



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي

"دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -قالمة-"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

الدكتورة:

د. بن حسان زينة

إعداد الطالبتين:

▪ صحراوي جيهان

▪ بن رجم نورة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
أ.د. سمير قريد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. زينة بن حسان	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
د. فوزية زنفوفي	أستاذة محاضرة أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي

"دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -قالمة-"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

الدكتورة:

د. بن حسان زينة

إعداد الطالبين:

▪ صحراوي جيهان

▪ بن رجم نورة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
أ.د. سمير قريد	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. زينة بن حسان	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
د. فوزية زنفوفي	أستاذة محاضرة أ	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022م

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ﴿الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي خَلَقَ (1)﴾ [الطلاق]

وفي آية أخرى قال الله تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ جِبَالًا مِّنَ الْأَشْجَارِ إِذْ هُمْ يُسَبِّحُونَ لِلَّهِ مِمَّا خَلَقَ وَكُلٌّ مِّنَ آلِ إِبْرَاهِيمَ إِنَّ اللَّهَ لَعَلِيمٌ بِذَاتِ الصُّدُورِ﴾ [سورة النمل 15]

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو النبي القهار، الأول والآخر والظاهر والباطن، الذي أخرجنا بنعمه التي لا تحصى، و أمدق علينا برزقه الذي لا يفنى وأثار دروبنا، فله جزيل الحمد والثناء العظيم، هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله « محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر السلام، أرسله بقرآن المبين، فعلمنا ما لم نعلم، وحثنا على طلب العلم أينما وجد نسأل الله أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجه الكريم ناقما لكل من وقف عليه وصدقته جارية صاها ترفع درجاتنا فتأتي الكتاب باليمين، فليبقى الأثر ما نمنا في الدنيا عابرين».

أما بعد، لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة المشرقة الجميلة ثلثا وقالبا جون حسان زينة» على كل الدعم والمجهدات التي بذلتها والإرشادات والنصائح الجليلة التي قدمت لنا طوال هذه الفترة، والتي بفضلها أخرج هذا العمل في أفضل صورة، أسعدك المولى وجعل ما تقمينه في ميزان حسناتك نتمنى من الله عز وجل أن يرزقك الصحة والعافية، أدامك الله شجرة تدير درب كل من يعرفك.

كما نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى جميع من تلمذنا على يدهم من مرحلة الابتدائي إلى الثانوي فمن علمنا حرقا صننا له ودا.

ولا تكفي عبارات الشكر لنوفي حق أساتذة قسم علم الاجتماع بقائمة، جميعهم دون استثناء حثهم على ما منحونا من علم وأدب، سيبقون بصمة فارقة في حياتنا وأدامكم الله نخرنا للعلم ونفع بكم الجزائر الأبية وسدد خطاكم ورفع منزلتكم مع الأنبياء والصالحين.

نتقدم كذلك بالشكر إلى كل من ساعدنا وشد على يدينا من قريب أو من بعيد، خاصة العاملين بمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وأخص بالذكر رئيسة مصلحة المكتبة : "زوروي أحلام" لإعطائها لنا دائما يد العون حفظها لله

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن ندعو الله عز وجل أن يرزقنا السداد والرشاد، والصفاء والفنى، وأن يجعلنا هداة مهتدين.

فالحمد لله حمدا كثيرا.

بن رجم نورة

صحرابي جيهان

2023

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة

إلى من علمني أن الدنيا كفاح.....وسلاحها العلم والمعرفة

إلى الذي لم يبخل علي بأي شيء....إلى من سعى من أجل راحتي ونجاحي.

إلى أعظم وأعز رجل في الكون أبي العزيز، أنا هنا بفضل التضحيات الطويلة

شكرا لك على القيم النبيلة والدعم المستمر الذي يأتي منك أطال الله في عمرك.

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها....إلى من سهرت الليالي تنير دري

إلى أجهل ابتسامة في حياتي، إلى أروع امرأة في الوجود أُمي الغالية،

أدامك الله وأطال عمرك لي دائما وأبدا.

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار إخوة فعرفوا معنى الإخوة اخوتي مهدي وعادل،

شكرا لكم على دعمكم المتواصل، أدامكم الله سندا لي.

إلى روح جدتي العزيزة الغالية، الحانية الحنون....

إلى روح ابنة خالتي "عواطف" الزكية الطاهرة....

رحمكما الله وسكنكما فسيح جنانه،

عسى أن تكونوا في جنة الخلد عند من لا يظلم عنده أحد

وأثني ثناء حسنا إلى

زوج خالتي العزيز "أبي الثاني" صاحب القلب الكبير، على الذي لم يبخل علي طيلة حياته،

الذي جعلني أبنته المدللة، إلى من سيظل قلبي يكن له كل الحب والاحترام، أدامك الله.

إلى خالتي الجميلة التي دعمتني في كل الأوقات وكانت ملجأ للسرور والهجة والسعادة والدفء،

التي منها أستلهم قوتي شكرا لك.

وبك أفخر دائما حفظك الله ورزقك من الخير أفضله.....

إلى جميع أبناء وبنات خالاتي دون استثناء حماكم الله وأنار دربكم.

إلى عزيزتي ورفيقتي وجميلتي، زوجة أخي لم يرزقني الله بأخت فعوضني الله بك،

جعل الله أيامك سعادة ورزقك الله بكل ما يتمناه قلبك، حفظك الله.

أقدم إهداء خاص إلى براعم العائلة، صارم، آلاء، جلال الدين.

إلى جميع أساتذتي وإلى العاملين بمكتبة الكلية وإلى كل من دعى لي بالتوفيق على بلوغ هدي

أهديكم هذا العمل المتواضع مع جزيل شكري وتقديري.

صحراوي جيهان



2023

الاهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا

الدراسية بمدكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح.

أهدي ثمرة جهدي الى من قال فيهما العزيز الحكيم وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا

الى من أسعى لرضاهم بعد رضا الله ،الى الوالدين الكريمين " أبي وأمي " ثم " أبي وأمي " ثم " أبي وأمي "

أبي يونس وأمي فتيحة حفظهما الله ورعاهم وأطال عمرهما.

الى والداي....أدامهم الله تاج فوق رأسي

والداي اللذين مهما قلت ووصفت مدى حيي لهم ومدى دعمهم لي لا أوفيهم حقهم،

هما تعباً لأجلي وفرا لي بكل ما وُوتيا من جهد؛ كل ما يساعدني

لإنهاء مشواري الدراسي ووصولي الى كوني أنا اليوم،

بارك الله لي فيهما وأدامهما قرة عيني،

وأدام لي دعائهما بالتوفيق.

لكل العائلة الكريمة؛ الى اللذين هم من دمي اخوتي الأعزاء وسندي في هذه الحياة،

كانوا لي خير عون بعد الله تعالى ووالداي، بارك الله فيهم وأسعدهم في حياتهم. صليحة وزوجها مراد رحمه الله ورزقه

الفردوس الأعلى، رضا وزجته منى، فيصل وزوجته العزيزة على قلبي وسام ، جلال وزوجته حياة، بشير، أحلام وزوجها

اسماعيل، حياة وزوجها طارق.

الى جميع أبناء وبنات إخوتي دون استثناء نعيمة، سيف الدين، عبد الحي، عبد السلام، رحمة، عبد الرحيم، رسيل، أنس،

أريج، أيوب، عبد القادر، قصي، مجد، عبد الجبار، أسيل، ألاء، غيث، تقوى.

الى كل من شاركني هذا المشوار وكل من ساعدني حتى لو بالكلمة الطيبة،

الى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

الى رفيقات دربي وملجئي في الأيام الصعبة قبل المهنية منها؛

الى أرق وأطيب القلوب صديقاتي وأخواتي ياسمين،

كوثر، أسماء وفقكم الله وحفظكم لي يا رب.

الى جميع أفراد قسم علم الاجتماع وجميع طلبة

دفعة 2023 جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

بن رجم نورة



قائمة المحتويات

الشكر	
الإهداء	
3-2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة	
5	أولاً: الإشكالية
9	ثانياً: تحديد المفاهيم
9	1. المفاهيم الأساسية
9	أ) مفهوم الفاعلية
10	ب) مفهوم التمكين الإداري
14	ج) مفهوم التميز المؤسسي
16	2. المفاهيم المساعدة لمفهوم التمكين الإداري
16	1.2. تمكين العاملين والمشاركة
16	2.2. تمكين العاملين واللامركزية
16	3.2. تمكين العاملين والتفويض
16	4.2. مفهوم التمكين الوظيفي
17	3. المفاهيم المساعدة لمفهوم التميز المؤسسي
17	1.3. الميزة التنافسية
18	2.3. التميز القيادي
19	3.3. جودة الخدمة
20	ثالثاً: منهجية الدراسة
20	1. مجالات الدراسة
25	2. منهج الدراسة
25	3. تقنيات البحث الميداني
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والمقاربات النظرية	
28	أولاً: الدراسات السابقة
28	1. الدراسات المحلية
31	2. الدراسات العربية

36	3. الدراسات الأجنبية
38	ثانيا: التنظير للتمكين الاداري والتميز المؤسسي
38	1. الاتجاهات النظرية المفسرة للتمكين الاداري
38	أ. دراسات هو ثورن و حركة العلاقات الانسانية 1924 - 1932م
39	ب. نظرية x and y لصاحبها Douglas Mc Gregor
40	ج. ادارة الجودة الشاملة T.Q.M:
40	د. نظرية z لوليام أوشي 1981w. Ouchiم
40	هـ. المنظمة المتعلمة
41	2. الاتجاهات النظرية المفسرة للتميز المؤسسي
41	أ. نظرية الأداء الظافر: The winning performance theory:
41	ب. نظرية البحث عن التفوق Search of excellence
42	ج. نظرية التدمير الإبداعي Theory of creative destruction
43	د. نظرية خلق التميز سيلفان وهيكلان Silva et hichman
44	هـ. التميز في نظرية الأسرار السبعة أو نموذج ماكينزي
45	و. نظرية النظم
46	ز. نظرية Z لوليام اوشي
الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري	
51	أولاً: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الاداري
51	1. نشأة وتطور مصطلح التمكين
51	2. خصائص التمكين الاداري
53	3. مبادئ التمكين الإداري
54	4. فوائد التمكين الإداري
55	5. أهداف التمكين الإداري
57	ثانيا: آليات تطبيق وممارسة التمكين الاداري
57	1. مستويات التمكين الإداري وخطواته
61	2. أبعاد التمكين الإداري
64	3. نماذج تمكين العاملين
76	4. آليات بناء استراتيجية التمكين
78	5. متطلبات نجاح استراتيجية التمكين

الفصل الرابع: تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

82	أولاً: أسس نظرية للتميز المؤسسي
82	1. سيرورة تطور التميز المؤسسي
83	2. خصائص التميز المؤسسي
84	3. أهمية التميز المؤسسي
85	4. مبادئ وأهداف التميز المؤسسي
87	5. معايير التميز المؤسسي
93	ثانياً: متطلبات ومجالات تطبيق التميز المؤسسي
93	1. المحاور الرئيسية في تفسير التميز المؤسسي
94	2. شروط تحقيق التميز المؤسسي وعوامل نجاحه
96	3. معوقات تحقيق التميز المؤسسي
97	4. التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري
99	5. دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي
الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة	
103	أولاً: تفرغ وتحليل البيانات الميدانية
103	1. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
112	2. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
118	3. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
120	ثانياً: مناقشة النتائج
120	1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
125	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
126	ثالثاً: النتائج العامة والاقتراحات
126	1. النتائج العامة للدراسة
128	2. التوصيات والاقتراحات
130	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول النظرية والميدانية

فهرس الجداول النظرية:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نموذج بوين ولولر	69

فهرس الجداول الميدانية:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الأفراد حسب الجنس	21
02	توزيع الأفراد حسب السن	21
03	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	22
04	توزيع الأفراد حسب المهنة	22
05	توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية	23
06	توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	24
07	يبين تناسب العمل مع قدرات وخبرات العمال	103
08	يوضح مدى أخذ الإدارة باقتراحات العاملين	104
09	يوضح تفويض الإدارة السلطة الكافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم.	105
10	يبين العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحدك	106
11	يبين مدى اعتبار أن كل عامل هو صاحب فكرة مما يجعله يقدم أداء متميز.	108
12	يعبر عن فتح المؤسسة لقنوات الاتصال والتواصل مع الموظفين	109
13	يوضح الطرق المتبعة في التواصل مع الموظفين	110
14	يعبر عن إتاحة المؤسسة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات	111
15	يبين ثقة المؤسسة في قدرات العمال لأداء المهام الموكلة لتحقيق جودة المؤسسة	112
16	يوضح سعي الإدارة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد	113
17	يوضح تشجيع المؤسسة للعاملين بروح الفريق الواحد وحثها لهم على الابداع والتحسين المستمر	114
18	يوضح مدى قيام المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الاداء	115
19	يبين تشجيع نظام العمل داخل المؤسسة على تقديم مستوى أفضل	115

116	يوضح مدى تركيز المؤسسة على تقديم خدمات مميزة لطلابها	20
116	يبين تمكين العاملين في الوصول الى الأداء المطلوب	21
118	يوضح وفرة المؤسسة على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي	22

فهرس الأشكال النظرية والميدانية

فهرس الأشكال النظرية:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
65	نموذج العوامل المؤثرة لكونجر وكانجو.	01
67	النموذج الادراكي للتمكين	02
71	نموذج راندولفس	03
74	نموذج الالتزام بجودة الخدمة لهارتلين وفيرل	04
76	نموذج مكونات التمكين لبييرلين وهاريس	05

فهرس الأشكال الميدانية:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
107	يوضح الأسلوب المتبع في التعامل من الموظفين	01
108	يوضح تشجيع المبادرات والابداع في المؤسسة.	02
113	يبين مدى اقبال الزبائن على خدمات المؤسسة	03
117	يوضح مساعدة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على التشجيع والتحفيز في اتقان وجودة الخدمات	04
119	يبين العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين فعال للموظفين في المؤسسة	05

مقدمة

مقدمة:

تواجه العديد من مؤسسات العمل المختلفة في الألفية الثالثة تحديات كثيرة فرضتها العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع في مختلف المجالات، الأمر الذي نتج عنه ارتفاع وتيرة التغيير وزيادة الضغوط على تلك المؤسسات لمواكبة هذه التغييرات المتسارعة وارتفاع مستوى التنافسية بينها، والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية في عصر التغيير والتطوير المستمر.

بما أنه لا ثروة ولا قوة دون وجود الانسان، فقد أصبحت الموارد البشرية الحاملة لمختلف المعارف والكفاءات أكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة، حيث أصبح العنصر البشري في العقود الأخيرة ذو أهمية كبيرة؛ نظرا لدوره المهم داخل المؤسسة التي بدورها أصبحت تولي اهتماما أكثر له خاصة من الجانب العقلي وقدرته الذهنية وإمكانياته في التفكير، الإبداع، المبادرة والمشاركة، وأيضا تمكين العاملين الذي يهتم بتنمية وتطوير إمكانات العنصر البشري وتحسين مستوى أدائه، ورفع مستوى الانتماء والالتزام التنظيمي لديه. فهو استراتيجية تطبقها العديد من المؤسسات وذلك بغية تحقيق التميز المؤسسي، فالتمكين هو منح حرية أكثر للعاملين في التصرف بالإضافة الى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات التي تسعى الى أن تكون مميزة وتحقق مكانة للمؤسسة، وبالتالي فتمكين العاملين داخل أي مؤسسة يؤدي بدوره الى تحقيق تميز مؤسسي.

وقع الاختيار على موضوع الدراسة انطلاقا من عدة أسباب ودوافع أهمها: التخصص في علم الاجتماع التنظيم والعمل، أيضا باعتبار تمكين العاملين وعلاقته بالتميز المؤسسي موضوع حيوي يساعد المؤسسات في تعزيز مكانتها وتحقيق أهدافها وهذا هو هدف جميع المؤسسات في الوقت الراهن، كذلك إثراء الرصيد المعرفي بخصوص موضوع التمكين والتميز المؤسسي.

من جانب آخر، تبرز أهمية الموضوع من الناحية العلمية في كون هذه الدراسة من المحاولات الميدانية المهمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" وكالة قالمه، التي استهدفت الربط بين تمكين العاملين والتميز المؤسسي؛ كذلك كونها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسات بدءا من (التمكين) وصولا الى التميز بالاعتماد على العنصر البشري الذي يعتبر أهم ركيزة، تعتبر هذه الدراسة أيضا مرجعا مهما للباحثين في هذا المجال. فالتميز المؤسسي أحد الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في زيادة جودة العمل والمخرجات التي تسعى المؤسسات الى تحقيقها في ظل التنمية المستدامة، كذلك أهمية المتغيرات المدروسة أي تمكين العاملين والتميز المؤسسي لأنهما من المواضيع الهامة في مجال ادارة الأعمال، أخيرا استمرارية البحث العلمي في مجال اثراء الفكر الإداري من خلال التعرف على واقع مستوى تمكين العاملين وتأثيره في تميز المؤسسات.

كذلك تبرز أهمية الموضوع من الناحية العملية في أنه من خلال هاته الدراسة يستطيع بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" وكالة قائمة؛ معرفة نسبة فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي من وجهة نظر العاملين في هاته المؤسسة. أيضا تتبع الأهمية العملية من أهمية تطبيق طرق تمكين إداري فعال وذلك للوصول الى مستوى عالي من التميز المؤسسي والتنافسية على مستوى العالم، كذلك تعمل هاته الدراسة على لفت أنظار المسؤولين بأهمية ممارسة التمكين بأبعاده المختلفة لتحقيق تميز عالي في جميع المؤسسات.

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن تأثير التمكين الإداري والعاملين في تحقيق تميز مؤسسي جيد، إضافة الى إمكانية الوصول لبعض التوصيات حول الموضوع والتي يمكن الاستفادة منها في دراسات أخرى، فقد هدفت هذه الدراسة في مضمونها إلى الكشف عن فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" وكالة قائمة، أيضا تسليط الضوء على كيفية تطبيق المؤسسة للتمكين الإداري، معرفة كيفية تأثير تمكين العاملين إداريا في تحقيق جودة المؤسسة، وأخيرا تهدف الى تقديم توصيات علمية وعملية ببنك "بدر".

تناولت دراستنا الحالية موضوع فاعلية التمكين الإداري وفاعلية تحقيق التميز المؤسسي، حيث تضمنت أربعة فصول جاءت على النحو التالي:

الفصل الأول المعنون بالإطار التصوري والمنهجي للدراسة والذي تضمن إشكالية الدراسة، المفاهيم الأساسية ومنهجية الدراسة، أما **الفصل الثاني** يتضمن الدراسات السابقة المختارة حول الموضوع والموظفة بهدف الاستفادة منها في إثراء الدراسة الحالية والمقاربات النظرية المفسرة لكل من التمكين الإداري والتميز المؤسسي.

أما **الفصل الثالث** فقد جاء معنونا بأهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري متضمنا لكل ما تم جمعه من تراث نظري حول التمكين الإداري؛ في حين تضمن **الفصل الرابع** تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي موضحا ماهيته ونقاط الارتباط بينه وبين التمكين الإداري.

في حين تم تخصيص **الفصل الخامس** والأخير للإطار الميداني للدراسة وتحليل وتفريغ ومناقشة النتائج المتوصل اليها.

يعتبر كل من التمكين الإداري والتميز المؤسسي من مواضيع الساعة والأكثر جذبا للباحثين، نظرا لحداتها واتساعها وتضمنها لأبعاد وجوانب أخرى متعددة يمكن تناولها في دراسات أخرى.

الفصل الأول: الإطار التصوري

والمنهجي للدراسة

أولاً: الاشكالية

ثانياً: تحديد المفاهيم

1. المفاهيم الأساسية
 - أ) مفهوم الفاعلية
 - ب) مفهوم التمكين الإداري
 - ج) مفهوم التميز المؤسسي
2. المفاهيم المساعدة لمفهوم التمكين الإداري
 - 1.2. تمكين العاملين والمشاركة
 - 2.2. تمكين العاملين واللامركزية
 - 3.2. تمكين العاملين والتفويض
 - 4.2. مفهوم التمكين الوظيفي
3. المفاهيم المساعدة لمفهوم التميز المؤسسي
 - 1.3. الميزة التنافسية
 - 2.3. التميز القيادي
 - 3.3. جودة الخدمة

ثالثاً: منهجية الدراسة

1. مجالات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. تقنيات البحث الميداني

أولاً: الإشكالية

يشهد عصرنا الحالي الزيادة في حجم المؤسسات وتعقيدها من جهة، ومن جهة ثانية زيادة الفعالية والكفاءة والعقلانية، لذلك فقد أسهم تطور وسائل المعرفة والتكنولوجيا في بروز أشكال حديثة من المؤسسات في شكل تنظيمات جديدة عملت على دفع حركية التنمية والتحديث، بهدف تحقيق الانسجام والاتساق مع المتطلبات العصرية الحديثة، مما انعكس ذلك على تطور التنظيمات الصناعية والتجارية والعلمية في كافة مجالات الحياة البشرية. فالمؤسسات ذات الطابع التنظيمي القديم أصبحت لا تتواءم مع طبيعة التغيرات التكنولوجية ونتائجها على البناءات الاجتماعية، وهذا ما يُفسّر حتمية انتشار مؤسسات ذات طابع تنظيمي حديث قائمة على تقسيم العمل وزيادة التخصص والدقة في الأداء والتوجيه والتنسيق.

" كذلك شهد محيط المؤسسة في الفترات الأخيرة تحولات عميقة مست جميع مناحي أعمالها ووظائفها، مما يفرض عليها التفاعل بأعلى قدر ممكن من المرونة بتكييف ممارساتها مع متطلبات عصر الثورة المعرفية والعولمة، وبما أنه لا ثروة ولا قوة بدون الانسان؛ فقد أصبحت الموارد البشرية الحاملة لمختلف المعارف والكفاءات أكثر من أي وقت مضى أساس التميز والتفوق مقارنة بالمؤسسات المنافسة، هذا التميز الذي يعتبر حالة من الإبداع الإداري؛ سيضع الأولويات وتوزيع الموارد والتخطيط الواقعي لتحسين الأداء وفق رؤية موحدة تعزز المشاركة في تحقيق الأهداف من خلال عوامل تنظيمية مرنة تجعل من المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها معياراً للجودة والإتقان، ولتحقيق ذلك برزت استراتيجية التمكين كمدخل للتطوير و التحسين المستمر بخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار ومنحهم فرصة التصرف الآني إزاء المواقف التي يواجهونها لتفجير الطاقات الكامنة فيهم"⁽¹⁾.

"فالتأكيد على العنصر البشري يعتبر من أكثر الموضوعات اهتماماً على مستوى أي تنظيم حيث يتوقف عليه النجاح الإداري للمنظمة، وهذا بكفاءته ومدى إخلاصه وفعاليته داخلها، والذي من خلاله يمكنها من تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها ونجاحها الذي يمنحها الاستمرارية والبقاء، حيث ظهرت العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي اهتمت بالجانب الإنساني، من أهمها تمكين العاملين"⁽²⁾. فنجاح أو فشل المنظمات المعاصرة يرتكز على مدى

(1) سعود أمال، فريحة أحمد، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 02، الجزائر، 2021، ص391.

(2) بوسنة نسرين، بوشريية محمد، أثر استراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2020، ص414.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري، حيث يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كمًّا ونوعًا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها.

الاهتمام بالمورد البشري يعد أحد التوجهات التنظيمية الفاعلة في المنظمات المعاصرة ويعود السبب في ذلك إلى أهمية هذا العنصر الذي يعد حجر الأساس في جميع منظمات الأعمال، حيث تُركِّز تلك المنظمات على تنمية وتدريب الموارد البشرية، وزيادة مهاراتها، وتقويضها الصلاحيات الكافية، ومشاركتها في المعلومات وفي عملية اتخاذ القرار، وتدعيم الثقة بينها وبين إدارات منظماتها وتبني قيادة جماعية وبرؤية مشتركة وذلك من أجل تحقيق الكفاءة وتحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة الخدمات التي تعد فلسفة إدارية حديثة لتحقيق رضا العميل من خلال إشراك جميع العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرار.

" لقد أصبح التمكين وسيلة جيدة لتحقيق التفوق والنجاح للمنظمة، كما أنه الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة لكونه يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد على أنه موجه ومساعد ومدرب نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع، وبناءً عليه فإن نجاح جودة الخدمات المقدمة للعملاء يعتمد بشكل أساسي على وجود مورد بشري متدرب وممكن بجميع الصلاحيات لتلبية احتياجات العميل وإشباع رغباته مع التحسين المستمر مما يؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية ملائمة تحفز الأفراد العاملين على المزيد من العطاء لتحقيق جودة خدماتها وتضعها كهدف أساسي لتحقيق رضا الزبون"⁽¹⁾.

لقي تمكين العاملين اهتمامًا كبيرًا من طرف الأكاديميين، والمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز في ظل حدة المنافسة، والأوضاع السائدة في الأسواق حيث أن التمكين هو منح حرية أكثر للعاملين في التصرف بالإضافة إلى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات التي تسعى إلى أن تكون مميزة وتحقق مكانة للمؤسسة، وأيضًا منح صلاحيات أكثر من أجل تقديم أفضل ما عندهم والسعي إلى تحقيق الأهداف المرجوة والموضوعة لغاية بلوغ مكانة عالية وتحقيق التميز المؤسسي⁽²⁾، فالهدف المشترك للتنظيمات الحديثة اليوم يتمثل في تجسيد معايير التميز المؤسسي على أرض الواقع، "من خلال تطبيق جملة من الآليات الاستراتيجية والعمل على تحسين نوعية المخرجات والخدمات الإدارية المطروحة بما يضمن الولاء الوظيفي واستقرار علاقات العمال من جهة. ومن جهة أخرى، كسب رضا العمال وإشباع حاجاتهم، فهذا التميز يعتبر حالة من الإبداع الإداري، فلكي تستطيع هاته المؤسسات أن تتنافس بكفاءة في أسواقها فإنها تحتاج إلى أن تتميز بخدماتها لضمان رضا عملائها الداخليين والخارجيين على حد

(1) حاجي كريمة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بشار، المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص 517.

(2) رضا إبراهيم المليجي، إدارة التميز بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012، ص 05.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

سواء⁽¹⁾، ومن بين هاته المؤسسات البنوك؛ حيث يعتبر القطاع البنكي محور وعصب الحياة الاقتصادية والاجتماعية سواء في الدول النامية أو المتقدمة وذلك تبعا لتأثيره الإيجابي على التنمية الاقتصادية، " فجميع البنوك تقريبا تقوم بتقديم نفس نوع الخدمات فيما يظهر الاختلاف في مستوى جودة الخدمة المقدمة، وذلك أدى بالضرورة الى خلق منافسة حادة بين هاته البنوك، والأمر الذي أدى بإدارتها للبحث عن التميز وذلك عن طريق التوجه نحو تقديم خدمات ذات جودة عالية"⁽²⁾.

وقد أصبحت المعرفة الموجودة في البنوك تمثل ميزة تنافسية لها، "وفي ظل محدودية الموارد المادية وانخفاض الدعم الخارجي، أصبحت البنوك تعتمد على مواردها الداخلية أو ما يعرف حاليا للبنوك برأس المال البشري من أجل تدعيم وتعزيز تميزها بهدف تحقيق الارتقاء في مستواها الى أعلى المستويات الإدارية من جهة ومن جهة أخرى، تنمية وتطوير العاملين فيها بما يحقق طموحاتها واستراتيجياتها، فالموارد البشرية تعتبر العنصر المهم للوصول الى تحقيق الميزة التنافسية والغايات المرجوة وأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة قدرة المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها، ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا"⁽³⁾. لذا فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال طرح الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي: ما دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة؟

الأسئلة الفرعية:

- كيف تطبق المؤسسة التمكين الإداري؟
- كيف يؤثر تمكين العاملين إداريا في تحقيق جودة المؤسسة؟
- ما طبيعة الصعوبات والمعوقات التي تعرقل تمكين العاملين وتميز المؤسسة؟

(1) المرجع نفسه، ص 05.

(2) سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2021، ص 263.

(3) المرجع نفسه، ص 263.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يُمثلُ التمكين الإداري شرطا مهما في تحقيق جودة الخدمة، ومنه التميز المؤسسي من خلال تفعيل عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

الفرضيات الفرعية:

- يُطبّق التمكين الإداري في المؤسسة بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.
- يساعد التمكين الإداري بنمطيه في تحقيق جودة وتميز الخدمات في المؤسسة بأساليب وطرق متنوعة.
- تتأثر فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بعراقيل وصعوبات متنوعة ومتعددة (إدارية، مادية، معنوية).

ثانياً: تحديد المفاهيم

إن تمكين العاملين جاء من أجل إيجاد قوة عمل تتحلى بالفاعلية والأداء العالي، إن فحوى ما يحدث من تغييرات بيئية، وحركية الأحداث فيها وتصارعها يتطلب النهوض بقدرات العنصر البشري الذي يمثل رأسمال فكري تركز عليه المؤسسات في عالم اليوم لأجل تحقيق التميز المؤسسي باعتباره أسلوب إداري منظم، ودوري تقوم إدارة المؤسسات لمراجعتها باستمرار، وسنتعرف على هذين المفهومين حيث تناوله الباحثون والكتاب والمهتمون من وجهات نظر متعددة. كما سنتعرض للمفاهيم الأخرى المتضمنة في عنوان الدراسة والفرضيات.

1. المفاهيم الأساسية:

أ) مفهوم الفاعلية:

تعرف الفاعلية من الناحية اللغوية بأنها وصف كل ما هو فاعل،⁽¹⁾ فهي القوة الكامنة في الشيء.⁽²⁾

من الناحية الاصطلاحية، تتباين تعريفات الفاعلية باختلاف المعايير التي تقاس من خلالها، لذلك هنالك حالة من عدم الإجماع للمفكرين والباحثين حول مفهوم دقيق لها، لكن رغم ذلك هنالك سعي واضح إلى وضع تعريفات مقترحة للفاعلية.

حيث يعرفها البعض من بينهم إيتزيوني Amitai Etzioni و بلوردن Bluedorn بأنها قدرة المنظمة على تحقيق رسالتها والأهداف التي أنشئت من أجلها⁽³⁾

فيما يعرفها آخر بأنها دقة وصحة المعلومات المجهزة من قبل النظام، وأثر النظام على أداء المستفيد والمستخدم النهائي⁽⁴⁾

(1) إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم اللغة العربية المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005، ص 695.

(2) رؤي إبراهيم خالد العزي، محمد مصطفى قادر الجشعمي، مفهوم الفاعلية في نطاق القانون الدولي، المجلة الأكاديمية العالمية للدراسات القانونية، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة كركوك، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 05.

(3) دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، المجلد 32، العدد 03، مصر، 2014، ص 11.

(4) رامي إبراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 58.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

هنالك أيضا من يعتبر الفاعلية بأنها قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة، والتكيف للمشكلات البيئية والداخلية⁽¹⁾

حيث أن مفهوم الفاعلية مرتبط بطبيعة العلاقات الناتجة بين المدخلات والمخرجات، والتحويل الناتج من مدخل إلى ناتج، أي إحداث حالة من التغيير تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة⁽²⁾

ب) مفهوم التمكين الإداري:

التمكين في القرآن الكريم: أن كلمة مَكَّن ومشتقاتها وردت بما يقرب من عشرين آية، اثنتا عشرة منها دار مدلولها حول المعنى الذي نريده في بحثنا وهو أن الله سبحانه وتعالى جعل الممكن لهم خلفاء في الأرض، أي أئمة الناس والولاية عليهم وبهم تصلح البلاد وتخضع العباد، وتصلح في حال تولي المؤمنين، إن من شأن هذا الأمر هو أن يسمح للممكن لهم أي الناس أن تكون لهم اليد الطولى وبسط نفوذهم على من يقع تحت إمرتهم أو إدارتهم أو إشرافهم أو قيادتهم فيستطيعون من خلال ذلك الموضوع فرض أنظمتهم وسن قوانينهم فسياسيرهم في ذلك الآخرون طوعا وكرها يعملون تحت دائرة تأثيرهم،⁽³⁾ وفي هذا الشأن قال تعالى ﴿ وَنُرِيدُ أَنْ نَمُنَّ عَلَى الَّذِينَ اسْتَضَعُّوا فِي الْأَرْضِ وَنَجْعَلَهُمْ أَئِمَّةً وَنَجْعَلَهُمُ الْوَارِثِينَ (5) وَنُمَكِّنَ لَهُمْ فِي الْأَرْضِ وَنُرِي فِرْعَوْنَ وَهَامَانَ وَجُنُودَهُمَا مِنْهُمْ مَا كَانُوا يَحْذَرُونَ (6) ﴾.

[القصص، آية 5-6]

التمكين: لغة: هو مصدر لفعل (مكن) يقال مكنه الله من الشيء تمكينا و(أمكنه) منه، واستمكن الرجل من الشيء تمكن منه، وفلان لا(يمكنه) النهوض أي لا يقدر عليه.

والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ محمد حسن آل ياسين، تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، جانفي 2012، ص 55.

⁽²⁾ عزوز سمية، فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالم، 2020-2021، ص 08.

⁽³⁾ أ، د عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة أهل البيت، جامعة الانبار، العراق، 2006، ص 5.

⁽⁴⁾ د، قريظة أسماء، د. بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمي للعلوم الاجتماعية الانسانية، العدد 05، برج بوعريريج، الجزائر، 2019، ص 36.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

التمكين في اللغة الانجليزية: كما يظهر في عدد من القواميس غالبا ما يتم ربطه بمفهوم التفويض، حيث يكون التعريف المقابل للكلمة Empower هو

(Empower to give some one official authority or the freedom to do something.)⁽¹⁾

التمكين اصطلاحا:

التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، وأن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، واشراكهم في عمليات بناء المنظمة، باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها بعيدة الأمد⁽²⁾.

في تعريف آخر: يعني التمكين منح الموظفين القدرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وامكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الادارية الدنيا، ولا يعني تفويض الموظفين لصلاحيات اتخاذ القرار فقط، وانما وضع الأهداف والسماح لهم بالمشاركة⁽³⁾.

يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية والتخطيط، والرقابة على مهام وظائفهم بغرض الوصول إلى النتائج الايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل التمكين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا الزبائن وزيادة الانتاجية، والرضا الوظيفي لدى العاملين، والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ أندراوس، ترجمة رامي جمال ومعاينة، عادل سالم، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، اريد، عالم الكتب الحديثة، 2008، ص 47.

⁽²⁾ د. حسين موسى قاسم البناء، أ. د. نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 35.

⁽³⁾ الشمري فهد، المدخل الابداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مطابع نجد التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 34.

⁽⁴⁾ حميد سالم الكعبي، دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، كلية الراكدين الجامعة، قسم ادارة اعمال، بغداد، 2015، ص 08.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أنه توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم لصقل خبراتهم وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات⁽¹⁾

والتمكين في الفكر الإداري:

- يعرف وفق من ينظر إليه على أنه نوع من المنح أو العطاء من جانب الإدارة:

أنه منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب هؤلاء العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي وتحمل المسؤولية والرقابة⁽²⁾

التمكين انه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة مشكلاتهم التي تعترض أدائهم، كما يوضح بأنه التمكين بهذا المعنى يترتب عليه تخفيف العبء عن القادة والحد من تدخلاتهم في التفاصيل واعفائهم من مهام الرقابة، وبالتالي تفرغهم للقضايا الكبيرة كوضع الاستراتيجيات ورسم السياسات⁽³⁾

- يعرف وفق من ينظر إليه على أنه جانب سلوكي:

يوضح كل من Conger and Kangugo بأن التمكين عملية تعزيز الشعور بالكفاءة الذاتية بين أعضاء التنظيم من خلال تحديد الظروف التي تؤدي إلى الضعف والعمل على إزالة العقبات الرسمية وغير الرسمية لتوفير وتزويد الموظفين بالمعلومات الفعالة اللازمة⁽⁴⁾

وقد حدد الهدف من التمكين وكيفية تطبيقه وأدواته، فعرف التمكين بأنه: (أسلوب يهدف إلى تحسين العمليات التنظيمية بغية رفع الفاعلية والانتاجية في كافة المستويات، لأن منح الموظف مسؤوليات واضحة وسلطات فعلية

⁽¹⁾ عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2014، ص 13.

⁽²⁾ أفندي، عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 11.

⁽³⁾ الكبسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص 136.

⁽⁴⁾ الحربي، غنيم عواد، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، 2008، ص 07.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، فنقطة الإدارة وإيمانها بقدرات الموظف والتعبير له عن هذه الثقة يساعد في زيادة فاعليته في مجال العمل⁽¹⁾

- يعرف وفق من ينظر إليه بمنظور بيئي:

بأنه العملية التي يزود فيها الأفراد بالفرصة والمصادر البيئية التي تمكنهم من فهم كيفية انجاز أعمالهم وتطويرها⁽²⁾

- يعرف وفق من ينظر إليه من زاوية اتخاذ القرار والمشاركة فيه:

أنه تشجيع للمرؤوسين لينهمكوا في العمل أكثر ويشاركوا في اتخاذ قرارات ونشاطات تؤثر على أدائهم للوظيفة⁽³⁾ ويعرف بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد واصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم، وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم⁽⁴⁾.

- يعرف وفق من ينظر إليه على انه تأهيل وتدريب:

التمكين لا يتم إلا بتأهيل العاملين لتولي صلاحيات ومسؤوليات أكبر، حيث عرف التمكين بأنه: " تأهيل شخص ما لكي يتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكثر من خلال التدريب والثقة والتشجيع " ⁽⁵⁾.

- هناك تعريفات مختلفة تتفق مع تلك التعريفات في أكثر من جانب:

انه الاستغناء عن التنظيمات الهرمية في المنظمات الادارية من خلال اتاحة الفرصة للعاملين في المستويات التنفيذية لحل المشاكل التي تواجههم في العمل عن طريق تفويض الصلاحيات ومنح السلطات الواسعة لهم⁽⁶⁾.

⁽¹⁾ المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مج (13) ع (2)، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 1999، ص 73.

⁽²⁾ البلوي، محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، 2008، ص 10.

⁽³⁾ عبد الوهاب سمير، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2000، ص 268.

⁽⁴⁾ Potterfield, Thomas, **The business of employee, empowerment**, Westport, cn, Quorum Books, A 1999, P 2 .

⁽⁵⁾ العتيبي، سعد مرزوق، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر لشبكة الادارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد في الفترة من 11-13 ديسمبر، 2004، مسقط، ص 04.

⁽⁶⁾ Blanchard K, **out with the old and in with the new** , Incentive, 17, (40), 15-40,A : 1997,P 18 .

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

ويرجع التباين في تعريف التمكين إلى نظرة المعرفين لمصطلح التمكين فأصحاب النظرة الآلية Mechanistic الذين لا يزالون متأثرين بهرمية المنظمات يرونه تعبيراً عن إرادة وتوجه تصدر من أعلى المستويات الأدنى، بينما أصحاب النظرة العضوية المتأثرين بصفوفية وشبكية المنظمات يؤكدون إمكانية تحقيقه في المستويات الأدنى لتتجه به إلى المستويات الأعلى⁽¹⁾.

إجراءات:

فالتمكن الإداري هو إتاحة الفرصة للعاملين لإطلاق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم في إنجاز العمل، وإشراك إدارة المؤسسة في صنع القرارات، وشعورهم بالاستقلالية والحرية في تحقيق الأهداف بفعالية.

ج) مفهوم التميز المؤسسي:

وردت في المعجم الوسيط كلمة التميز ومشتقاتها كثيرة منها، ماز، أمان، إتمام، تمايز، تميز، فنقول ماز الشيء أي عزله وفرزه، وإمتاز الشيء أي بدا فضله عن مثله وتمايز القوم تخربوا وتفرقوا، ويقال تميز القوم أي ساروا في ناحية أو انفردوا وقوة التميز هي قوة الحكم الفاصل، فالتمييز يعني الميزة والميزة هي مرادفة للرفعة⁽²⁾.

ترادف كلمة التميز في اللغة الإنجليزية لفظة Excellence وهو مفهوم ليس حديث الاكتشاف، حيث تشير الدراسات إلى أن المفهوم يستخدمه الإغريق بمفهوم Aristeria والتي تعني ترجمته إلى الإنجليزية Best Braver Mightten أي أفضل الأحوال شجاعة وأكثرها هولاً⁽³⁾.

اصطلاحاً: بالرجوع إلى الناحية الاصطلاحية نجد أن التميز مصطلح حديث النشأة، هذا ما جعل هناك صعوبات في الوصول إلى تعريف موحد له نظراً لاختلاف آراء الباحثين واختلاف خلفياتهم الفكرية والمدارس التي ينتمون إليها، فمدرسة الإدارة العلمية حددت مفهوم الكفاءة كأساس للتميز المؤسسي، بينما ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على الحاجات الاجتماعية للعاملين، أما النظريات والمداخل الحديثة في مجال الإدارة فقد ربطت التميز المؤسسي بعدة مصطلحات مثل الفاعلية التي ركزت على تحقيق أهداف المؤسسة الكلية في ظل التغيرات البيئية المتعددة والعمل الجماعي وفرق العمل وجودة الحياة والمناخ والثقافة التنظيمية⁽⁴⁾.

(1) الكبيسي، عامر، مرجع سبق ذكره، ص 136.

(2) إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم اللغة العربية الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005، ص 839.

(3) Anninos, loukas N, **the archetype of excellence in universities and TQM**, journal of management history, vol. 13 Nov 4, 2007, P 309.

(4) عزوز سمية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

حاول الكثير من المفكرين طرح مفهوم شامل للتميز المؤسسي كل حسب منظوره وانتماءاته الفكرية منهم:

عرف التميز المؤسسي بأنه: " العملية التي تعكس رغبة وإدارة الإدارة في الحصول على قيمة البعد السوقي لمنتجاتها بشكل يفوق منافسيها عن طريق إيجاد ميزة تنافسية متميزة"⁽¹⁾.

مكرجور McGregor الذي رأى أن التميز المؤسسي " ما هو إلا كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المنظمة"⁽²⁾.

ويرى آخر أن التميز المؤسسي هو: " أن تتفوق المنظمة باستمرار على مثيلاتها بأن تقدم أفضل الممارسات والأساليب في أداء مهامها وترتبط مع زبائنها المتعاملين والمتعاملين معها بعلاقات التأكيد والتفاعل"⁽³⁾.

فالتميز المؤسسي لا يرتبط بمستويات محددة في الهرم التنظيمي بل هو مسؤولية جماعية تتجاوز بروتوكولات تقسيم الأدوار والمهام إلى إلزامية بذل كل فرد ينتمي إلى المؤسسة قسارى جهده في إنجاز واجباته العملية بإتقان وعلى مستوى عالي من الجودة، مما يعود بالإيجاب على المؤسسة ويكسبها صفة التميز والتفوق"⁽⁴⁾.

أما هكمان وسيلفا Hachman and Silva صاحبي كتاب "خلق التميز" فركزا على بعد آخر للتميز المؤسسي حينما اعتبره حاله يعبر بها القائد الإداري عن نفسه، وأن القائد الإداري هو صانع التميز وما التميز الا نتيجة أساسية للتفوق والكفاءة التي يتمتع بها القادة في المنظمات، كما أن وضوح الاستراتيجية وإيجابية ثقافة مؤسسة هي أساسيات التميز المؤسسي"⁽⁵⁾.

التميز المؤسسي هو حالة من الابداع الإداري والتفوق التنظيمي التي تحقق مستويات غير عادية من الأداء وتنفيذ العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية وغيرها بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنه أصحاب المصلحة"⁽⁶⁾.

(1) مدحت أبو النصر، الأداء المؤسسي المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 16.

(2) خليفة بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 14، المجلد 01، الجزائر، 2016، ص 167.

(3) حسن الدريبي، الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2007، ص 7.

(4) عزوز سمية، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(5) علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 89.

(6) الأخضر صباحي، تحقيق التميز من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 16، (32)، 2018 ص

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

ومن الناحية الإجرائية: يمكن اعتبار التميز المؤسسي أنه المعرفة التامة والقدرة على التحلي بروح المسؤولية إثر التخطيط الفعال والمدروس للإمكانيات المعنوية من ضمنها التمكين الإداري، ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بهدف إحداث تغير إيجابي داخل المنظمة، والتركيز على عنصري الابتكار والتجديد، بحيث ينتج عن ذلك رفع مستويات الإنجاز وتحقيق الرضى الوظيفي والولاء، فتصبح مصلحة مشتركة، والاستفادة من نوعية الخدمات المطروحة.

2. المفاهيم المساعدة لمفهوم التمكين الاداري:

1.2. تمكين العاملين والمشاركة: إن تمكين العاملين لا يعني الادارة بالمشاركة لأن هذه الأخيرة هي فقط طلب المدير مساعدة الاشخاص له بتقديم أفكار أو مقترحات حول مسألة ما أو موضوع معين، يرغب في اتخاذ قرار بشأنه، اما التمكين فلا يعني فقط مشاركة السلطة مع المرؤوسين ولكن توزيع السلطة أيضا، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكما بشأن بعض أو كل النواحي المهمة وهو بذلك يمثل قيمة تدخل العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات واحساسهم بالملكية والتحكم في الوظائف⁽¹⁾.

2.2. تمكين العاملين واللامركزية: تعرف اللامركزية بأنها تفويض سلطة صنع القرار إلى أسفل في سلسلة الأوامر كلما أمكن وعلى العكس من ذلك المركزية هي التي تترك فيها سلطة ونفوذ صنع القرارات الى المستويات الأعلى في المؤسسة، وهي مفهوم أوسع من التفويض في حين أن تمكين العاملين مفهوم أشمل وأعم من السابقين باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين واللامركزية⁽²⁾.

3.2. تمكين العاملين والتفويض: التفويض هو عبارة عن تحويل أو نقل جزء من الصلاحيات أو المهام إلى الآخرين وذلك لوقت محدد دون أن يؤدي ذلك إلى إلغاء مسؤولية المفوض (الرئيس) عن النتيجة النهائية لإنجاز العمل، اما التمكين فهو يقوم بشكل أساسي على توسيع المسؤولية المرتبطة بالمهام الحالية⁽³⁾.

4.2. مفهوم التمكين الوظيفي: التمكين الوظيفي هو تشجيع العاملين على الانهماك في العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والنشاطات التي تؤثر في أدائهم للمهام ومتطلبات وظائفهم⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ طوير أمباركة، محي الدين محمود عمر، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريس تيسمسيلت، المجلد 4، العدد 01، جوان 2021، ص 40.

⁽²⁾ المرجع نفسه، ص 40.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 40.

⁽⁴⁾ النفيسة ندى، إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الاداريات العاملات بجامعة الملك سعود، دراسة غير منشورة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 2011، ص 13.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أنه الطريقة التي من شأنها زيادة دافعية العمل الفعلية والجوهرية لدى العاملين... ويتمثل تمكين العاملين كما يشير Potochmy في العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات وفي التدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول الى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، ويعد مدخل تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العملاء وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والالتزام التنظيمي والفاعلية التنظيمية⁽¹⁾.

ويعرف التمكين الوظيفي بمنح الأفراد حرية واسعة داخل المنظمة في اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة والتحفيز الذاتي، وتأكيد أهمية العمل الجماعي، وتوفير بيئة تساعد على تطوير الشخصية وتنمية السلوك الإبداعي⁽²⁾.

3. المفاهيم المساعدة لمفهوم التميز المؤسسي:

1.3. الميزة التنافسية: وردت مفاهيم كثيرة للميزة التنافسية في الأدبيات المتخصصة اذ يرى (Porter 1995) أن الميزة التنافسية لا تظهر في المنظمات المعزولة، وانما في مجموعة من المنظمات، بمعنى آخر في المنظمات التي تعمل في الصناعة ذاتها، وتشارك سوية من خلال الزبائن والمجهزين وغيرها من العلاقات المتماثلة وان المنظمات الناجحة في امتلاك الميزة التنافسية لا تعتمد على التكنولوجيا وبراءات الاختراع أو المركز الاستراتيجي لها فقط، وانما على كيفية ادارة القوة العاملة فيها، كما تلعب المعرفة التنظيمية دور أساسي في تحقيقها، كما أن عدم التجانس في الموارد التنظيمية يؤدي الى الاختلاف في الميزة التنافسية ومستوى الأداء بين المنظمات، ويمكن تحقيقها من خلال امتلاك المنظمة استراتيجيات متميزة تساعدها على استقطاب الموارد البشرية ذات الأداء المتفوق والاحتفاظ بها.

تعرف أيضا الميزة التنافسية في أنها تتجلى في قدرة على استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة من منافسيها، وتتضمن المهارة والمعرفة والموارد التي يصعب نسخها أو امتلاكها من قبل المنافسين، وان المنظمة تتميز ضمن مجالات محددة اذ لا يمكن أن تكون هي الأفضل في كل المجالات، وركز البعض في تحديد مفهوم الميزة التنافسية على القدرة التي تمتلكها المنظمة في وقت معين على مقاومة منافسيها⁽³⁾.

⁽¹⁾ أبو هنتلة خالد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية، عمان، دار المأمون للنشر والتوزيع، ص ص 45-46.

⁽²⁾ النفيسة ندى، مرجع سبق ذكره، ص 13.

⁽³⁾ سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، ادارة التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 560.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

فالميزة التنافسية هي مفتاح المنافسة في السوق أو هي القدرة على تفوق الشركة على المنافسين في أحد ابعاد الأداء الاستراتيجي مثل التكلفة، الجودة، المرونة.

للميزة التنافسية سمتين رئيسيتين للميزة التنافسية هما:

- التفوق على المنافسين في بعد أو أكثر من ابعاد الأداء التنافسي.
- الاستدامة أي أن تتمتع الميزة التنافسية بالتجديد والاستمرارية بما يجعلها ميزة استراتيجية مستدامة (1)

فالميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على الاختلاف عن مثيلاتها من المؤسسات المنافسة منها بالتحديد، من خلال التركيز على كل ما يميزها من موارد مادية وبشرية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والعمال على حد سواء. فالميزة التنافسية هي جزء من التميز المؤسسي، أي علاقتهم هي علاقة الجزء بالكل، فالتميز المؤسسي هو مجموع الميزات التنافسية التي تنفرد بها المؤسسة عن مثيلاتها.

2.3. التميز القيادي:

اشتقت كلمة القيادة لغويا، من قاد، يقود، فهو قائد، ولفظة القود في اللغة نقيض السوق، فيقال الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد(2).

أما القيادة من الناحية الاصطلاحية فهناك اختلاف حول وضع تعريف مشترك لها، فهناك من يعرفها بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة(3) فيما يذهب آخرون لاعتبار أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية(4).

(1) بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص 316.

(2) إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم اللغة العربية المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005، ص 765.

(3) إبراهيم سامية بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، جوان 2019، ص 558.

(4) ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في مصرفي الرافدين والرشد، "النجنى الأشرف"، مجلة العزى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق، 2014، ص 04.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

أما القائد المتميز فهو القادر على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يدرك الأخطاء ونواحي النقص والقصور، ويشعر بالمشكلات، وكلما ازدادت قدرته على الإحساس بمواطن الخلل والقصور، كلما ازدادت فرصته لخوض غمار البحث والابداع فيه، وهذا ما يزيد من احتمال تميزه⁽¹⁾.

أما التميز القيادي فيبرز من خلال بحث العلاقة القائمة بين القيادة والتميز وتأثيرها عليه، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد وتشجيعها لهم بالتوجه نحو الابداع والتميز، وذلك من خلال تمييزها بالمهارة القيادية وعلاقة العمل الفعالة⁽²⁾.

إجرائيا: التميز القيادي هو درجة التفوق التي يكون عليها القائد، المستمدة من القيم السلوكية والخبرات المكتسبة والكفاءة العلمية، التي تمكنه من الابداع في مجال عمله، وتجعل مرؤوسيه يحتذون به وأن يكون قدوة حسنة.

3.3. جودة الخدمة:

يرتبط التميز الخدماتي بمعيار أساسي ألا وهو الجودة لذلك نجده في بعض الأدبيات تحت مفهوم جودة الخدمة، فالجودة لغويا مشتقة من مصدر للفعل جاد ويقال جاد، جودة، أي صار جيدا، فالجودة هي ضد الرداءة وجودة الشيء هي تحسينه، وتفضيله على غيره، حيث ترادف كلمة الجودة كل من الاتقان، الاحكام، التحسين والتقوى والابداع⁽³⁾.

مصطلح الجودة اقتصادي بحت، لكن إثر ما جاءت به الثورة التكنولوجية وظروف التقدم الصناعي أصبح متداولاً في كل المجالات، لذلك تعدد تعريفاته الاصطلاحية فديمنج Deming يرى بأنها أداء العمل سلمياً من المرة الأولى تجنباً لتكرار عمليات التشغيل⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التمييز الإداري والمؤسسي، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2017، ص 38.

⁽²⁾ وسام بنت مشعل الخميسي، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير في الآداب والإدارة التربوية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2016-2017، ص 311.

⁽³⁾ عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق المتوسط، ديسمبر 2010، ص 10.

⁽⁴⁾ بهجت راضي هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016، ص 08.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

في حين يعرف كل kother and keiler جودة الخدمة بأنها درجة تطابق الأداء الفعلي الخدمة مع توقعات الزبون لهذه الخدمة⁽¹⁾.

وتعرف أيضا بأنها تلك الخدمة المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة أي التي سيتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العملي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون من عدمه وفي نفس الوقت من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها⁽²⁾.

إجرائيا: هي مدى الاتقان والاحترافية في توفير وتلبية احتياجات العملاء والزبائن من خلال، تقديم الخدمة المطلوبة بمستوى يرضي الزبون ويحقق مبتغاه أو يفوقها.

ثالثا: منهجية الدراسة

1. مجالات الدراسة

أ- **المجال المكاني:** يشمل المجال المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بولاية قالمة، فهو بنك شامل وجواري، مؤسسة مالية وطنية تم انشائها في 13 مارس 1982، كما أنها تعتبر من حيث الشكل القانوني بمثابة شركة ذات أسهم، تقع بمدينة قالمة شارع يوغرطة فوق الشارع الرئيسي سويداني بوجمعة، رمز وكالة قالمة 821، وهي أحد الوكالات الثمانية التابعة للمديرية الجهوية للاستغلال قالمة/سوق أهراس 24، التي تضم كل من الوكالات التالية: عين مخلوف 816، سوق أهراس 817، سدراتة 818، وادي الزناتي 819، بوشقوف 820، قالمة 821.

يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر"، منذ نحو أربعين سنة على تدعيم تنمية اقليمه ومشاريع زبائنه بشكل فعال بما في ذلك تمويل الفلاحة، الصناعات الغذائية، الصيد البحري وتربية المائيات، وهي المجالات التي تجعله في ركب البنوك الأخرى ما يشكل دعما لتنمية الاقتصاد الوطني وتحسين مستواه⁽³⁾.

ب- **المجال الزمني:** المقصود به هو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، حيث أننا باشرنا بمرحلة القراءات حول الموضوع لمدة شهر تقريبا، عقبها مباشرة الجانب النظري، حيث تم جمع المادة العلمية اللازمة حول الموضوع، في أوائل شهر فيفري وقع الاختيار على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة، حيث تم قبول طلب التريص في 16 فيفري 2023 لتعقبها مرحلة استطلاعية تم الحصول فيها على بيانات ومعلومات تخدم البحث في سبيل

(1) محمد خثير أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال،

المجلد 03، العدد 04، الجزائر، 2017، ص 32.

(2) المرجع نفسه، ص 32.

(3) تم الحصول على هذه المعلومات من خلال مقابلة مع مدير البنك.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

تدعيم استمارة البحث التي تم توزيعها يوم 27 فيفري 2023 واستلامها يوم 7 مارس 2023، كما قمنا بمقابلة مع المسؤول في المؤسسة وذلك يوم قبول طلب التبرص وذلك بهدف تحصيل أكبر قدر من المعلومات حول الموضوع، بعد جمع استمارات البحث تم مباشرة عملية تفرغ وتحليل البيانات وأخيرا الوصول الى النتائج النهائية مع بلورة وتحرير البحث في صيغته النهائية.

ج. **المجال البشري:** وقع الاختيار على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" كمجتمع للدراسة يشمل على 43 موظف موزعين على مختلف المناصب كل حسب دوره ووظيفته وطبيعة مسؤولياته، حيث اعتمدنا على اسلوب المسح الشامل اي أخذ جميع مفردات المجتمع الاحصائي الذين يَكُونون موضوع مشكلة البحث، حيث طبقت الدراسة على 31 شخص فقط، والباقي كانوا في مهمات في فروع بنكية أخرى.

تميز مجتمع الدراسة بجملة من الخصائص والتي يمكن استخلاصها من تحليل الجداول البيانية التالية:

الجدول رقم(01): توزيع الأفراد حسب الجنس

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	19	61 %
	أنثى	12	39 %
المجموع		31	100 %

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب الجنس، ويظهر من خلاله ان 61% من مجتمع الدراسة من الذكور، مقابل 39% من الاناث وهي نسب متباينة نوعا ما، فبالرغم من أن الغالبية من الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية هم رجالا الا أن هناك نوع من تكافئ الفرص بين الجنسين وهذا من خلال نسبة النساء في المؤسسة، والذي يمكن ارجاعه الى مراعاة المؤهلات العلمية والعملية في عمليات التوظيف والترقية.

الجدول رقم (02): توزيع الأفراد حسب السن

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	من 20 الى أقل من 30 عام	07	% 22.5
	من 30 الى أقل من 40 عام	16	% 52
	من 40 الى أقل من 50 عام	07	% 22.5
	50 سنة فأكثر	01	% 03
المجموع			% 100

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب السن، ويظهر من خلاله ان الفئة العمرية الأكثر نسبة 52% هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 30 الى أقل من 40 سنة، في حين تتواجد بنسبة 22.5% كل من الأفراد الذين تتراوح أعمارهم من 20 الى أقل من 30 سنة ومن 40 الى أقل من 50 سنة، ومن خلال النتائج المسجلة يظهر الاختلاف العمري لأفراد الدراسة، حيث يتبين أن المسؤولين على خلق التميز هم أفراد ناشجين من الناحية العمرية قادرين على العطاء، يسخرون قدراتهم لتحقيق الصالح العام للمؤسسة.

الجدول رقم (03): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	02	% 06
	جامعي	25	% 81
	تكوين مهني	04	% 13
المجموع			% 100

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي، نلاحظ من خلاله ان 81% من الأفراد ذو مستوى تعليمي جامعي، أما المكونين مهنيًا نسبتهم معتبرة 13% وهذا لكفاءتهم في التسيير والادارة، وحاجة المؤسسات اليهم خاصة في حالة الرجوع الى التقديرات القائمة حول ميزانيات التوظيف التي تفرض في الكثير من الأحيان الاعتماد على الأشخاص المتعلمين في مراكز التكوين المهني، في حين جاءت نسبة الأفراد ذوي المستوى ثانوي 6%، يرجع ارتفاع نسبة الجامعيين الى شروط التوظيف حيث يفضل أثناء عمليات الاختيار والتعيين الوظيفيين حملة الشهادات الجامعية نظرا لقيمة المؤهل العلمي المرتفعة وعامل الكفاءة، وهذا سبب نسبة المستوى الثانوي الضعيفة.

الجدول رقم(04): توزيع الأفراد حسب المهنة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المهنة	رئيس مصلحة	11	36 %
	رئيس فرع	01	03 %
	مهندس تقني	01	03 %
	موظف	18	58 %
	المجموع	31	100 %

يوضح الجدول توزيع الأفراد حسب المهنة، حيث نلاحظ من خلاله ان نسبة 58% تمثلت في موظفين، لتليها نسبة 36% من الأفراد يشغلون وظيفة رئيس مصلحة، أما 3% فتمثلت في وظيفة رئيس فرع، أيضا 3% تمثلت في مهنة مهندس تقنين فالجميع يساهم في الوصول لأعلى درجات التميز للمؤسسة.

الجدول رقم (5): توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوضعية المهنية	مثبت	30	97 %
	متربص	01	3 %
المجموع		31	100 %

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب الوضعية المهنية، ويظهر من خلاله ان 97% من الأفراد مثبتين في وظيفتهم، أي كل المبحوثين مثبتين ماعدا عامل واحد متربص؛ مما يدل على أن الجميع مستقر في مهنته وهذا ما يؤثر ايجابا على تحقيق خدمات متميزة للمؤسسة وتحقيق مبتغاها.

الجدول رقم (06): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	08	26 %
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	09	29 %
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	07	22.5 %
	من 15 سنة فما فوق	07	22.5 %
المجموع		31	100 %

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

يبين الجدول توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية، حيث أن ما نسبته 29% من المبحوثين تتراوح خبرتهم في ميدان العمل مدة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، ويرجع ذلك إلى عامل السن حيث أن معظمهم تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة أي سنوات العمل ستكون مرتفعة مقارنة بباقي الفئات، إضافة للاندماج المباشر للأفراد والتوظيف المبكر في ميدان العمل وطبيعة المناصب التي يشغلونها والتي تتطلب نوعاً من التخصص الوظيفي ومعدل عالي من الخبرة، إضافة إلى الميزات التي تمنحها المؤسسة للعاملين ما يخلق نوعاً من الاستقرار الوظيفي، من جانب آخر يملك ما نسبته 26% من أفراد المجتمع خبرة أقل من 5 سنوات مما يدل على أن سير عمليات استقطاب المورد البشري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" قائمة يكون حسب كفاءته واستحقاقه للوظيفة بهدف ملئ المناصب الشاغرة، في حين أن 22.5% من الأفراد ذو خبرة تتراوح ما بين 10 إلى 15 سنة فما فوق وهي خبرة متوسطة قابلة للزيادة أثر مواصلة النشاط في المؤسسة.

الاستنتاج:

مما سبق نستنتج أن مجتمع الدراسة مكون من 31 فرد متباين ما بين ذكور وإناث، تتوزع أعمارهم على مختلف الفئات التي تفوق 20 سنة، حيث أن معظمهم يتقلدون مناصب ثابتة، يتوزعون على مختلف مصالح المؤسسة، إضافة إلى تمتعهم بقدر كبير من الخبرة المهنية المساعدة على تدعيم أداء العمل وتساهم في التطوير من المخرجات المطروحة للمؤسسة والعمل على تميزها، خاصة في ظل تنوع مؤهلاتهم العلمية المتباينة بين جامعيين، مكونين مهنيًا، وذو مستوى ثانوي رغم ضعف نسبة هذين الأخيرين مقابل ارتفاع أعداد المتحصليين على شهادات جامعية، وفي هذا الإطار وبالرجوع إلى التخصصات العلمية نجد نوعاً من التنوع نوعاً ما، فمنهم من تخصص في الإعلام الآلي، المحاسبة، إدارة الأعمال، علوم قانونية وإدارية، تسيير الموارد البشرية، دراسات عليا بنوك، تسويق... فينعكس هذا التنوع العلمي على التطبيقات العملية في ميدان العمل، خاصة من حيث تبادل المعارف، الخبرات و الأفكار وجل هذا يعمل على تحسين جودة خدمة البنك، كما يوضح أن شرط التعليم أساسي لشغل المناصب في المؤسسة محل الدراسة لأنها تحتاج بالضرورة لمؤهلات علمية.

2. منهج الدراسة:

تتعدد المناهج العلمية نظراً لتعدد المواضيع والظواهر المراد دراستها وتنوع أهدافها، والتي تستلزم الاختيار الصحيح للمنهج الملائم وتوظيفه بدقة بهدف تحصيل كم المعلومات والبيانات اللازمة، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كطريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، فالمنهج الوصفي يهدف إلى تحديد الوضع الحالي

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

لظاهرة معينة، ومن ثم يعمل على وصفها، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما موجودة في الواقع ويهتم بوصفها بدقة (1).

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي نظرا لتوافقه مع طبيعة الموضوع وتماشيه مع الاشكالية المطروحة والفرضيات المقترحة، وقد قمنا بتوظيف المنهج الوصفي على النحو التالي:

- القيام باختبار ووصف الظاهرة المراد دراستها واجراء دراسة استطلاعية حول الموضوع بهدف التحديد العلمي والدقيق للاشكالية.

- تحديد مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

- جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة والتحقق منها.

- عرض النتائج وتصنيفها وتحليلها وتفسيرها.

- الوصول لاستخلاص النتائج النهائية.

3. تقنيات البحث الميداني:

بغية الوصول الى كمية معتبرة من المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، يتم توظيف مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تلبي الغرض من بين هاته الأدوات التي تم اعتمادها في هذه الدراسة الاستمارة، المقابلة والوثائق والسجلات.

أ. الاستمارة:

وهي قائمة من الأسئلة يطلب من المبحوث الاجابة عنها لمعرفة رأيه واتجاهاته، او ميله ازاء موضوع معين (2). فهي تقنية البحث الرئيسية نظرا لما توفره من الوقت والجهد مع امكانية الوصول الى أكبر قدر من المعلومات، تم توظيف استمارة بحثية ضمت 28 سؤال متباين، ما بين مفتوح ومغلق موزعة على 4 محاور رئيسية هي:

المحور الأول: يغطي البيانات الشخصية، يتضمن 7 أسئلة.

المحور الثاني: يغطي كيفية تطبيق المؤسسة للتمكين الإداري يتضمن 10 أسئلة.

المحور الثالث: يغطي تأثير تمكين العاملين اداريا في تحقيق جودة المؤسسة يتضمن 9 أسئلة.

المحور الرابع: يغطي معوقات تطبيق التمكين الاداري لتحقيق التميز المؤسسي يتضمن سؤالين.

(1) على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، الادارة العامة للمكتبات، ادارة المطبوعات والنشر، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2008، ص287.

(2) ليندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019، ص71.

الفصل الأول: الإطار التصوري والمنهجي للدراسة

قبل توزيع الاستمارة تم التحقق من صحتها وخلوها من الأخطاء، حيث تم تقديم الى مجموعة من الأساتذة المتخصصين في علم الاجتماع من أجل الاستفادة من وجهات نظرهم والتأكد من منطوقية الاستمارة وتغطيتها لأسئلة وفرضيات الموضوع، ليعقب مرحلة التحكيم، مرحلة توزيع الاستمارات والتي تمت يوم 27 فيفري 2023، حيث تم توزيع 35 استمارة استرد منها 31 استمارة.

ب. المقابلة:

هي محادثة منظمة او موقف مواجهة حسب خطة معينة ذات هدف قد يكون الحصول على المعلومات، الارشاد والتوجيه والعلاج، اجراء اختبار معين او اعطاء استبيان⁽¹⁾.

تم اجراء مقابلة مع مسؤول البنك في 16 فيفري 2023 الهدف منها تحصيل معلومات حول الموضوع، ايضا معرفة جميع المعلومات عن البنك فيما يخص عدد الموظفين في البنك وغيرها...

ج. الوثائق والسجلات:

تم الحصول عليها من طرف مسؤول البنك الذي أبدى تعاونه، حيث تضمنت هذه الوثائق معلومات ومعطيات تتعلق بمجتمع الدراسة والمؤسسة المدروسة ومصالحها المختلفة اضافة الى الهيكل التنظيمي.

(1) عبد الرحمان سيد سليمان، مناهج البحث، عالم الكتب، مصر، 2014، ص266.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

والمقاربات النظرية

أولاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات المحلية
2. الدراسات العربية
3. الدراسات الأجنبية

ثانياً: التنظير للتمكين الإداري والتميز المؤسسي

1. الاتجاهات النظرية المفسرة للتمكين الإداري

- أ. دراسات هو ثورن و حركة العلاقات الانسانية 1924 - 1932م
- ب. نظرية x and y لصاحبها Douglas Mc Gregor
- ج. ادارة الجودة الشاملة T.Q.M:
- د. نظرية z لوليام أوشي 1981w. Ouchi
- هـ. المنظمة المتعلمة

2. الاتجاهات النظرية المفسرة للتميز المؤسسي

- أ. نظرية الأداء الظافر: The winning performance theory
- ب. نظرية البحث عن التفوق Search of excellence
- ج. نظرية التدمير الإبداعي Theory of creative destruction
- د. نظرية خلق التميز سيلفان وهيكلان Silva et hichman
- هـ. التميز في نظرية الأسرار السبعة أو نموذج ماكينزي
- و. نظرية النظم
- ز. نظرية Z لوليام اوشي

أولاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي نظراً لمقدار الاستفادة التي تقدمها للباحث وتمكينها له من الإحاطة بموضوع دراسته، فهي توضح العديد من الجوانب وتسمح بالوصول إلى تفاصيل دقيقة تخدم الدراسة الحالية، إضافة إلى أنها تنبه الباحث إلى العديد من الأمور التي لم يلتفت لها، وتساعد الباحث على عدم الوقوع في الأخطاء التي سبق ووقع فيها الآخرون، وذلك لأن الباحث من خلال اطلاعه عليها سيكشف المشاكل التي عانى منها الغير وبالتالي سيكون لديه القدرة على تجنبها.

على هذا الأساس سنتطرق إلى مجموعة من الدراسات السابقة محاولين إبراز مدى ارتباطها بموضوع دراستنا الحالية مع بيان أوجه الاستفادة والتشابه أو الاختلاف بينها.

1. الدراسات المحلية:

- دراسة بعنوان: دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة-دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر- بشار، لحاجي كريمة⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بشار، صيغت إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: ما مدى تأثير تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة بمؤسسة اتصالات الجزائر بشار؟

ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبيان وجه إلى عينة تتكون من 44 فرد من عمال المؤسسة، حيث تم دراسة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل التمكين الإداري (تفويض السلطة، المكافآت والحوافز، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل) والمتغير التابع جودة الخدمة.

تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss21 وكانت أهم نتيجة تم التوصل إليها هي وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بشار وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

التعليق:

(1) حاجي كريمة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بشار، المجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 15، العدد 01، 2021، ص517.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

لقد تناولت هذه الدراسة طرحا علميا يتعلق بدور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، حيث هذا الأخير يعتبر بعد أساسي من أبعاد التميز المؤسسي الذي تركز عليه الدراسة الحالية. تتشابه الدراستين تقريبا الى حد معتبر بحيث كل من الدراستين تتناول متغير التمكين الاداري، ومتغير جودة الخدمة التي تناولته هذه الدراسة والذي هو جزء هام من التميز المؤسسي وهو متغير الدراسة الحالية.

- دراسة بعنوان: التمكين الاداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لعواطف بوقرة، حليلة بوقرة⁽¹⁾. سعت الدراسة الحالية من خلال جانبها النظري والميداني الى التعرف على مستوى التمكين الاداري للأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لهم والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الاداري والالتزام التنظيمي، صيغت اشكالية هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:
 - ما مستوى التمكين الاداري للأساتذة؟
 - ما مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي للأساتذة؟
 - هل العلاقة بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي للأساتذة دالة احصائيا؟
- وللإجابة على كل ذلك تم تطبيق مقياس التمكين الاداري والالتزام التنظيمي على عينة من 40 أستاذ بثانوية الامام مالك بن أنس بسبيدي عيسى ولاية المسيلة، لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتحديد مستوى التمكين الاداري والالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، كما أنه تم اعتماد المنهج الوصفي الارتباطي لتحديد العلاقة الارتباطية بين التمكين الاداري والالتزام التنظيمي.
- وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- مستوى التمكين الاداري للأساتذة جاء متوسطا، حيث حقق مجال الاستقلالية في ممارسة العمل درجة متوسطة.
 - وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جدا بين التمكين الاداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.
 - عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين التمكين الاداري للأساتذة والالتزام التنظيمي لهم.

التعليق:

(1) عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، التمكين الاداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد 5، جوان، 2017، الجزائر، ص ص 163-181.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

وقع الاختيار على هذه الدراسة لتركيزها على التمكين الإداري الذي يخدمنا بشكل كبير في موضوعنا الحالي، لكن تجدر الإشارة الى وجود فرق بين الدراستين حول المتغير الثاني، حيث سعت هذه الدراسة للتعرف على مستوى التمكين الإداري للأساتذة ومستوى الالتزام التنظيمي لهم والبحث عن طبيعة العلاقة بين مستوى التمكين الإداري والالتزام التنظيمي أما دراستنا تسعى للتعرف على مستوى التمكين الإداري للعاملين ومعرفة فاعليته في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة بعنوان: واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي- دراسة ميدانية - لقبطان شوقي (1).

هدفت الدراسة الى معرفة واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثر ذلك على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي، صيغت اشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: ما هو واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية، وما أثر ذلك على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي؟

و اختيرت جامعة المدية ممثلة في كلية الاقتصاد كمجال لإجراء الدراسة الميدانية، حيث صمم نموذج للدراسة يتكون من خمسة متغيرات اعتبروها الأبعاد الرئيسية للتمكين الإداري و هذا انطلاقا من مراجعة أدبيات الموضوع و الدراسات السابقة له، و قاموا بتطوير استبانة و توزيعها على عينة من الأساتذة المساعدين في الكلية ممن لهم أقدمية تساوي او تفوق الخمس سنوات و كان عددهم 42 استادا، و اعتمدت لبحث الاشكالية و اختبار الفرضيات، أسلوب المقارنة بين مجموعتين من أساتذة العينة المدروسة هما : الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري المقبول، و الأساتذة من ذوي الانتاج الفكري الضعيف، و استعمل اختبار T test لإجراء المقارنة بين المجموعتين لمستوى توفر التمكين الإداري بأبعاده الخمسة في بيئة عملهم حيث أظهرت النتائج بأن الأساتذة المصنفين في مجموعة الانتاج الفكري المقبول، ينظرون لمستوى توفر التمكين الإداري في بيئة عملهم بإيجابية أكبر مقارنة بالأساتذة المصنفين في مجموعة الانتاج الفكري الضعيف، الشيء الذي مكننا من القول بأن لثقافة التمكين الإداري انعكاس ايجابي على مردود الاستاذ الجامعي من خلال دعمها لإنجازاته الفكرية و العلمية بغض النظر عن تشكلها.

التعقيب:

تناولت هذه الدراسة طرعا علميا يتعلق بالأثر الذي يخلفه واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي تمت الاستفادة من هذا الطرح خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الواردة حول واقع التمكين الإداري، حيث شمل الاختلاف بين الدراستين ايضا في تركيز السابقة على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي، في حين ركزنا على فعالية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي.

(1) قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد8، ماي 2013، ص-ص199-322.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

- دراسة بعنوان: دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة مجموعة من المؤسسات لبرووية فهمية⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تسيير المهارات الاستراتيجية والذي تم قياسه من خلال (الجودة الشاملة، الابداع، الابتكار، المرونة التنظيمية، والقيادة).

صيغت اشكالية هذه الدراسة في: ما دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة؟

ولمعالجة اشكالية هذه لدراسة تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من 350 عاملا من صنف (إطار سامي، إطار، وعون تنفيذ) في أربعة مؤسسات، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي 291 استبانة، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام اسلوب الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss ومن خلاله عدة أساليب احصائية، وبعد الاستعانة بالمقابلات التي أجريت مع بعض اطارات المؤسسات محل الدراسة في تفسير النتائج.

استنتجت الدراسة ارتفاع مستوى تسيير المهارات الاستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة وارتفاع مستوى تميزها من وجهة نظر المبحوثين، كما أكدت النتائج على وجود أثر ذو دلالة احصائية لتسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسات محل الدراسة.

التعليق:

مما سبق نجد أن الباحثة ركزت في دراستها على دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، ربطت هذه الدراسة تميز المؤسسة بالمهارات الاستراتيجية في حين ركزنا على التمكين الاداري وفعالته في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تتشابه الدراستين في تناولهما متغير مهم وهو التميز المؤسسي.

2. الدراسات العربية:

- دراسة بعنوان: أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، لمحمد مطر الزيدانيين⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، صيغت اشكالية هذه الدراسة حول الأسئلة التالية:

- ما هو الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لأبعاد التمكين الاداري في المؤسسات المالية الحكومية؟

⁽¹⁾ برووية فهمية، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه،

تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.

⁽²⁾ محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة

ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة عامة، كلية ادارة الأعمال، جامعة مؤتة، 2006.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

- ما الترتيب التنازلي والأهمية النسبية لمبادئ الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من 553 موظفاً، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الاحصائية الوصفية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأساليب الاحصائية التحليلية (معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدد والمتدرج وتحليل التباين الأحادي).
- توصلت الدراسة الى نتائج من أهمها:
- ان تصورات المبحوثين للتمكين الاداري كان مرتفعاً، وجاءت أيضاً تصورات المبحوثين على أبعاد الجودة الشاملة بدرجة مرتفعة.
- ان هناك أثر هام وذو دلالة احصائية لأبعاد التمكين الاداري في ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية.
- وجود فروق ذات دلالة احصائية لتصورات المبحوثين التمكين الاداري تعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة).

التعليق:

- ركزت هذه الدراسة بدرجة على أثر التمكين الاداري في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، حيث تم الاستفادة منها خاصة حول ما يتعلق بجانب متغير التمكين الاداري، ايضا في التعرف على بعض مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات.
- دراسة بعنوان: دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، لعبد المعطي محمود البحيصي⁽¹⁾
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات التقنية في قطاع غزة، تندرج اشكالية هذه الدراسة في التساؤل التالي: ما دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في الكليات التقنية بمحافظة غزة؟ ويتفرع هذا التساؤل الى التساؤلات الآتية:
- ما دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة؟

(1) عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، 2014، ص 13.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

- ما دور تفويض العاملين في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة؟
 - ما دور المشاركة بالمعلومات في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة؟
 - ما دور فرق العمل في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة؟
 - هل يوجد دور للثقافة التنظيمية والتفويض والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل في تحقيق التميز (القيادي، البشري، الخدماتي) في الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة؟
- ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من 62 فقرة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 205 فرداً من موظفي الكليات التقنية في قطاع غزة، وهي (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة، كلية فلسطين التقنية، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا) وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات. وشملت العينة الموظفين الإداريين والأكاديميين في تلك الكليات وشملت الاستبانة محورين أساسيين أحدهما يقيس درجة التمكين ويشمل (الثقافة التنظيمية، التفويض، المشاركة بالمعلومات، فرق العمل)، والآخر يقيس درجة التميز المؤسسي ويشمل (التميز القيادي، التميز البشري، والتميز الخدماتي) وقام الباحث باستخدام العينة العشوائية الطبقية واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتحليل البيانات، وتم الحصول على العينة كاملة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أفراد العينة المبحوثة يوافقون على توفر التمكين الإداري في كلياتهم حيث احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى، تلاه بعد تفويض السلطة، والمشاركة بالمعلومات وبعد الثقافة التنظيمية في المرتبة الأخيرة.
 - أفراد العينة المبحوثة في الكليات التقنية قيد الدراسة يوافقون على توفر التميز المؤسسي بجميع أبعاده (القيادي، البشري، الخدماتي) بدرجة كبيرة.
 - تأتي على التوالي التميز القيادي والتميز البشري والتميز الخدماتي.
 - أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والتفويض الإداري والمشاركة بالمعلومات وفرق العمل من جهة وبين التميز القيادي والبشري والخدماتي من جهة أخرى.
 - كما أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية في دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى بالمتغيرات التالية: (الكلية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، والعمر).
 - كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين في تحقيق التميز المؤسسي يعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور.

التعقيب:

تعد هذه الدراسة من الدراسات جد المهمة التي استطعنا التوصل اليها والتي تربط بوضوح بين متغيري دراستنا الحالية، حيث تركز هي الأخرى على دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، هناك اختلاف طفيف بين الدراستين بحيث هذه الدراسة لم تتطرق بالتفصيل الى جميع الجوانب التي تخص التميز المؤسسي فقط بعض الجوانب.

- دراسة بعنوان: واقع ممارسة التمكين الاداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية، للميس حسين محمود عادي، وعمر محمد الخرايشة⁽¹⁾

هدفت الدراسة للتعرف الى واقع ممارسة التمكين الاداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بمهاراتهم القيادية، صيغت اشكالية الدراسة حول التساؤلات التالية:

- ما واقع ممارسة التمكين الاداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة $a > 0.05$ بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لواقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية للتمكين الاداري تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، الكلية، الخبرة)؟

وقد تكونت عينة الدراسة من 432 عضوا من اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة المكون من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والبالغ عددهم 7200 عضوا واستخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانة واستخدامها أداة لجمع البيانات وزعت على 426 وتم استرجاع 423 استبانة وكان الصالح منها للتحليل الاحصائي 421 استبانة. أظهرت نتائج الدراسة ان الدرجة الكلية لممارسة التمكين الاداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية جاءت عالية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية وفقا لمتغير الخبرة.

التعقيب:

حاولت هذه الدراسة ابراز واقع ممارسة التمكين الاداري لدى أعضاء هيئة التدريس، حيث ركزت على متغير جد مهم وهو التمكين الاداري الذي تطرقت له ايضا دراستنا الحالية، كما استقدنا منها في العديد من النقاط النظرية.

(1) لميس حسين محمود عادي، عمر محمد الخرايشة، واقع ممارسة التمكين الاداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 41، العدد3، سبتمبر 2021، ص ص01-94.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

- دراسة بعنوان: التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، لهالة أمين مغاوري⁽¹⁾

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الإطار المفاهيمي للتمكين الاداري مع تحديد مستوياته ودراسة اتجاهات ومقومات التمكين الاداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وتحديد المقترحات الاجرائية لتطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر خبراء التربية.

صيغت اشكالية هاته الدراسة حول التساؤلات التالية: ما الإطار المفاهيمي للتمكين الاداري ومستوياته؟

- ما الاتجاهات ومقومات التمكين الاداري في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ما مفهوم التميز التنظيمي؟ وما أبرز نماذج التميز المحلية والعالمية؟
- ما أهم عناصر تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ما المقترحات الاجرائية لتطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي من وجهة نظر خبراء التربية؟

لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام أحد أساليب الدراسات المستقبلية وهو أسلوب دلفاي (Delphi. Technique) للتعرف على آراء و مقترحات الخبراء في كيفية تطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي.

توصلت الدراسة للعديد من النتائج المهمة من بينها:

- العديد من الممارسات المقترحة التي قد تسهم في تطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (مشاركة الأفراد في صنع القرارات، تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي، التوجه نحو أنماط قيادية تهتم بالمشاركة والتشاور مع الجميع...).
- متطلبات تطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا، تعزيز نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز التنظيمي، انشاء ادارة معنية بالتميز داخل كل مؤسسة تعليمية...).
- معوقات تطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي والذي قد يؤثر بالسلب على تحقيق التميز التنظيمي (مركزية الادارة في صنع واتخاذ القرار، قلة تفويض السلطة للأفراد، قصور نظم التحفيز بالمؤسسات التعليمية، ضعف الاهتمام بجدوى العمل كفريق وتفضيل الأسلوب الفردي في العمل...).

(1) هالة أمين مغاوري، التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 171، الجزء الثاني، 2016، ص ص 141-187.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

- العديد من المقترحات للتغلب على معوقات تطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (مشاركة الأفراد في صنع القرارات، أيضا التأكيد على أهمية تفويض السلطة، الاهتمام بتحديد مسؤوليات الادارة والأفراد وفرق العمل بدقة، تطبيق مبدأ المساءلة والمحاسبة.

التعقيب:

ربطت هذه الدراسة بين متغيرين أساسيين وهما التمكين الاداري والتميز التنظيمي وهما نفس متغيرين الدراسة الحالية، حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة فيما يخص كل من متطلبات تطبيق التمكين الاداري وكذا معوقات تطبيقه، ايضا كيفية تحقيق التميز التنظيمي.

3. الدراسات الأجنبية:

- دراسة فالريا بل فيدير، البرتوغراند وهيرفي ولجينفر، 2018⁽¹⁾

هدفت الدراسة الى التحقق مما اذا كان يمكن استخدام نموذج التميز في الأعمال التابع للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM كإطار مرجعي في تصميم نظام لقياس الأداء المتعدد الأهداف (PMC) لوظيفة المشتريات، و اختيار صلاحية EFQMBEM لتصميم دورة شهرية وظيفية، بناءا على ان النموذج يؤكد أهمية وجود مراقبة مشتركة لمحركات و نتائج قسم المشتريات، و استخدمت الدراسة نهج موضوعي قائم على دراسة استقصائية دولية ايضا في وظيفة المشتريات مستندة لوثائق من 118 شركة، و يمكن استخدام هذا النموذج كإطار مرجعي مناسب لقياس و ادارة أداء هذه الوحدة التنظيمية.

- دراسة خواكين غوميز، ميكايلا كوستا وأنجيل لورنيتي

Micaele Costa et Angel Lorente, Joaquin Gomez, 2017

هدفت الدراسة الى البحث في تكافؤ نظامي EEM ، EFQM نموذج التميز الأوروبي، و ادارة الجودة الشاملة TQM، واستخدمت المنهج التجريبي على الشركات التي تنفذ EEM، كأداة ادارة تستخدم TQM بشكل غير مباشر، و نتج عن الدراسة ان EEM و TQM على الرغم من أنهما غير متماثلين و لا يوجد دليل تجريبي يوضح تكافؤ الأنظمة الا أنهما يتبعان مسارا مشابها، و يمكن توقع ان الشركة ذات الدرجات العالية في EEM سيكون لها احتمالات كبيرة في ان تكون شركة TQM، بالإضافة الى ذلك يوفر كلا النظامين وسيلة لتحسين الأداء وفقا للنتائج التي تم قياسها بواسطة EEM⁽²⁾ .

(1) نجوى وفائي سليم، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بجامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، كلية العلوم الادارية والانسانية، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، المملكة السعودية، المجلد 2، العدد6، 2020، ص213.

(2) المرجع نفسه، ص213.

- دراسة Collins E Clarke، 2003 بعنوان: (1)

The role of human resources practices in creating organizational competitive advantage top management team social network

دور ممارسات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات. هدفت الدراسة الى التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات وعددها 73 شركة وتكونت عينة الدراسة من 100 مدير عامل في هذه الشركات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية في شركات تكنولوجيا المعلومات، وجود تخطيط جيد للعماله ووجود معايير للتعين بعيدا عن المحسوبية ويطبق بدرجة مرتفعة، تقوم الشركات باستخدام اساليب حديثة في عملية الاستقطاب وتطبق بدرجة مرتفعة ايضا عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية تعزى للجنس، المؤهل العلمي العمر، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي.

التعقيب:

حاولت هذه الدراسة التعرف على دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة فيما يتعلق بجانب الميزة التنافسية بحيث هي من المفاهيم المرتبطة بالتميز المؤسسي.

- دراسة بعنوان: أداء التميز المؤسسي وتعزيز انتاجية القوى البشرية لعلي أكبر شرفاني وسيد جافاد ايرابان (2).

Organizational Excellence performance and Human force productivity promotion: a case study in South Zagros oil and gas Production Company, Iran Ali Akbar chirvani, Seyed javad iraban

تتمحور هذه الدراسة حول آثار أداء التميز التنظيمي على تعزيز انتاجية القوى البشرية المستخدمة في منظمة عمليات باريسيان، وبنيت انطلاقا من الفرضية الرئيسية التالية:

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التميز المؤسسي وتعزيز انتاجية القوى البشرية العاملة في منطقة عمليات باريسيان.

أتبعها طرح الفرضيات الفرعية التالية:

(1) المرجع نفسه، ص214.

(2) Ali Akbar shivani, Seyed javad iraban, organizational excellence performance and human force productivity promotion: a case study in South Zagros oil and gas production company , Iran, **European online journal of natural and social science**, special Issue an accounting and management ISSN , 1805, 3602, vol2, no3, Iran.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين معايير التمكين والتميز المؤسسي وتعزيز انتاجية العاملين في منطقة باريسيان العملياتية.

هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين النتائج ومعايير التميز المؤسسي وتعزيز انتاجية القوى البشرية العاملة في مطقة العمليات باريسيان.

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على درجة انتاجية القوة البشرية في منطقة العمليات باريسيان الانتاجية، حيث طبقت على عينة مكونة من 73 موظف بطريقة المعاينة العشوائية، حيث تم استخدام أسلوب البحث المسحي للحصول على البيانات من خلال الاستبيان القياسي.

تظهر النتائج النهائية ان انتاجية القوى البشرية مرتبطة بشكل كبير بالمتغيرات مثل القيادة و الاستراتيجية و الموظفين و الشركات و الموارد و العمليات و نتائج العملاء و نتائج الموظفين و نتائج المجتمع و النتائج الرئيسية من بين المؤشرات التي تظهر التميز المؤسسي، و ان هناك مؤشرين للاستراتيجية و القيادة هما أكثر معايير التميز المؤسسي فاعلية فيما يتعلق بدرجة انتاجية القوى البشرية، كما اعتبرت ان نموذج التميز هو أداة لقياس درجة انشاء الأنظمة في المنظمة و تقييم ذاتي و دليل يحدد خط أنشطة المديرين لتحسين الأداء، في حين ان الاهتمام بالقوى البشرية أحد الأدوات الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي.

التعقيب:

حاولت هذه الدراسة البحث في طرق تحقيق التميز المؤسسي من جانب الموارد البشرية العاملة في المؤسسة المجرى عليها الدراسة وتأثير هذا التميز على انتاجية الأفراد، أيضا ركزت على بعدي الاستراتيجية والقيادة في محاولة لكشف أهم آليات التميز الفعالة، وكل هذا تمت الاستفادة منه في اثرات مكتسباتنا.

ثانيا: التنظير للتمكين الإداري والتميز المؤسسي:

لكل موضوع قابل للدراسة مجموعة من الاجتهادات المتخصصة تعرف بالمقاربات النظرية، التي وضعت إثر بحث المفكرين والعلماء حولها ومحاولتهم الخروج بإضافات ربما تكون منطلقا لما يليها، وفيما يخص كل من متغيري التمكين الاداري والتميز المؤسسي فقد توصلنا الى مجموعة من النظريات المفسرة للموضوعين خاصة أنها مداخل وآليات حديثة وجديدة على التنظيمات والمؤسسات ومن بين هذه النظريات نذكر:

1. الاتجاهات النظرية المفسرة للتمكين الاداري:

أ. دراسات هو ثورن و حركة العلاقات الانسانية 1924 - 1932م :

بدأت دراسات هو ثورن في عام 1924م، في شركة ويسترين الكترينك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، و بدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل و مستوى الاضاءة على انتاجية

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

العامل في تلك الشركة، و على الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الاضاءة) و أثرها على انتاجية العاملين، الا أنها قد أظهرت صدفة و نتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود و هو أهمية التعاون و الاهتمام بالإنسان و العامل على أنها متغيرات تؤثر على الانتاجية، هذا الخطأ في المنهجية الذي سمي "أثر هوثورن" (Hawthorne effect) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الاداري و مهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الانسانية التي ظهرت قبل عام 1950 وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة انسانية جيدة تؤدي الى تحقيق انتاجية أفضل، و حركة العلاقات الانسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.⁽¹⁾

ب. نظرية x and y لصاحبها Douglas Mc Gregor :

يشير بأن Douglas Mc Gregor تأثر بأفكار Maslow و دراسات هوثورن، فقدم اضافة جديدة لحركة العلاقات الانسانية من خلال كتاباته، و خاصة في كتابه "الوجه الانساني من المشروع" « The human side of Enterprise » من خلال نظريته التي سماها نظرية x and y و لكل منهما افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي تبنى نظرية x أن العامل كسول و يفقد لروح المبادرة و تحمل المسؤولية، فان المدير الذي تبنى نظرية y يحمل افتراضات مغايرة تماما فيرى في مرؤوسيه حب العمل و روح المبادرة و الرقابة الداخلية و القدرات الخلاقة و حب التميز.

ما يميز نظرية ماكريجور أمر في غاية الأهمية و هو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين، أي ان الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم و تتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرون من أنصار نظرية x يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة و الاشراف المباشر بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، و هذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين و لا يعلمون الا بحسب ما يطلب منهم، أما المديرون من أصحاب نظرية y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية و يمنحون مجالاً أوسع للمشاركة و حرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسيهم نحو الابداع و التفوق و تحقيق الذات، و الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم و مواهبهم في العمل، و يتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة و المشاركة الفاعلة و حرية التصرف و التمكين انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم.⁽²⁾

(1) ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003، ص28.

(2) المرجع نفسه، ص31.

ج. ادارة الجودة الشاملة T.Q.M:

يعد ادوارد ديمينج Edward Deming وجوزيف جوران Joseph juran وكاورو اشيكواو kawro Ichikawa و فيليب كروسي Philip Grosy من أشهر رواد هذا النموذج الفكري العملي. ويعرف بأنه أسلوب اداري حديث ذو منهج علمي يعتمد على الأسلوب الاحصائي في تحليل أساليب وطرق أداء العمل، ويهتم بتلبية احتياجات ومتطلبات المستفيدين من الخدمة داخل المؤسسة وخارجها في أقصر وقت وبأقل تكلفة. ومن أهم الأسس التي يقوم عليها هذا الأسلوب ما يلي اتاحة الفرصة لجميع العاملين للمساهمة في تطوير أساليب واجراءات العمل وابتكار الحلول والطرق والاجراءات المناسبة للمشكلات والعقبات، وكذا أن يتم الاتصال بين الادارات داخل المؤسسة وفقا لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي، وتوفير نظام للحوافز يشجع على المشاركة في اتخاذ القرارات وفرص التعبير على الذات وابداء الرأي والاقتراحات والعمل بروح الفريق. ويرى الباحث ان هذه الأسس تتفق مع مبادئ التمكين ومتطلباته كالعامل الجماعي ونظام الاتصال وتحفيز العاملين وتمكينهم من اتخاذ القرارات الملائمة لأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا⁽¹⁾.

د. نظرية z لوليام أوشي 1981w. Ouchi م :

يشير ان وليام أوشي عندما طرح هذه النظرية أراد أن يوفق بين الايجابيات التي تحققها المنظمات الغربية والايجابيات التي تعكسها المنظمات اليابانية مستبعدا سلبيات النموذجين في محاولة لبلورة نموذج أسماه z الحرف الذي يعقب الحرفين اللذين أطلقهما ماكريجور على نظريته x and y مؤكدا ان النموذجين الياباني والأمريكي لن يظلا صالحين مع التطور التكنولوجي السريع الذي تمر به البشرية لمرحلة طويلة ولا بد من تطعيمها مع بعض لخلق المنظمة الذي تراعي المتغيرات الاجتماعية والمادية معا. فهو يأخذ التوظيف مدى الحياة والاهتمام الشمولي في شؤون العاملين والتمكين والجماعية في اتخاذ القرارات في المنظمة اليابانية، ويأخذ المسؤولية الفردية والمسار الوظيفي المتخصص وتقييم الأداء بمقاييس محددة مطبقة في المنظمة الأمريكية ويضعها في إطار نظريته ليوفق بين الفردية المتطرفة والجماعية المتطرفة⁽²⁾.

ه. المنظمة المتعلمة: ورائدها بيتر سينج 1990م

والذي يعرفها على أنها المنظمة التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن حلولها وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين لتنمية مهاراتهم ومعارفهم

(1) النمر، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط6، مكتبة الشقري، الرياض، 2011، ص ص 87-90.

(2) الكبيسي عامر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

وخبراتهم من أجل تحقيق أهدافهم، هذا وقد حدد مو لا مي خمس عناصر تميزها عن المنظمات التقليدية وهي: القوى الدافعة، تحديد الفرص، التساؤل المستمر، التمكين، التقييم⁽¹⁾.

2. الاتجاهات النظرية المفسرة للتميز المؤسسي:

أ. نظرية الأداء الظافر: **The winning performance theory**

توصل كليفورد وكافيتي خلال دراستهما عن الأداء الظافر الى ان المنظمات الصغيرة المتميزة ذات القدرات الابداعية والابتكارية العالية تتصف بسامات متعددة بثتها التنظيمية وهي:

- وضع وتطوير رسالة محددة للمنظمة، ومن الضروري ان تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين.
- تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلعة، وبالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والابتكار والابداع جهودا موظفة لتحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- من الضروري ان يركز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل.
- ان يتم النظر الى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي.
- تحفيز جميع العاملين للتدريب والتكوين.
- اعطاء أولوية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وحفزهم على الأداء المتميز والابداع فيه.

أي تنظيم يسعى الى الابتكار تتأصل مميزاته وتتحول مع الوقت الى ثقافة منظمة أو ما يعرف بثقافة التميز يشارك فيها جميع العاملين ويسود في هذا النوع من التنظيمات النمط الديمقراطي بحيث يمنح الفرصة للجميع للظهور من خلال تعزيز سبل التدريب والتكوين لتقديم أحسن خدمة للعملاء وهذا ما يهدف اليه التميز المؤسسي عامة⁽²⁾.

ب. نظرية البحث عن التفوق **Search of excellence**:

توصل بيتر ووترمان بعد دراسة تحليلية لمجموعة من المنظمات المتفوقة في كتابهما "البحث عن التفوق" الى ما يلي:

- ان القيم والمبادئ المشتركة للمنظمات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الابتكار والابداع هي: الرغبة والتحفيز للإنجاز واعطاء الأولوية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من إنفاق الكثير من الوقت في التحليل، وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية اللجان.

(1) المرجع نفسه، ص ص 80-81.

(2) رعد حسن الصرن، الادارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ص 404.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

- تنمية العلاقات والصلات مع المستفيدين من الخدمة او الراغبين في السلطة المقدمة من تفوق المنظمة للتعرف عليهم والاستفادة من اقتراحاتهم.
 - اعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والابداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز.
 - تأصيل مفهوم الانتاجية وتحقيقها بتنمية قدرات جميع العاملين وتعميق المبادئ التي تجعل كل فرد يقدم أفضل قدراته وجهوده، علما بأنه مشارك في كل النتائج الايجابية المترتبة على تفوق المنظمة.
 - تبسيط المستويات الادارية بالاعتماد على القليل منها، وأن يكون الميل بصورة دائمة للحد من الوظائف القيادية.
 - تنمية وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن الانتماء للقيم الرئيسية المنتظمة، وتحقق في الوقت ذاته المرونة المطلوبة والمحددة.
 - استمرار المنظمة في تقديم السلع او الخدمات التي أثبتت فيها القدرة والتميز، والحد من التوسع في مجالات لا تملك المنظمة فيها أية معرفة او خبرة.
 - أن تظل القيادات التنفيذية للمنظمة ذات صلة دائمة ومتصلة بالنشاطات الرئيسية للتعرف على مدى تطابق هذه النشاطات مع القيم والمبادئ التي تعمل وفقها المنظمة⁽¹⁾.
- مما سبق نستنتج أن نظرية البحث عن التفوق تحمل في مضمونها آليات خلق التميز المؤسسي نظرا لتركيزها على عنصري الابداع والابتكار، هذا من خلال منح الحرية للعاملين من جهة، وعلى عناصر التحفيز لزيادة الأداء من جهة أخرى، خاصة أن التميز المؤسسي لا يتحقق الا عند رفع مستويات الانجاز، بهدف تقديم مخرجات ذات جودة تكسب بها رضى العملاء خاصة في ظل بيئة ديناميكية، وهنا يبرز دور القادة في تنظيم المسؤولين عن مراقبة مجريات العمل وتسييرها للوصول الى التميز المؤسسي.

ج. نظرية التدمير الإبداعي: Theory of creative destruction

لقد تغيرت طرائق القيام بالأعمال بشكل مثير من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات، فالطرائق القديمة للتعامل مع الزبائن و الموردین و العمال هدمت و استبدلت بطرائق جذرية جديدة، و قد أطلق الاقتصادي بيتر شان بيتر Peter schun Peter على هذا اسم التدمير الإبداعي creative destruction حيث يعتقد أنه من خلال تدمير الطرائق القديمة للقيام بالأعمال يمكننا ايجاد طرائق جديدة.

(1) المرجع نفسه، ص403.

بنيت نظرية التدمير الابداعي على مجموعة من الأفكار الأساسية هي:

- ان المتغيرات المحيطة بمنظمات الأعمال تحمل معها الكثير من الخطر والتهديد.
- قد يضطر الكثير من مديري المنظمات للتخلي عن مناصبهم نتيجة لسوء الأحوال في شركائهم وانحدار مستوى الربحية والقدرة التنافسية.

د. نظرية خلق التميز: سيلفان وهيكلان Silva et hichman

تركز هذه النظرية على المهارات التي يجب توفرها في القادة للوصول الى التميز في المستقبل وتحمل اسم الباحثين عن سيلفان وهيكلان Silva et hichman حيث قام بصياغة هذه النظرية في شكل قالب تعليمي وتدريبى وتوصلا الى تحديد ست مهارات أساسية للقادة من أجل الوصول الى التميز وهي:⁽¹⁾

البصيرة النافذة: ان هذه المهارة تتطلب من القادة الابتعاد عن السطحية وتناول المسائل بشيء من العمق، من أجل فهم واضح يؤدي الى فتح المجال أمام الاستراتيجيات المتفوقة، فالقائد من خلال هذه المهارات يحاول اقناع المرؤوسين ومجاملتهم وممازحتهم ليريحهم في عرض الأفكار الجديدة وذلك من أجل الاستفادة من نقاط القوة لدى المرؤوسين الى الأحسن.

الحساسية: هذه المهارة تظهر مدى قدرة القائد على فهم توقعات الآخرين والتعامل معهم بناء على أحاسيسه مما يقوي لديهم الشعور بالأمن الوظيفي، ان الحساسية قد تتعدى مجرد فهم مزاجهم أو وجهات نظرهم وتوقعاتهم والاستماع اليها من أجل تنفيذها في أرض الواقع، هذه المهارة قد تعطي للمرؤوسين احساسا بالرضى والطمأنينة اتجاه القيادة⁽²⁾.

الرؤيا: وقد تسمى بتشكيل المستقبل أو تصوره وهي محاولة نقل المنظمة من الوقت الحاضر المعلوم الى المستقبل المجهول، فهذه العملية تضمن التخطيط للمستقبل من خلال مجموعة من الأفكار والآمال والحقائق والأخطار والفرص، وتتطلب عدم اهمال عامل الزمن المستقبل وكذا فتح باب النقاش والحوار وتشجيع الاختلاف في الرأي وتبادل الأفكار وصولا الى الابداع والتميز.

⁽¹⁾ المرجع نفسه، ص ص413-414.

⁽²⁾ صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببيج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019، ص97.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

التعددية وطلاقة الحركة: ان التغيير وعدم الثبات صفة ملازمة لحياة المنظمة العمل، هذا ما يحتم على القادة التكيف مع هذا التغيير والمرونة عالية في اتخاذ القرارات خاصة في ظل هذه البيئة غير المستقرة، اضافة الى العمل على التقليل من مقاومة التغيير، أما التعددية فيقصد بها مشاركة الآخرين من قادة ومرؤوسين أفكارهم وتطويرها من أجل الوصول الى قرارات مستقبلية تساعد المنظمة في الاستقرار والتطور والتميز.

التركيز: تعبر هذه المهارة عن قدرة القائد في الاستثمار في كل المتغيرات بشكل ايجابي وفعال، فالأفكار والآراء المطروحة لا يمكن أن تنجح الا إذا قوبلت عمليا في معرفة التغيير المطلوب وتحديدته وتطوير خطة تفصيلية لتنفيذه مع اجراء التنفيذ والمراقبة اليومية للتنفيذ وصولا الى تحقيق الهدف المطلوب.

الصبر: اي العمل على تجاوز أفكار الآخرين والتي قد تتعارض مع أفكاره، فهذه المهارة تعني تكريس الوقت والمال والجهد من أجل خدمة الأهداف بعيدة الأمد لأن الدراسات العالمية أثبتت أن حل مشاكل المنظمات من تسرع قادتها ونفاذ صبرهم وتركيزهم على الأهداف الآنية وقصيرة المدى.

تركز هذه النظرية على القيادة باعتبارها بعدا أساسيا لخلق التميز المؤسسي، فوضعت جملة من الخصائص الواجب توفرها في القادة نظرا لكونهم قدوة لمرؤوسهم في العمل، فالقائد الجيد هو الذي يطمح دوما الى تحقيق المزيد و احداث نقلة نوعية للتنظيم تكسيه صفة التميز من خلال توظيف مهاراته و معارفه في عمليات التخطيط و التدريب و رفع مستويات الأداء مع استغلال الفرص الملائمة في الوقت المناسب، و يبرز تأثير القيادة الفعالة عادة من خلال سلوكيات المرؤوسين، و مدى اندفاعهم نحو العمل حيث ان الطريقة المرنة التي يعتمد عليها القادة المتميزون غالبا ما نلقي بضلالتها على الهياكل التنظيمية فتكسبها صفة التميز، خاصة ان التنظيم الناجح هو من يعتمد على تكاثف جهود فرق العمل كاملة من رؤساء و مرؤوسين.(1)

هـ. التميز في نظرية الأسرار السبعة أو نموذج ماكينزي:

يهدف هذا النموذج الى تحليل حسن سير اتجاه المنظمة لتحقيق الهدف المنشود وذلك من خلال:

-تحسين أداء المنظمة، دراسة الآثار المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل المنظمة، اصطفااف الادارات والعمليات خلال الاندماج او الاستحواذ، تحديد أفضل السبل لتنفيذ الاستراتيجية المقترحة.

يقوم هذا النموذج على 7 عناصر داخلية المؤسسة والتي يجب ان تكون تتوافر في أي منظمة، حيث تكون متناسقة ومترابطة لتحقيق المؤسسة النجاح والفعالية وهذه العناصر هي:

(1) المرجع نفسه، ص97.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

ثلاثة عناصر ملموسة او قوية وهي: الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، النظم او الأنظمة، وأربعة عناصر غير ملموسة او ناعمة وهي: القيم المشتركة والمهارات، نمط او أسلوب الادارة، فريق العمل او العاملين.

حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة المتبادلة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، اضافة الى التركيز على دور المدراء في أهمية ربط الاستراتيجية باختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن ان تؤثر على تنفيذ تلك الاستراتيجية، كما عملت على تحديد الأسباب التي تجعل المنظمة لا تعمل بشكل فعال، فهي أحد أركان التحليل التنظيمي ونموذج تقييمي لأداء المؤسسة وأداء التحديد لمصادر الميزة التنافسية وتشخيص لبيئة الأعمال الداخلية.

خلصت نظرية الأبعاد السبعة الى ان هناك ضرورة لتفاعل وتناغم العناصر المختلفة المكونة للنموذج حتى تتمكن المنظمة من تنفيذ الاستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود امكاناتها وهذا من أجل الوصول الى تغير حقيقي يؤدي الى تميز المنظمة في أدائها.

فتميز الاستراتيجية جزء لا يتجزأ من التميز المؤسسي، حيث أن وضع جملة من الخطط المتكاملة من شأنه تسريع عمليات الأداء والانجاز، وذلك من خلال توظيف المدخلات المتوفرة من موارد بشرية ومادية، لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية.⁽¹⁾

و. نظرية النظم:

جاءت هذه النظرية لمعرفة الطريقة الصحيحة لعمل المؤسسات المتميزة حيث أكدت على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الادارية والبيئات التي تعمل فيها، فانه ينظم اليها من زاوية نظام بيولوجي. يعرف النظام من هذا المنظور بأنه "مجموعة من الأجزاء او الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون منه كيانا متكاملًا.

يعتبر لودفيج فون بارتالانفي I.v bertalanfy مؤسس نظرية النظم وقد ميز بين نوعين منها هما:

النظام المفتوح: له علاقة دائمة مع محيطه.

النظام المغلق: هو الذي لا يتعرض لتأثير المحيط.

(1) أفنان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في ادارة الأزمات في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، مذكرة ماجستير غير منشورة في ادارة الأزمات والكوارث، الجامعة الاسلامية بغزة، مارس 2018، ص22-23.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

ويرى بارتالنفى أن المقاربة التنظيمية تؤكد على حيوية علاقات النظام بالمحيط وتدمج بالتالي في تحليله الزمانية والتطويرية كما يدرس النظام بشكل كلي، ويركز اهتمامه على التفاعلات والأهداف اضافة الى أنماط تعديل النظام التي ينبغي ان تحظى بعناية كبيرة وتحلل بشكل دقيق ومنظم وصارم.

كما يؤكد على ان النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي:

- المدخلات: حيث يحصل النظام على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (بشرية، مالية، مادية، معلوماتية).
- عمليات التحويل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية والتكنولوجية التي يملكها بتحويل الموارد المتحصل عليها الى سلع او خدمات.
- المخرجات: تتضمن الخدمات التي يقدمها النظام الى البيئة، كما تتضمن أيضا النماذج السلوكية للنظام والأرباح التي يحققها او الخسائر التي يتحملها.
- المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة الى النظام والتي توضح لرد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة والخدمات وسائر تصرفات النظام الممكن ان تؤثر سلبا او ايجابا على قدرته في الحصول على موارد او مدخلات جديدة يبدأ بها دورة أخرى وهكذا.⁽¹⁾

ترى هذه النظرية التنظيم يعمل ضمن إطار تفاعله مع المحيط ومع مثيلاته من التنظيمات التي تسعى لتعزيز مكانتها في السوق التنافسية، فتركز على ما يطمح الى الوصول اليه وعلى تكيفه مع المتغيرات المحيطة، من خلال عملية توظيف وتحويل المدخلات الى مخرجات فعالة عن طريق توظيف مختلف التقنيات التكنولوجية.

ز. نظرية Z لوليام اوشي:

نظرا للنجاح و التميز الذي حققته التنظيمات و المؤسسات اليابانية على مستوى مختلف المجالات في الثمانينات و أوائل السبعينات من القرن الماضي، حاولت التنظيمات غير اليابانية الاستفادة من منظور هذه النظرية، حيث حاول ويليام اوشي فهم أسباب التناقص الموجود في المؤسسات اليابانية و اقترح نمطا جديدا للمؤسسات سماه النمط Z ، الذي حاول من خلاله المقارنة بين المؤسسات اليابانية و الأمريكية و تطوير فكرة ثقافية حول الفعالية التنظيمية في السنوات 1980، كما اعتبر ان سر نجاح المؤسسات اليابانية ليس التقدم

(1) فيصل محمود الشواورة، مبادئ ادارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 86-87.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

التكنولوجي بل هو نمط خاص في تسيير الأفراد يؤكد على فلسفة المؤسسة القوية و ثقافة متميزة و تطور شخصي على المدى البعيد، بالإضافة الى اتخاذ القرارات و التشاور .

تعمل المؤسسات اليابانية في قطب تكنولوجي يسمح بتبادل المعلومات وتوحيد العمل في جو من الثقة والتعاون الذي يساعد على تكوين ثقافة المجموعة ويخدم تماسك تلك المؤسسة ورفع أدائها...واعتبر أوشي ان الثقافة التنظيمية أداة لتسيير التنظيمات، تقترح ان مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الهامة في التنظيم ومن أجل ذلك يجب ان يعطي لهم المعلومات حول مختلف رهانات المؤسسة، فيتحول العمال من متخصصين الى عمال بكفاءات عامة وتزداد معارفهم حول المؤسسة وحول سياقات دوران العمل والتكوين المتواصل.(1)

لا تهتم نظرية Z بالمواقف او أنماط سلوك الاشراف الفردي بل بالفرق التي تحدثه الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يتم بها تجميع وادارة المنظمة بأكملها، تنطوي ثقافة Z على العمالة الطويلة الأجل واتخاذ القرارات بالتراضي والمسؤولية الفردية والتقسيم والترقية البطيئين ونظام المراقبة غير رسمي يتضمن مقاييس واضحة للأداء، وممارسات مهنية معتدلة التزام واسع النطاق بجميع جوانب حياة العامل(2).

جاءت هذه النظرية أساسا لتعطي قدرا كبيرا من الحرية والثقة للعاملين، حيث تقترض ان لديهم اهتمام وولاء قوي لفريق العمل والمنظمة اليابانية التي تصفها بالمنظمة العائلية التي يتقاسم أفرادها العمل، ويعيشون مسراتهم وأحزانهم معا ويتصرفون كأنهم رجل واحد، كما يؤكدون على استمرارية علاقة العامل بالمنظمة لفترات طويلة مادام العامل قادرا على العمل، كما يستعمل اليابانيون تغييرات لها دلالاتها في التعامل مع العاملين الجدد بهدف اشعارهم بالقبول كقولهم للعامل الجديد " أنت واحد منا" كناية عن الترحيب والقبول.

اعتبرت هذه النظرية مفتاح الكثير من المنظمات حتى غير يابانية، فتركيزها على الجانب الاداري للمنظمة ساهم بشكل كبير في نجاح المنظمات وبلوغها مستويات كبيرة من التميز، هذا ما عمل على زيادة ولاء العاملين للمنظمة وتقانيهم في العمل والمحافظة عليها(3)

يمكن تلخيص أبعاد نظرية Z في النقاط التالية: (4)

(1) عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص262.

(2) Fred .lunenburg. **organizational culture performance relationships views of excellence and theory**, Sam Houston state university national form of educational administration and super vision journal volume 29K number 04K 2011,p05.

(3) فؤاد شيخ سالم وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص56.

(4) عبد الكريم بوحفص، مرجع سبق ذكره، صص262-263.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

- تحديد ثقافة التنظيم مع التزام قوي لإدارة التنظيم.
- تطوير تقنيات ومنح هياكل ومحفزات تتناسب مع ثقافة المؤسسة.
- تطوير تقنيات الاتصال لتدفق المعلومات الأساسية من المستويات الدنيا الى العليا للتنظيم والاعتراف بإمكانية حدوث الخطأ.
- وضع أهداف تنظيمية واضحة ونقلها الى جميع العاملين وأشراكهم في اتخاذ القرار.
- التقليل من دوران العمل بمحاولة ادماج العمال في المؤسسة من وظيفة الى أخرى داخل نفس المستوى الاداري.
- اعتماد سياق تقييم وترقية ببطء.
- توسيع امكانيات التطور المهني.
- تشجيع العلاقات المباشرة بين العمال والادارة بتقليل مستويات الاشراف والاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحهم باعتبار ان هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية لهذا التنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- أخذ بعين الاعتبار الفائدة العامة بالتركيز على فريق العمل للتركيز على الفرد.
- التوظيف مدى الحياة.
- تعتبر المؤسسات اليابانية من أنجح المؤسسات في العالم، هذا راجع الى جملة الأسس التي بنت عليها طريقها للوصول الى التميز المؤسسي، حيث يمكن لأي مؤسسة الاستفادة من هذه التجربة من خلال اسقاط آليات التميز في المؤسسة اليابانية مع مراعاة خصوصية المؤسسة قيد التطوير وخصوصية البيئة المحيطة والموارد البشري.

تعقيب عام على النظريات

من خلال استعراض الرصيد النظري لكل من التمكين الاداري والتميز الاداري، توصلنا الى تشابه في الكثير من عناصرها ومضامينها مع أسلوب التمكين خاصة في ظل تأثيرها على مختلف أبعاد التميز المؤسسي من خلال تحقيق العلاقات الايجابية بين الرؤساء والمرؤوسين وتقدير وتمثين العاملين، مع وجود بعض الاختلافات في هذه النظريات.

فتعتبر نظرية y الأنسب لموضوعنا نظرا لتركيزها على مدى تحقيق المرؤوسين نوع من الابداع والتميز واثبات الذات من خلال منح مرؤوسيهم حرية المشاركة والتصرف بروح فعالة، كذلك نظرية ادارة الجودة الشاملة التي تعمل على تطوير أساليب العمل داخل المؤسسة لتفادي العقبات وتمنح لموظفيها نظام الحوافز لتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرار والعمل بروح الفريق.

الفصل الثاني:الدراسات السابقة والمقاربات النظرية

من جانب آخر ركزت نظرية البحث عن التفوق عن آليات خلق التميز المؤسسي نظرا لتركيزها على عنصري الابداع والابتكار من خلال منح حرية للعاملين، وعناصر التحفيز لزيادة الأداء. وهنا برز دور القادة في تنظيم المسؤولين عن مراقبة مجريات العمل وتسييرها للوصول الى التميز المؤسسي.

في وقتنا الراهن أصبحت مجتمعاتنا تغزو بالعديد من المؤسسات في مختلف المجالات، فلم يعد من الصعب انشاء مؤسسة بقدر ما تكون هاته المؤسسة متميزة عن غيرها، أي أن هدف كل مؤسسة هو التميز عن البقية فالمؤسسات المتميزة تحرص على ترجمة رؤيتها و رسالتها و غايتها الاستراتيجية الى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحاتها، التي تسعى من خلالها الى دعم و تشجيع التميز و الابداع في مختلف أنشطة و مجالات عملها، فالتميز مفهوم جامع يشير الى الغاية الأساسية لإدارة المؤسسات المعاصرة من جهة، و يرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من جهة أخرى.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

أولاً: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

1. نشأة وتطور مصطلح التمكين
2. خصائص التمكين الإداري
3. مبادئ التمكين الإداري
4. فوائد التمكين الإداري
5. أهداف التمكين الإداري

ثانياً: آليات تطبيق وممارسة التمكين الإداري

1. مستويات التمكين الإداري وخطواته
2. أبعاد التمكين الإداري
3. نماذج تمكين العاملين
4. آليات بناء استراتيجية التمكين
5. متطلبات نجاح استراتيجية التمكين

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

احتل تمكين الأفراد العاملين أهمية بالغة خلال العقدين الماضيين، نظرا لما حققه من نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من المنظمات الخدمية والصناعية، من خلال تعزيز قدرات العاملين، وجاهزية رأس المال الفكري وغيرها من الفلسفات المعاصرة، والتي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل ومشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وفق أهداف والخطط مما يزيد شعورهم بالثقة والراحة وتحفيزهم مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي يتشكل المناخ المناسب ليتبرع فيه تمكين العاملين وحرية التصرف لديهم.

أولا: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

1. نشأة وتطور مصطلح التمكين:

اشتقت كلمة التمكين Empowerment من كلمة القوة Power وقد ظهر مفهوم القوة في علم النفس الاجتماعي في الستينات وتمت دراسته من خلال بناء الوظائف الإدارية أو القيادية في المنظمات والمؤسسات بشكل عام.

فالقوة تفاعل اجتماعي بين الأفراد ولهذا اجتذبت أنظار الفلاسفة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع، وحاول جون ديوي في هذا الإطار كذلك في كتابه (الديمقراطية والتربية) أن يثبت أن القوة هي المقدرة على النمو، وهي قوة ايجابية موجودة لدى العمال الذين لا يمتلكون إلا القليل من الخبرة في العمل.

وقال ديوي أن نمو القوة يعتمد على حاجة الأفراد الآخرين لها والمرونة الناتجة عن التعبير في بعض الخطط أو طريقة العمل أو التعديل في بعض قنوات الاتصال.

ولقد جاءت كلمة القوة Power من كلمة Potter باللغة اللاتينية وتعني أن يكون الفرد قادرا أو أن يمتلك المقدرة لعمل ما واشتق من مفهوم القوة مفهوم التمكين باعتباره عملية من الوعي وبناء من الامكانيات التي تقود لمشاركة أكبر والقدرة على صنع القرار وفعل التغيير، وهو يتضمن القدرة على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات⁽¹⁾.

2. خصائص التمكين الإداري:

حصر Quinn خصائص التمكين الإداري في نقاط التالية:

(1) قرية أسماء بوعزة عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- التقرير الذاتي: فالعاملون أحرار في اختيارهم وانتقاء أساليب عملهم والمفاضلة بين بدائلهم لصياغة قراراتهم.
 - الأهمية الذاتية: فهم يحسون بمكانهم ودورهم ويشعرون بأهمية الواجب الذي يؤديه وبالاهتمام الذي يحضون به.
 - ثقتهم بأنفسهم: فهم يعون ويدركون ما لديهم من استعدادات وطاقات ويثقون بقدرتهم على أداء ما يكلفون به من مهام ويعتمدون على أنفسهم في مواجهة المصاعب.
 - قدرتهم على التأثير: وهم يؤمنون بقدرتهم على أن يكون لهم دور فاعل في منظماتهم وأن الآخرين يحسون بهم ويسمعون منهم ويستأنسوا بمقترحاتهم وأن الكثير مما يطرحوه يتم الأخذ به والاستفادة منه⁽¹⁾.
- ويبين أفندي أن هناك مزايا عديدة للتمكين تتضمن:

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء طالما أن الاجابات يمكن أن تعطى، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
- شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون على مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع العملاء.
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسمعة الأعمال⁽²⁾.

كما ذكر يولك Yulk أنه عندما يحس الموظفون بتمكينهم، تكون هناك نتائج مفيدة تشمل:

- التزام قوي تجاه العمل.
- مبادرة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات.
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات.
- إبداع وتعلم أكثر.

(1) الكبيسي عامر، مرجع سبق ذكره، ص 141.

(2) أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية،

2003، ص ص 22-23.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- تفاؤل كبير حول إمكانية النجاح في العمل

- رضى وظيفي عالي.

- التزام وظيفي عالي ونسبة دوران عمل أقل (1).

3. مبادئ التمكين الإداري:

ركزت أساسيات التمكين على مجموعة من المبادئ لخصها (Stirr) في سبعة مبادئ رأى أنها مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower) وهي:

التعليم (Education)، الدافعية (Motivation)، وضوح الهدف (Purpose)، الرغبة في التغيير (Willingness to change)، نكران الذات (Ego elimination)، الملكية (ownership)، الإحترام (respect).

- التعليم (Education): يجب تعليم كل فرد في المؤسسة، فذلك يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها، ويعتبر التعليم معيارا أساسيا لقبول التغيير والتطوير المستهدف وهو القاعدة الأساسية التي يستمد منها التمكين دوره في تحقيق الأهداف المرجوة بمساهمته في الرفع من كفاءة العاملين.

- الدافعية (Motivation): حيث تحاول الإدارة أن تشجع وتدعم وتحفز المرؤوسين ليتقبلوا فكرة التمكين من خلال برامج التوعية والتوجيه، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة لكسر الحواجز التقليدية في سبل الاتصال المختلفة الأداء الفعال، وهذا ما يساعدهم على إبداء آرائهم ومقترحاتهم بشكل أوسع.

- وضوح الهدف (Purpose): إن أساس عملية التمكين هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للعاملين ولن يتحقق هذا ما لم يتوفر لكل عامل الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة.

- الملكية التمكين (Ownership): هو أخذ معطيات العاملين بشكل جماعي وتضمينها معا في معطيات واحدة، ومن ثم إعطاء أولئك العاملين ملكية عامة، من خلال مساعدتهم على تطوير إحساسهم

(1) شرع مريم موسى، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والاضافي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، 2009، ص 30.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

بملكية وظائفهم وبملكيتهم نحو المؤسسة، وكذلك إيجاد الخطط المناسبة لزيادة امتيازاتهم، وبالتالي إيجاد

أفراد مالكين لأصول من المؤسسة، ما يؤدي إلى تعزيز الولاء وتوسيع صلاحياتهم في العمل. (1)

- الرغبة في التغيير (Willingness To change): اعتماد التمكين لا يتأتى إلا من خلال قبول التغيير وانتهاج الوسائل المعاصرة فيما يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة أو سبل الأداء الكفاء وغيرها من الأساليب ذات الأهمية النسبية في توجيه العاملين نحو تقبل التغيير كحالة طبيعية في تحقيق متطلبات التحسين المستمر في الأداء والانجاز.

- نكران الذات (Ego elimination): يجب أن يبتعد المسير عن الأنماط القيادية التقليدية، والاتصاف بحب الذات، والنظر للتمكين على أنه تحد له، وليس طريقة لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، وفرصة كذلك لنموه الشخصي، فنكران الذات وترجيح المصلحة العامة للمؤسسة يعد من أولويات العمل التي من شأنها أن تعمق لدى العاملين روح الولاء والانتماء والاخلاص في الأداء، سيما وأن تصعيد وتيرة الولاء من شأنها أن تخلق بواعث عمل جادة ومخلصة في إطار انجاز المهام التي توكل للأفراد العاملين في المؤسسة (2).

4. فوائد التمكين الإداري:

يسهم التمكين الإداري في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه الأفراد العاملين عند أدائهم لأعمالهم ويمكن تحديد أهم فوائد التمكين من خلال الآتي:

- أ. تسريع عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال استثمار الوقت وتقليله.
- ب. تتيح مجال أكبر للقابليات الإبداعية والابتكار.
- ج. تحقيق الرضا الوظيفي والدافعية والالتزام التنظيمي.
- د. يسهم في مساعدة العاملين في الحصول على تصور أكبر بالإنجاز لأعمالهم (3).

فيما أشار (أندراوس، ومعايعه، 2008، 152): إلى العديد من الفوائد الناتجة من تطبيق التمكين في المنظمات المختلفة، ويمكن تلخيصها بالآتي:

(1) خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، 2010، ص ص 117-118.

(2) المرجع نفسه، ص ص 117-118.

(3) عبد الحسين، صفاء جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثاني والثلاثون لسنة 2012، ص 85.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- مساهمة التمكين في تقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
- تعزيز سرعة الاستجابة لحاجات المستفيدين من خدمات المنظمة.
- ارتفاع مستويات الثقة بالنفس.
- خلق الدافعية لدى العاملين.
- العمل على تخفيض تكلفة العمل.
- زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية.
- تحسين جودة الإنتاج والخدمات⁽¹⁾.

5. أهداف التمكين الإداري:

تتمثل أهداف التمكين الإداري فيما يلي:

- جعل الأفراد داخل المؤسسة أقل اعتماد على إدارة في أداء عملهم.
- جعل العاملين المسؤولين عن نتائج أعمالهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- تحقيق الرضا الوظيفي والانتماء.
- تطوير مستوى أداء العاملين في المنظمة.
- زيادة الإنتاجية.
- يهدف إلى تزويد القادة بالمقدرة على مواجهة المشاكل التي تواجههم⁽²⁾.

يمكن النظر للأهداف التي يحققها التمكين من جانبين وهي على النحو التالي:

جانب المنظمة:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقية.

(1) اندراوس، ترجمة رامي ومعاينة عادل، مرجع سبق ذكره، ص152.

(2) عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية، رسالة ماجستير، قسم

الإدارة، والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2015، ص 27-26.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- زيادة ولاء العاملين للمنظمة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجدد أقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

- إتاحة وقت أكبر أمام المدراء للتركيز في الشؤون الاستراتيجية: ووضع الرؤى وصياغة الرسالة ورسم الخطط طويلة الأجل.

- إن التمكين يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة: عملية التمكين تساعد العاملين في استخدام قدراتهم الكامنة وتشجعهم على تحمل المسؤولية بالإضافة إلى إثراء وظائفهم مما يساعد في زيادة إنتاجية المنظمة.

جانب الموظف:

إن احتواء المنظمة لمفهوم التمكين في سياستها وأنشطتها تنعكس بشكل إيجابي على أداة موظفيها حيث يمكن ملاحظة تلك في النقاط الآتية:

- تحقيق الانتماء: يساهم في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة، ولفريق العمل الذي ينتمي له، مما يؤدي إلى تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.

- المشاركة الفاعلة: المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تتبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة وغايتها⁽¹⁾.

- تطوير مستوى أداء العاملين: إن فكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين، تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

(1) ملحم يحيى سليم، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- ارتفاع مقاومة الفرد لضغوط العمل وتنمية الشعور بالمسؤولية: كلما قمنا بتمكين الأفراد وزيادة صلاحيتهم وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار زادت شعوره بالمسؤولية اتجاه عمله وواجباته وارتفعت لديه المقاومة لضغوط العمل التي تواجهه.
- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقة ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة.
- تحقيق الرضا الوظيفي: فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة⁽¹⁾.

ثانياً: آليات تطبيق وممارسة التمكين الإداري

1. مستويات التمكين الإداري وخطواته

أ) مستويات التمكين

هناك ثلاث مستويات تمكين العاملين، بحيث تعكس هذه المستويات درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال المشاركة في صنع القرارات، وتتمثل هذه المستويات في:

المستوى الأول: في هذا المستوى يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة، أو آراء حول بعض جوانب القرارات، وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها تلك المعلومات.

المستوى المتوسط: في هذا المستوى، يتم استشارة العاملين بشكل واسع، سواء بشكل فردي أو جماعي، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندما يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، لكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم، ويدخل هذا المستوى دوائر الجودة.

المستوى الأعلى: يتسم المستوى الأعلى، بامتلاك العاملين زمام السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات، وفي هذا المستوى، نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات، وإيجاد الحلول، اختيار

(1) المرجع نفسه، ص 94.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

البديل الأفضل، ومراقبة النتائج القرار الذي يتخذه، ويدخل ضمن هذا المستوى، فرق العمل ذاتية التوجيه، هذه الأخيرة هي عبارة عن مجموعات عمل، تقوم بإكمال جزء معين من العمل، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام (1).

أما باستور فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين هي:

المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساسا واضحا ولكن في الأغلب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

المستوى الثاني: في هذا المستوى، يسأل المدير فريقه عن أي اقتراحات، ويضع القرارات معتمدا على الاقتراحات ويعلم الفريق بها (2).

المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل وبطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق، وقد يأخذ بها أو لا يعلم الفريق بذلك.

المستوى الرابع: في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرارات (3).

ب) خطوات التمكين الإداري:

يتطلب من المنظمات التي تعتمد أسلوب التمكين الإداري توفير الظروف البيئية المناسبة، والقناعة بأهمية تطبيق هذا المفهوم، ويمكن تحديد أهم هذه الخطوات بالآتي:

- إزالة الظروف التي تمنع من منح الصلاحية: فمن خلال التدريب والممارسة واكتساب الخبرة وإجراء التغييرات في التنظيم، وأسلوب القيادة، ونظام الحوافز، والمستوى الوظيفي.

(1) رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 51.

(2) أفندي عطية حسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 27-28.

(3) المرجع نفسه، ص ص 27-28.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- رفع شأن الوظيفة المرتبطة بالقدرة الذاتية: إقناع الأفراد ومساعدتهم على رفع من شأن وقيمة الوظائف والأعمال التي يمارسونها من خلال الدعم ومنح الحرية في أداء الدور الذي يمارسونه.
- إدراك العاملين للتمكين: الخطوات أعلاه ستقود إلى إدراك وممارسة التمكين من خلال العاملين.
- الأداء: إقناع الأفراد العاملين أنهم يستخدمون ما لديهم من صلاحيات لاتخاذ القرارات التي تؤثر ايجابيا على أدائهم وهذا يساهم في رفع الكفاءة والإنتاجية (1).

هناك العديد من الخطوات لإنجاح عمليات التمكين الإداري وهي: (2).

الخطوة الأولى: تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

إن أولى الخطوات هي أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين، هل هو لتحسين خدمة العملاء؟، أم لرفع مستوى الجودة؟ أم زيادة الإنتاجية؟، أم لتنمية قدرات مهارات المرؤوسين؟

الخطوة الثانية: التغيير في سلوكيات المدير:

قبل تنفيذ برنامج التمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين في التخلي أو التنازل عن بعض السلطات للمرؤوسين، وهذا يشكل خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات التي تشارك المرؤوسين:

يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي كما أنه يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يتمكن المدراء والمرؤوسين من تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشاركوا فيها.

الخطوة الرابعة: تكوين فرق العمل:

(1) عبد الحسين، صفاء جواد، مرجع سبق ذكره، ص 85.

(2) سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية

العلوم الإدارية، الرياض، 17-18 أبريل 2005، ص 30-31

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

يجب أن تعمل مؤسسة على إعادة تصميم العمل حتى تبرز فرق العمل بشكل طبيعي، إذ أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردا.

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات:

لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة فإنهم يحتاجون إلى معلومات وظائفهم والمؤسسة ككل، تجعلهم يساهمون في تفهم كيفية القيام بوظائفهم، والمشاركة في فرق العمل، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين:

لابد للإدارة أن تعمل على اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات التي تؤهلهم للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وهذا يتطلب توفير معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

الخطوة السابعة: توفير التدريب:

إن التدريب هو أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، حيث يجب أن تتضمن جهود المؤسسة توفير برامج تدريبية حول العديد من القضايا المتعلقة بالتمكين مثل حل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع، والعمل مع فريق العمل، والتحفيز، وذلك لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوضيح توقعات وأهداف التمكين:

يجب أن يتم شرح وتوضيح المقصود بالتمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، واستخدام خطة عمل الإدارة كوسيلة لتوصيل توقعات الإدارة للعاملين، حيث يحدد المدراء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقها كل فترة وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل التعلم أو التطوير (1).

(1) مرجع نفسه، 31-32.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير:

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف مؤسسة وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهاتها

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج:

يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة، التمكين عملية شاملة، وهي تأخذ وقتاً وتتضمن جميع الأطراف في المؤسسة (1).

2. أبعاد التمكين الإداري:

لقد تناول الكتاب والباحثون أبعاد التمكين والتي سنتطرق إليها في هذه الدراسة وهي التالي:

1.2. التفويض: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين الإداري أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لديهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى في القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، لذلك فإن فكرة التمكين تتطلب تغييراً في الأنماط القيادية التقليدية إلى أنماط قيادية تؤمن بالمشاركة، وبالتأكيد فإن هذا التحول من الرقابة والتوجيه إلى الثقة والتفويض (2).

2.2. التحفيز: هي تلك العوامل التي تهدف إلى تحريك القوى الكامنة في الفرد، وتحدد سلوك التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

فعملية التحفيز تساهم في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم، وانتمائهم الوظيفي، وبصفة خاصة عندما تشبع احتياجاتهم، وبشرط تقديمها في الوقت المناسب (3).

3.2. فريق العمل: يعتمد على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة يعمل على حل مشاكل العمل، من خلال التفكير الجماعي للمشكلة من زوايا متعددة، مما يولد أكبر عدد من الأفكار التي تسهم في التعامل

(1) مرجع نفسه، ص 32.

(2) 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، 2012، ص 64.

(3) سمير عباسي، عمر بوقصة، واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في مؤسسة عمومية الجزائرية، إسمدال لعنابة، مجلة الأحياء، المجلد 20، العدد 25، 2020، ص 106.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

مع أي موقف ويجب أن يتمتعوا بمهارات متنوعة، ويلتمون بتحقيق هدف مشترك ويتخذوا القرارات التنفيذية بمستوى عال من الثقة (1).

4.2. الاتصال وتدفق المعلومات الفعال: من خلال تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات مؤسسة جميعها، وتعد المعلومة سلاحا هاما يعتمد عليه الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية واقتدار لأنه ببساطة يفتقر للمعلومة التي تمنحه الثقة بالتصرف الصحيح دون الخوف أو التردد من أن تصرفه قد يكون خطأ، فالإتصال الفعال في المؤسسات الناجحة يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع (2).

5.2. التدريب: يعرفه أندري موليزي على أنه: عملية شاملة معقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الموظف إلى وضع يخوله الاطلاع لوظيفة معينة وانجاز المهام التي تتطلبها وجعله قادرا على متابعة العمل (3).

وتتمثل أهمية التدريب في: (4)

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- يساعد في انفتاح المؤسسة على المجتمع.
- تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد الأفراد غي تحسين فهمهم للمنظم واتباعهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.

حدد سبكتور Spector بعدين رئيسيين للتمكين هما: (5)

(1) غلباء بنت فيصل بن حدبان العتيبي، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الاهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 173، 2017، ص 641.

(2) هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نضرهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 8، السنة 2018، ص 105.

(3) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتب العرب الحديث، الاسكندرية، 1988، ص 252.

(4) فضيل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 135.

(5) حسن، سالي علي محمد، العلاقة بين التمكين ودرجة الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين الشمس، 2002، ص 26.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

(1) البعد المهاري: ويقصد به اكساب العاملين مهارات العمل الجماعي من خلال التدريب وخاصة مهارات التوافق وحل النزاع والقيادة وبناء الثقة.

(2) البعد الإداري: ويقصد به إعطاء حرية وصلاحيات اتخاذ القرار لكل أعضاء المنظمة.

كما يرى الباحث أن هناك أبعاد أخرى مثل:

(1) البعد الإدراكي: حيث ينظر كل من Thomos & Velthouse إلى التمكين على انه الحافز الداخلي الجوهرى الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل: (1)

- المعنى Meaning: استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه.

- الكفاءة Competence: الشعور بالاقنتدار والمهارة والكفاءة.

- الاستقلالية وحرية التصرف Self-Determination: شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء.

- التأثير Impad: درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية.

(2) البعد الوصفي: حدد Lashely and Mc Gddrich خمسة عناصر، يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في أي منظمة، وهذه العناصر هي: (2)

(1) المهمة (tash): ويهتم هذا بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه بأداء المهام التي وُظف من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

(2) تحديد المهمة (Tash Allocation): ويأخذ هذا العنصر بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، وإلى أي مدى يتم توجيههم، أو حاجتهم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها؟ وإلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

(1) ملحم يحي سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص 37-38.

(2) سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 6-8.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

3) القوة (Power): إن أول الخطوات في التبصر والتعمق في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين، سواء من ناحية وجهة نظر القيادة أو العاملين على حد سواء، ويأخذ عنصر القوة بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكنين؟ وإلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟، وإلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

4) الالتزام (Commitment): ويأخذ هذا العنصر بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والإذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين، ويتصل عنصر الالتزام بالمواضيع المتصلة بزيادة تحفيز الأفراد من خلال توفير احتياجات الفرد للقوة والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5) الثقافة (Culture): ويبحث هذا العنصر في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين، وإلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقاً لبيئة التمكين. (1)

3. نماذج تمكين العاملين:

هناك العديد من النماذج لتمكين العاملين والتي تركز في مجملها على كيفية تطبيق التمكين في المنظمات وسيتم التطرق هنا لأهم وأشهر تلك النماذج وفقاً لما يلي:

3.1. نموذج التحفيز الفردي لـ (Conger and Kanungo 1988):

عرف كونجر وكاتونجو Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، وقد حدد خمس مراحل لعملية تمكين العاملين تتضمن: (2)

المرحلة الأولى: تحديد العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان القوة بين العاملين.

(1) العتيبي، سعد مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 8.6.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالأبداع الإداري في المنظمات الأمنية، نشر مشترك بين الدار

الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1، مصر، الجزائر، 2015، ص 35.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة وإثراء العمل والمكافآت المتصلة بالأداء، لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز.

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام عدة مصادر: المكاسب غير الفعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، الاستشارة العاطفية.

المرحلة الرابعة: نتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعرون بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفاعليته الذاتية.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال اصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

ويعطي الشكل رقم (3) صورة مبسطة لهذا النموذج. (1)

الشكل (1): نموذج العوامل المؤثرة لكونجر وكاننجو.



المصدر: بن نحيث، أيوب حجاب، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2008، ص 30.

(1) بن نحيث، أيوب حجاب، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 30.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

يوضح Conger et Kanungo من هذا النموذج تركيزه على العوامل التي إذا تم التخلص منها، فسيتم تطبيق التمكين بشكل فعال وهي: (1)

- عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وتشمل: (البيروقراطية، سوء الاتصال، المركزية العالية، التغيير التنظيمي).
- عوامل متعلقة بنظام المكافآت وتشمل: (ضعف نظام المكافآت).
- عوامل متعلقة بالإشراف وهي: (السيطرة العالية، التركيز على الأخطاء).
- عوامل متعلقة بتصميم الوظيفة وتشمل: (عدم وضوح الدور، ضعف الاتصال بالإدارة العليا، ضعف التدريب والدعم التكنولوجي، كثرة القواعد واللوائح، انخفاض التنوع في المهام، أهداف غير واقعية، انخفاض المشاركة في اتخاذ القرار).

2.3. نموذج التمكين المعرفي لـ Thomas and Velthouse:

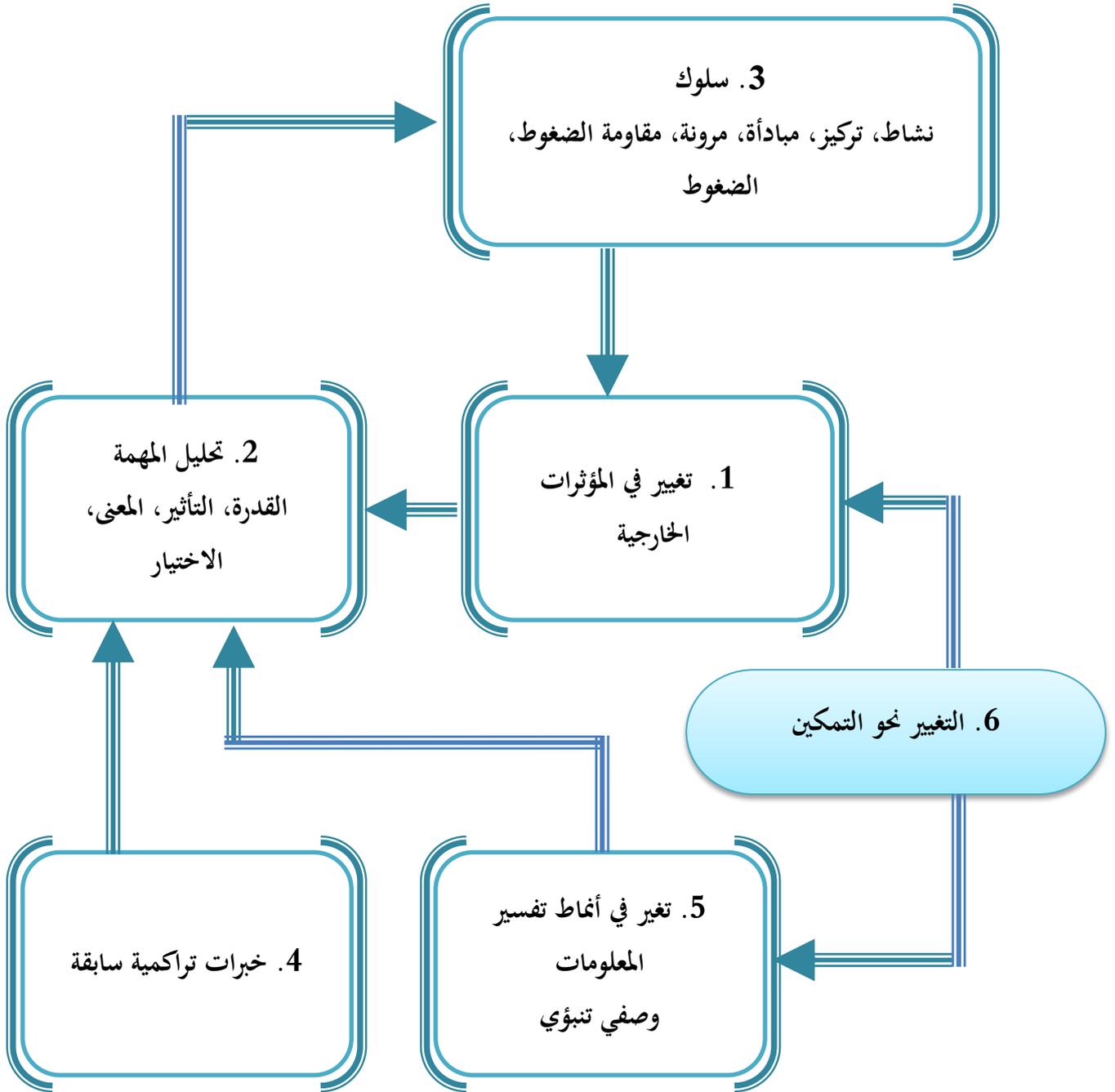
ظهر هذا النموذج عام 1990 على يد توماس وفلتهاوس لإكمال نموذج العوامل المؤثرة لكونجر وكاننجو، من خلال بناء نموذج التمكين الإدراكي الذي يركز على الظروف العامة للفرد التي ترجع مباشرة إلى المهمة التي يقوم بها، والتي تنتج الرضا والتحفيز، فالتمكين عندهما يبدأ من الذات ونظام المعتقدات (2) وفي هذا النموذج تم وضع ست خطوات متتابعة لتنفيذ عملية التمكين، ويوضحها الشكل رقم (4) (3) التالي:

(1) المرجع نفسه، ص 35.

(2) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 37.

(3) ثابت ريهام عصمت، إدارة الإدارية العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي، ص 82.

الشكل (2): النموذج الادراكي للتمكين



المصدر: شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالأبداع الإداري في المنظمات الأمنية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1، مصر، الجزائر، 2015، ص 58.

يتضح من الشكل أن خطوات تنفيذ عملية التمكين تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- متطلبات التغيير في البيئة الداخلية التي تتشكل من الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي كخطوة أولى تتطلب إجراء تغيير في نمط الإدارة ونظام تحفيز العاملين.
- توفير معلومات تساعد الفرد في تحليل المهمة (التأثير، القدرة، المعنى، الاختيار)
- يؤثر تحليل المهمة في سلوك العاملين، وهذا السلوك يؤثر في المؤثرات الخارجية
- تؤثر الخبرات التراكمية الموجودة لدى الفرد من تحليلاته الماضية للمهام والوظائف التي قام بها في التحليل الحالي للمهام التي يقوم بها، ويكون هناك تأثير تبادلي مع مدى توفر المعلومات التي تساعد في تحليل المهمة.
- تؤثر أنماط تحليل المعلومات في أسلوب تحليل المهمة وتعد عاملا مهما في تكوين ودعم اتجاهات الفرد المؤيدة للتمكين.
- تغيير المؤثرات الخارجية وأنماط تفسير السلوك باستخدام طرق التغيير نحو التمكين، ويتميز هذا النموذج بتناوله التمكين كعملية إدراكية لدى الأفراد، كما أنه يتناول الاتصال وتفسير المعلومات كأحد المتغيرات المهمة التي تؤثر في عملية التمكين من خلال التأثير في مدى إدراك العاملين لمتطلبات التمكين وتحديد ممارساتهم الفعلية التي تسهم بدرجات متباينة في دعم سياسة التمكين ومتطلباته.

3.3. نموذج المناخ التنظيمي Bowen and Lawler 1995:

يقوم هذا النموذج على افتراض أن توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي في أداء الأنشطة والمهام بهدف تطوير مستويات الأداء، وتحقيق نتائج ايجابية تسهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين⁽¹⁾، ويشير Bowen and Lawler 1995 إلى إشباع احتياجات عملاء المنظمة والمستفيدين من إنتاجها وخدماتها يتطلب: (2)

- إعادة تنظيم الفلسفة الإدارية.
- التخلي عن الأساليب الإدارية التقليدية.
- تدعيم المشاركة في اتخاذ القرار.

وهذا النموذج يضع خطوات محددة أمام الإدارة لتطبيق التمكين بسهولة ويسر وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (2):

(1) المرجع نفسه، ص 38.

(2) المرجع نفسه، ص 39.

الجدول (01): نموذج بوين ولولر

النتائج	بناء التمكين	الأساليب الإدارية
رضا العاملين عن أدائهم	السيطرة والتجديد في العمل.	أ_ ايجاد نقاط قوة في ممارسة الإدارة عن طريق الإثراء الوظيفي وبناء فرق العمل ذاتية الإدارة وحلقات الجودة.
دافعية أكثر نحو أداء العمل.	تحقيق المزيد من الوعي لبيئة العمل وجلب مرونة أكثر في أداء الوظائف	ب_ فتح قنوات الاتصال وتزويد العاملين بالمعلومات والوقوف على التغذية الراجعة عن طريق العملاء والمنافسين وقياس الأداء.
تحقيق الولاء والانتماء التنظيمي.	زيادة احساس العاملين بالمسؤولية وقيمة الألفة في العمل.	ج_ تطوير العاملين وتحليل النتائج لتطوير بيئة العمل
تحقيق الأداء وفقا للمواصفات المطلوبة وتحقيق عوائد مجزية للمنظمة وتحقيق انتماء الأفراد.	بناء ثقافة تنظيمية تسهم في إشاعة جو الألفة في عمل الأفراد.	د_ التحفيز من خلال ربط الأداء بجودة الخدمة وأداء الأفراد والمجموعات.

المصدر: بن نحيث، أيوب حجاب، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 34.

4.3. نموذج التمكين التدريجي 1995 Specter:

يقوم هذا النموذج على أساس أن التمكين عملية تدريجية تستغرق وقتا زمنيا محددًا، وفق خطوات متدرجة، فلا يمكن الانتقال الفجائي من المنظمة غير الممكنة إلى المنظمة الممكنة، حيث قدم سبيكتور نموذجه من خلال قاعدة التولي والتخلي في تطبيق التمكين، وذلك وفقا لما يلي:

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

قاعدة التولي: وتعني أن تتولى الإدارة مسؤولياتها الاستراتيجية، ويتولى العاملون تجديد الأهداف المنوطة بهم.⁽¹⁾

ومن خلال هذه القاعدة يكون هناك احساس مشترك بالمسؤولية ورؤية واحدة للهدف.⁽²⁾

قاعدة التخلي: أي أن تتخلى الإدارة عن الاهتمام بالتفاصيل من خلال إيلائها للعاملين وجعلهم قادرين على اتخاذ القرار فكريا ومهاريا من خلال تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم، وتوفير الموارد والمعلومات والإمكانات اللازمة التي تمنحهم الشعور بالثقة والقدرة على الاعتماد على الذات⁽³⁾ من خلال هذه القاعدة تتضح أهمية قيام الإدارة العليا بالتمكين المهاري للعاملين مثل اكسابهم مهارات التوافق وحل النزاعات والقيادة وبناء الثقة، وكذا قيامها بالتمكين الإداري من خلال دعم استراتيجيات التمكين واتخاذ الإجراءات التي تضمن لفرق العمل حرية الحركة وفعالية الأداء.⁽⁴⁾

5.3. نموذج راندولفس (الخطوات الثلاث) 1995 Randolphys

يشير هذا النموذج إلى سهولة تنفيذ أسلوب التمكين من خلال تحديد الخطوات الأساسية واقتصارها على ثلاث خطوات هي:⁽⁵⁾

- بناء الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة فرص المشاركة الفاعلة وتبادل المعلومات عن طريق القنوات المفتوحة.
- توفير فرص التدريب الفاعل والعمل على وضوح الأهداف.
- مشاركة فرق العمل في بناء الهيكل التنظيمي وفق أهداف المنظمة وتطلعاتها وحاجتها الفعلية.

إلا أن الصعوبة تكمن في التنفيذ والتطبيق الفعلي للتمكين، لأنها تتضمن العديد من الإجراءات للبدء في إتاحة فرص المشاركة في المعلومات، وتدعيم فريق العمل وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل المزيد من الحرية التي تفرضها طبيعة التمكين، فضلا عن المراحل الطويلة التي يستنفذها التمكين

(1) الخاجة فاطمة عبد الحميد، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006، ص 113.

(2) أفندي، عطية حسين، مرجع سبق ذكره، 36.

(3) الخاجة، مرجع نفسه، ص 113.

(4) أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

(5) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

لتفويض القيادة للمشاركة في اتخاذ القرارات، لذلك يعد التمكين عملية مستمرة ومتواصلة وصعبة نحتاج إلى التدريب المستمر في تنفيذها. (1)

الشكل (3): نموذج راندولفس

مشاركة المعلومات:

- مشاركة المنظمة في المعلومات المتعلقة بالأداء.
- مساعدة الأفراد في فهم أعمالهم.
- بناء الثقة عن طريق المشاركة في المعلومات المهمة.
- استشعار الرقابة الذاتية بقدر الإمكان.

إعطاء الموظف فرصة ليصبح جزء من التنظيم

- توفير التوجيه والتدريب للمهارات الجديدة.
- توفير فرصة التدريب والتشجيع اللازم للتغيير.
- تحول القيادة.
- توفر المعرفة اللازمة.

غلق الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي:

- خلق رؤية واضحة.
- تحديد الأدوار والأهداف.
- بناء وتأسيس عملية الأداء التمكيني.

المصدر: بن نحيث، أيوب حجاب، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير

منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 38.

ويتميز هذا النموذج بتركيزه على اكتساب المعرفة والتعلم التنظيمي كأحد العوامل الأساسية لنجاح التمكين، فمنظمة التعلم هي التي ساندت مصطلح التمكين، وأكسبته أهمية حقيقية، فالتوجيه والتدريب لا يكفيان دون تعلم لوسائل وطرق العمل الجديدة وأساليب عملها، وهذا يتطلب تمتع العاملين بخلفية علمية

(1) المرجع نفسه، ص 40.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

تدعم توجهاتهم وتساعدهم على استيعاب التدريب وتقبل التوجيه والاستفادة من الوقوع في الأخطاء لتصحيح الانحرافات. (1)

6.3. نموذج (الخطوات العشر) لفورد وفوتلر Ford and Fottler

يقترح هذا النموذج عشر خطوات لتنفيذ عملية تمكين العاملين، وهذه الخطوات هي: (2)

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير: يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامجاً لتمكين العاملين؟
وضح السبب أو الأسباب من وراء تبني التمكين.
- التغيير في سلوك المديرين: وهو أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتعلم كيفية التخلي، وقبل المضي قدماً وبشكل جدي في تنفيذ برنامج للتمكين هناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المديرين.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين:
- تكوين فرق العمل: لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتعمق بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين وعلى المنظمة ككل.
- المشاركة في المعلومات: لكي يتمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل.
- اختيار الأفراد المناسبين: يجب على المديرين اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوفر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.
- توفير التدريب: التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، إذ يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشكلات، والاتصال، وإدارة الصراع والعمل مع فرق العمل، والتحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.
- الاتصال: يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

(2) المرجع نفسه، ص 41.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- وضع برنامج للمكافآت والتقدير: يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو تفضيل أداء العمل من خلال فرق العمل.
- عدم استعجال النتائج: يجب تجنب الحذر من مقاومة التغيير، حيث سيقاوم الموظفون أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة.

7.3. نموذج الالتزام بجودة الخدمة Hartline and Ferrell 1996

من وجهة نظر أصحاب هذا النموذج فإنه ينظر إلى التمكين من منظور تسويقي يقوم على أساس جودة الخدمة المقدمة للعملاء بالإضافة إلى تقييم سلوك العاملين وليس لمخرجات أعمالهم يتيحان للمنظمة تحقيق جودة الخدمة بشرط توفر المناخ التنظيمي المناسب من خلال: (1)

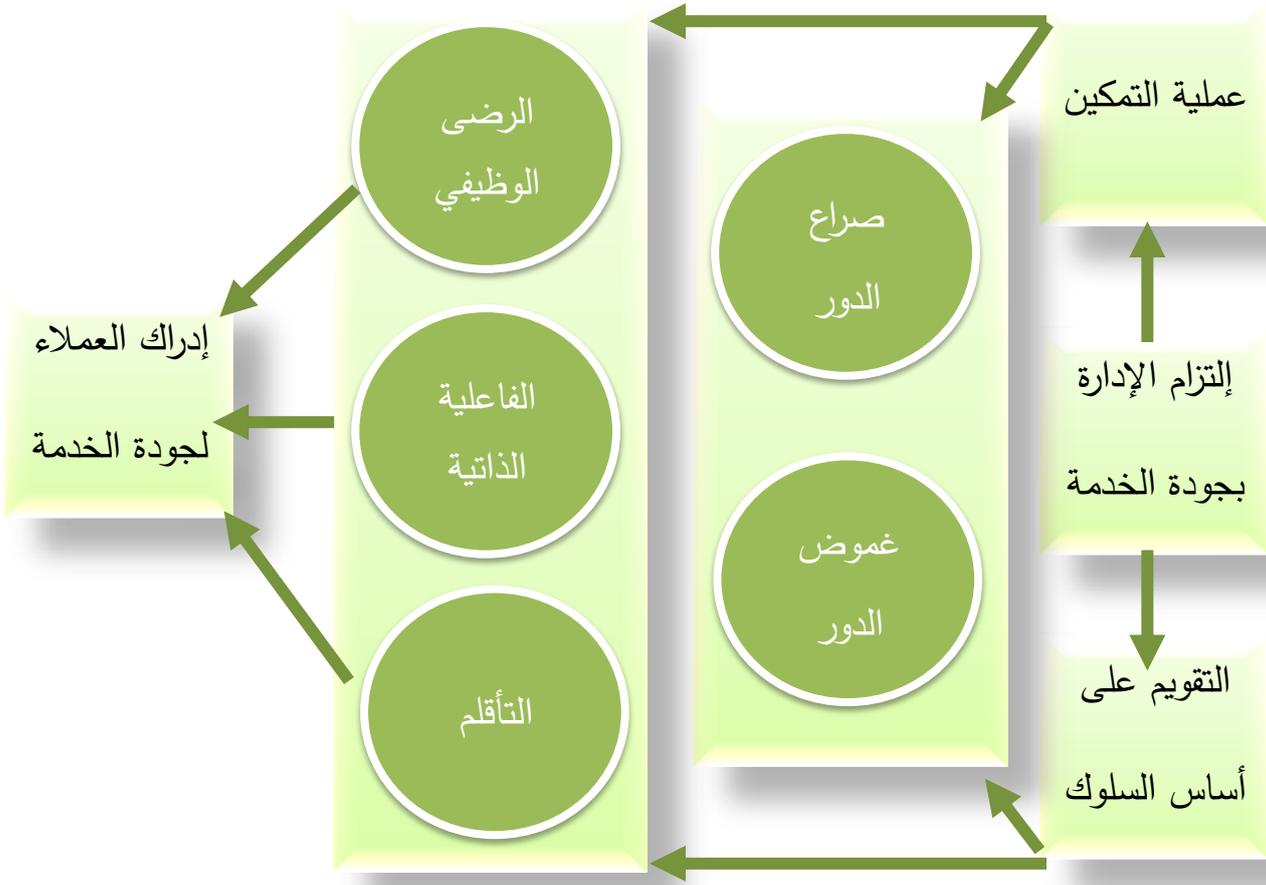
- إزالة الغموض في الأدوار الوظيفية لمنع الصراع وتحقيق التوازن الوظيفي.
- زيادة الفاعلية الذاتية للعاملين عبر عمليات التحفيز والتدريب، وجودة الأدوات التي يعمل بها العاملين.

إن مراعاة العوامل السابقة لتوفير المناخ التنظيمي المناسب للعاملين يترتب عليه ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن ثم سهولة تمكينهم، وقدرتهم على تقديم خدمات أفضل للعملاء، (2) ويوضح الشكل رقم (6) هذا النموذج الخاص بجودة الخدمة.

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 42.

(2) المرجع نفسه، ص 43.

الشكل (4): نموذج الالتزام بجودة الخدمة لهارتلين وفيرل



المصدر: بن نحيث، أيوب حجاب، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 39.

ويلاحظ على هذا النموذج رغم ابرازه لأهمية التمكين كوسيلة لتحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمة إلا أنه، بالغ في الاهتمام بتقويم سلوكيات العاملين مما ينعكس أثره سلبا على أداء العمل بدقة وإتقان.

8.3. نموذج طرق التمكين لديفس (2001) Davis

اقترح ديفز (2001) Davis من خلال عمله كمدرّب ومستشار إداري عشر طرق يمكن للمديرين إتباعها لتمكين موظفيهم وهي: (1)

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- التمكين من خلال المسؤوليات: يجب أن تكون المهام المطلوبة من الموظف معروفة ومحددة، ويجب أن يوضح المدير للموظف دوره في العمل وموقعه في العمل في المنظمة ككل، وهذا يؤدي إلى تكوين احساس بالامتلاك والأهمية ويزيد المسؤولية.
- التمكين من خلال الصلاحيات: لا يتم التمكين دون الصلاحيات، حيث يظهر الموظفون حماسا وابداعا أكثر عندما يكون لديهم بعض الصلاحيات المتعلقة بعملهم، وعلى الرغم من ذلك يجب أن يكون نطاق هذه الصلاحية محددة فيما يتعلق بالعمل المباشر للموظف نفسه.
- التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: يجب وضع المعايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم من الوصول إلى الإمكانية القصوى وهذه المعايير يجب أن يكون لها عدد من الصفات مثل المصادقية والموضوعية وأن تكون ذات مستوى عال بحيث تستثير الموظف وأن يكون بالإمكان تحقيقها بالوقت نفسه.
- التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب عنصر أساسي لتزويد الموظفين بالثقة والمهارات اللازمة لأداء العمل لذا يجب أن تسعى المنظمة وتحرص على تطوير مهارات موظفيها.
- التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: الموظفون بحاجة إلى المعرفة حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ودون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.
- التمكين من خلال التغذية الراجعة: التغذية الراجعة عن أداء الموظف عنصر هام للتمكين فإذا أردنا أن نمكن الموظف وأن ينجح، فيجب أن يكون الموظف والمنظمة على علم بنقاط ضعفه ليقوم بتقويتها ومراجعتها، ويجب الحرص على عملية الاتصال الثنائية (من الطرفين).
- التمكين من خلال التقدير والاهتمام: يحتاج الموظف إلى أن يشعر باحترام وتقدير الذات وللمدير هنا دور هام في ذلك، من خلال إظهاره وتقديره واحترامه للموظف، مما يساعد في تعزيز شعور الموظف بإدراكه لذاته وقدرته على أداء العمل.
- التمكين من خلال الاحترام: يرغب الموظفون بأن يعاملوا باحترام وتقدير وكرامة فالاحترام يساعد في تعزيز احترام وتقدير الذات، وبالتالي اظهر أداء متميز.
- التمكين من خلال الثقة: عندما يثق المدير فإن ذلك سيؤدي إلى أن يركز الموظف جهوده في أداء العمل بدلا من الخوف والسعي إلى تبرير كل خطوة يقوم بها.
- التمكين من خلال السماح بالفشل: كثيرا ما يكون الفشل مقدمة النجاح، فالموظف الذي يعلم أنه يمكنه المحاولة وإذا فشل فإنه سيمنح فرصة أخرى أي السماح بمبدأ المخاطرة، فإن ذلك يؤدي إلى النجاح

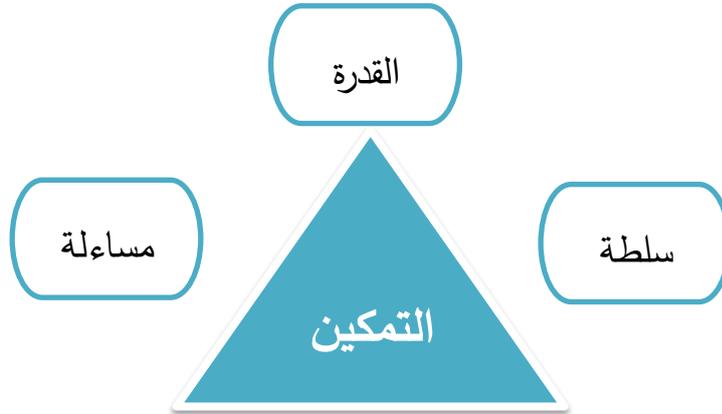
الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

والتميز على الرغم من صعوبة وجود بيئة تقبل المخاطرة، علما بان فكرة المخاطرة تكون أحيانا ضرورية للإبداع.

9.3. نموذج مكونات التمكين لبيرلين وهاريس 2003 Beyerlien and Harris

لقد حدد هذا النموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة كما هي موضحة في الشكل رقم (7).

الشكل (5): نموذج مكونات التمكين لبيرلين وهاريس



المصدر: البلوي محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة الكرك، 2008، ص 22.

هذا وقد عرفت المكونات المذكورة بالآتي:⁽¹⁾

- القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل.
 - المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة
 - السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة
- (2).

4. آليات بناء استراتيجية التمكين:

أشار Heizer and Rander إلى أن تقنيات بناء التمكين يمكن أن تكون من خلال الآتي:

(1) شائع بن سعد مبارك القحطاني، المرجع سبق ذكره، ص 45.

(2) المرجع نفسه، ص 45.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- بناء شبكات الاتصال التي تشمل العاملين.
- التطور المفتوح والدعم من المشرفين.
- نقل المسؤولية من كل المدراء والعاملين في الإنتاج.
- إنشاء الهياكل التنظيمية الرسمية كالفرق وحلقات الجودة.

ويذهب (Schermerhom et Al) إلى أن عملية بناء وتطبيق التمكين تحتاج إلى ثلاث خطوات هي:

- تفويض السلطة للمستويات الدنيا في المنظمة، إذ يجب أن تكون هذه العملية واضحة المعالم وغير غامضة.
- يجب أن يكون التمكين موحدًا وتشاركياً في جميع المستويات دون استثناء.
- ممارسة المدراء في كل المستويات وخاصة الإدارة العليا للمهارات والاتصالات (1).

تطبيق استراتيجية التمكين:

تناولت العديد من الدراسات والبحوث المؤشرات والمتطلبات لإمكانية تطبيق التمكين في مختلف المنظمات، إذ أشار (Shelton) إلى سبعة أسئلة موجهة للمدراء يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجية التمكين وهذه الأسئلة هي:

- 1) ما المعنى من قول إننا نريد تمكين الأفراد العاملين؟
- 2) ماهي خصائص الفرد الممكن؟
- 3) هل نحتاج إلى تمكين العاملين فعلاً؟
- 4) هل نريد أفراد ممكنين فعلاً؟
- 5) كيف يطور الأفراد إدراكاتهم تجاه التمكين؟
- 6) ما الخصائص التنظيمية التي تسهل من عملية تمكين العاملين؟
- 7) هل يمكن للمدراء تسهيل عملية التمكين؟

ويعتقد (Luthans) وجود مدخلين لتطبيق استراتيجية التمكين هما:

1. تطبيق نظام التحسين المستمر (كايزن) فضلاً عن تطبيق مبادئ (JDIT) التي تتضمن الآتي:

(1) عبد المعطي محمود البحيصي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- أ. بيان الأفكار حول كيفية أداء العمل.
 - ب. التفكير بدلالة كيف يتم أداء الأفعال بدلا من التفكير بسبب عدم حدوثها.
 - ج. أثارت التساؤلات حول الممارسات الحالية.
 - د. البدء بإجراء تحسينات فورا حتى لو علمنا أن نصفها فقط يمكن تطبيقه.
 - هـ. تصحيح الأخطاء حالا (1).
2. ويذهب (Karahoc et Yilmaz) إلى أن التمكين يمكن أن يطبق في المنظمات من خلال ما يلي: (2)
- أ. تغيير حدود العمل، وذلك من خلال توسيع المعاني والأطر وتحديد وظائف جديدة تناسب رؤية المنظمة ورسالتها.
 - ب. توسيع مدى الرقابة لتسهيل عملية انتقال السلطة من المدراء إلى مرؤوسيهـم.
 - ج. زيادة مؤهلات المدراء من خلال تنظيم البرامج التدريبية وذلك بقصد تشجيع المدراء على مشاركة السلطة مع مرؤوسيهـم.
 - د. زيادة مؤهلات العاملين بقصد دعم وتسهيل الاستعمال الفعال للسلطة ولزيادة الدعم والثقة في المشاركة بالسلطة.
 - هـ. تطبيق المنظمة لمبدأ العمل الفرقي والقائم على أساس التعاون والتفاعل.
 - و. إعادة هيكلة العمليات بقصد زيادة الأثر في العمليات والعاملين.
 - ز. الاستفادة من نظم تقييم الأداء لمساعدة العاملين في التنبؤ بنقاط الضعف، وتدعيم قوتهم في المجالات التي يستعملون بها سلطاتهم.
 - ح. نظم المكافآت المستندة على الأداء وذلك لدفع العاملين على استعمال السلطة الممنوحة لهم والمشاركة في المعرفة.
5. متطلبات نجاح استراتيجية التمكين:

هناك عوامل متعددة يمكن أن تساعد المنظمة في نجاح عملية تمكين أفرادها العاملين هي:

(1) مدى رغبة الرؤساء تحويل صلاحياتهم للمرؤوسين.

(2) الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) عبد المعطي محمود البحيصي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18 - 19.

(2) المرجع نفسه، ص 19.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- 3) فاعلية نظام الاتصال والتغذية العكسية.
- 4) وجود نظام عادل للتوظيف قائم على أساس توظيف الأفراد المؤهلين الذين يملكون مهارات عالية في مجال عملهم.
- 5) وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.
- 6) ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.
- 7) تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية وتحمل الأعباء الموكلة إليهم (1) .

معوقات التمكين الإداري:

قد تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ومن أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- عدم الثقة الإدارية.
- اختلاف في كل أهداف من الإدارة والعاملين.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على مبادرة والابتكار.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية.
- عدم رغبة المديرين في تطبيق مفهوم التمكين وذلك لخوفهم من فقدان السلطة.

(1) عبد المعطي محمود البحيصي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19، 20.

الفصل الثالث: أهمية تطبيقات ومستويات التمكين الإداري

- المساواة في مفهوم التمكين والتفويض السلطة، أي اعتبار التفويض مرادف لتمكين.
- عدم مراعاة حاجات المشاركين في السلطة.
- تطبيق التمكين عن طريق نقل ومحاكاة برامج التمكين في المنظمات الأخرى بالرغم من اختلاف ظروف كل منظمة⁽¹⁾.

كما توجد عوامل أخرى تؤدي إلى فشل عملية التمكين نذكر منها:

- التركيز على التمكين في الأجل القصير.
- التقليل من قيمة وأهمية التمكين.
- الفشل في تدريب الأفراد وتزويدهم بالقدرات والمهارات والمعارف اللازمة لإنجاح التمكين⁽²⁾.

⁽¹⁾ نعمي سلمى، بن سليمان أمال، أثر التمكين الإداري على الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2020، ص ص 11- 12.

⁽²⁾ سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018، ص 34.

الفصل الرابع: تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

أولاً: أسس نظرية للتميز المؤسسي

1. سيرورة تطور التميز المؤسسي
2. خصائص التميز المؤسسي
3. أهمية التميز المؤسسي
4. مبادئ وأهداف التميز المؤسسي
5. معايير التميز المؤسسي

ثانياً: متطلبات ومجالات تطبيق التميز المؤسسي

1. المحاور الرئيسية في تفسير التميز
2. شروط ومتطلبات تحقيق التميز المؤسسي وعوامل نجاحه
3. معوقات تحقيق التميز المؤسسي
4. التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال

البشري

5. دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي

أولاً: أسس نظرية للتميز المؤسسي

1. سيرورة تطور التميز المؤسسي:

تعود البدايات الأولى للتميز المؤسسي الى تسعة آلاف سنة، بالتحديد الى المصريون القدامى اللذين اهتموا بدقة وجودة النقوش الفرعونية في المعابد وعمليات الرقابة المفروضة على بناء المعالم بمستوى عالي من الأداء.

فالبدايات الحقيقية للتميز كمهنة وعمل اداري وكمدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء منظمات متفوقة ف جاء بمعية مفاهيم ادارية أخرى كالتطوير التنظيمي، تقويم الأداء، وإثر الجهود الهادفة الى تحقيق الجودة.

ظهر التميز في بادئ الأمر في المؤسسات الصناعية بالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، فوضع ديمينج أفكاره المتحورة حول الادارة بالجودة الشاملة فتميزت الصناعة اليابانية عن نظيرتها الأمريكية وأصبحت الجودة خيار استراتيجي للتميز.

ثم جاءت المحاولات الادارية الأولى للبحث عن التميز حينما حدد مدخل الادارة العلمية الكفاءة كأساس لذلك وركز مدخل العلاقات الانسانية على رأس المال البشري كأساس لخلق المؤسسة المتميزة. لتتوالى بعدها الجهود ف طرح مورتن مقالة بعنوان البحث عن التميز في 1980 مركزا فيها على الخدمة الممتازة، أما ماشون فقد تحدث في مقاله المعنون بتحقيق تميز الأداء عن الانتقال من فكرة الرأسمال الى توظيف المعلومات والمعرفة والابداع⁽¹⁾.

في أواخر التسعينات بالتحديد 1982 طرح الأمريكيين بيتر ووترمان كتاب بعنوان البحث عن التميز ولحقه طرح نموذج سفن7 او الأسات السبعة الذي أكد على سبعة عناصر أساسية للوصول الى التميز مما زاد الاهتمام بتميز الخدمات، من جانب اخر أكد أوستن وبيترز على ان المؤسسات المتميزة تعتمد بشكل أساسي على الابداع والقيادة والاهتمام بالزبائن، الا أنه ذهب أيضا الى اعتبار ان المؤسسة المتميزة هي التي تحافظ على تطور ثابت وعلى جودتها ومرونتها.

حاول العلماء في هذه الفترات تحديد مفاهيم ومعايير الاداء المتميز، فأنشأت الحكومة الامريكية عام 1989 نموذج مالكولم بالدريج بهدف تطوير المنظمات، اقتداء بنموذج ديمينج الياباني، وبدورها الدول الأوروبية لاحظت

(1) رضا ابراهيم المليجي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012، ص-ص69-70.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

جهود المنافسين فبنت النموذج الأوروبي للتميز عام 1991 من خلال تطوير أفكار ومعايير النموذجين الأمريكي والأوروبي (1).

فمفهوم التميز المؤسسي قديم الظهور تبلور من الحضارات القديمة وصولاً إلى اكتسابه طابع أكثر وضوحاً ورسمية بدخوله المجال المنظمي والإداري لينتقل بذلك بنائه من الجودة إلى مفهوم أكثر شمولية واتساعاً (2).

2. خصائص التميز المؤسسي:

يعتمد التميز المؤسسي على مجموعة من العوامل الضرورية والمزدوجة، ويضيف مبدأ التميز المؤسسي على الاحتكار الكلي أو الجزئي، ولكن يعتمد على أساليب الإدارة المتقدمة، يطلق عليها الإدارة المرنة أي (L.M) Lean Management التي تعتمد على قيام المدراء بالقضاء على اتقاق في منظومة الأعمال اذن يعتبر القضاء على تعاقد أهم أساليب التنافسية المعاصرة ، التميز في سلاسل التوريد البديلة ، التميز في كفاءة المدخلات، التميز في التشغيل و التحويل الفني، التميز في المخرجات و النتائج (الفعالية) ، التميز في استخدامات المخرجات لإشباع الحاجات، التميز في الانتاجية و الجودة، التميز في البيئة الخضراء و القيادة المرنة، فمن أهم خصائص التميز المؤسسي ما يلي:

- منظومة متكاملة لا تتجزأ
- سلسلة من المهارات والمعرفة
- مفتاح التقدم
- القدرة على المنافسة
- القدرة على التهديد (تحقيق الاهداف)
- ضروري لنجاح المنظمة
- تتطلب ادارة الكترونية
- تحتاج رؤية عالمية
- تتطلب احتراف اداري
- تحتاج الى مهارات سلوكية متكاملة
- تحتاج الى مهارات ترشيديية
- يعتمد التميز المؤسسي على كود أخلاقي

(1) المرجع نفسه، ص70.

(2) بسمه عدنان السيوفي ، تدريب من أجل الازدهار ، مركز الخبرات المهنية ، 2019، ص 68.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

- تهتم بالمقارنات التطويرية للتحسينات المستمرة
- تهتم بالتحليل البيئي والمرونة والتكيف
- فالتميز المؤسسي هو الاستخدام المنطومي لمبادئ ادارة الجودة المتكاملة في المؤسسة ووظائفها الممكنة عن طريق الادارة المرنة والفكر المرن، فهو يستخدم لتحسين الأداء والانتاج مع تحقيق أرباح وتحقيق النجاح مع تحسين الانتاجية والكفاءة والفعالية والمرونة والقضاء على الفاقد.
- فالمؤسسات التي تحقق تميزا تتمتع بمجموعة من الخصائص المهمة وهي:
- قبول الأعمال الصعبة: اذ ان قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي حيث تتوفر فيه فرص النمو والتعلم السريع للمؤسسات وتحسين العمليات.
- توفر القيادة الكفوة: اذ القيادة تعتبر كقدرة لها بارز في التحفيز للتميز والتشجيع عليه.
- تحمل المصاعب: فالمصاعب تكشف مستويات قدرة المؤسسات، اذ ان ارتكاب الأخطاء وتحمل المؤسسة للأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.
- ان المؤسسات المتميزة يتوفر لديها الخبرات في خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء
- برامج التدريب التي تعزز من تميز المؤسسات.
- الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء داخلي يؤكد على أهمية ذلك باعتباره يؤثر على تميز المؤسسة.

3. أهمية التميز المؤسسي

يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي بما يلي:

- توجيه الجهود نحو العمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية، وتحقيق الأهداف المنشودة.
- العمل على تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الادارية.
- قدرة المؤسسة على ادارة عملياتها، وادارة مواردها بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
- ضرورة العمل على تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين للمساهمة ودفعهم الى بذل كل الجهود والطاقات.
- توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.
- تحقيق معدلات التغيير للتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

ان التميز في المؤسسات يعمل على توحيد جهود العاملين، وتشكيل فرق عمل لأنشطة وعمليات المؤسسة وتبني نظام اتصال من شأنه ربط جميع مستويات المؤسسة مع بعضها البعض للتمكن من الوصول للتميز المؤسسي⁽¹⁾. كما يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي فيما يلي:

- يساعد تميز المؤسسة في تحديد الوسائل والطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها في حال ظهورها.
- يمكن تميز المؤسسة على توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردا ام مجموعة أفراد.
- المؤسسة المتميزة تبني أسس تميزها من التركيز على خلق القيمة المضافة للمتعاملين وخلق مستقبل مستدام من خلال بناء القدرة المؤسسية والقيادة بالرؤية والطموح وفعالية كفاءة القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة.
- يساعد تميز المؤسسة على التركيز على الزبائن وأرائهم والتحسين من خلال التواصل معهم.
- يمكن التميز من تحويل كل أعمال المؤسسة الى عمليات مدروسة ومترابطة⁽²⁾.

4. مبادئ وأهداف التميز المؤسسي:

1.4. مبادئ التميز المؤسسي:

ان ادارة التميز للمنظمات بشكل عام تقوم على مجموعة المبادئ:

- التركيز على النتائج المستهدفة: يتحقق هذا المبدأ من خلال التزام الادارة بالعمل بصورة متوازنة لمراعاة جماعات أصحاب المصالح المرتبطة بالمنظمة، وتتضمن عاملين عملاء، موردين والمجتمع، بالإضافة الى أصحاب رأس المال.
- التركيز على العملاء: ان تعمل المنظمة بمنظور العملاء الخارجين والداخليين لأن العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الادارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى.
- القيادة وتناسق الأهداف: تقوم القيادة بدور هام ومحوري في انجاح نموذج الادارة المؤسسية المتميزة من خلال وضع الأهداف الواضحة والسعي لتحقيقها بأفضل الطرق، مع تقديم النموذج الأمثل للتصرف، فيؤثر ذلك على كافة العاملين ويصبح بمثابة مؤثر فاعل على الممارسات على كافة المستويات التنظيمية.
- الادارة بالعمليات والحقائق: يجب ان تعمل المنظمة في إطار منظومة متكاملة تترابط فيها الاجراءات والعمليات، فتصبح المنظمة على كفاءة وفعالية عند تحقيق أهدافها وتوظيف الموارد المتاحة لها.

(1) رجاء محمد ياسين عودة، ادارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والادارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021-2022، ص46.

(2) بوقرة رابع وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي، ميلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد2، 2019، ص104.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

- تنمية وإشراك الأفراد العاملين بالمنظمة: يعتمد نجاح تحقيق الإدارة للتميز على تنمية وإطلاق الطاقات الإبداعية والتوظيف الأمثل للخبرات والمعارف للموارد البشرية فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج حيث إن رأس المال البشري هو أمن ما تملكه المنظمات. فالطرق الجديدة والأساليب الحديثة والمنتجات المتطورة تكمن في عقول العاملين ومن ثم تتحقق فرص الوصول إلى الإدارة المتميزة عندما تتجج الإدارة في خلق بيئة تنظيمية جاذبة وحافظة لأفضل العناصر البشرية.

- التعلم المستمر والابتكار والتجديد: باعتبارهم أحد الركائز الأساسية لتحقيق الإدارة المتميزة، لأن تحقيق النمو يأتي من التعلم المستمر وتوظيف التجارب واستخراج الدروس المستفادة منها.

- المسؤولية الاجتماعية: يجب أن تتولد لدى الإدارة المتميزة القناعة التامة باحترام قواعد ونظم المجتمع والتي لولا وجودها لما نجحت المنظمة، لذلك يكون من الواجب عليها أن تساهم بفعالية في الحفاظ على تلك القيم بتطبيق المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق النجاح⁽¹⁾.

2.4. أهداف التميز المؤسسي:

- التحسين المستمر والسبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم إدارة الأداء.

- التفوق على المنافسين من خلال تحقيق الجودة، الكفاءة، الإبداع وسرعة الاستجابة للعملاء.

- تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستويات الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز ومبادئها، والعمل على تصميم أفضل التطبيقات في الأداء المؤسسي من خلال تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج وتقديم الخدمة أو المنتج بطريقة متميزة يرضى عنها العميل مع الاستمرار في العمل والمحافظة على معدلاته ضمن بيئة تنافسية عالية.

- ضبط وتطوير النظام الإداري وذلك لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات.

- البحث عن الاختلاف من خلال استغلال وتفعيل مصادر القوة لدى المؤسسة.

- تحقيق القيمة المضافة لأصحاب المصلحة من خلال زيادة الربحية.

- ترسيخ مفاهيم الجودة الشاملة القائمة على الكفاءة والفاعلية.

- إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكارية للعامل وعدم ربطهم بالسياسات والإجراءات المقيدة غير المرنة وتوفير القيادة الماهرة لتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق الرضا الوظيفي، هذا لأن رضا العامل ينعكس إيجاباً على نوع الخدمة وعلى الانتاجية.

- استمرارية بقاء ونمو المؤسسة وتعظيم فرصها في الوصول إلى غاياتها وأهدافها.⁽¹⁾

(1) بلعيد حياة وآخرون، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر، وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص 287.

5. معايير التميز المؤسسي:

1.5 تميز الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة، وهي معايير سلوكية تحدد المقبول من السلوكيات من غير المقبول، حيث تسود المنظمة المتميزة ثقافة متميزة قائمة على الفهم الكامل لرسالة المنظمة وعلى نشر آلية التعاون بين العاملين. فتهتم بدرجة أولى بالموارد البشري وتشجعه على الابداع والابتكار، فهي ثقافة قائمة على كيف لا الكم. فالثقافة التنظيمية تعمل على تنمية الولاء للمنظمة وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الراحة سواء على مستوى بيئة العامل او أنماط العلاقات، تزيد من انتماء العاملين اليها، ايضا تعميق الاستقرار في المنظمة من خلال نشر الثقافة التنظيمية الايجابية وزيادة انتماء العامل للمؤسسة تقل حالات الحراك المهني والبحث عن مؤسسات أخرى كونها مرجعية للعاملين توضح المغزى من النشاطات الادارية للمنظمة.

فالثقافة التنظيمية هي من تنشر الأمور الايجابية داخل المؤسسة وتخفف من حالات الصراع مما ينعكس على قابلية الأفراد ودافعيتهم للعمل (2) .

فهي تؤثر على عناصر أساسية منها العاملين و ذلك من خلال مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين و زيادة كفاءة أدائهم كما أنها اطار مرجعي لتفسير الأحداث و الأنشطة المحيطة، أيضا تؤثر على المنظمة و ذلك بأن الثقافة التنظيمية تنعكس بالتحديد على ثقافة المنظمة و استراتيجياتها و تحقق الاستقرار الداخلي كما تعمل على ترسيخ مبدأ العمل بروح الفريق اضافة الى أنها تضبط تصرفات و سلوكيات العاملين، ايضا تؤثر على البيئة المحيطة و ذلك من خلال الثقة التي تخلقها جودة و تميز الخدمة او المنتج اضافة الى تحقيق التكيف و التواصل بين العاملين في المؤسسة و البيئة الخارجية (3).

ان الثقافة القوية تؤدي الى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث تتسم المؤسسات الناجحة بان لها ثقافة تنظيمية قوية وان أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا. (4)

(1) بوزور بن فيروز، يعلى فاروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد4، ديسمبر 2021، ص 394.

(2) صالح عودة الهلالات، ادارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2014، ص236.

(3) المرجع نفسه، ص-ص 237-238.

(4) فؤاد عبد المعطي شقوع، ادارة الأداء و التميز المؤسسي، ط1، دار أزمنة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص82.

2.5. تميز الهيكل التنظيمي:

تصمم الهياكل التنظيمية بناء على أسس علمية نظرا لكونها وسيلة فعالة لتحقيق الانسياب الدقيق والمنظم للأعمال والتنسيق الجيد بين مختلف الوحدات والأقسام الادارية داخل التنظيم رغبة في الوصول للأهداف. فالهيكل التنظيمي الجيد يتميز بالمرونة والتطور وقابلية التكيف مع الظروف، حيث يسمح بالتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية، خاصة في ظل الرقمنة زاد التقسيم الواضح للمهام والأدوار والتوزيع العقلاني لمسؤوليات العمال ضمن نطاق تخصصاتهم مع مراعاة الاستحقاق المهني للمنصب ودرجة الكفاءة مع الاستعداد العملي والعلمي لتأدية المهام.

فالهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يعمل أجزاءه ككتلة واحدة للوصول الى الغايات فهو يقوم على التخطيط الاستراتيجي المحكم. كما أن جميع من ينتمي اليه يجب ان يكون على قدر من المسؤولية. يراعي في وضع الهياكل التنظيمية حجم المنظمة، فعادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون أقل تعقيدا من حيث الأدوار والمكانات وتوزيع المناصب مقارنة مع المؤسسات الكبيرة المعقدة التي تتطلب تقسيما دقيقا للمسؤوليات والأدوار، حيث تتلاءم مع طبيعة التنظيم ومع التطورات المستجدة عليه كغزو التقنيات الإلكترونية لمنظمات الأعمال مما سهل أنماط الاتصال وضمن الانتقال السلس للمعلومة وساهم في عمليات التحسين المستمر للمخرجات.⁽¹⁾

خاصة في ظل التوزيع المتباين للموارد البشرية في المستويات الادارية، الذي من المفروض ان يكون على أساس الكفاءة والفاعلية بهدف زيادة الأداء وتخفيض التكاليف، كما ان لأساليب الاشراف الفعالة دور هام في تميز الهيكل التنظيمي حيث يراعى في ذلك قدرات كل من الادارة والعاملين وطبيعة العمل.

فأسلوب الاشراف ونظم الرقابة وتقسيم العمل وامكانيات الفرق العاملة ومستويات التأهيل للرؤساء والمرؤوسين، كلها لها تأثيراتها على الهيكل التنظيمي الذي يمكن مقارنته للجسد الواحد المتكون من أجزاء ووحدات مختلفة على الرغم تباينها الا أنها متعاونة، متكاملة، متساندة وظيفيا فأى تغير يطرأ على أحدهما ينعكس على الهيكل ككل، معتمدة على نظام اتصالات فعال لنقل المعلومات من أعلى الهيكل التنظيمي الى أدناه بسلاسة وفعالية.⁽²⁾

فالاعتماد على هيكل تنظيمي يعني الابتعاد عن الروتين والبيروقراطية والاجراءات المركزية، واتباع هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من أجل القدرة على التحديث واستثمار الفرص وسرعة اتخاذ القرارات وكذلك قدرة الإطار

(1) صالح عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص244.

(2) المرجع نفسه، ص244.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

الهيكل الذي يربط أجزاء التنظيم ويحدد العلاقات بين الأعمال والمراكز والأقسام والتعاون المتوقع بين اجزاء التنظيم، ويوضح خطوط السلطة والمسؤولية بشكل يساعد على أداء الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المطلوبة.⁽¹⁾

3.5. تميز الموارد البشرية:

توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء التميز:

- تطبيق استراتيجية المنظمة وترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.
- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على ادارة التغيير بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة.
- التوحد الاستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة والعملاء من خارجها، في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة⁽²⁾.

ينتج عن التغييرات التي تعرفها المؤسسة الاهتمام بالعنصر البشري و اعتماد أسلوب التفويض لتحقيق التميز في العمل الذي يشمل تحقيق أهداف الأفراد و التنظيم معا، حيث يتم الوصول الى تميز المرؤوسين من خلال الاهتمام بالعاملين و تحفيزهم على السلوك الابداعي ، و اتاحة الفرصة لهم مع تحديث الأنظمة و التخلي عن الروتين و المركزية في التعامل، اضافة الى اشراكهم في عملية صنع القرارات و منحهم امكانية استغلال الفرص التي تتطلب المبادرة و التركيز على الأهداف الرئيسية و عدم تشتيت الجهود، فالمؤسسة المتميزة هي التي تخلق المناخ الداعم للتميز، هذا ان المؤسسة التي لا تثق بعاملها و لا تشجعهم على الابداع سوف تخلق بيئة معرقة للتميز، فبتوظيفها للأشخاص المتميزين يساعدها على تنفيذ استراتيجيات تنافسية عالية المستوى و بالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين⁽³⁾.

تم طرح العديد من الكتب في الادارة للتأكيد على دور الموارد البشرية و التي يطلق عليها مسمى: ثروة المنظمات او رأس المال الفكري مثل كتاب Stewart 1997, Mc lagan 1997, Korot et Tovstiga ، يرتبط المورد البشري عادة بالتغيرات البيئية الجديدة لهذا يجب على المؤسسات ان تعتمد الى التطوير التنظيمي للموارد البشرية بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منها هذا ان نجاح المنظمة مرهون بجدارة العاملين الذين يمثلون الميزة التنافسية الأولى للمنظمات الحديثة.⁽⁴⁾

(1) نسرين علي الزهراني، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة ام القرى، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد5، 2020، ص45.

(2) بلعيد حياة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص288.

(3) صالح علي عودة الهللات، مرجع سبق ذكره، ص-ص 257-258.

(4) عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية ورؤية استراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003، ص ص 428-429.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

فالمؤسسات اليوم تجاوزت تركيزها على رأس المال البشري بدرجة متعاضمة وتجاوزت تركيزها على تعظيم الانتاج الى فكرة البحث عن سعادة المنظمات التي بدوره تزويد من مخرجات المؤسسة وهامشها الربحي، وهذا لا يتحقق الا من خلال سعادة المورد البشري ورفاهيته باعتباره صانع المخرجات.

لا ترتبط سعادة الموارد البشرية بالجانب المادي فقط كالأجور و المكافآت و العلاوات، بل حتى بالجانب المحسوس و النفسي كالتقدير و الاحترام و اشراك العامل في اتخاذ القرارات خاصة أنه الأدرى بمصلحته و مشاكلها من القادة، تشجيع المبادرات الفردية و التحفيز على الابداع و الابتكار و مقابلة ذلك بالاعتراف من أصحاب السلطة، تنشيط فعاليات كالمورشات التكوينية، ملتقيات رحلات تريض، فالمورد السعيد هو المورد الدائم و شريك أساسي في المؤسسة و تعزيز رضاه و انتمائه الوظيفي يساهم في تميز أدائه و رفع إنتاجيته بما يحقق بدرجة أولى على جودة الخدمات التي تلبي حاجيات العملاء من جهة و تضمن الاستدامة للمؤسسة من جهة أخرى.

فالمؤسسة المتميزة تعمل على تحسين معارف و قدرات العاملين فيها على المستوى الفردي ومستوى الجماعة، و تقوم برعايتهم والتواصل معهم وتقديم المكافآت بطريقة تحفزهم كما تمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة⁽¹⁾.

فدرجة تمتع أعضاء المؤسسة بقدرات ومهارات وسلوكيات تمكنهم من أداء عملهم بفاعلية والتعامل مع مختلف المواقف، وتنمي شعورهم بالانتماء، والحماس المتميز لأداء مهامه عبر استعمال قدراتهم الابداعية لتحقيق الأهداف الكلية هي ما يكمن في التميز البشري.

4.5. تميز الاستراتيجية:

الاستراتيجية عبارة عن مزج للرؤى المختلفة الخارجية والداخلية وتكوين رؤية واحدة مشتركة تسير على نهجها المنظمة بكافة ابعادها ومكوناتها، غالبا ما تعتمد على مهارات المديرين المختلفة التي تترجم وتحوّل الى تجسد فعلي في المنظمة فهي قائمة إلزاميا على التفكير الاستراتيجي⁽²⁾.

الاستراتيجية هي عملية تكييف المنظمة مع بيئتها لتحقيق الغايات التنظيمية وتأكيد بقاء التنظيم والعمل على تنميته وتطويره في المدى البعيد من خلال تدعيم وتعزيز قيمة المنتجات المنظمة ومكانتها في المجتمع⁽¹⁾.

(1) ابراهيم عمر حمدان المصري، الإدارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، -الشق المدني-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص68.

(2) عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة و الحوكمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص198.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

لا يوجد مؤسسة تسير بدون استراتيجيات، لكن الفرق بين الاستراتيجيات المعتمدة من شأنه صنع الاختلاف رغم طموح مختلف المؤسسات الحديثة لبلوغ التميز لذلك تتنوع مجموعة من الاستراتيجيات مثل استراتيجية التحسين والتميز في الأداء، استراتيجية تطوير وتحسين المنتجات او الخدمات.

تتطلب الادارة الاستراتيجية التركيز على جميع أعضاء التنظيم من العامل البسيط الى المدراء لكل دوره وأهداف مطالب بتحقيقها على قدر مسؤولياته، وترتبط بصفة أساسية ببرامج التحديث والتطوير بنظم العمل في المؤسسة ككل، فهي تتطلع دائماً نحو الأفضل من خلال تفعيل عمليات التحسين المستمر ويعني مدراء أكثر ابداعاً. فالوصول الى التميز من خلال الادارة الاستراتيجية يكون عن طريق وضوح الأهداف نحو الارتقاء وبوضع أهداف الجودة كجزء من الخطة الاستراتيجية ونشرها بين العاملين، أيضاً بتحديد معايير ومؤشرات أداءية يمكن قياسها لمتابعة التطوير اضافة الى التخطيط والتقييم والتحسين للخطط الاستراتيجية⁽²⁾.

أي ان يكون للمؤسسة استراتيجية معناه تكون لها رؤية مستقبلية ضمن التغييرات المحيطة، مع وضع الخطط المناسبة لتحقيقها، ويتفق عليها العاملون ويسهمون في تحقيقها والعمل عليها بالتدريب والتعلم والابتكار وتميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتبني خطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الاستراتيجية على مواجهة التحديات المحيطة⁽³⁾.

ايضا تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة والتي تعد الإطار الصحيح والمنهج السليم للاستفادة القصوى من امكاناتها ومواردها لتحقيق أهداف المؤسسة والتوجه نحو تبني خطط للتطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل.

5.5. تميز القيادة:

القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرغوبة، لها تأثير مباشر على التميز المؤسسي من خلال تنميتها لقدرات الأفراد وتشجيعهم على الابداع من خلال أساليب التحفيز والمهارات القيادية المتفردة وعلاقات العمل الفعالة، اضافة الى اهتمام القادة بتشجيع المنافسة للعاملين لخلق أفكار جديدة⁽⁴⁾. الادارة العليا تقوم بالتأثير على التميز من خلال تنمية قدرات العاملين وتحفيزهم نحو الابداع والتميز، يحدث ذلك من خلال المهارة القيادية والقدرة على التفكير المبتكر الذي يبتعد عن التقليد وكذلك دفع العاملين الى المنافسة في ابداع أفكار جديدة⁽¹⁾.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص5.

(2) عائشة يوسف الشمالي، المرجع نفسه، ص198.

(3) نسرين علي الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص45.

(4) صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، صص252-253.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

يرى السلوكيون وفي مقدمتهم ليغام بأن المصطلح القيادي مرتبط بالأدوار التنفيذية لكل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها، ويسعى لتحقيق أهدافها عن طريق التفكير والتعاون. فالقيادة لها دور جوهري في انجاح المؤسسات و المحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة، فهي المسؤولة عن تصور الرؤية و خلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها، و في ظل تحليل و ادراك تام لبيئة عملها، و جعلها قادرة على الاستحواذ على المعرفة المناسبة و خلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة و ما يصاحبها من ظواهر كالتنافسية الشديدة و التغيير السريع، و التنوع الابداعي، و ادارة الأداء و بناء القدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية التي يمثل أهمها في حماية البيئة و المحافظة عليها، و تشغيل القطاعات العريضة من فئات المجتمع المختلفة الراغبة في العمل، و خاصة فئة الشباب.

فالقائد المتميز يعي الأخطاء ونواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات، ولا شك ان الأشخاص اللذين تزداد حساسيتهم، لإدراك أوجه التعامل القصور والمشكلات في المواقف كافة، تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث والتأليف فيها، فاذا قاموا بذلك فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو التمييز.⁽²⁾

فالقيادة تعمل على ادخال مفاهيم التميز وغرسها في العاملين، فالقائد يمتلك مجموعة من الصفات التي تميزه عن الآخرين والتي تجعل في عملية القيادة في المؤسسة متميزة عن باقي المؤسسات، كما أنه المسؤول عن خلق رؤية مشتركة متميزة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال استغلال الطاقات واقتناص الفرص.⁽³⁾

6.5. تميز الخدمة:

يقصد بالتميز تقديم خدمة مختلفة وبشكل متفرد تحقق وتتخطى توقعات العملاء ورغباتهم، فالعميل يمارس تهديد على المؤسسة كونه يستطيع التغيير إذا لم يحصل على ما يرضيه ويضمن رضاه ووفاءه، لذا وفي ظل التميز فان تقديم الخدمة يعتبر مؤشرا هاما يجب مراعاته ومراقبة نتائجه باستمرار.⁽⁴⁾

حيث يمكن تعريف الخدمة بشكل عام على أنها المنافع غير محسوسة التي تقدمها المؤسسة لعملائها لقاء ثمن معين، اما الخدمة المتميزة فهي ذلك النوع من الخدمات التي تتسم بدرجة عالية من الجودة وتترك انطبعا ايجابيا لا في نفس العميل عن جودة تلك الخدمات، ويمثل رضا العميل حجر الزاوية في خدمة العملاء، ويذهب البعض الى

(1) Borghini.E. framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation, the journal of creative behavior. vol 31, No 1-226-289, 2013.

(2) بلعيد حياة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص288.

(3) يوسنة نسرين، بوشريبة محمد، مرجع سبق ذكره، ص420.

(4) المرجع نفسه، ص420.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

أبعد من ذلك فيقولون ان الخدمة المتميزة لا تقتصر على ارضاء العميل، بل تتجاوز ذلك الى اسعاده وتحقيق استمرار تلك المشاعر الايجابية في نفس العميل.(1)

هناك مجموعة من القواعد التي تعمل على تطوير آلية تقديم الخدمة للزبون نذكر منها ما يلي:

- ادراج الزبون بالمرتبة الأولى، وتشمل الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لتقابل توقعات الزبون.
- بناء علاقة طويلة الأمد وذلك من خلال تقديم يد المساعدة للزبون بعد ان تتم عملية البيع او الخدمة والتأكد من أنه راض بما قدم اليه.
- التعرف على قدرات المؤسسة ونقاط الضعف لديها والعمل على تعزيز امكانيات المؤسسة في تدنية نقاط الضعف وذلك في سبيل تقديم الخدمة للزبون.
- التواصل مع الزبون من خلال الاستماع له والتعرف على احتياجاتهم.
- العمل على تعزيز مفهوم ضمان الجودة لدى العاملين في الخدمة المقدمة للزبون (2).

ثانيا: متطلبات ومجالات تطبيق التميز المؤسسي

1. المحاور الرئيسية في تفسير التميز :

تفسير التميز بناءا على ممارسات المنظمة: يعد الهدف الأسمى من تطبيق معايير التميز في المؤسسات الحديثة هو احداث نقطة تطويرية وقفزة في الأداء المؤسسي، يساعد القادة على اكتساب طموحات تحقق الكفاءة والتميز في الأداء وصولا الى المستوى العالمي، وبما ينعكس على اثناء روح المنافسة في كافة مجالات وأنشطة العمل بالمنظمة.

تفسير التميز على أساس تفوق المنظمة على مثيلاتها: يشير هذا المفهوم الى منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء فاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، التي تقودها الى التفرد والتفوق الايجابي على غيرها من المنظمات في الوصول الى أهدافها. وهو حالة من تفرد وتفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهوره بالصورة التي تميز المؤسسة وتبرزها وتعلي شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى. فالتميز يمثل الخبرة المقدر من المعرفة الصريحة والاجرائية لمنظمة معينة، والتي تعكس الأداء المتفرد الناجح والكفاء الموجه لأداء أية مهمة بطريقة متميزة.

تفسير التميز من خلال تحقيق أداء يفوق توقعات العملاء : و يشير هذا المفهوم الى محصلة الجهود التي تبذلها منظمة الخدمة لتحديد توقعات العملاء عن الخدمات التي تؤديها من أجل تحسين و تطوير أداء هذه

(1) بلعيد حياة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص288.

(2) Hughes, Arthur Middleton, **the Customer loyalty solution: hat Works (and what doesnt) in customer loyalty programs**, McGraw-hill, U.S.A, 2003, p22.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

الخدمات لتقديم خدمة تفوق تلك التوقعات و تجعل المنظمة نموذجا يحتذى به، فالتميز يعبر عن تقديم لمسة اضافية تتجاوز توقعات العميل فتكون المنظمة دائما البديل الوحيد للعملاء الحاليين كما تكون الاختيار الأفضل لعملاء مرتقيين لما يحقق النجاح و التميز للمنظمة، فالتميز هو الوضوح في التعرف على العملاء و تفهم مطالبهم و احتياجاتهم و اهتمام عناصر المنظمة كافة بتلبية تلك الاحتياجات و المتطلبات المستقبلية غير المتوقعة من خلال أداء يفوق التوقع و يحقق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد و المجتمع بأسره، فالمنظمة المتميزة تعمل على تطوير و ادامة تقديم قيمة مضافة للشركاء، و تخطى المتطلبات الروتينية التي تعمل فيها المنظمة، و السعي من أجل الفهم و الاستجابة لتوقعات المتعاملين مع المنظمة و المجتمع و تبذل كل ما في وسعها لتحقيق الاستدامة في الداء التنافسي الايجابي الذي يفوق متطلبات الاحتياجات الحالية، و لديها القدرة لبذل كل ما بوسعها لتحقيق التوقعات المستقبلية لجميع المعنيين بأمر المنشأة و أصحاب المصلحة.

ويستخلص من تلك المحاور الثلاثة ان التميز مفهوم يشمل تلك المحاور مجتمعة، اي ان تمتاز وتتفوق وتتفرد المنظمة في الاداء عن مثيلاتها من المنظمات، اي ان تقوم بشكل متوازن بتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على الأفراد العاملين والمتعاملين وكل أصحاب المصلحة والمجتمع بأسره لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها.

2. شروط تحقيق التميز المؤسسي وعوامل نجاحه:

➤ شروط ومتطلبات تحقيق التميز المؤسسي:

تتمثل المتطلبات الرئيسية لإدارة التميز في ان تكون التوجهات الادارية في المؤسسة مشتركة، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق، وتعتبر تلك التوجهات الادارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم لمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة، والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء.

وضعت المؤسسة الأوروبية للجودة EFQM عدة مفاهيم مترابطة فيما بينها صالحة لتحقيق التميز المستدام، جاءت كالتالي:

- تحقيق نتائج متميزة: تقي المؤسسات الممتازة بالمتطلبات قصيرة وطويلة الأجل لجميع متعاملها (المساهمين والموظفين والعملاء والمجتمع) بطريقة مخططة، من خلال تلبية حاجاتهم والتوجه نحو رؤيتهم بفضل النتائج المتوازنة.

- اضافة قيمة للعملاء: ان أفضل طريقة لخلق ولاء العملاء وكسبهم والحصول على حصة في السوق هي التركيز على متطلبات العملاء الحاليين والمحتملين بشكل واضح، فالعميل هو الذي يقوم بتقييم جودة المنتج في المرحلة الأخيرة.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

- الرؤية، الالهام، والقيادة الكاملة: لدى المنظمات الممتازة قادة يصوغون المستقبل ويتخذونه ويضربون مثالا يتماشى مع القيم التنظيمية والأخلاقية، حيث توفر سلوكيات القائد داخل المؤسسة وضوح الهدف والتعاون وتهيئة جو يتيح لكل المؤسسة والعاملين الوصول الى التميز (1).
- الادارة عبر العمليات: تتم ادارة المنظمات الممتازة بفضل العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة، حيث تظهر المؤسسات أفضل أداء لها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة جميع الأنشطة بشكل منظم.
- النجاح من خلال العاملين: تقدر المنظمات الممتازة عاملها وتخلق لديهم ثقافة التمكين، حيث يجب ان تتوفر القيم المشتركة وثقافة الثقة، لخلق جو يمكن الجميع من المشاركة في الأنشطة، من أجل تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- الابداع والحفاظ على الابتكار: تخلق المؤسسات الممتازة مستويات للقيمة والأداء تزيد من الابتكار الدائم والمنظم، من خلال تشجيع متعاملها على الابداع، ونشر ثقافة التحسين والتعلم المستمر بهدف رفع مستوى أدائها.
- خلق التعاون: تقوم المنظمات الممتازة بإنشاء علاقات ثقة مع مختلف المنظمات وتحسينها من أجل ضمان النجاح المتبادل، ويتم ذلك بفضل المتعاملين او المجتمع من خلال مشاركة المعرفة وخلق علاقات المنفعة المتبادلة.
- تحمل المسؤولية من أجل مستقبل مستدام: تتألف الثقافة الأساسية للمنظمات الممتازة من النهج الأخلاقي والقيم والمعايير العالية، حيث توفر هذه العوامل استدامة المنظمات من حيث البيئة الاقتصادية والاجتماعية والطبيعية من خلال اتباع نهج أخلاقي وتجاوز التوقعات الاجتماعية.
- وقد حددت متطلبات تحقيق التميز في عدة نقاط، كان أبرزها ضرورة ان يكون للمؤسسة بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية ويضم (الرؤية، الرسالة، الأهداف، والاستراتيجية...) وكذا إطار متكامل من السياسات التي ترشد الى أسس اتخاذ القرار، كما أكد على توفر هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتوفر أنظمة متطورة ومتكاملة سواء للجودة او للمعلومات او لإدارة الموارد البشرية، فللقادة الفعالة دور كبير في تأكيد فرصة المؤسسة لتحقيق التميز.
- فلكي تظل المؤسسات الممتازة ممتازة، يجب عليها ان تفهم مدى تعقيد مشهد الأعمال الجديد وان تعمل كمؤسسة متكاملة عالميا، من خلال التركيز على تكامل للموارد، وانشاء القيمة المشتركة والمسؤوليات الاجتماعية والتواصل التفاعلي مع أصحاب المصلحة (1).

(1) وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الابداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة عن عينة من شركات التأمين الجزائرية بولاية الجلفة والأغواط، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020، ص 170.

➤ عوامل نجاح التميز المؤسسي:

من أهم عوامل نجاح تميز المؤسسة:

- ✓ القدرة على تحقيق التوازن بين الاستراتيجيات والأعمال التقنية.
 - ✓ القدرة على توفير بيئة تشغيل منسقة من خلال الانتظام والتكامل بين عناصرها.
 - ✓ القدرة على ادارة التغيير بنجاح.
 - ✓ وجود بنية معلوماتية (مصدر متكامل للمعلومات يوفر شفافية لبيئة المؤسسة ومعلومات لمتخذي القرارات على كافة المستويات) تسمح بتبادل المعلومات فوراً من داخل وخارج المؤسسة.
 - ✓ التعاون في العمل والتشارك في العمليات داخليا بين وحدات المؤسسة وخارجيا مع المؤسسات.
- تسعى المؤسسة اذن من خلال التميز الى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بها، فمثلا اصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المؤسسة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في انتاج الأرباح⁽²⁾.

3. معوقات تحقيق التميز المؤسسي:

- تسعى المؤسسات منذ زمن طويل للوصول الى تحقيق التميز المؤسسي، الا أنه في الواقع ثبت عدم قدرة العديد من المؤسسات على تحقيقه، وذلك لعدة أسباب من أهمها:
- استعجال المؤسسات لتحقيق نتائج سريعة للتميز.
 - التقليد والمحاكاة لتجارب مؤسسات خارجة دون السعي لتطويع المناهج المستخدمة في هذه التجارب حسب طبيعة وبيئة المؤسسات العربية.
 - عدم التقدير المناسب والملائم لأهمية رأس المال الفكري في المؤسسات.
 - تتبع بعض المؤسسات سياسات وأنظمة لا تتوافق مع مداخل التميز.
 - عدم الأخذ بأراء المستفيدين والموردين الكافي مما يعد سببا في عدم نجاح تحقيق التميز.
 - تقوم بعض المؤسسات بعدم اعداد وتهيئة البيئة المناسبة التي يتطلبها تطبيق التميز.
 - ان كافة المؤسسات تسعى لتحقيق التميز المؤسسي، الا أنه يوجد بعض العوامل التي يمكن اعاقه تلك المؤسسات في الوصول لهذا التميز المؤسسي منها:
 - عدم وضوح التشريعات والقوانين والأنظمة للمؤسسات حول خططها التي تتبعها لتحقيق التميز المؤسسي
- (1)

(1) المرجع نفسه، ص171.

(2) بوروية فهيمة، مرجع سبق ذكره، ص67.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

- ضعف وقصور نظم الحوافز التي تتلاءم مع احتياجات المبدعين والمتميزين لتحسين أوضاعهم، وكسب انتمائهم للمؤسسة.
- عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية الداعمة لتعزيز ثقافة التميز، والتركيز على الأهداف الفرعية والأهداف قصيرة الأجل.
- ضعف البنية التحتية للمؤسسات، والتي تمثل التقنيات، ووسائل الاتصال والتدريب.
- مقاومة التغيير والخوف والقلق منه، واستغراق وقت طويل في نشر ثقافة التغيير في المؤسسة بين العاملين.
- اختلاط الرؤى الشخصية للمدراء حول الحقائق والمعلومات الفعلية، وعدم اتخاذ قرارات مناسبة.
- التوقع حول مشكلات الحاضر، وعدم التركيز على المتطلبات المستقبلية⁽²⁾.

4. التميز المؤسسي من خلال الاستثمار في رأس المال البشري:

- لتوضيح دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي نستعرض أهم المساهمات التي بالإمكان ان يقدمها الاستثمار في تحقيق التميز المؤسسي.
- **في مجال تقديم منتج جديد** : حيث ان المنظمات التي تعمل دائما الى الوصول الى التميز في أدائها و لا تترك مجالاً للمنافسين لتقليدها لا بد ان تتمكن من تقديم منتجات جديدة و متميزة باستمرار، و ان التميز من خلال المنتجات الجديدة بشكل دائم يتطلب الى جانب الانفاق على البحوث و التطوير توفر رأس مال بشري قادر على الابداع و التجديد و الابتكار، و عليه فان الاستثمار في رأس المال البشري و تطويره و الحفاظ عليه من خلال مختلف الطرق و الاستراتيجيات التي تضمن رفع قيمة العائد عليه الى أعلى مستويات باتت مهمة رئيسية و حيوية التي تعمل على احراز التميز المؤسسي و البقاء و المنافسة من خلال تميز منتجاتها.
 - **في مجال امتلاك معرفة متميزة** : و يقع على عائق رأس المال البشري تحمل مسؤولية التطوير الخلاق و الاستراتيجي من خلال الابداع و الابتكار لضمان المنظمة و استمرارها من خلال ما تملكه من معارف متميزة و هذا ما لا يمكن تحقيقه الا من خلال عمل المنظمة على استقطاب الفئات المتميزة من رأس المال البشري و تعزيزه و حسن استثمار معارفه بما يحقق الوصول الى مستويات غير مسبقة من المعرفة التي تحقق التميز و تخلق القيمة المضافة فضلا عن خلق هوة بين المنظمة و منافسيها بتأكيدا على تميز أدائها بامتلاك معارف متميزة في كل المجالات و هذا يعني ان المنظمات اليوم يقع على عاتقها تفعيل استثمار رأس مالها البشري بما يضمن لها الحصول على أفراد يمتلكون معارف متنوعة و فريدة تؤهلهم للإبداع و الابتكار بما يضمن لها النجاح في بيئة

(1) رجاء محمد ياسين عودة، مرجع سبق ذكره، ص54.

(2) المرجع نفسه، ص 54-55.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

العمل المعاصرة و هذا ما يتطلب بناء و صيانة رأس مال بشري ذو معارف متميزة اي ان صيانة المعرفة المتميزة و تطويرها و الاستفادة منها يقتضي تعظيم الاستثمارات في الموجودات غير ملموسة و على رأسها رأس المال البشري قصد تحويل معارفه ظاهرة كانت او ضمنية الى ممارسات و أفعال تقود المنظمة الى تحقيق التميز المؤسسي⁽¹⁾.

- **في مجال الابداع :** ان نجاح الابتكار في الانتاج و الخدمات يعتمد أساسا على الابداع من خلال توفير الأفكار الجديدة و الخلاقة بشكل مستمر; و ان المنظمات المتميزة هي التي تمتاز في توجيه ابداعها نحو مخرجات ناجحة و حسب بيتر كوك فان الابداع هو القدرة على تحديد بعض الوسائل التكنولوجية التي قد تساعد على احتلال المنظمة مكانة ريادية مقارنة بالمنافسين، و يعتبر الابداع عامل رئيسي في قدرة المنظمة على الاحتفاظ بمكانتها بين المنظمات المنافسة فكما زادت سرعة وجوده الابتكار و الابداع الذي تقدمه المنظمة كلما وصلت الى أداء متميز يجعلها تتفوق على منافسيها و بالتالي لا بد ان تعمل المنظمات على استثمار رأسمالها البشري من خلال تحفيزه و حثه على الابداع بما يجعله أداة فعالة في تحقيق و دعم التميز، و من هنا يظهر دور الاستثمار في رأس المال البشري و تطوير الفئة المتميزة منه في دفع المنظمات نحو احراز التميز من خلال الابداع الخلاق و المستمر الذي يضمن بقائها و تحقيق أهدافها من خلال مواجهة التحديات و الظروف و المواقف التي تفرضها البيئة غير المستقرة و بما ينشط دورة حياتها.

- **في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة:** ان التكنولوجيا المتطورة من أهم المجالات التي يمكن للمنظمة من خلالها ان تحقق أداء متميزا حيث تتفوق على منافسيها وتضمن بقائها واستمرارها، وان الطفرات التكنولوجية الكبيرة التي يشهدها العالم تشير الى ان الأساس في استيعابها وتطويرها هو رأس المال البشري المتميز وان المتغير الوحيد الذي يمكن ان تتعامل معه المنظمات في هذه الحالة هو ان امتلاك رأس مال بشري قادر على تعظيم الاستفادة من هذه التكنولوجيا المتقدمة هو وحده ما يمكن ان يحقق التميز المنشود.

حيث ان الفوائد الكبيرة للتكنولوجيا والتقنيات سريعة التطور تؤكد على ضرورة الاستثمار الأمثل لرأس المال البشري في المنظمات لإجراء التحسينات او أي تغيير يطرأ عليها بشكل سريع، وباتت المنظمات المعاصرة منظمات الكترونية في معظم نشاطاتها ; مع الإشارة في هذا الصدد بان امتلاك رأس المال البشري المتميز القادر على استخدام التكنولوجيا المعاصرة لتفعيلها وتطويرها يوفر للمنظمة ميزة تنافسية ويعزز قدراتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال تميزها بما تمتلكه من تكنولوجيا متطورة⁽²⁾.

(1) بن أحمد فاطمة الزهراء، تداعيات الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيدي بلعباس، مجلد 16، العدد2، ديسمبر، 2020، ص479.

(2) المرجع نفسه، ص ص479-480.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

- في مجال التنافس في الأسواق المفتوحة(العالمية) : من أهم المستجدات البيئية التي حدثت تكاثف القوة الدولية على فتح الأسواق العالمية و تحرير التجارة، و أمام هذا التوجه الكبير نحو عالمية الأسواق و انفتاحها اصبح الدور الجديد لرأس المال البشري بالمنظمات يتمحور في رفع قدراتها على التنافس في هذه الأسواق; و هذا ما يستدعي ان يكون رأس المال البشري قادر على تفهم عالم المنافسة العالمية المفتوحة، و من هذا المنطلق فان التميز في المنظمات يمكن ان يتحقق من خلال الاستثمار الفعال في رأس المال البشري للوصول به الى مستويات عالية يمكن ان يعي من خلالها جيذا طبيعة المنافسة في الأسواق العالمية الجديدة من خلال تطوير أفكاره و معارفه و توجيه سلوكياته، لتتماشى مع طبيعة الأسواق الحالية التي تتسم بالانفتاح و العالمية، و من خلال كل ما سبق يمكن القول ان قدرة المنظمة على البقاء و التنافس من خلال تميز أدائها أصبحت ترتبط بشكل كبير برأس مالها البشري و استثماره، على أساس هذا الأخير يعتبر المصدر الأساسي و الأكثر أهمية لمختلف العناصر و المجالات التي يمكن ان تتميز من خلالها المنظمات (1).

5. دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي:

حتى يكون الأداء متميزا يجب تصميم العمل بطريقة علمية سليمة تحدد الأداء المطلوب و طريقته والنتائج المتوقعة وتهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل، واستقطاب الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل واعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وملاحظة ما يقومون به اثناء العمل و تخطي ما قد يصادفهم من عقبات، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه ومستويات الجودة و متابعة الاداء والتمكين استراتيجية تلجأ اليها المؤسسات لإطلاق الطاقات الكامنة لدى أفرادها واستخدامها في تحقيق الأداء المتميز، وتتضمن هذه الاستراتيجية القيادات الادارية في جميع المستويات و فرص اتخاذ القرارات بصد المواقف و المشكلات دون الرجوع الى حسم تلك المواقف في المستوى الأعلى على ان توفر تلك المؤسسات التدفق المستمر للمعلومات التي تحتاجها تلك القيادات فضلا عن تعزيز المعرفة لديهم عن طريق تأهيلهم لممارسة هذه الاستراتيجية.(2)

حيث التميز يمكن ان يكون من خلال تشجيع العاملين وتزويدهم بالمصادر وتفويض السلطات لهم، ويتضمن منحهم الحرية بتجنبهم الرقابة المفرطة بالتعليمات والسياسات والأوامر القاسية في عملهم، ومنحهم الحرية لتحمل المسؤولية لإبداء آرائهم واتخاذ قراراتهم والقيام بأعمالهم وتمكينهم والقيادة الادارية والالتزام بالجودة، كلهم عناصر جوهرية للنجاح. ومن ثمة نجد أنه كلما تعززت مؤشرات تمكين العاملين فإنها تصل الى درجة أرقى وهي ولاء وانتماء العامل للمؤسسة بحيث يصبح جنديا منتميا لها، ويكرس كل طاقاته وامكاناته لخدمتها والتضحية من أجل بقائها ونجاحها وازدهارها وتميزها.

(1) المرجع نفسه، ص480.

(2) بوقرة رايح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص106.

الفصل الرابع:تمهيدات نظرية للتميز المؤسسي

يمكن تجسيد العلاقة بين التمكين الاداري والتميز المؤسسي من خلال تفعيل عنصر المشاركة للموارد البشرية، ويتحقق ذلك من خلال النقاط التالية: (1)

- تساهم الادارة بالمشاركة من خلال تفعيلها لدور المورد البشري في بيئة تنظيمية توحد جهود الأفراد لبلوغ أهم أهداف المؤسسة الا وهو التميز المؤسسي.

- ان التغيير من الممارسات التقليدية التي يغلب عليها الطابع الفردي في التسيير والأداء والتحول الى الادارة التشاركية القائمة على التشاور والتمكين والتقويض وفقا لما تقتضيه متطلبات العصر الشديدة المنافسة وسريعة التغيير التي تنطلق أولى خطواتها بتحفيز الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لإمكانياتها بشكل يعطي نتائج جيدة ومتميزة. وهذا ما لا يحدث صدفة وانما استنادا لمجموعة من المستلزمات والتغييرات الجادة في الأنظمة والوسائل.

- ان الاعتماد على الادارة بالمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسات التي تسعى للبقاء والتنافس والتفوق على مثيلاتها أصبح ضرورة أكثر ما هو خيار لما تكتسبه ثقافة المشاركة من أهمية ومساهمة في تطوير قاعدة القيم والممارسات الجماعية في تنفيذ الأهداف وكذا مراعاتها الجوانب الأخلاقية أداءا وتسييرا للوصول الى قيم أصيلة للتميز في ظل ما يعرفه تحقيقه من تحديات ومعوقات منها ما يرتبط بالمؤسسات وأخرى ببيئة عملها.

- التحسين بأهمية المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي والتدريب على العمل الجماعي وفرق العمل واعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لعرض نماذج تميز مؤسسي ناجحة أساسها المشاركة كآلية لدفع الأفراد على مستوى كافة الوحدات بتوحيد امكانياتهم وأفكارهم وتسخيرها لخدمة المؤسسة التي ينتمون لها ومنحهم الثقة في اثبات وجودهم كشركاء فعليين.

- ديمقراطية العمليات الادارية والتأكيد على أهمية الأفراد العاملين في المشاركة، وهذا يجعل من ثقافة المشاركة من الأسس الفعالة والمبدعة القادرة على تطوير الأداء والتميز.

- توسيع شبكات الاتصال المؤسسي الداخلية والخارجية للسماح بمشاركة المعلومات والبيانات اللازمة لرسم خطط التميز المؤسسي بمنظور استراتيجي.

في الأخير نخلص الى أن مسألة الاستمرار وتحقيق التميز المؤسسي من أكبر انشغالات المؤسسات المعاصرة، خاصة مع ما تعاشه بيئة الأعمال من ديناميكية وتغيير مستمرين في ظل العولمة التي كسرت كافة الحواجز وكشفت ما يطلق عليها في الوقت الراهن بالمنافسة العالمية التي يعد التميز المؤسسي من أهم شروط البقاء ضمنها، وهذا ما غير بدوره في أساليب تنفيذ العمليات الادارية والتي أصبح يأخذ بعين الاعتبار فيها لأهمية العمل الجماعي في الأداء وتخطيط الأهداف وتنفيذها، وتطبيق استراتيجية فعالة لتمكين العاملين.

(1) صبيحة عبد اللاوي، أسيا بن داود، دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: تفريغ وتحليل البيانات الميدانية

1. تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
2. تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
3. تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

ثانياً: مناقشة النتائج

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة والاقتراحات

1. النتائج العامة للدراسة
2. التوصيات والاقتراحات

أولاً: تفرغ وتحليل البيانات

1. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (07) يبين تناسب العمل مع قدرات وخبرات العمال

النسبة المئوية	التكرار	تناسب العمل مع قدراتهم وخبرتهم
35 %	11	مناسب
65 %	20	يتناسب إلى حد ما
100 %	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول مدى تناسب العمل الذي يقوم به العمال وفق لقدراتهم وخبرتهم داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث يتبين من خلال معظم إجابات المبحوثين والتي بلغت نسبتها 65% أن العمل يتناسب إلى حد ما مع قدرات وخبرات العمال، في حين قيمها 35% آخرون أنه مناسب، يرجع هذا إلى تجسيد مبدأ التوافق المهني فهذه العملية الديناميكية تدخل فيها الجوانب الشخصية للعامل في مدى قدرته على التعامل مع مختلف المواقف، ومدى توفر متطلبات أداء المهام من قدرات ومهارات جسمية، نفسية، اجتماعية، وعقلية، بحيث يحدث تطابق بين امكانيات الفرد ومتطلبات العمل بما يساهم في تحقيق مبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، فقدرة الفرد على توافقه مع بيئة العمل وتوافقه مع خصائصه الذاتية مما يحقق له الشعور بالرضا وقبول الأهداف واشباع الحاجات، فيسعى المسؤول إلى وضع العامل في وظيفته المناسبة بالتالي يجعل المؤسسة التنظيمية تحافظ على مناخها التنظيمي ويكون مستقر ومتوازن ومميز.

ويجعل العامل قادر على التفاعل مع مختلف المتغيرات الاجتماعية والتنظيمية والبيئية وعلى تحمل المسؤوليات وأداء المهام وفقاً لمهاراته وإمكانياته العقلية والجسدية والنفسية المطلوبة مع تواجده في بيئة عمل صحية، مما ينعكس ذلك على مستوى أدائه ويجعله راضياً بتواجده في المؤسسة فلا يمكن أن يتحقق التوافق المهني دون توفر القدرات والمؤهلات المطلوبة في العمل، مما يقلل من نسبة حوادث العمل والصراعات التنظيمية يتحقق هذا العنصر نتيجة تمكين العاملين ادارياً وهذا ما أكدت عليه نظرية التميز في نظرية الأسرار السبعة أو نموذج ماكينزي خلصت هذه النظرية إلى أن هناك ضرورة لتفاعل وتناغم العناصر المختلفة المكونة للنموذج حتى تتمكن المنظمة من تنفيذ

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

الاستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود امكانياتها وهذا من أجل الوصول إلى تغير حقيقي يؤدي إلى تميز المنظمة في أدائها من خلال توظيف المدخلات المتوفرة من موارد بشرية ومادية لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية.

الجدول رقم (08) يوضح مدى أخذ الإدارة باقتراحات العاملين

أخذ الادارة باقتراحات العاملين	التكرار	النسبة المئوية
غالبا	06	19 %
أحيانا	12	39 %
نادرا	11	35 %
أبدا	02	6 %
المجموع	31	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، في بعض الأحيان تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين، وذلك حسب 39% من المبحوثين، منح الأفراد من طرح اقتراحاتهم وآرائهم يعطيهم شعورا بالأهمية والقدرة على تأدية مهامهم على أكمل وجه وباحترافية هذا ما يزيل عنهم التردد في طرح أفكار جديدة، وحرية اختيار طريقة العمل المناسبة لهم والتي تؤدي إلى فسح المجال للنمو والتطور وتميز المؤسسة، من جهة أخرى اعتبر 35% من المبحوثين أنه نادرا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار من اقتراحات العاملين ذلك مما يخلق بيئة عمل ايجابية تعزز المشاركة والتواصل الفعال فعلى المديرين ترك العاملين المشاركة بفعالية وتحقيق أفضل النتائج سيحسن من مشاركتهم ليصبحوا أكثر انخراطا في وظائفهم نتيجة شعورهم بأنه جزء من المؤسسة، يدل أنه كلما مكننا العاملين كلما عززنا من قدرتهم على التفكير الابداعي مما يتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق تميز مؤسساتي وهذا ما تؤكدته نظرية الأداء الظاهر حيث توصل "كليفورد وكافيني" خلال دراستهما على الأداء الظاهر إلى أي تنظيم يسعى إلى الابتكار تتأصل مميزاته وتتحول مع الوقت إلى ثقافة المنظمة أو ما يعرف بثقافة التميز يشارك فيها جميع العاملين ويسود في هذا النوع من التنظيمات النمط الديمقراطي بحيث تمنح الفرصة للجميع للظهور هذا ما يؤدي إلى التميز المؤسسي عامة، فيما أكد 19 % من أفراد العينة أنه غالبا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين، نلاحظ أن الادارة لا تعطي الاستقلالية في طرح اقتراحات وأفكار جديدة هذا يعود إلى شعورهم بأن مشاركتهم غير فعالة.

جدول رقم (09) يوضح تفويض الإدارة السلطة الكافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم.

النسبة المئوية	التكرار	تفويض الإدارة السلطة الكافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم
42 %	13	نعم
13 %	04	لا
45 %	14	أحيانا
100 %	31	المجموع

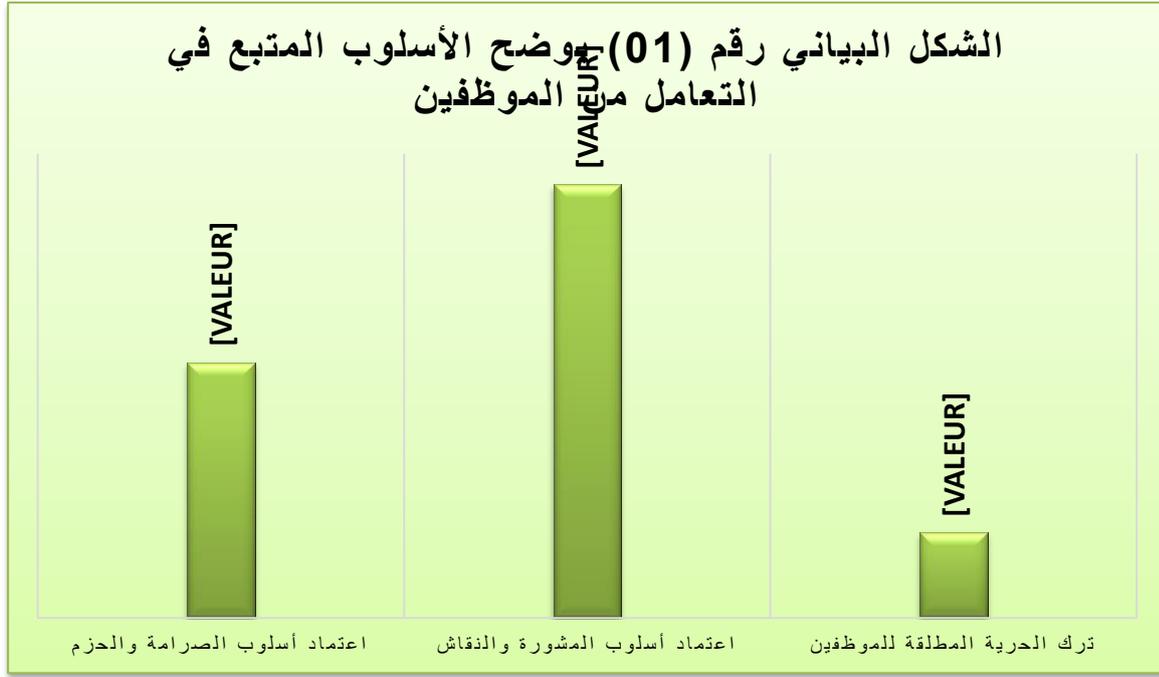
يتبين من خلال الجدول أن 45 % من أفراد العينة أن عملية تفويض الإدارة السلطة الكافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم أنها تتم من حين إلى آخر نظرا أن تفويض السلطة لهم يعطيهم ثقة أكبر لتعزيز قدراتهم الابداعية أثناء انجازهم لوظائفهم مما يقلل من نسبة دوران العمل ويخلق بيئة عملية منتجة ويعزز من الانتماء الوظيفي وينمي روح المسؤولية مما ينعكس ايجابا على العلاقات بين المدير والعاملين فيما أكد 42% من المبحوثين أن إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يفوض السلطة للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم كما أن هناك 13% من المبحوثين صرحوا بالعكس، فيما يرون العاملين شيئا ايجابيا لما لها من أهمية ودور في تسريع العملية الإدارية، فبدوره يستطيع المدير داخل المنظمة أن يكتشف المواهب المتعددة ويستطيع تهيئة الفرص أمام العمال الذين يتهيؤون للترقية أو شغل مناصب عليا وهامة، كما أن الهدف الأسمى من اجراء التفويض هو الاقلال من العبء الملقى على عاتق المدير، والذي قد يأخذ منه الوقت الكثير، فيعتبر كملح من ملامح التمكين فهذه العملية هي من صفات المدير الكفاء هذا ما يتوافق مع احدى النتائج الواردة في الدراسة السابقة المعنونة ب: أداء التميز المؤسسي وتعزيز انتاجية القوى البشرية لأصحابها "علي أكبر شرفاني" و "سيد جافاد ايرابان" التي أكدت على الاهتمام بالقوى البشرية هي أحد الأدوات الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي فهو أداة لقياس درجة إنشاء الأنظمة في المنظمة وتقييم ذاتي ودليل يحدد خط أنشطة المديرين لتحسين الأداء.

الجدول رقم (10) يبين العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحدك

النسبة المئوية	التكرار	العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحدك
52 %	16	نعم
16 %	05	لا
32 %	10	أحيانا
100	31	المجموع

يمثل الجدول نمط العمل المحبذ إذ كان يحقق نتائج أفضل في المؤسسة بالنسبة لأفراد العينة، حيث أن 52 % من المبحوثين يفضلون العمل مع الزملاء فأحيانا يكون العمل الجماعي أفضل للوصول إلى الأهداف المبتغاة بسرعة أكبر، فهو آلية أساسية للإنتاج الفكري بمختلف أشكاله ودون حساسيات يجسد مدى توافر أجواء عمل تسودها الثقة والتعاون وروح الفريق الواحد وغياب المظاهر السلبية كالاستهزاء واحتقار الأفكار الجديدة ومقاومة التغيير، ويساهم العمل الجماعي في تطوير الأداء أكثر من العمل الفردي نظرا لتكامل وحدة الفريق وتواجد عنصر النشاط والمهارة بين العمال بعد وجود أشخاص ينظمون لتحقيق أهداف مشتركة عاملا حاسما في الاتحاد حيث تتوافق المصالح والأهداف الشخصية مع أهداف الفريق وبالتالي المنظمة إضافة إلى تعزيز روح التعاون فإن العمل الجماعي أمر حيوي لأهداف المنظمة لتحقيق النجاح من الضروري توفير بيئة عمل جيدة حيث يمكن للعاملين التطور بشكل فردي وجماعي بالطريقة المثلى. في حين نسبة 32 % من أفراد العينة، أقرروا أنه يمكن أحيانا فقط العمل مع الزملاء الذي يعتبر ليس أمر ضروري لتحقيق ذلك الهدف المرجو.

في حين يرى 16% من المبحوثين يفضلون العمل الفردي كنوع أكثر استقلالية وتفرد وإظهارا للقدرات الفردية للأفراد وحتى من ناحية تحديد أوقات العمل وفق ظروف الفرد نفسه وليس حسب ظروف غيره في الفريق، قصدا منهم أن العمل الفردي يجعل ثقة الفرد بنفسه أكبر من العمل بشكل جماعي فقد يهضم حقه بسبب زملائه بالعمل.



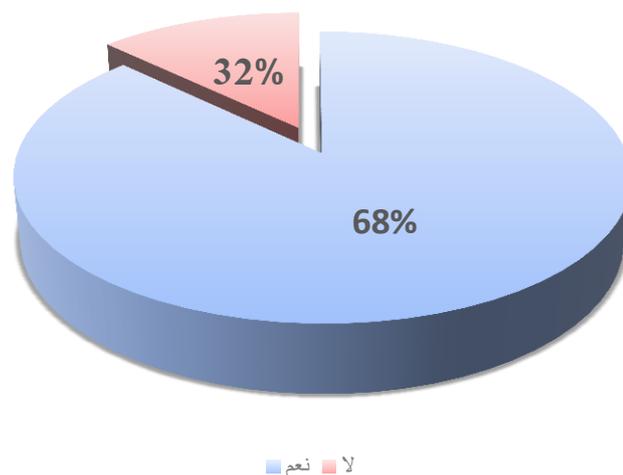
يتضح من خلال الشكل أن نوع الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين داخل المؤسسة حيث يتبين من خلال معظم اجابات المبحوثين والتي بلغت نسبتها 56% اعتماد أسلوب المشورة والنقاش ، وفي ذلك تجسيد لمبدأ الديمقراطية في التسيير واحترام آراء الموظفين والاستماع إلى أفكارهم مهما اختلف توزيعهم في السلم الوظيفي، فالمسؤول مهما بلغ من مهارات وكفاءات قيادية وتفعيل لخواص الرقابة إلى أنه تبقى هناك أمور الموظف أدري بها لأنه هو المسؤول المباشر عنها، كما أن احساس العامل بقيمته ومكانته ودوره الوظيفي يشجع أكثر على تقديمه الأفضل، لذلك وجب التركيز على رأس المال الفكري الذي يعتبر بمثابة مصدرا للتميز إذا ما أتحت له فرص إحداث التغيير وحرية المبادرة والتحفيز على الابداع في ظل خلق بيئة تنظيمية مرنة ومستقلة، وهذا لا ينفي إلى وجود اسلوب آخر منتشر في المؤسسة اعتماد الصرامة والحزم وها ما جاء حسب 33% من أفراد العينة وهو الأفراد الذين يرغبون أكثر إلى الشدة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة باعتبار وجود نوع من المرؤوسين غير منضبطين اتجاه مسؤولياتهم، لذلك وجب اعتماد أسلوب أقل لنا لضمان تجاوبهم وتأديتهم لمهامهم على أكمل وجه، من جهة أخرى تبين من خلال اجابات المبحوثين أن هناك أسلوب ثالث معتمد بمنح الحرية المطلقة للموظفين وذلك حسب 11% من المبحوثين، مما يؤثر سلبا على التنظيم من خلال منح الاستقلالية للمرؤوسين وخلق سلوكيات سيئة، مما تعمل على عدم الانضباط وعدم احترام الوقت والمثابرة في العمل... وانتشاره بنسبة معتبرة في مؤسسة مثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن أن ينبأ عن وجود الخطر، خاصة في حالة تزايد أعداد القادة المتسيبين وانتشارها في مواقع حساسة.

الجدول رقم (11): يبين مدى اعتبار أن كل عامل هو صاحب عمل و صاحب فكرة مما يجعله يقدم أداء متميز.

النسبة المئوية	التكرار	تظن أن كل عامل في المؤسسة هو صاحب عمل وصاحب فكرة مما يجعله يقدم أداء متميز
55 %	17	نعم
45 %	14	لا
100 %	31	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن 55% من أفراد العينة يعتبرون أن كل عامل في المؤسسة هو صاحب عمل وصاحب فكرة مما يجعله يقدم أداء متميز، فيما اعتبر 45 % من المبحوثين العكس، حيث أن القدرة على تبني أفكار جديدة يولياها أرباب العمل اهتماما كبيرا، لأنها تظهر مدى التزام العمال ونضجهم الفكري، وبالتالي يمتلكون حس المسؤولية الذي يجعلهم دائما في البحث وإنشاء طرق عمل جديدة وإبداعية فهذا يعتبر مؤشر من مؤشرات تمكين العاملين اداريا لتوالي أعمال مختلفة وجديدة داخل المنظمة حيث يسعون لأداء متميز يحقق تقدم المنظمة. عموما نلاحظ قدرة العاملين على تبني أفكار جديدة وأن توفير الاستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييدا، وهذا ما تؤكدته النظريات التي تناولت مضمون التمكين كنظرية المنظمة المتعلمة "لبيتر سينغ" التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة المشاكل التي تعترض العمل وأن يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين.

الشكل البياني رقم (02): يوضح تشجيع المبادرات والابداع في المؤسسة.



الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

يتضح من خلال الشكل أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشجع المبادرات والإبداع داخل المؤسسة وهذا ما جاء حسب 68%، فيما يرى 32% من المبحوثين العكس، يرجع تشجيع المبادرات والإبداع بين العاملين إلى بلوغ فعالية بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة، فيعد الإبداع من مقومات المؤسسة الناجحة والتميزة في أدائها وانجازاتها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية ومن جانب آخر يمكن تحديد دور المبادرات والإبداع في المؤسسة. من خلال توفير المناخ المناسب والبيئة الادارية المبدعة وأنه يمنح فرصة لأداء الأعمال بحرية واستقلالية يؤدي بأي شكل إلى نتائج ايجابية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. فعندما تساهم الإدارة بتوفير كم من التشجيعات فهي بدورها تحسن من جودة الخدمة والقرارات التي تخضع لمعالجة المشكلات بها، كما تعزز القدرة التنافسية خاصة عندما يكونوا المديرين باختلاف مهامهم مبدعين ومبتكرين في أساليبهم ويكونوا محفزين يستطيعون بالتالي العاملون إظهار الجهود للإبداع والسعي الدائم بحيث المبادرات التي يقدمونها هي التي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة وتفيد كذلك في خدمة الزبائن على أكمل وجه، وهذا ما أكد عليه "ماكغر يغور دوغلاس" في نظرية X and Y حيث أكد أن المديرين أصحاب نظرية Y يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعا أمام مرؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة.

الجدول رقم (12): يعبر عن فتح المؤسسة لقنوات الاتصال والتواصل مع الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	تفتح المؤسسة قنوات الاتصال والتواصل مع الموظفين
74 %	23	نعم
26 %	08	لا
100 %	31	المجموع

- يتبين من خلال الجدول أن 74 % من أفراد العينة يعتبرون أن الاتصال والتواصل مع الموظفين إحدى أهم الآليات التي تساهم في اتخاذ قرارات سليمة و متميزة، فيما يرى 26 % من المبحوثين العكس، وتبرز أهمية فتح قنوات اتصال وتواصل مع الموظفين في تنمية التفاعل الاجتماعي والقيم الايجابية من تعاون وتضامن وتماسك وحتى التبادل الثقافي والفكري داخل ميدان العمل مما يساهم في خلق ثقافة تنظيمية جامعة لجميع الأطراف، قائمة على التواصل السلس بين العاملين من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله ونقل المعلومات بسهولة وفعالية أكثر.

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

تعمل عملية الاتصال والتواصل على توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة، ويساعد على القيام بأعمالهم الرئيسية مثل وضع الخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين، فنجاح أي مؤسسة وتميزها في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها، وهذا ما أكد عليه ادوارد ديمنج وجوزيف جوران وآخرون من رواد نظرية إدارة الجودة الشاملة توصل إلى أن يتم الاتصال داخل المؤسسة وفقا لحاجة العمل وليس على أساس الهيكل التنظيمي وأن نظام الاتصال أساس يتفق مع مبادئ التمكين ومتطلباته يمكن العاملين من اتخاذ القرارات الملائمة لأعمالهم دون الرجوع للإدارة العليا.

جدول رقم (13): يوضح الطرق المتبعة في التواصل مع الموظفين

النسبة المئوية	التكرار	الطرق المتبعة في التواصل مع الموظفين
45	14	الاتصال والعلاقات
26	08	الوسائل التكنولوجية الحديثة
29	09	الاجتماعات
100	31	المجموع

يتبين من خلال الجدول الطرق التي تتبعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في التواصل مع الموظفين، وذلك حسب إجابات المبحوثين والتي بلغت نسبتها 45% من أفراد العينة، تستعين بالاتصال والعلاقات فلا يخفى أن الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية تكفل التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المنظمة، فيعتبر الاتصال أداة تنبؤ وتزويد القائمين بالمنظمة بالمعلومات باستمرار لتقييم الأداء ولذا فمن خلال الاتصال تتحقق الأهداف ويسهل الفهم الجيد بين جميع العاملين وفي ذات الوقت تتوافر لادارة فرص معرفة أداء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم وردود فعلهم بالنسبة للتصرفات الإدارية هذا ما يبرز قيمة الاتصالات بين العاملين فتتطوي قيمة العلاقات العامة إلى كسب ثقة العاملين فيما بينهم، ورفع معنوياتهم بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية من خلال إرساء أسس العلاقات الانسانية السليمة في مجال ادارة الموارد البشرية، ومن جهة أخرى تبين من خلال اجابات المبحوثين أن هناك طريقة ثانية وهي الاجتماعات التي يعتمد عليها في التواصل مع الموظفين وذلك حسب 29 % من المبحوثين، التي بدورها تسمح فيها للعمال بطرح جميع الأسئلة التي تهمهم مما توفر الاجتماعات كأسلوب للاتصال والمناقشة الحرة المفتوحة التفاعل والتواصل بين الأفراد من مختلف تخصصاتهم وخبراتهم مما يؤدي إلى فهم مواقف الآخرين والتعبير عن الآراء ونقل المعلومات والأفراد عديمي الخبرة توفر لهم فرص للاحتكاك بينهم يؤدي إلى تعلم

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

خبرات ومهارات جديدة وتبادل الأفكار بين العاملين وتحقيق نتائج طيبة وعلاقات حسنة، وجود كذلك طريقة استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، وهذا ما جاء حسب 26 % من أفراد العينة، هذه العملية تكمن أهميتها في توصيل المعلومات المختلفة والربط بين الأفراد عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة من أهم الأجهزة الحديثة المستخدمة في هذا الإطار نجد أجهزة الحاسوب والهواتف النقالة وغيرها من الأدوات الحديثة التي تعمل كوسيط لنقل المعرفة بين العاملين من أجل تسيير الحركة الإدارية بوتيرة أفضل من سابقتها والتواصل بين فروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة المتباعدة عن بعضها البعض حيث من شأنها تختصر الوقت والمسافات التي كانت تقتصر على البريد والمكالمات الهاتفية فتحولت في وقتنا الحالي إلى البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي الأخرى التي تسمح للعاملين بإرسال الرسائل على الفور دون انقطاع أو تأخير وتوفر كفاءة عالية في العمل من خلال إلغاء حدود الزمان والمكان حيث أصبح من الممكن إقامة الاجتماعات عبر الفيديو ومناقشة المهام دون الحاجة إلى تواجد المرؤوسين والعاملين في نفس المكان فتوظيف مثل هذه الطرق هي من أهم نقاط قوة المؤسسات المتميزة والرائدة.

الجدول رقم (14): يعبر عن إتاحة المؤسسة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات
13 %	04	نعم
35 %	11	لا
52 %	16	أحيانا
100	31	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتيح الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أن 52% من أفراد العينة أكدوا أن هذه العملية تتم من حين إلى آخر بهدف تحقيق الفعالية داخل المنظمة فأشراك العاملين في هذه العملية تضمن تقبلهم للقرارات وتخلق جو من الثقة المتبادلة ورفع الروح المعنوية وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات كما يجعلون القرار المتخذ أكثر ثبات ويعملون على تنفيذه بحماس شديد كما تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في زيادة جودة أداء العمال وتنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتجعلهم أكثر استعداد لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها مما يحقق نوع من الإبداع والتميز المؤسسي من جهة أخرى اعتبر 35% من المبحوثين أن إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة لا تتيح الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، فيما يرى 13 % من المبحوثين العكس. فيما يحقق اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بالإحساس والالتزام نحو البقاء في المنظمة نظرا

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

لما تتيحه من مشاركة في وضع الأهداف والخطط، فإذا شعر العامل براحته في العمل في جو لا بأس به من العلاقات مع إعطاء الإدارة العليا الفرصة بالمشاركة في صياغة القرارات ووضع الاستراتيجيات والأهداف فهذا منطقيا سيحقق ديمومة الالتزام.

2. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم(15): يبين ثقة المؤسسة في قدرات العمال لأداء المهام الموكلة لتحقيق جودة المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	ثقت المؤسسة في قدرات العمال لأداء المهام الموكلة لتحقيق جودة المؤسسة
77 %	24	نعم
23 %	07	لا
100 %	31	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يثق في قدرات العمال لأداء المهام الموكلة لتحقيق جودة المؤسسة وذلك حسب اجابات 77% من المبحوثين، في حين أن 23% من المبحوثين صرحوا بالعكس، فثقة المؤسسة في عاملها هي عنصر مهم للمنظمات ، فحينما يسود جو من الثقة في بيئة العمل؛ فان الأفراد يستطيعون الافصاح عن أفكارهم ومشاعرهم، ويراعي بعضهم بعضا، وتزداد فرص النمو والتطوير الذي يعمل على تميز المؤسسة؛ فبتحقق جودة الخدمة يزداد الطلب من قبل الزبائن، يشبع حاجات المستفيد منها، ويحقق نوع من الرضى عن المخرجات المطروحة، لأن مصلحة العملاء او المستخدمين هي من تضمن السمعة الجيدة واستمرارية أي مؤسسة.

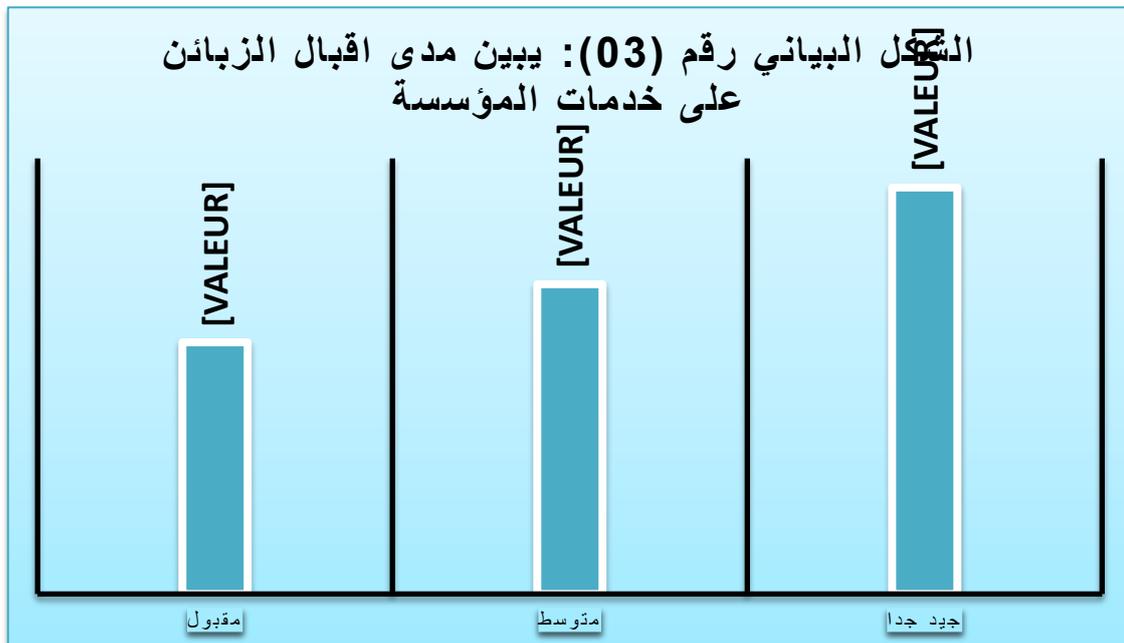
وهذا ما ركزت عليه نظرية الأداء الظافر التي اعتبرت أن تعزيز الصلة مع طالبي الخدمة في أي تنظيم يساهم في زيادة اقبالهم على الاستفادة منها وكسب رضاهم ووفائهم في التعامل مع المؤسسة، خاصة في ظل تفعيل عنصر الابداع وتحفيز العاملين على رفع مستويات الأداء الى أعلاها، في ظل تغير الظروف المحيطة، منح استقلالية للأقسام والفروع، وتطوير نوعية المخرجات المطروحة من خلال مواكبة أحدث الطرق وآلياته.

الجدول رقم (16): يوضح سعي الادارة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد

النسبة المئوية	التكرار	تسعى الادارة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد
81 %	25	نعم
19 %	06	لا
100 %	31	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 81% من المبحوثين يقررون بأن الادارة تسعى باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد، فيما يرى 19% من الأفراد العكس، حيث يعد تحقيق نتائج الخطط مثل الخطة الاستراتيجية والتشغيلية من أهم أهداف المؤسسات، وفي حال اتباع طرق التميز المؤسسي، يمكن للمنظمة تحقيق الأهداف الموضوعة وفق الخطط. ثم أن التزام الادارة والعاملين في المؤسسة بقواعد التميز، يمكن أن يجلب فوائد وريح للمؤسسة أكثر من الأهداف الموضوعة، ففي الوقت الزاهن تعددت المؤسسات حيث أصبح هدف كل مؤسسة هو تحقيق مركز تنافسي جيد، كما هو الحال في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر".

وهذا ما ركزت عليه نظرية البحث عن التفوق التي تحمل في مضمونها آليات خلق التميز المؤسسي نظرا لتركيزها على عنصرى الابداع والابتكار، هذا من خلال منح الحرية للعاملين من جهة، وعلى عناصر التحفيز لزيادة الأداء من جهة أخرى، خاصة أن التميز المؤسسي لا يتحقق الا عند رفع مستويات الانجاز، بهدف تقديم مخرجات ذات جودة تكسب بها رضى العملاء خاصة في ظل بيئة ديناميكية، وهنا يبرز دور القادة في تنظيم المسؤولين عن مراقبة مجريات العمل وتسييرها للوصول الى التميز المؤسسي.



يتبين من خلال الشكل أن مدى اقبال الزبائن على خدمات المؤسسة جيدا جدا، وذلك وفق لما أقر به 42% من المبحوثين، ومجموعة أخرى أقرت بأن مدى اقبال الزبائن على خدمات المؤسسة متوسط بنسبة 32%، والبقية بنسبة 26% أقروا بأن المدى مقبول، فبنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" له اقبال جيد جدا بنسبة معتبرة ذلك يعود لجودة الخدمة المقدمة من طرف الادارة والعاملين، ايضا راجع لسرعة الاستجابة لخدمة الزبائن، كما لا نغفل على الجانب الاجتماعي الذي يتمثل في تكوين علاقات اجتماعية مرنة مع الزبائن، وهذا له علاقة بما توصلت له دراسة "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة" لحاجي كريمة وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الاداري لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بشار وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

الجدول رقم (17): يوضح تشجيع المؤسسة للعاملين بروح الفريق الواحد وحثها لهم على الابداع والتحسين المستمر

النسبة المئوية	التكرار	تشجع المؤسسة العاملين بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر
74 %	23	نعم
16 %	05	لا
10 %	03	أحيانا
100 %	31	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن 74% من المبحوثين يعتبرون أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" يعمل على تشجيع العاملين بروح الفريق الواحد و يحثهم على الابداع والتحسين المستمر التي تعد احدى الآليات التي تساهم في تنمية قدرات العاملين وتلحق بالبنك صفة التميز، بالمقابل هناك نسبة 16% من المبحوثين يرون العكس، ونسبة 10% يرون بأن البنك أحيانا فقط يعمل على تشجيع العاملين بروح الفريق الواحد ويحثهم على الابداع والتحسين المستمر، فالعمل في فريق من أحد أسباب تميز أي مؤسسة لما له تأثير قوي على انتاجية أفراد فريق العمل، وبالتالي انتاجية العمل ككل فتعاون أفراد العمل ضمن فريق وتوظيف كل امكانياتهم ومهاراتهم لتحقيق هدف مشترك من شأنه تحسين كفاءة الفرق العاملة ورفع نسبة نجاح أي مشروع، فالعمل بروح الفريق يساعد على تدفق الطاقات والدوافع، تبادل الخبرات وتعزيز التواصل بين أفراد الفريق.

وهذا ما تناولت منه القليل نظرية Z لويليام أوشي حيث جاءت هذه النظرية أساسا لتعطي قدرا كبيرا من الحرية والثقة للعاملين، حيث تفترض أن لديهم اهتمام وولاء قوي لفريق العمل والمنظمة اليابانية التي تصفها بالمنظمة العائلية التي يتقاسم

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

أفرادها العمل، ويعيشون مسراتهم وأحزانهم معا ويتصرفون كأنهم رجل واحد، كما يؤكدون على استمرارية علاقة العامل بالمنظمة لفترات طويلة مادام العامل قادرا على العمل.

كما يتوافق هذا مع "دراسة دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة"، لعبد المعطي محمود البحيصي التي توصلت للعديد من النتائج منها وبشكل جزئي أنه توجد علاقة بين فرق العمل والتميز المؤسسي.

الجدول رقم (18): يوضح مدى قيام المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء

النسبة المئوية	التكرار	يقوم المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء
26 %	08	دائما
48 %	15	أحيانا
26 %	08	نادرا
100 %	31	المجموع

يظهر الجدول أن نسبة 48% من المبحوثين يرون أن المدير أحيانا فقط يقوم بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء، بالمقابل نسبة 26% من المبحوثين يرون أن المدير يقوم بترسيخ الثقافة المؤسسية ونشر قيم الجودة في الأداء بصفة دائمة؛ في حين هناك أيضا نسبة تساويها من المبحوثين يرون أن المدير يقوم بترسيخ الثقافة المؤسسية ونشر قيم الجودة في الأداء بصفة نادرة.

فلثقافة المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء دور في تعزيز ادارة الأداء، وكيفية التطبيق الفعال للثقافة المؤسسية في رفع معدلات ذلك الأداء من خلال تطبيق النموذج على صعيد عناصر منظومة المؤسسة، وعلى الوظائف والعلاقات المختلفة، وعلى تخطيط تحسين الأداء المؤسسي، فثقافة المؤسسة عاملا مهما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة والتي تتبنى قيم الابتكار والتفوق وتكافئ التطوير والتميز ينضم اليها المبدعون والعاملون المجتهدون ذوي الكفاءة العالية.

الجدول رقم (19): يبين تشجيع نظام العمل داخل المؤسسة على تقديم مستوى أفضل

النسبة المئوية	التكرار	نظام العمل داخل المؤسسة يشجع على تقديم مستوى أفضل
61 %	19	نعم
39 %	12	لا
100 %	31	المجموع

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

يتضح من خلال الجدول أن نظام العمل داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" يشجع على تقديم مستوى أفضل وذلك حسب ما أقر به 61% من المبحوثين، في المقابل 39% من المبحوثين تبين لهم عكس ذلك، بما أنه نظام العمل داخل البنك ملائم للعاملين متوافق مع رغباتهم؛ فبالتالي هم يقدمون أفضل ما لديهم من انجازات وتقديم مستوى أفضل وبالتالي كل هذا يعمل على تميز البنك في حد ذاته عن بقية البنوك.

الجدول رقم (20): يوضح مدى تركيز المؤسسة على تقديم خدمات مميزة لطلابها

النسبة المئوية	التكرار	مدى تركيز المؤسسة على تقديم خدمات مميزة لطلابها
71 %	22	بشكل كبير
19 %	06	بشكل متوسط
10 %	03	بشكل ضعيف
100 %	31	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 71% من المبحوثين أقرروا بأن مدى تركيز بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" على تقديم خدمات مميزة لطلابها يكون بشكل كبير، في المقابل 19% تبين لهم أن البنك يركز بشكل متوسط على تقديم خدمات مميزة لطلابها، فيما يرى نسبة 10% من المبحوثين عكس ذلك؛ أي البنك يركز بشكل ضعيف على تقديم خدمات مميزة لطلابها، بشكل عام فبنك بدر يركز على تقديم خدمات مميزة لطلابها وذلك بغية الوصول للعديد من الأهداف منها جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والعمل على ارضائهم، امتلاك جودة الخدمة التي تعمل على تحقيق تميز مؤسسي.

وهذا ما توافقت مع دراسة " أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، لمجد مطر الزيدانيين التي ركزت بدرجة كبيرة على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة.

الجدول رقم (21): يبين تمكين العاملين في الوصول الى الأداء المطلوب

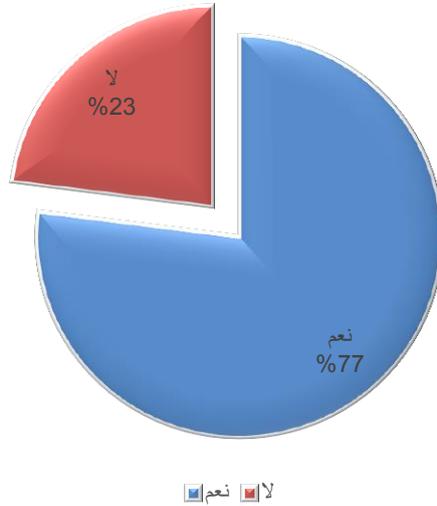
النسبة المئوية	التكرار	يساهم تمكين العاملين في الوصول الى الأداء المطلوب
48 %	16	التحفيزات
27 %	09	التكوين واستخدام التكنولوجيات الحديثة
18 %	06	تحقيق نتائج وأهداف للمؤسسة

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

02	06 %	تحسين ظروف العمل
33	100 %	المجموع

يتبين من خلال الجدول ان 48% من المبحوثين تبين لهم أن تمكين العاملين يساهم في الوصول الى الأداء المطلوب وذلك عن طريق التحفيز المقدمة للعمال، فالتحيزات تجعل العمال يقدمون ما لديهم من أعمال متميزة أي تساعدهم في الابداع والابتكار، بالمقابل نسبة 27% من المبحوثين يرون بأن التكوين واستخدام التكنولوجيات الحديثة هي التي تساهم في الوصول الى الأداء المطلوب، فالتكوين يعمل على زيادة مهارات العمال وزيادة كفاءتهم، أيضا التكنولوجيات الحديثة تعمل على تسهيل نشاطات البنك، وتخفيف الأعباء على العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" وكالة قائمة؛ فالأعمال التي كانت تستغرق فترات كبيرة حتى تطرح في صيغتها النهائية أصبح تنفيذها أسرع وبمستوى جودة معتبر، هناك أيضا من يرون وبنسبة 18% أن تمكين العاملين يساهم في الوصول الى الأداء المطلوب وذلك ن طريق تحقيق نتائج وأهداف المؤسسة، وأخيرا وبنسبة 06% من المبحوثين يرون أن تحسين ظروف العمل هو من يساهم في الوصول الى الأداء المطلوب.

الشكل رقم (04): يوضح مساعدة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على التشجيع والتحفيز في اتقان وجودة الخدمات



يتبين من خلال الشكل أن نسبة 77% من المبحوثين يرون بأن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساعد على التشجيع والتحفيز في اتقان وجودة الخدمات، بالمقابل نسبة 23% يرون عكس ذلك. فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في المؤسسة؛ فبإشراك العاملين في هاته العملية نضمن تقبلهم للقرارات ونخلق جوا من الثقة المتبادلة بينهم وبين ادارة المؤسسة وبالتالي هذا يعمل على التشجيع والتحفيز في اتقان وجودة الخدمات، وكل هذا يحقق تميز مؤسسي.

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

وهذا ما تطرقت له الدراسة السابقة المتمثلة في "دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة لحاجي كريمة التي توصلت لنتائج مهمة منها وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري - حيث يعتبر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بعد أساسي من هاته الأبعاد وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

3. تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (22): يوضح وفرة المؤسسة على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	تتوفر المؤسسة على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي	
% 74	23	% 19	14	النجاح الإداري	نعم
		% 25	18	جودة الخدمة	
		% 24	17	السمعة الجيدة للمؤسسة	
		% 21	15	رضا العمال	
		% 11	08	تقليل معدل دوران العمالة	
		% 100	72	المجموع الجزئي	
% 26	08				لا
% 100	31				المجموع

يتبين من خلال الجدول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" بولاية قالمه؛ يتوفر على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي وهذا ما أقر به 74% من المبحوثين، تتمثل هاته الشروط في النجاح الإداري حسب رؤية 19% من المبحوثين أي أن تكون الإدارة ناجحة في تحديد أهدافها ووضع استراتيجية للوصول لهاته الأهداف، ثاني شرط هو توفر جودة الخدمة وذلك حسب رأي 25% من المبحوثين فجودة الخدمة هي النتيجة التي تعبر عن مدى ملائمة الخدمة التي تقدمها المنظمة مع ما

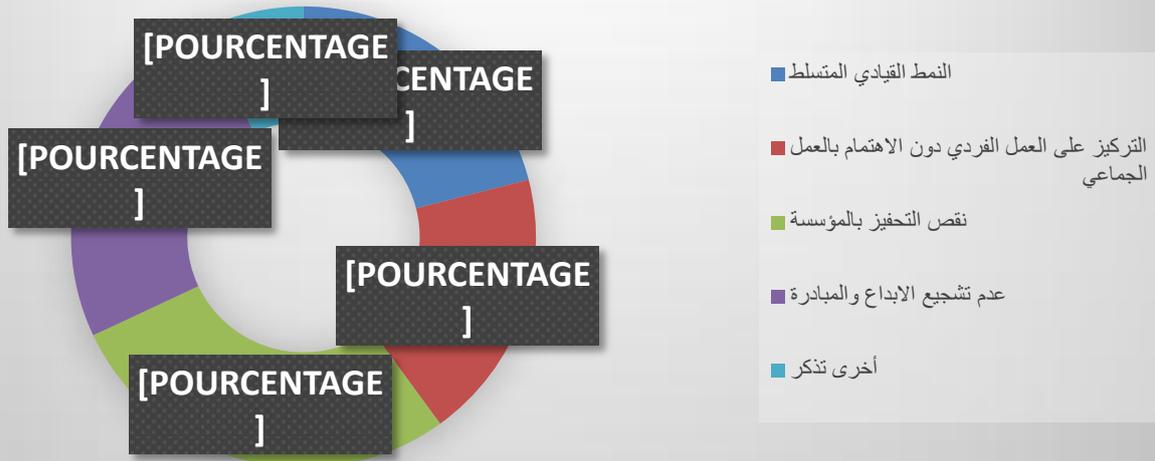
الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

يتوقعه المستفيد او الزبون وما ينتظره من مستوى لخدمات المنظمة أي أنها تمثل معيارا لقياس مدى تطابق نوع الخدمة مع ما يرتضيه العملاء او المستفيدين بما يحقق الرضا، ثالث شرط السمعة الجيدة للمؤسسة حسب رأي 24% من المبحوثين فكل مؤسسة لها سمعة جيدة بالضرورة يكون لها عدد معتبر من الزبائن، أيضا هناك شرط رضا العمال حسب ما أقر به 21% من الأفراد فرضا العمال هو نقطة تميز مؤسسة عن بقية المؤسسات فبرضا العامل يزيد عدد الزبائن والعكس أيضا يساهم في زيادة نسبة عائدات البنك بشكل ثابت، وأخيرا شرط تقليل معدل دوران العمالة حسب رأي 11% من المبحوثين وذلك لتحقيق التوازن والثبات الوظيفي والأهم من ذلك الاستقرار الوظيفي.

وهذا ما تناولت شبيهه الدراسة السابقة المتمثلة في "التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)"، لهالة أمين مغاوري لما توصلت له من مجموعة من النتائج أهمها العديد من الممارسات المقترحة التي قد تسهم في تطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (مشاركة الأفراد في صنع القرارات، تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي، التوجه نحو أنماط قيادية تهتم بالمشاركة والتشاور مع الجميع...).

أيضا متطلبات تطبيق التمكين الاداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (تشجيع فرق العمل المدارة ذاتيا، تعزيز نظم الرقابة الذاتية لتحقيق التميز التنظيمي، انشاء ادارة معنية بالتميز داخل كل مؤسسة تعليمية...).

الشكل رقم (05): يبين العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين فعال للموظفين في المؤسسة



يبين الشكل العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين فعال للموظفين في المؤسسة، حيث أن 28 % من المبحوثين يجمعون بالنسبة الأكثر على أن نقص التحفيز في المؤسسة هو أهم عائق حيث أن اعطاء حوافز للعاملين فهم يحرك من قدراتهم لبذل جهد أكبر من أجل تحقيق نتائج أفضل فتكون إما حوافز مادية أو معنوية

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

كالرواتب والأجور والعلاوات والهدايا و الخدمات الاجتماعية. تكون إما فردية أو جماعية من خلال تعزيز حماسهم و ثقتهم بالمنظمة والولاء لها وتعطي الدافعية أكثر في الإنجاز مما يثير المنافسة فيهم وبذل الجهود لتحسين أدائهم فلا بد من المديرين الاهتمام بالعامل وتمكينه من تحقيق أهداف المنظمة. من خلال تحقيق أهداف العامل في العمل وتوزيع الحوافز بشكل عادل مما يولد الحماس لديهم وبالتالي يصبح أدائهم ذو جودة عالية. وهذا ما أكدت عليه نظرية البحث عن التفوق لـ "يثير ووترمان" تحمل في مضمونها آليات خلق التميز المؤسسي نظرا لتركيزها على عنصرى الابداع والابتكار هذا من خلال منح الحرية للعاملين من جهة، وعلى عناصر التحفيز لزيادة الأداء من جهة أخرى. أيضا ما نسبته 25% من المبحوثين ينهون إلى غياب تشجيع الابداع والمبادرة نظرا لدوره المهم في ارساء أسس التمكين الإداري وتقوية روح المثابرة والانهماك في العمل بكل جدية مما يزيد من حدة المنافسة بين المنظمات والتحسين في جودة المنتج. في حين صرح 21% من المبحوثين بأن استخدام النمط القيادي المتسلط باعتباره أسلوب سلبي بشكل عام يطلب فيه القائد المتسلط الطاعة الفورية والسيطرة إذ أن اتخاذ القائد للقرارات بشكل مستحكم يقتل الأفكار الجديدة في مهدها ويشعر الأشخاص بعدم الاحترام والتقدير لدرجة أنهم سيحجبون عن طرح أفكارهم للمستويات القيادية العليا لاعتقادهم أنها لن تجد أذانا صاغية مما يحدث تلاشي في شعور الأشخاص بالمسؤولية، نظرا لعدم قدرتهم على التصرف من تلقاء أنفسهم مما يؤدي إلى اضعاف معنويات أعضاء المجموعة وعدم تحقيق أهداف المنظمة المتميزة هذا ما جاء في نظرية خلق التميز لـ سيلفان وهيكلان ركزت على القيادة باعتبارها بعدا أساسيا لخلق التميز المؤسسي، فوضعت جملة من الخصائص الواجب توفرها في القادة نظرا لكونهم قدوة بمرؤوسيه في العمل، فالقائد الجيد هو الذي يطمح دوما إلى تحقيق المزيد وإحداث نقلة نوعية للتنظيم تكسيه صفة التميز، ويبرز تأثير القيادة الفعالة عادة من خلال سلوكيات المرؤوسين ومدى انفعالهم نحو العمل حيث أن الطريقة المرنة التي يعتمد عليها القادة المتميزون غالبا ما نقلها على الهياكل التنظيمية فتكسبها صفة التميز خاصة أن التنظيم الناجح هو من يعتمد على تكاتف جهود فرق العمل كاملة من رؤساء ومرؤوسين، وحسب 19% من المبحوثين وضخوا عنصر مهم في احداث عرقلة في تحقيق التمكين في المؤسسة. من خلال التركيز على العمل الفردي دون الاهتمام بالعمل الجماعي حيث يكون العمل الفردي أقل خبرة لأنه لا يتيح للكثير بأن يقوموا بإبداء رأيهم في المشروع المهني الذي سيقدمه الفرد. مما يؤثر العمل الفردي سلبا على تراجع تقدم وتطور المؤسسة لأنها تكون علاقات الفرد المهنية محدودة على عكس العمل الجماعي الذي يعزز العلاقات المهنية ويجعلها واسعة وتراجع عنصر التحفيز الذي يعطيك القابلية للإنجاز المهام على أكمل وجه، فيما تبينت عراقيل ومعوقات أخرى أدلى بها موظفون لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة، بنسبة 07% من المبحوثين أي أقلية قليلة، جاءت كالتالي: المركزية وعدم الانضباط والتسيب، البيروقراطية، والتعصب للرأي، الاختلاف بين العمال في الكفاءة والعقلية، الكذب والنفاق يقتلون روح العمل والرجل الغير المناسب في المكان المناسب.

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى: يطبق التمكين الإداري في المؤسسة بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

- يتضح من خلال الجدول رقم(07) الذي يبين تناسب العمل مع قدرات وخبرات العمال، بحيث نلاحظ من خلاله أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة؛ يطبق مبدأ التوافق المهني للعمال حسب قدراتهم وخبراتهم، وهذا حسب 65% من المبحوثين، فمن المؤكد أن التناسب المهني داخل المؤسسة يجعلها تحافظ على مناخها التنظيمي وعلى استقرارها وتميزها.

- أما بالنسبة للجدول رقم(08) الذي يوضح مدى أخذ الإدارة باقتراحات العاملين، حيث يتبين من خلاله أن نسبة 39% من المبحوثين يقرون بأن إدارة بنك "بدر" ولاية قالمة في بعض الأحيان تمنح للأفراد إبداء اقتراحاتهم وآرائهم، كذلك الجدول رقم(14) الذي يظهر من خلاله إن كان البنك يتيح الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث أكد 52% من المبحوثين أنه من حين إلى آخر تتم هذه العملية، فمثل هذه العملية تضمن للعمال تقبلهم للقرارات وخلق جو من الثقة ورفع الروح المعنوية مما تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات زيادة في جودة أداء العمال وتزيدهم من إحساسهم بالمسؤولية هذا في الأخير يصل الى نوع من التميز المؤسسي، وهذا ما يؤدي الى تحقيق المؤسسة أفضل النتائج من خلال شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة مما يخلق بيئة عمل إيجابية.

- يوضح الجدول رقم (09) الذي يبين تفويض الإدارة السلطة الكافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم، بحيث نلاحظ من خلاله وبنسبة 45% من المبحوثين؛ أن إدارة بنك "بدر" ولاية قالمة تفوض السلطة الكافية للعاملين لأداء مهام وظيفتهم مما يعطيهم ثقة أكبر لتعزيز قدراتهم الإبداعية وكذلك ينمي روح الانتماء الوظيفي وأيضا حسب 42% من المبحوثين أكدوا أن إدارة بنك "بدر" ولاية قالمة يفوض السلطة للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم مما ينعكس إيجابا على العلاقات بين المدير والعاملين.

- وفيما يخص الجدول رقم(10) الذي يبين العمل مع الزملاء يحقق نتائج أفضل من العمل لوحده، كما يفضلون 25% من المبحوثين العمل مع الزملاء؛ فيكون العمل الجماعي أفضل للوصول الى الأهداف المبتغاة بسرعة أكبر في بنك "بدر" ولاية قالمة، مما يساهم العمل الجماعي في تطوير الأداء أكثر من العمل الفردي لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق نجاح المؤسسة وتوفير بيئة عمل جيدة مما يمكنهم من التطوير شيئا فشيئا.

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

- وبالنظر للشكل البياني رقم(01) الذي يبين نوع الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين داخل بنك "بدر" لولاية قالمة، حسب ما أقر به 56% من المبحوثين؛ اعتماد أسلوب المشورة والنقاش وفي ذلك تعزيز لمبدأ الديمقراطية في التسيير واحترام آراء الموظفين أيضا إشارة الى تميز الطاقم القيادي من جهة أخرى.
- يوضح الجدول رقم(11) اعتبار أن كل عامل في المؤسسة هو صاحب عمل وصاحب فكرة مما يجعله يقدم أداء متميزا داخل بنك "بدر" لولاية قالمة، وذلك حسب 55% من المبحوثين، اعتبروا أن كل عامل في المؤسسة هو صاحب عمل وصاحب فكرة مما يجعله يقدم أداء متميز وهذا مؤشر من مؤشرات تمكين العاملين إداريا لتوالي أعمال مختلفة مما يحقق تقدم المنظمة وتوفير الاستقلالية للعاملين.
- أما بالنسبة للشكل البياني رقم(02) نلاحظ التركيز الكبير الذي يوليه بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة، لتشجيع المبادرات والإبداع في المؤسسة وهذا بإجماع 68% من المبحوثين، نظرا لدورها الواضح في نجاح وتميز المؤسسة من خلال توفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة وإحداث نقلة نوعية وتغيرات بنائية مما تفيد في خدمة الزبائن على أكمل وجه.
- نلاحظ من خلال تحليل جدول رقم(12) الذي يبين فتح المؤسسة لقنوات الاتصال والتواصل مع الموظفين، كما يرى 74% من المبحوثين أن الاتصال والتواصل مع الموظفين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة، إحدى أهم الآليات التي تساهم في اتخاذ قرارات سليمة ومتميزة، مما يهدف الى تنمية التفاعل الإجتماعي؛ نشر القيم الإيجابية، خلق ثقافة تنظيمية وكل هذا من أجل توحيد الأنشطة المتعددة وتظافر الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها، فالجدول رقم(13) الذي يبين الطرق المتبعة في التواصل مع الموظفين حيث تترتب هذه لطرق الأكثر توظيفا واستخداما على الشكل التالي : الاتصال والعلاقات، الوسائل التكنولوجية الجديدة، الاجتماعات، وفي ذلك إشارة لفاعلية هذه الطرق المتبعة ومساهمتها في الربط بين الأفراد، وهذه من بين أهم نقاط قوة المؤسسات المتميزة والرائدة.

❖ نتيجة الفرضية الأولى:

الفرضة الأولى محققة، بحيث يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة على تطبيق التمكين الإداري؛ بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي، هذا ما ساعد على تميز العمل القيادي من طرف القادة؛ باعتبار أن القائد الجيد قدوة لمؤوسيه، حيث تسعى المؤسسات الى الوصول للتميز المؤسسي من خلال تمكين العاملين ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

❖ الفرضية الثانية

- يساعد التمكين الإداري بنمطيه في تحقيق جودة وتميز الخدمات في المؤسسة بأساليب وطرق متنوعة.
- يتضح من خلال الجدول رقم(15) الذي يبين ثقة المؤسسة في قدرات العمال لأداء المهام الموكلة لتحقيق جودة المؤسسة، بحيث نلاحظ من خلاله أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة يثق في قدرات عامليه لأداء مهامهم وذلك لتحقيق جودة المؤسسة، وهذا حسب 77% من المبحوثين، فمن المؤكد أن تحقيق الجودة داخل العمل والسعي للإبتكار والتجديد يعتمد بالأساس على وجود الثقة فهي عنصر مهم وأساسي لكل مؤسسة.
 - أما الجدول رقم(16) الذي يوضح سعي الإدارة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد، حيث يتبين من خلاله أن نسبة 81% من المبحوثين يقرون بأن إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة تسعى باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد، وهذا الأخير هو الهدف الأساسي التي تسعى كل مؤسسة لتحقيقه والوصول له.
 - بالنسبة للشكل البياني رقم(03) الذي يبين مدى إقبال الزبائن على خدمات المؤسسة، حيث نلاحظ من خلاله أن مدى إقبال الزبائن على خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة جيد جدا وذلك حسب ما أقر به 42% من المبحوثين، وهذا يؤكد على مدى نجاح البنك وتميزه عن غيره وذلك بخدمة زبائنه التي تعتبر العمود الأساسي لكل مؤسسة، فجميع المؤسسات تتنافس من حيث أسعار المنتجات ولكن ما يميز شركة عن أخرى هي خدمة العملاء الموجودة بها والحفاظ على هؤلاء العملاء.
 - يوضح الجدول رقم(17) تشجيع المؤسسة للعاملين بروح الفريق الواحد وحثها لهم على الإبداع والتحسين المستمر بحيث نلاحظ من خلاله ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة يشجع عامليه على روح الفريق الواحد ويحثهم على الإبداع والتحسين المستمر وذلك حسب 74% من المبحوثين، فالعمل كفريق واحد يدفعهم الى دعم التعاون والتفاهم في العمل، وهذا يزيد من تحقيق أهداف كل من العاملين والمؤسسة مع السرعة في إنجاز المهام المطلوبة، فروح الجماعة تشجع على الاستمرار، التقدم، التطوير، الإبداع والتحسين المستمر الذي يعمل على تحقيق تميز للبنك.
 - بالنسبة للجدول رقم(18) الذي يوضح مدى قيام المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة ونشر قيم الجودة في الأداء، بحيث نلاحظ من خلاله أن مدير بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة يعمل على ذلك وذلك حسب 74% من المبحوثين، فالمؤسسات المتميزة هي مؤسسات لديها قادة يضعون رؤية ورسالة وأهداف مؤسسية ويقدمون القدوة الحسنة لموظفيهم وذلك لترسيخ ثقافة التميز وبيئة الإبداع بهدف تطوير الأداء.
 - وبالنظر الى الجدول رقم(19) الذي يبين تشجيع نظام العمل داخل المؤسسة على تقديم مستوى أفضل، يوضح أن نسبة 61% من المبحوثين يرون بأن نظام العمل داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة يعمل على تقديم مستوى وبالتالي هذا يعمل على تحقيق جودة في الأداء وتميز البنك.

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

- وفيما يتعلق بالجدول رقم(20) الذي يوضح مدى تركيز المؤسسة على تقديم خدمات مميزة لطلابها، حيث توضح من خلاله ان بنك "بدر" يسعى لتقديم خدمات مميزة للعملاء بشكل كبير وذلك حسب ما صرحوا به 71% من المبحوثين، وذلك شرط أساسي على كل مؤسسة هدفها تحقيق تميز مؤسسي.
- وفيما يخص الجدول رقم(21) الذي يبين مساهمة تمكين العاملين في الوصول الى الأداء المطلوب وذلك عن طريق التحفيز؛ كما يرى 48% من المبحوثين أي تقديم مكافآت مادية ومعنوية للعاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة، كذلك عن طريق التكوين واستخدام التكنولوجيات الحديثة كما أقر 27% من المبحوثين، فتحفيز العامل هو عامل مهما في تحسين مستوى كفاءة العمل؛ مما يعني أن الموظفين يميلون الى أداء وظائفهم بأفضل ما لديهم من قدرات؛ مع الاستخدام الكامل والأفضل للموارد، فإن هذا الدافع يسد الفجوة بين القدرة على العمل والاستعداد للعمل، عندما يكون الموظف على استعداد للعمل فسوف يكون أكثر كفاءة وإنتاجية في مكان العمل وذلك أيضا بالتكوين وتوفير لهم التكنولوجيات الحديثة التي تعمل على تميز البنك.
- وبالنظر الشكل البياني رقم(04) الذي يوضح مساعدة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على التشجيع والتحفيز في إتقان وجودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة وذلك حسب ما أقر به 77% من المبحوثين، فاتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في البنك، فبإشراك العاملين في هاته العملية يضمن تقبلهم للقرارات ويخلق جو من الثقة المتبادلة بينهم وبين إدارة البنك وذلك بغية تحقيق أهدافها ولعل الأبرز منها تحقيق جودة الخدمات وتميز للبنك.

❖ نتيجة الفرضية الثانية:

- الفرضية الثانية محققة، بحيث يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة على التمكين الإداري وذلك لتحقيق جودة وتميز الخدمات وهذا من خلال ثقة المؤسسات في قدرات العمال، وأيضا سعيه إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، وتشجيع العمل الجماعي، وترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء البنك، أيضا مساعدة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على التشجيع والتحفيز في إتقان وجودة الخدمات.
- ❖ الفرضية الثالثة: تتأثر فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بعراقيل وصعوبات متنوعة ومتعددة (إدارية، مادية، معنوية).

- فيما يخص الجدول رقم(22) الذي يوضح وفرة المؤسسة على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، بحيث لاحظنا من خلاله أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة يتوفر على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي وذلك وفق لما أقر به 74% من المبحوثين، بحيث تتمثل هاته الشروط في النجاح الإداري، أي تحقيق نتائج الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف كذلك جودة الخدمة التي تعمل على رفع التقييمات الإيجابية حول المؤسسة، السمعة الجيدة للبنك، رضا العمال، تقليل معدل دوران العمالة.

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

فالتميز المؤسسي يخلق جوا من التفاهم داخل البنك وبدوره يساعد هذا الأمر على تقبل الموظفين للعمل بشكل أفضل، وكلما بقي العاملين في البنك لوقت أطول ازدادت خبراتهم، مما يقلل من معدل دوران العمالة داخل البنك.

- بالنسبة للشكل البياني رقم (05) الذي يبين العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين فعال للموظفين في المؤسسة، بحيث من خلاله تبين أن هاته العراقيل المتواجدة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه تتمثل في النمط القيادي المتسلط، التركيز على العمل الفردي دون الاهتمام بالعمل الجماعي، نقص التحفيز بالبنك، عدم تشجيع الإبداع والمبادرة، وأقلية قليلة من المبحوثين أدلوا ببعض المعوقات الأخرى تتمثل في المركزية وعدم الانضباط والتشتت، البيروقراطية، ربما يعود السبب في ذلك لضعف قناعة بعض القيادات الإدارية بالبنك بمفهوم التمكين الإداري حيث يرون أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات سيفقد أهميتهم، وربما مناصبهم وبالتالي يسعون الى تكريس المركزية في اتخاذ القرارات والسرية في تبادل المعلومات وحجب البعض منها مما ينعكس أثره سلبا على العاملين.

❖ نتيجة الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة محققة، وذلك لأن فاعلية التمكين الإداري تتأثر بعراقيل وصعوبات متنوعة ومتعددة (إدارية، مادية، معنوية) في تحقيق التميز المؤسسي، تتمثل أهم هاته العراقيل في نقص التحفيز بالبنك وعدم تشجيع الإبداع والمبادرة، النمط القيادي المتسلط، كذلك التركيز على العمل الفردي دون الاهتمام بالعمل الجماعي.

• نتائج الفرضية الرئيسية: يمثل التمكين الإداري شرطا مهما في تحقيق جودة الخدمة ومنه التميز المؤسسي من خلال تفعيل عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

نلاحظ من ما سبق أن الفرضيات الفرعية الثلاثة قد حققت وهذا يعني أن للتمكين الإداري دور مهم في زيادة روح المنافسة لدى العاملين، وأن للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تعزيز قدرة العاملين على الإحساس بالمسؤولية في تحقيق جودة الخدمة، وكذا للعمل الجماعي دور في دعم العاملين على التفكير الإبداعي؛ إذن هناك علاقة طردية بين التمكين الإداري والتميز المؤسسي وهذا يدل على أن الفرضية الرئيسية التي مفادها التمكين الإداري يمثل شرطا مهما في تحقيق جودة الخدمة، ومنه التميز المؤسسي من خلال تفعيل عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي؛ محققة.

2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

لقد سبق أن تطرقنا في الفصل الأول الى عدد من الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع دراستنا حيث تناولنا ما يتشابه مع دراستنا في المتغير المستقل (التمكين الإداري) ومنها ما يتشابه معها في المتغير التابع (التميز المؤسسي).

حيث سيتم التطرق لمقارنة لبعض الدراسات القريبة من دراستنا من حيث النتائج المتوصل اليها.

- بالرجوع الى دراسة حاجي كريمة بعنوان " دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، التي توصلت الى نتيجة مهمة تتمثل في وجود علاقة قوية بين أبعاد التمكين الإداري لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر ببشار وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن، وهذا ما اتفق مع دراستنا بحيث توصلنا الى أن التمكين الإداري شرطا مهما في تحقيق جودة الخدمة.

- أيضا دراسة محمد مطر الزيدانيين بعنوان "أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"، التي توصلت للعديد من النتائج؛ منها وجود أثر هام لأبعاد التمكين الإداري في إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الأردنية، وهذا ما اتفق مع دراستنا أيضا فهي ركزت بدرجة كبيرة على أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما هو الحال في دراستنا التي توصلت الى أن التمكين الإداري يساعد في تحقيق جودة وتميز الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه.

- دراسة عبد المعطي محمود البحيصي بعنوان "دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي بالكليات التقنية في محافظات قطاع غزة" التي توصلت للعديد من النتائج نذكر منها الأهم؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما اتفق كامل الاتفاق مع دراستنا الحالية التي توصلت الى أن التمكين الإداري شرط مهم في تحقيق التميز المؤسسي.

- دراسة هالة أمين مغاوري بعنوان "التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي، بحيث توصلت للعديد من النتائج المهمة من بينها؛ وجود العديد من الممارسات المقترحة التي قد تسهم في تطبيق التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (مشاركة الأفراد في صنع القرارات، تشجيع الأفراد على التعلم والتطوير الذاتي)، وهذا ما اتفق مع دراستنا الحالية؛ بحيث توصلنا الى أنه يطبق التمكين الإداري في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي...، أيضا توافقت الدراستين في التوصل لبعض معيقات تطبيق التمكين الإداري المتمثلة في مركزية الإدارة في صنع واتخاذ القرار، قصور نظم التحفيز بالمؤسسات، ضعف الاهتمام بجودة العمل كفريق وتفضيل الأسلوب الفردي في العمل.

- دراسة لعلي أكبر شرفاني وسيد جافاد ايرابان بعنوان "أداء التميز المؤسسي وتعزيز انتاجية القوى البشرية التي هدفت الى دراسة تأثير تنفيذ نموذج التميز التنظيمي على درجة انتاجية القوة البشرية في منطقة العمليات

باريسيان الإنتاجية، حيث توصلت الى أن الاهتمام بالقوى البشرية أحد الأدوات الفعالة لتحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما اتفق مع دراستنا التي توصلت الى أن تطبيق التمكين الإداري يعمل على تحقيق التميز المؤسسي.

ثالثا: النتائج العامة والاقتراحات

1. النتائج العامة للدراسة

- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه على تطبيق التمكين الإداري وذلك بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي.
- إدارة بنك "بدر" ولاية قالمه تفوض السلطة الكافية للعاملين لأداء مهام وظيفتهم مما يعطيهم ثقة أكبر لتعزيز قدراتهم الإبداعية وينمي روح الانتماء الوظيفي.
- العمل الجماعي أفضل للوصول الى الأهداف المبتغاة بسرعة أكبر فهو يساهم في تطوير الأداء أكثر من العمل الفردي لتحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق نجاح المؤسسة وتوفير بيئة عمل جيدة مما يمكنهم من التطوير شيئا فشيئا.
- اعتماد أسلوب المشورة والنقاش في التعامل مع الموظفين لأن في ذلك تعزيز لمبدأ الديمقراطية في التسيير واحترام آراء الموظفين ايضا إشارة الى تميز الطاقم القيادي من جهة أخرى.
- لتشجيع المبادرات والإبداع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه دور واضح في نجاح وتميز المؤسسة من خلال توفير المناخ المناسب والبيئة الإدارية المبدعة وإحداث نقلة نوعية وتغيرات بنائية مما تفيد في خدمة الزبائن على أكمل وجه.
- الاتصال والتواصل مع الموظفين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه، إحدى أهم الآليات التي تساهم في اتخاذ قرارات سليمة ومتميزة، مما يهدف الى تنمية التفاعل الاجتماعي؛ نشر القيم الإيجابية.
- إن تحقيق الجودة داخل العمل والسعي للابتكار والتجديد يعتمد بالأساس على وجود الثقة فهي عنصر مهم وأساسي لكل مؤسسة.
- إقبال الزبائن على خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه جيد جدا، وهذا يؤكد على مدى نجاح البنك وتميزه عن غيره وذلك بخدمة زبائنه التي تعتبر العمود الأساسي لكل مؤسسة.
- ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمه يشجع عامله على روح الفريق الواحد ويحثهم على الإبداع والتحسين المستمر، فالعمل كفريق واحد يدفعهم الى دعم التعاون والتفاهم في العمل، وهذا يزيد من تحقيق أهداف كل من العاملين والمؤسسة مع السرعة في إنجاز المهام المطلوبة.

الفصل الخامس:الإطار الميداني للدراسة

- قيام المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء البنك ونشر قيم الجودة في الأداء، فالمؤسسات المتميزة هي مؤسسات لديها قادة يضعون رؤية ورسالة وأهداف مؤسسية ويقدمون القدوة الحسنة لموظفيهم وذلك لترسيخ ثقافة التميز وبيئة الإبداع بهدف تطوير الأداء.
- نظام العمل داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة يعمل على تقديم مستوى وبالتالي هذا يعمل على تحقيق جودة في الأداء وتميز البنك.
- مساعدة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على التشجيع والتحفيز في إتقان وجودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة فاتخاذ القرارات تعد من أهم الوسائل لتحقيق الفعالية في البنك.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة على التمكين الإداري وذلك لتحقيق جودة وتميز الخدمات وهذا من خلال ثقة المؤسسات في قدرات العمال، وأيضا سعيه إلى تحقيق مركز تنافسي جيد، وتشجيع العمل الجماعي، وترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء البنك، أيضا مساعدة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على التشجيع والتحفيز في إتقان وجودة الخدمات.
- وفرة بنك بدر على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي، بحيث تتمثل هاته الشروط في النجاح الإداري، أي تحقيق نتائج الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف كذلك جودة الخدمة التي تعمل على رفع التقييمات الإيجابية حول المؤسسة، السمعة الجيدة للبنك، رضا العمال، تقليل معدل دوران العمالة.
- فاعلية التمكين الإداري تتأثر بعراقيل وصعوبات متنوعة ومتعددة (إدارية، مادية، معنوية) في تحقيق التميز المؤسسي، تتمثل أهم هاته العراقيل في نقص التحفيز بالبنك وعدم تشجيع الإبداع والمبادرة، النمط القيادي المتسلط، كذلك التركيز على العمل الفردي دون الاهتمام بالعمل الجماعي.
- يمثل التمكين الإداري شرطا مهما في تحقيق جودة الخدمة ومنه التميز المؤسسي من خلال تفعيل عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

2. التوصيات والاقتراحات:

- توفير أجواء عمل تتصف بالمرونة وذلك للتسهيل من عملية تبني ثقافة التمكين الإداري لأن ذلك له آثار إيجابية على العامل والمؤسسة.
- تفعيل نسق الاتصال وتعزيز التواصل بين كل المستويات.
- تجسيد التمكين فعلا لا قولاً، وعلى المسؤولين عدم الاكتفاء بذكر التمكين للمرؤوسين بل عليهم أن يترجموا القول إلى فعل.
- التركيز على تفويض جزء من السلطة للعاملين في عملية اتخاذ القرار منحهم الثقة وذلك لتحقيق جودة الخدمة.

الفصل الخامس: الإطار الميداني للدراسة

- اعطاء فرصة للعاملين لطرح أفكارهم مهما كان نوعها، وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب يتصف بالوضوح في تشجيع المبادرات والإبداع من أجل تعزيز التميز المؤسسي.
- التركيز على تحقيق الجودة في كافة أنشطتها من أجل إرضاء الزبون.
- زيادة الدورات التي تهتم بتعريف العاملين بمفهوم التميز وتبنيه كاستراتيجية.
- الاهتمام والسعي باستمرار لتحقيق مركز تنافسي جيد.
- اهتمام السوسيولوجيين بالتمكين وممارساته من خلال رؤية سوسيولوجية تراعي خصوصية الفرد الجزائري.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي، يمكن القول أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة يسعى دائما لتحقيق مركز تنافسي جيد، وذلك بتطبيق أسلوب التمكين الإداري للتغلب على الكثير من المشكلات فهو من بين الأساليب الإدارية المعاصرة والذي يعكس نمط ديمقراطي وصورة حضارية في الفكر الإداري، حيث يهدف الى تحرير العاملين في البنك من التقيد بالإجراءات الروتينية، والى المشاركة في المعلومات وصنع واتخاذ القرارات الجماعية، وتحمل المزيد من المسؤوليات، وكل ذلك لتحويل المعرفة الضمنية للعاملين الى معرفة عملياتية داخل البنك مما يؤدي الى زيادة فاعلية البنك وتطوير أدائه، كما أنه يعتبر أفضل الأساليب الإدارية التي تمنح المسؤولين بالمؤسسات فرصة الاستقلالية في أداء العمل، وصنع القرار، وتحقيق الأهداف التي من بينها تحقيق التميز المؤسسي وجودة الخدمة.

وبناء على ما سبق نكون قد حاولنا من خلال هذا البحث تقديم نموذج عصري للإدارة قائم على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسات حيث يعتمد على مبدأ تفويض السلطة ومنح فرص المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعامل وترسيخ نظام عادل للحوافز وتشجيع عمل الفريق وهذا ما ينشأ فيهم الشعور بالانتماء والحرية والاستقلالية والقدرة على أداء المهام بمرونة، وكل ذلك لتحقيق التميز والتفرد عن بقية المؤسسات.

وفي الأخير نشير الى أن هذه النتائج غير نهائية وغير مطلقة وإنما هي نسبية اجتهدنا فيها للوصول الى أقصى ما يمكننا من الدقة والمصداقية في حدود الإمكانيات المتاحة، ولهذا ندعو الباحثين الى مزيد من البحث في هذا الموضوع الهام من مختلف جوانبه لتدعيم هذه النتائج وتحقيق التراكم المعرفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ القرآن الكريم :

1. سورة القصص، 28، الآية 5-6.

❖ القواميس والمعاجم:

2. إبراهيم مصطفى وآخرون، معجم اللغة العربية المعجم الوسيط، ط4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2005.

❖ الكتب:

3. الشمري فهد، المدخل الابداعي لإدارة الأزمات والكوارث، مطابع نجد التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.

4. أفندي عطية حسين، تمكين العاملين، مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.

5. أندراوس، ترجمة رامي جمال ومعاينة، عادل سالم، الادارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، عالم الكتب الحديثة، أربد، 2008.

6. بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية، 2019.

7. بلال خلف السكارنة، الابداع الاداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011.

8. بهجت راضي هشام يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016.

9. ثابت ريهام عصمت، إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة تطبيقية على هيئة التأمين الصحي، رسالة ماجستير غير منشورة، مصر، القاهرة، 2010.

10. حسن الدريدي، الإدارة الاستراتيجية والتميز المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية العربية، القاهرة، 2007.

11. خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، 2010.

12. حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات ادارة المعرفة، دار الايام للنشر والتوزيع، الاردن، 2014.

قائمة المراجع

13. رامي ابراهيم عبد الرحمان الشقران، محمد علي ذيب عاشور، نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في الجامعات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
14. رضا ابراهيم المليجي، ادارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، مصر، 2012.
15. رعد حسن الصرن، الادارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004.
16. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، ادارة التسويق، أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
17. شائع بن سعد مبارك القحطاني، التمكين وعلاقته بالأبداع الإداري في المنظمات الأمنية، نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، الجزائر، 2015.
18. شريف محمد يوسف، أهمية الموارد البشرية في التمييز الإداري والمؤسسي، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2017.
19. صالح عودة الهلالات، ادارة التميز الممارسة الحديثة في ادارة منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2014.
20. صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مكتب العرب الحديث، الاسكندرية، 1988.
21. عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية ورؤية استراتيجية، كتب عربية، مصر، 2003.
22. عائشة يوسف الشميلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة-التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة و الحوكمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
23. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الادارة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، المملكة العربية السعودية، 2013.
24. عبد الرحمان سيد سليمان، مناهج البحث، عالم الكتب، مصر، 2014.
25. عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
26. عبد الوهاب سمير، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع، 2000.
27. على معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، الادارة العامة للمكتبات، ادارة المطبوعات والنشر، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2008.
28. علي السلمي، خواطر الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
29. فضيل شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصف للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
30. فؤاد شيخ سالم وآخرون، المفاهيم الادارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
31. فؤاد عبد المعطي شقوة، ادارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمنة للنشر و التوزيع، عمان، 2015.

قائمة المراجع

32. فيصل محمود الشاورة، مبادئ ادارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
33. الكبيسي عامر، ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2019.
34. ليندة لطاد وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، 2019.
35. مدحت أبو النصر، الأداء المؤسسي المتميز، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، 2000.
36. ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2003.
37. النمر، سعود بن محمد وآخرون، الادارة العامة، الأسس والوظائف، ط6، مكتبة الشقري، الرياض، 2011.

❖ المجالات:

38. إبريغم سامية بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، جوان، 2019.
39. الأخضر صباحي، تحقيق التميز من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 32، 2018.
40. بلعيد حياة وآخرون، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة اتصالات الجزائر، وحدة بشار، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 13، العدد 1، 2022.
41. بوزور بن فيروز، يعلى فاروق، أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات بسطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر 2021.
42. بوسنة نسرین، بوشريبة محمد، أثر استراتيجية التمكين في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والادارية، المجلد 07، العدد 01، جوان 2020.
43. بوقرة رابح وآخرون، أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي، ميلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 2، 2019.
44. بن أحمد فاطمة الزهراء، تداعيات الاستثمار في رأس المال البشري على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بسيدي بلعباس، مجلد 16، العدد 2، ديسمبر، 2020.
45. حميد سالم الكعبي، دور التمكين الاداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، العراق، 2016.

قائمة المراجع

46. 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، 2012.
47. حاجي كريمة، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمة، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، بشار، المجلة الجزائرية لاقتصاد الادارة، المجلد 15، العدد 01، 2021.
48. خليدة بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، العدد 14، المجلد 01، الجزائر، 2016.
49. قريفة أسماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الاداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الابراهيمى للعلوم الاجتماعية الانسانية، العدد 05، برج بوعرييج، الجزائر، 2019.
50. دعاء رضا رياض محمد، التأصيل النظري لمفهومي الكفاءة والفاعلية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما بحث في تطور الفكر الإداري، مجلة العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والاستشارات والتطوير، المجلد 32، العدد 03، مصر، 2014.
51. رؤي إبراهيم خالد العزي، محمد مصطفى قادر الجشعمي، مفهوم الفاعلية في نطاق القانون الدولي، المجلة الأكاديمية العالمية للدراسات القانونية، كلية القانون والعلوم السياسية، جامعة كركوك، المجلد 02، العدد 01، 2020.
52. سعود أمال، فريحة أحمد، المقاربات النظرية لمفهوم التمكين، مجلة العلوم الانسانية، المجلد 21، العدد 02، الجزائر، 2021.
53. سمير سليمان الجمل، ميساء عمران، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2021.
54. سمير عباسي، عمر بوقصة، واقع التمكين الإداري من خلال بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية في مؤسسة عمومية الجزائرية، إسمدال لعنابة، مجلة الأحياء، المجلد 20، العدد 25، 2020.
55. صبيحة عبد اللاوي، أسيا بن داود، دور استراتيجية الادارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2022.
56. طوير أمباركة، محي الدين محمود عمر، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، تصدر عن مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريس تيسمسيلت، المجلد 4، العدد 01، جوان 2021.
57. عبد الحسين، صفاء جواد، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 32، 2012.

قائمة المراجع

58. عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، العدد 5، 2017، الجزائر.
59. غلباء بنت فيصل بن حدجان العتيبي، واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية الأهلية بمدينة الرياض، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 173 الجزء الثاني، 2017.
60. قبطان شوقي، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الانتاج الفكري للأستاذ الجامعي-دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد8، ماي 2013.
61. لميس حسين محمود عادي، عمر محمد الخرايشة، واقع ممارسة التمكين الإداري لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بمهاراتهم القيادية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المملكة الأردنية الهاشمية، المجلد 41، العدد3، سبتمبر 2021.
62. محمد خثير أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 04، الجزائر.
63. محمد حسن آل ياسين، تقييم الفاعلية التنظيمية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كلية الإدارة والاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 27، جانفي 2012.
64. ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال، دراسة تطبيقية في مصرفي الرافدين والرشيد، "النجنى الأشرف"، مجلة العزي للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، العراق، 2014.
65. نجوى وفائي سليم، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بجامعة 6 أكتوبر، محافظة الجيزة، كلية العلوم الادارية والانسانية، مجلة الدراسات الانسانية والاجتماعية، المملكة السعودية، المجلد 2، العدد6، 2020.
66. نسرين علي الزهراني، التمكين وعلاقته بالتميز التنظيمي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة ام القرى، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 28، العدد5، 2020.
67. هالة أمين مغاوري، التمكين الإداري بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة مستقبلية)، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد171، الجزء الثاني، 2016.
68. هيفاء طيفور، التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية النسائية في جامعة حائل ومعوقاته من وجه نضرنهن أنفسهن، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 8، السنة 2018.

قائمة المراجع

69. المدهون، موسى توفيق، نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة الجودة الشاملة، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والادارة، مجلد13 العدد2، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، 1999.
70. وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الابداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة عن عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد6، العدد3، جانفي 2020.
71. سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، إطار مفاهيمي، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 17-18 أبريل 2005.
72. العتيبي، سعد مرزوق، تمكين العاملين كاستراتيجية للتطوير الإداري، الاجتماع الاقليمي الثاني عشر لشبكة الادارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد في الفترة من 11-13 ديسمبر، 2004، مسقط.

❖ الرسائل والأطروحات :

73. أبو هتلة خالد، أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، 2008.
74. الخاجة فاطمة عبد الحميد، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على اجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2006.
75. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة أهل البيت، جامعة الانبار، العراق، 2006
76. ابراهيم عمر حمدان المصري، الادارة بالتجوال ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية والأمن الوطني، -الشق المدني-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
77. أفنان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في ادارة الأزمات في قطاع غزة، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، مذكرة ماجستير غير منشورة في ادارة الأزمات والكوارث، الجامعة الاسلامية بغزة، مارس 2018.
78. البلوي، محمد سليمان، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، 2008.

قائمة المراجع

79. بن نحيت، أيوب حجاب، تمكين العاملين وعلاقته بتطوير أداء المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
80. بوروبة فهيمة، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.
81. الحربي، غنيم عواد، أثر التمكين الإداري في بلورة السلوك الإبداعي لدى موظفي وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، الكرك، جامعة مؤتة، 2008.
82. حسن، سالي علي محمد، العلاقة بين التمكين ودرجة الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بقطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة، القاهرة، جامعة عين الشمس، 2002.
83. رجا محمد ياسين عودة، إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2021-2022.
84. رزق الله حنان، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة، دراسة ميدانية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.
85. سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.
86. شرع مريم موسى، أثر التمكين في سلوكيات الدور الرسمي والإضافي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، 2009.
87. صباحي الأخضر، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوغريج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019.
88. عبد المحسن أحمد حاجي، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق المتوسط، ديسمبر 2010.
89. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على الكليات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، 2014.
90. عزة حسين ردة العبدلي الشريف، واقع التمكين الإداري للمديرين وعلاقته بالتنمية المهنية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة، والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2015.

قائمة المراجع

91. عزوز سمية، فاعلية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق معايير التميز المؤسسي، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر غير منشورة، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2020-2021
92. محمد مطر الزيدانيين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة عامة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، 2006.
93. نعمي سلمى، بن سليمان أمال، أثر التمكين الإداري على الجودة الشاملة، دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، 2020.
94. النفيسة ندى، إدراك التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإداريات العاملات بجامعة الملك سعود، دراسة غير منشورة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الرياض، جامعة الملك سعود، 2011.
95. وسام بنت مشعل الخميسي، دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي، مذكرة ماجستير في الآداب والإدارة التربوية، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2016-2017.

❖ المراجع الأجنبية:

1. Ali Akbar shivani, Seyed javad iraban, organizational excellence performance and humain force productivity promotion: a case study in South Zagros oil and gas production company , Iran, **European online journal of natural and social science**, special Issue an accounting and management ISSN , 1805, 3602, vol2, no3, Iran.
2. Anninos, loukas N, **the archetype of excellence in universities and TQM**, journal of management history, vol. 13 Nov 4, 2007.
3. Blanchard K, **out with the old and in with the new** , Incentive, 17, (40), 15-40,A : 1997.
4. Borghini.E. **framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation**, the journal of creative behavior. vol 31, No 1-226-289, 2013.
5. Fred .lunenbug. **organizational culture performance relationships views of excellence and theory**, Sam Houston state university national form of educational administration and super vision journal volume 29K number 04K 2011.

قائمة المراجع

6. Hughes, Arthur Middleton, **the Customer loyalty solution: hat Works (and what doesnt) in customer loyalty programs**, McGraw-hill, U.S.A, 2003.
7. Potterfield, Thomas, **The business of employee**, empowerment, Westport,cn, Quorum Books,A 1999.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قائمة-



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث:

فاعلية التمكين الاداري في تحقيق التميز المؤسسي

دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -ولاية قالمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

اشراف الدكتورة :

بن حسان زينة

اعداد الطالبتين :

*بن رجم نورة

*صحراوي جيهان

ملاحظة : بيانات هذه الاستمارة سرية و لا تستعمل الا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2022-2023م

قائمة الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

(1) الجنس: ذكر أنثى

(2) الفئة العمرية:

من 20 الى أقل من 30 سنة

من 30 الى أقل من 40 سنة

من 40 الى أقل من 50 سنة

50 سنة فأكثر

(3) المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي تكوين مهني

(4) التخصص:

.....

(5) المهنة:

رئيس مصلحة رئيس فرع مهندس تقني موظف أخرى

(6) الوضعية المهنية :

مثبت متربص متعاقد

(7) الخبرة المهنية :

- أقل من 5 سنوات

- من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات

- من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة

- من 15 سنة فما فوق

قائمة الملاحق

المحور الثاني : تطبيق المؤسسة للتمكين الإداري

8) هل تعتقد ان العمل الذي يقوم به العمال يتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وخبرتهم؟

مناسب يتناسب الى حد ما لا يتناسب اطلاقا

9) هل تأخذ الادارة بعين الاعتبار اقتراحات العاملين؟

غالبا أحيانا نادرا أبدا

10) هل تفوض الادارة السلطة الكافية للعاملين لإنجاز مهام وظيفتهم؟

نعم لا أحيانا

11) هل العمل مع زملاء عملك يحقق نتائج أفضل من ان تعمل وحدك؟

نعم لا أحيانا

12) ما هو الأسلوب المتبع في التعامل مع الموظفين؟

- اعتماد اسلوب الصرامة والحزم
- اعتماد اسلوب المشورة والنقاش
- ترك الحرية المطلقة للموظفين

أخرى تذكر:

13) هل تظن بان كل عامل في هاته المؤسسة هو صاحب عمل وصاحب فكرة مما يجعله يقدم أداء متميز؟

نعم لا

14) هل يتم تشجيع المبادرات والابداع في مؤسستك؟

نعم لا

15) هل تفتح المؤسسة قنوات الاتصال والتواصل مع الموظفين؟

نعم لا

قائمة الملاحق

16) ما هي الطرق المتبعة في التواصل مع الموظفين؟

.....
.....

17) هل تتيح المؤسسة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: تأثير تمكين العاملين اداريا في تحقيق جودة المؤسسة

18) هل تثق المؤسسة في قدرات العمال لأداء المهام الموكلة لتحقيق جودة المؤسسة؟

نعم لا

19) هل تسعى الإدارة باستمرار الى تحقيق مركز تنافسي جيد؟

.....

20) ما مدى اقبال الزبائن على خدمات المؤسسة؟

.....

21) هل تشجع المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق الواحد وتحثهم على الابداع والتحسين المستمر في الخدمات؟

.....

22) هل يقوم المدير بترسيخ ثقافة التميز في كافة أنحاء المؤسسة و نشر قيم الجودة في الأداء؟

دائما غالبا أحيانا نادرا أبدا

23) هل نظام العمل داخل المؤسسة يشجع على تقديم مستوى أفضل؟

نعم لا

قائمة الملاحق

24) ما مدى تركيز المؤسسة على تقديم خدمات مميزة لطالبيها؟

بشكل كبير بشكل متوسط بشكل ضعيف

كيف يساهم تمكين العاملين في الوصول الى الأداء المطلوب؟

هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يساعد على التشجيع والتحفيز في اتقان وجودة الخدمات؟

نعم لا

المحور الرابع: معوقات تطبيق التمكين الاداري لتحقيق التميز المؤسسي

هل تتوفر المؤسسة على الشروط اللازمة لتحقيق التميز المؤسسي؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم ما هي هاته الشروط؟

- النجاح الاداري
- جودة الخدمة
- السمعة الجيدة للمؤسسة
- رضا العمال
- تقليل معدل دوران العمالة

ما هي العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق تمكين فعال للموظفين في المؤسسة؟

النمط القيادي المتسلط

التركيز على العمل الفردي دون الاهتمام بالعمل الجماعي

نقص التحفيز بالمؤسسة

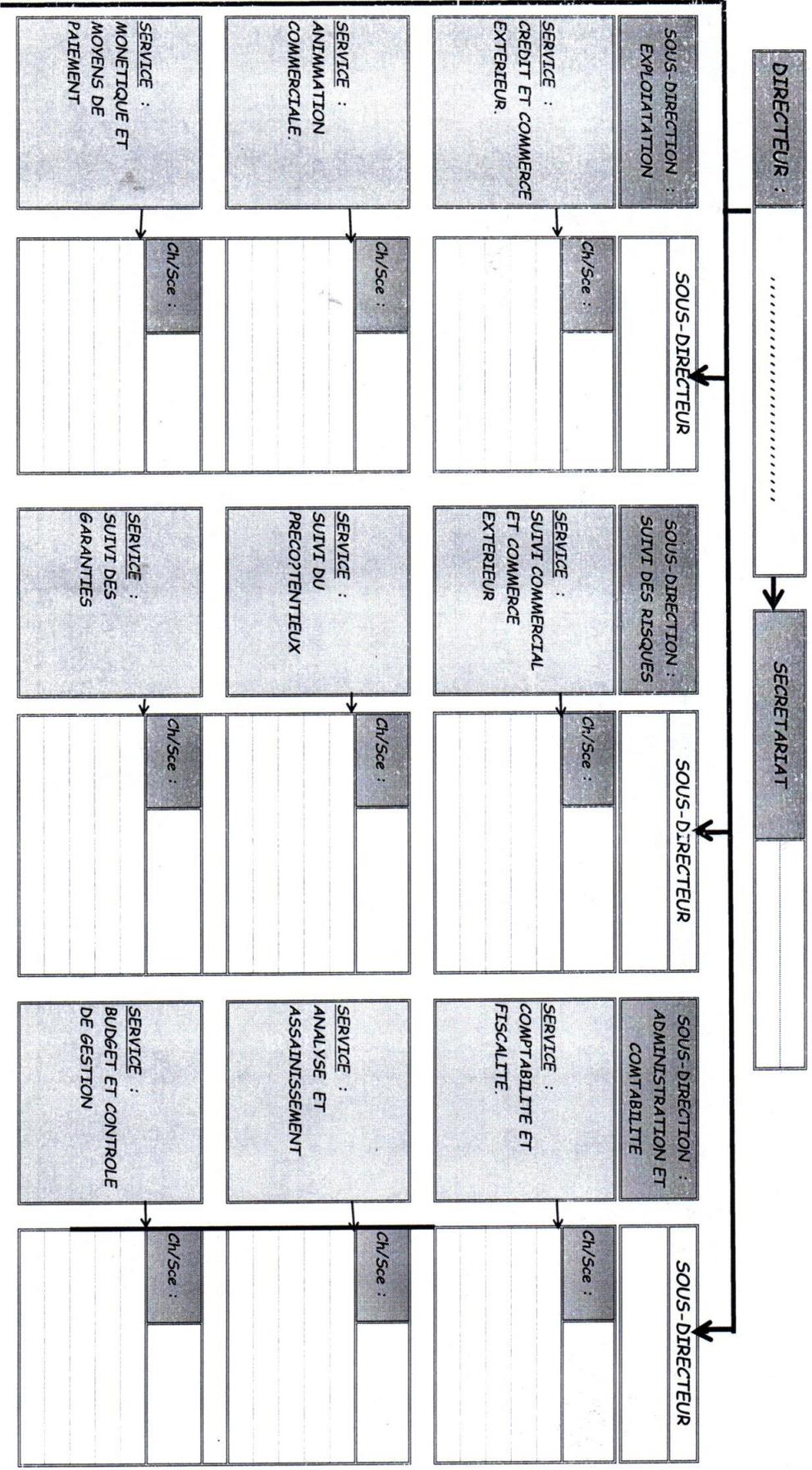
عدم تشجيع الابداع والمبادرة

- صعوبات وعراقيل أخرى:

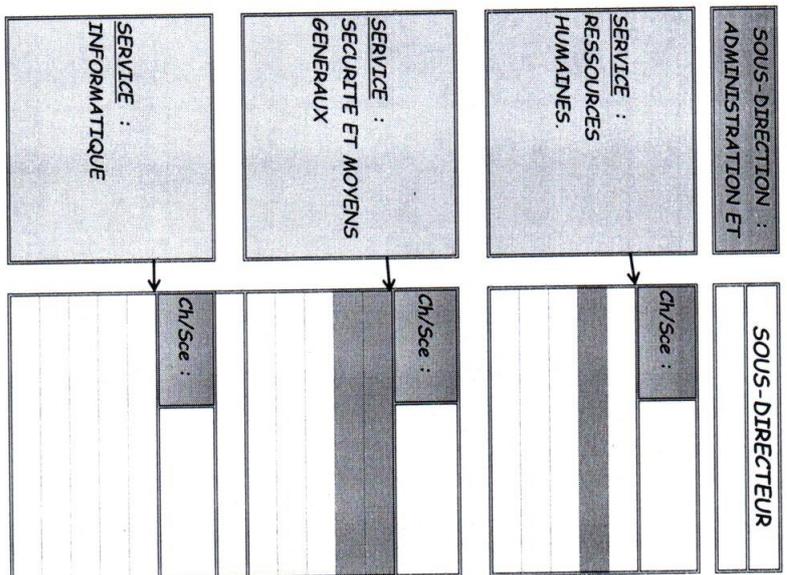
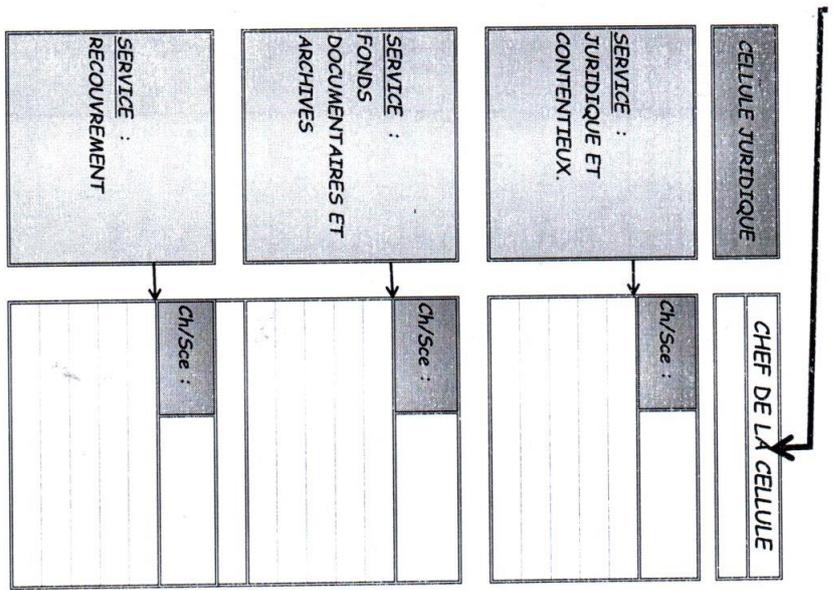
DIRECTION GENERALE ADJOINTE / ADMINISTRATION ET MOYE
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES



PROGRAMME DU GROUPE REGIONAL DE GUELMA/SOUK-AHRAS



قائمة الملاحق



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة في مضمونها الى الكشف عن فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي، أيضا تسليط الضوء على كيفية تطبيق المؤسسة للتمكين الإداري ومعرفة كيفية تأثير تمكين العاملين إداريا في تحقيق جودة المؤسسة وذلك من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيقها لمركز تنافسي جيد.

حيث تمت الدراسة الميدانية على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية "بدر" ولاية قالمة، في حين أنه تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، كما تم توظيف تقنيات بحثية تنوعت ما بين استمارة بحث مكونة من أربعة محاور وتضم 28 سؤال متباين ما بين أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وزعت على جميع عمال بنك "بدر" بولاية قالمة ، كما تم إجراء بعض المقابلات الشفاهية مع مسؤولين في البنك، إضافة الى الحصول على بعض الوثائق والسجلات التي دعمت الدراسة، توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج أهمها :

- يتم تطبيق التمكين الإداري بتجسيد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وتشجيع العمل الجماعي وهذا بدوره يساهم في تحقيق التميز المؤسسي.

- يساعد التمكين الإداري بنمطيه في تحقيق جودة وتميز الخدمات في المؤسسة بأساليب وطرق متنوعة.

- تتأثر فاعلية التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي بعراقيل وصعوبات متنوعة ومتعددة (إدارية، مادية، معنوية).

- يمثل التمكين الإداري شرطا مهما في تحقيق جودة الخدمة ومنه التميز المؤسسي من خلال تفعيل عنصر المشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية، التمكين الإداري، التميز المؤسسي.

Study summary:

In its content, this study aims to reveal the effectiveness of administrative empowerment in achieving institutional excellence, as well as shedding light on how the institution applies administrative empowerment and knowing how the administrative empowerment of employees affects achieving the quality of the institution in order to ensure the continuity of the institution and its achievement of a good competitive position. Where the field study was carried out at the level of the Bank of Agriculture and Rural Development "Badr" in the state of Guelma, while the descriptive approach was used as the most appropriate approach for the subject of the study, and research techniques were employed that varied between a research form consisting of four axes and containing 28 different questions. Between closed questions and open questions distributed to all the workers of the "Badr" Bank in the state of Guelma, and some oral interviews were conducted with bank officials, in addition to obtaining some documents and records that supported the study. This study reached a number of results, the most important of which are: Administrative empowerment by embodying the principle of participation in decision-making and encouraging teamwork, which in turn contributes to Achieving institutional excellence. Administrative empowerment, in its two forms, helps in achieving the quality and excellence of services in the organization in a variety of ways and methods. Various obstacles and difficulties (administrative, material and moral) affect the effectiveness of administrative empowerment in achieving institutional excellence. - Administrative empowerment is an important condition for achieving service quality, including institutional excellence by activating the element of participation in decision-making and teamwork.

Keywords : effectiveness, administrative empowerment, institutional excellence.

Résumé de l'étude :

Dans son contenu, cette étude vise à révéler l'efficacité de l'autonomisation administrative pour atteindre l'excellence institutionnelle, ainsi que

Faire la lumière sur la manière dont l'institution applique l'habilitation administrative et savoir comment l'habilitation administrative des employés affecte la réalisation de la qualité de l'institution afin d'assurer la continuité de l'institution et d'atteindre une bonne position concurrentielle. Où l'étude de terrain a été menée au niveau de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural « Badr » dans l'Etat de Guelma, alors que l'approche descriptive a été utilisée car c'est l'approche la plus adaptée au sujet de l'étude, et les techniques de recherche ont été employé qui variait entre un formulaire de recherche composé de quatre axes et contenant 28 questions différentes entre des questions fermées et des questions ouvertes ont été distribuées à tous les travailleurs de la banque « Badr » dans l'Etat de Guelma, et quelques entretiens oraux ont été menés avec des responsables de la banque, en plus d'obtenir

Quelques documents et archives à l'appui de l'étude Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont : excellence.

L'autonomisation administrative, sous ses deux formes, aide à atteindre la qualité et l'excellence des services dans l'organisation de diverses manières et méthodes. L'efficacité de l'autonomisation administrative dans l'atteinte de l'excellence institutionnelle est affectée par divers obstacles et difficultés (administratifs, matériels et moraux). L'autonomisation administrative est une condition importante pour atteindre la qualité de service, y compris l'excellence institutionnelle en activant l'élément de participation

Dans la prise de décision et le travail d'équipe.
