرسائل الجامعية

21. أحمد المعاني، أثر تمكين العاملين على تحقيق التميز للمؤسسات الأردنية المشاركة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، أطروحة دكتوراه في الإدارة، جامعة عمان العربية: 2008، على الموقع الإلكتروني: <https://search.emarefa.net/detail/BIM-546963>، تاريخ التصفح: 2020/04/10.
22. أبوبكر بوسالم، دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية)، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف 1، 2013.
23. أبوبكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، السنة: 2014 - 2015.
24. برني لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية (دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الخاصة لولاية بسكرة)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة: 2014 - 2015.
25. بلكبير محمد خليفة، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، السنة: 2012-2013.
26. دومة نوال، تفعيل العمل الداخلي من أجل تعزيز ميزة تنافسية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2010/2011.
27. سعود أمال، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الكوابل بسكرة)، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2014-2015.
28. ساري أحلام، مقومات تفعيل التميز في منظمات الأعمال (دراسة مقارنة بين الأردن دبي و الجزائر)، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الجامعية 2016.
29. صياحي لخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع كوندور)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2019.
30. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على الكليات التقنية، قطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة: 2014.
31. نورة عبد الله حزام الشهراني، دور الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير - إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017.

الأوراق البحثية

32. أحمد كاظم بريس، أثر استراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون (دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 28.
33. ابراهيم راشد الشمري وهشام صباح محسن الدراجي، أثر تمكين العاملين في تعزيز الولاء التنظيمي (دراسة استطلاعية في المديرية العامة للطاقة الكهربائية-الفرات)، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 38، العدد 103/2015.
34. أرزوقي عباس وآخرون، تحليل واقع تمكين العاملين (دراسة ميدانية في الشركة العامة لتوزيع المنتجات النفطية، فرع الفرات)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، العدد 7: 2012.
35. الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الاقتصادي - 33 (02).

36. بن سالم و د سليمان و د. دولي، أثر أساليب التميز التنظيمي على الداء القياسي (دراسة حالة -CASNOS- فرع بشار)، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس، جوان 2018.
37. حسونه و السكارنة و عبد القادر و أبوقلة، تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن)، مجلة تنمية الرافدين، العدد 115، المجلد 36: 2014.
38. جنان شوقي و م. أحلام مهدي و م. هناء محمد، الإدارة الاستراتيجية و دورها في رفع كفاءة أداء العاملين، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 20 - العدد 84: 2014.
39. جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين (دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 1: 2010.
40. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 14- المجلد 01-2016.
41. راضية بوزيان، إدارة الجودة الشاملة و مؤسسات التعليم العالي (دراسة ميدانية في بعض جامعات الشرق الجزائري)، مركز الكتاب الأكاديمي، تاريخ النشر 2014.
42. راضية بوزيان، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و معوقاتهما (مقاربة سوسيولوجية)، مجلة التواصل في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 32، ديسمبر 2012.
43. رسول عاصي و آخرون، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحقيق النجاح التنظيمي (بحث تحليلي تطبيقي في المديرية العامة للتنمية الصناعية-العراق)، مجلة جامعة بابل - للعلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد 27، العدد 02: 2019.
44. زكريا الدوري و د يعرب السعيد، نحو منظور شامل لإدارة رأس المال البشري خيارات الاستراتيجية والعمليات والقياس، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 27: 2016.
45. سعد مهدي حسين، القيادة والتفكير الاستراتيجي (العلاقة والأثر)، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد السابع.
46. سعد العنزي و أم. د مؤيد الساعدي، فلسفة استراتيجية الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، عدد 45: 2007.
47. سهاد كامل، و حوراء مهدي، و علي كمونة، القيادة المهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية - كربلاء)، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 8- العدد 30: 2019.
48. شاكر العدوان و رياض الخوالدة، استراتيجية تمكين العاملين وإسهامها في الأداء المؤسسي (حالة دراسية في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية)، مجلة الإداري، العدد 115، ديسمبر 2008.
49. شتاتحة عائشة و الطالبة بن خليفة فاطمة الزهرة، دراسة العلاقة بين التمكين والابداع لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية، مجلة دراسات الدولية العدد الاقتصادي دولية، جامعة الأغواط، المجلد 15، العدد 1.
50. شيراز حاييف سي حاييف و د. أحلام خان و د. دليلة بركان، إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل إداري حديث لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة سونلغاز - بسكرة)، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، مج 02، ع 01: 2019.
51. الصادق لشهب و أحمد بوريش والشيخ هتمات، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت - ورقلة)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 07، ديسمبر 2017.
52. الطاهر بالعيور، الطالبة هبة ياسف، استراتيجية إدارة التميز - الفكرة و التصور، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية، العدد السادس جوان 2018.
53. عبد العالي دبله و الباحثة وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان

- والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 18، مارس 2016.
54. عبد الله لبريدي ونورة الرشيد، مستويات ومعوقات التمكين و علاقته بالولاء التنظيمي في المصارف السعودية (دراسة تطبيقية على عينة من مصارف مدينة بريدة)، مجلة الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، مارس 2012.
55. عائشة شتاتحة ، المنظمات المتعلمة حسب "P.Senge" ومبررات تبني التحول إليها (دراسة حالة جامعة عمار ثليجي من وجهة نظر عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، جامعة عمار ثليجي بالأغواط الجزائر، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ديسمبر 2017.
56. علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية)، مجلة دراسات، للعلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، 2010.
57. عالية جواد وسيف الدين عماد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة الصناعات الصوفية، بغداد)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 36- 2013.
58. عبد العزيز بشار حسيب زكريا، تمكين العاملين أداة لتعزيز إبداع الخدمة (دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار)، مجلة الجامعة العراقية، العدد 2/42.
59. علة مراد و ضيف سعيدة، تبني أسلوب القيادة التحويلية لتحقيق التميز التنظيمي، (دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، مجلة العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، المجلد 11-العدد 02: 2018.
60. عمران الزين و براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة STAR LIGHT تبسة)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 50، مارس 2018،
61. علي حسون الطائي و الباحث فاضل القيسي، انعكاس ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي (بحث ميداني في وزارة المالية- الهيئة العامة للضرائب)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 22- العدد 87 لسنة 2016.
62. علي الرفيعي و ضرغام عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت)، جامعة الكوفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 15 - العدد 1، 2018.
63. عامر الذبحاوي، التفكير الابتكاري و دوره في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية في المدارس الأهلية في محافظة النجف)، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد للدراسات الاقتصادية و الإدارية و المالية، مج 10 - ع 4: 2018.
64. عبد الناصر علك حافظ و نسرين جاسم محمد و سؤدد سعيد حمد، دور استراتيجية التكامل و أثرها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في دائرة البحث و التطوير)، مجلة الدنانير، العدد 16: 2019.
65. عجال عدالة و الطالبة بطاهر بختة، إعادة هندسة العمليات و مدى مساهمتها في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك و مؤسسة سونلغاز)، المجلة الجزائرية للتعولمة و السياسات الاقتصادية، المجلد: 2018/09.
66. عبد الرحيم حسانين، المقارنة المرجعية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في المنظمات العامة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 8، المجلد 2، ماي 2018.
67. عفاف الساعاتي و محمود المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة (بحث تطبيقي في شركة منتوجات الألبان)، مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة و التطبيقية، العدد 3-المجلد 23: 2015.
68. غسان عيسى إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية و الجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 6، ديسمبر 2009.
69. غالية عبد السلام العمامي، التميز التنظيمي الفلسفة الحديثة في نجاح المنظمات، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،

70. فتيحة حبشي ، إدارة الجودة الشاملة والإيزو في التعليم العالي، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد أ، العدد 28، ديسمبر 2007.
71. فائق مشعل قدوري وفاء محمد آلوسي، دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8- العدد 1: 2018.
72. قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، العدد 01- أفريل 2014.
73. كتنزة مخلوفي و ثابتي الحبيب، الإثراء الوظيفي كمدخل أساسي لدعم سياسة التمكين الإداري لدى مدراء المؤسسات التربوية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3: 2018.
74. كمال قاسمي و ضيف دنيا، واقع تمكين العاملين في القطاع الإداري العمومي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظر العاملين(دراسة حالة مديرية التجارة المسيلة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 2017/18.
75. كامل الحواجرة، مفهوم المنظمة المتعلمة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.
76. لطيفة برني ، التمكين الإداري و أثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 15، جوان 2014.
77. موسى توفيق المدهون، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 13، العدد 2-1999.
78. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 23، مارس 2016.
79. ميسون عبد الله الشلمة، و م.م سجي نذير الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السلام)، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 1- العدد 41- ج 2018/1.
80. محمد حمو خليل و م.م زيد أيوب الشيخ، دور عناصر الإدارة الإلكترونية في تعزيز المرونة التنظيمية (دراسة استطلاعية لعينة من الكليات في جامعة الموصل) جامعة تكريت، كلية الإدارة و الاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 45، الجزء 2: 2019.
81. ممدوح مصطفى اسماعيل، إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم (مع التطبيق على جامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 36، العدد 1: جويليا 2016.
82. موسى عبد الناصر و محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة- الجزائر)، مجلة الباحث، العدد 09: 2011.
83. محمد الطاهر دربوش و راضية عروف، التمكين كاستراتيجية لتنمية الرأس مال الفكري في المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، مجلد أ، عدد 44: ديسمبر 2015.
84. ميثاق الفتلاوي و ضياء بناي، تأثير سلوكيات التمكين القيادي في جاذبية الايديولوجية التنظيمية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في الكليات الأهلية)، مجلة أهل البيت، العدد 24.
85. ناصر جرادات، أحمد المعاني، طارق هاشم، أثر التمكين الهيكلي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في المنظمات الأردنية العامة، مجلة جامعة الخليل للبحوث، المجلد 8، العدد 1: 2013.

86. ناهدة اسماعيل الحمداني وريم سعد الجميل، الاندماج الوظيفي ودوره في تعزيز الرضا الوظيفي (دراسة لأراء عينة من العاملين في مستشفى محافظة نينوى)، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 36، سنة 2011.
87. ليليا بن صويلح ، التميز التنظيمي واستراتيجيات تحقيقه في بيئة منظمات الأعمال، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية العدد 14-2017.
88. يسرى أوشريف و أ. حرز الله محمد لخضر، مقومات إدارة التميز في أداء الموارد البشرية كمدخل لتنمية الابداع التنافسي في المنظمات الحديثة (دراسة تحليلية على ضوء مدخل الجودة الشاملة)، المجلة الجزائرية للعلوم الانسانية والاجتماعية، 2017.

المدخلات العلمية

89. بلكبير بومدين و أ. فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
90. علي السلبي، نماذج التميز كأساس لتطوير بنية المنظمات لتحقيق التنمية المتواصلة، ورقة مقدمة إلى مؤتمر جمعية الهندسة الإدارية، نوفمبر 2007.
91. قبطان شوقي، إدارة التميز: الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة، الملتقى الدولي الربع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.

مواقع الانترنت

92. أخبار الإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، على الرابط <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/13937> تاريخ التصفح: 2020/03/14.
93. بوعكاز نوال، مدارس الفكر الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الفضاء الرقمي للتعليم عن بعد على الرابط <http://cte.univ-setif.dz/coursenligne>، تاريخ التصفح: 2020-03-21.
94. عدالة العجال و د. بطاهر بخته، المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم)، المستودع الرقمي لجامعة مستغانم على الرابط: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/7950>، تاريخ النشر: 2018-10.
95. منظمة الإدارة العربية، الادارة الاستراتيجية (ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية لمؤلفه الدكتور سعد غالب ياسين)، على الرابط الإلكتروني: <https://amo1.org/>، تاريخ التصفح: 2020/05/21.

الدليل التفسيري

96. جائزة التعليم للتميز، الدليل التفسيري لمعايير التميز الإداري، من إعداد اللجنة العلمية للجائزة، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم، الطبعة الأولى الدورة السادسة، 2015.

97. Dictionary of Human Resources and Personnel Management, A & C Black Publishers, London, third Edition, 2006.
98. Donald R. Brown & Don Harvey, An Experiential Approach to Organization Development, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, Seventh Edition-2006.
99. Hussein M. Harrim and Shaker J. Alkshali, Employees' Empowerment and Its Effect on Team Effectiveness: Field Study on Jordanian Construction Firms, Jordan Journal of Business Administration, Volume 4, No. 1- 2008.
100. Ipsita Mohapatra, Dr. Bijaya Kumar Sundaray, Impact of employee empowerment on employee performance, International Journal of Advanced Technology & Engineering Research (IJATER), Volume 01, March 2018.
101. Janice L.O'brien, structural empowerment, psychological Empowerment, and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, A dissertation submitted to the Graduate School-Newark-Rutgers-The State University of New Jersey, In partial fulfillment of the requirements For the degree of Doctor of Philosophy, 2010.
102. Konczak et al, Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument, Educational and Psychological Measurement, Vol. 60 No. 2, April 2000 PP 301-313.
103. Sanjay T. Menon, Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach, Applied Psychology: An international Review, 2001, 50 (1).
104. Yukl & Becker , Effective Empowerment in Organization, Article in Organization Management Journal 3 (3), December 2006.

المخلص

سعيًا في هذه الدراسة إلى التعرف على مفهومين حديثين في الإدارة التمكين و التميز، ومحاولة الجمع بينهما على فرض أن التمكين عامل مهم لتحقيق التميز. تضمنت الدراسة الإشارة إلى أن التمكين توجه إداري مهم تطور ليصير منح السلطة و القوة، والتي تتطلب توافر أبعاد بذات الأهمية كالقيادة الفعالة، و الهياكل الأفقية المرنة، و الجاهزية النفسية للعاملين لتحمل المسؤولية و العمل كفريق، كما تضمنت الإشارة إلى أن التميز هو أسلوب الأداء الجيد الذي يحقق أهداف جميع الفاعلين، ولذا فإنه يقوم على عدة أبعاد كالقيادة والعاملين والاستراتيجية والهيكل والثقافة التنظيميين. اعتمدنا في هذه الدراسة على استقراء بعض الدراسات السابقة، و استنباط النتائج منها، وخلصت، إلى أن أغلب الدراسات التي بحثت في الفرضية المطروحة أكدت على الدور الفعال لتمكين العاملين و فرق العمل في تميز المنظمة، إذ يعد التمكين بمختلف أبعاده من بين المفاتيح الأساسية التي تحقق التميز للمنظمة، كما توصي بالترسيخ لمفهوم التمكين من خلال قيادة فعّالة، و هياكل تنظيمية لامركزية، و أفراد عاملين تملئهم الرغبة في التميز.

الكلمات المفتاحية:

المنظمة – الإدارة الاستراتيجية – التمكين – التميز.

Abstract

In this study, we sought to identify two modern concepts in management, empowerment, and excellence, and try to combine them on the assumption that empowerment is an important factor in achieving excellence.

The study included indicating that empowerment is an important administrative direction that has evolved into giving power and power, which requires the availability of equally important dimensions such as effective leadership, flexible horizontal structures, and the psychological readiness of workers to assume responsibility and work as a team. Which achieves the goals of all actors, and therefore it is based on several dimensions such as leadership, workers, strategy, organizational structure and culture.

In this study we relied on extrapolating some previous studies, and extracting results from them, and concluded that most of the studies that examined the proposed hypothesis emphasized the effective role of empowering workers and work teams in the organization's excellence, as empowerment in its various dimensions is among the basic keys that achieve distinction. The organization also recommends consolidating the concept of empowerment through effective leadership, decentralized organizational structures, and working individuals filled with a desire for excellence.

Keywords:

Organization - Strategic Management - Empowerment - Excellence.