

EMPOWERING EMPLOYEES WITHIN THE FRAMEWORK OF THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT STRATEGY, AND ITS IMPACT ON ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE IN ECONOMIC INSTITUTIONS

تمكين العاملين في إطار استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

رشيد مجاهد *

جامعة التكوين المتواصل، دالي إبراهيم، الجزائر.
medjrachid@yahoo.fr

تاريخ الوصول: يوم /شهر/ سنة تاريخ القبول: يوم/شهر/ سنة تاريخ النشر على الانترنت: يوم/شهر/ سنة

ABSTRACT: Empowerment is an administration concept that can lead to increased productivity and job satisfaction in the organization, in addition, if employees are provided with information, resources, and opportunity at the same time that they take responsibility for the results of their work, they will be more productive and have higher job satisfaction. It is important to understand that the organization cannot implement the empowerment itself. Instead, administration creates the right environment. We can say that empowering employees is a management strategy that aims to provide them with the tools and resources needed to make confident decisions in the workplace without the supervision of the boss. It is a long-term strategy. The empowered employee is enhanced by the feeling of self-efficacy and owning the job, which aspires to perform his functions more effectively, because he gets a personal reward in return for achieving the goals, here he becomes more active, passionate and loyal with a sense of belonging and strength. The empowered employee has a high level of self-esteem, has a strong desire to progress in the organization, this need makes him strive to reach the highest levels in the organization, so he tries to solve all problems himself by developing his skills and competencies, building in them self-confidence, in other words the empowered employee controls personally work situation, he knows what the organization expects from him and what he can expect from the organization in return. He is independent in his thought in order to achieve the expected goals. The following challenges faced by business organizations these days require the empowerment of employees at several levels, such as the competitive environment, globalization, the knowledge field of employees, and human resource development. The study is concerned with empowering workers within the framework of the total quality management strategy and how it affects the achievement of competitive advantage in economic companies, represented by its dimensions: delegation of authority, work teams, training, effective communication, motivation, and creativity of workers, which includes a spirit of risk-taking, flexibility, and persuasion and the scientific methodology in thinking and solving problems.

Keywords: Empowerment, human resource, organization, strategy, total quality

JEL Classification: M54

الملخص : التمكين هو مفهوم إداري يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي في المنظمة ، بالإضافة إلى أنه إذا تم تزويد الموظفين بالمعلومات والموارد والفرصة في نفس الوقت الذي يتحملون فيه المسؤولية عن نتائج عملهم، فسيكونون أكثر إنتاجية ولديهم رضا وظيفي أعلى، من المهم أن نفهم أن المنظمة لا تستطيع تنفيذ التمكين بنفسها بدلاً من ذلك، تخلق الإدارة البيئة المناسبة . نستطيع القول أن تمكين الموظفين هو استراتيجية إدارية تهدف إلى تزويدهم بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات واثقة في مكان العمل دون إشراف الرئيس على ذلك، فهو استراتيجية طويلة الأجل . يتعزز الموظف المتمكن بالشعور بالكفاءة الذاتية وامتلاك الوظيفة، مما يطمح له أداء وظائفه بشكل أكثر فاعلية، لأنه يحصل على مكافأة شخصية مقابل تحقيق الأهداف، هنا يصبح أكثر نشاطاً وعاطفة وإخلاصاً مع الشعور بالانتماء والقوة. يتمتع الموظف المتمكن بمستوى عالٍ من احترام الذات، لديه رغبة قوية في التقدم في المنظمة، هذه الحاجة تجعله يسعى جاهدا للوصول إلى المستويات الأعلى في المنظمة، فيحاول حل جميع المشكلات بنفسه خلال تطوير مهارات وكفاءاته، فتبني فيهم الثقة بالنفس، بمعنى آخر الموظف المتمكن يتحكم شخصيا في حالة العمل، فيعرف ما تتوقعه المنظمة منه وما يمكن أن يتوقعه من المنظمة في المقابل، إنه مستقل في فكره من أجل تحقيق الأهداف المنتظرة. تتطلب التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال هذه الأيام تمكين الموظفين في المستويات عدة، كالبيئة التنافسية ، والعمولة، والحقل المعرفي للموظفين ، وتنمية الموارد البشرية . تختص الدراسة بتمكين العاملين في إطار استراتيجية إدارة الجودة الشاملة، وكيف تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية ، المتمثل بأبعاده، تفويض السلطة، و فرق العمل، والتكوين، والاتصال الفعال، والتحفيز، وإبداع العاملين الذي يشتمل على، روح المجازفة، المرونة، والإقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل

الكلمات الرئيسية: التمكين ، المورد البشري ، المنظمة ، استراتيجية ، الجودة الشاملة

مقدمة:

فرضت على المنظمات تحديات جدية وحديثة، منها الاهتمام برأس المال الفكري، والتركيز على بناء فرق العمل وتطلعات جديدة لإدارة الموارد البشرية، كالاستقلالية والمغامرة، وزيادة مساحة التمكين وحرية المبادرة.

إن مواجهة هذه التحديات ، واحتوائها يتطلب من الإدارة و قيادتها إعادة النظر في أساليبها و آلياتها و ممارستها الحالية التي أصبحت غير قادرة على إحداث التغيرات المطلوبة و تحقيق أهدافها المسطرة لضمان البقاء في عالم الأعمال الشديد التنافسية .

ولعل أبرز التحديات هو الاهتمام بصناعة ، و استقطاب رأس المال الفكري ، وزيادة مردوده في المنظمة ، وتوسيع اعتماد الثقة ،

في الادارة ، وتأسيس ثقافة التمكين ، و السعي الجدي لإحداث التغيير وفق استراتيجية ذات روى واضحة ، و مستقبلية ، محددة المعالم و الأهداف .

ان التفكير المبكر في موضوع التمكين ، يعد ضرورة لا تستغني عنها هذه المنظمات ، وذلك من أجل وضع الأطر النظرية ، لتطبيق هذه الاستراتيجية، في المدى القصير و المتوسط .

فهنا نشير الا أن كثير من المنظمات المالية المعروفة ، قد غادرت مفهوم نظرية التفويض التي أصبحت عاجزة عن اللحاق بالتغيرات البيئية المحيطة بمنظمات الأعمال في وقتنا الحالي إذ أن حدود هذه النظرية لم يمنح للعاملين القدرة على التحرك والاستجابة للمتغيرات البيئية، فلعدم فعالية هذه الأخيرة ، وضع حد لها ، فكان العمل باستراتيجية التمكين ، كصيحة جديدة في الوقت الحالي .

اصبح من الضروري الحديث و تطبيق استراتيجية التمكين من قبل المديرين و المسؤولين و المشرفين إلا أنها في الحقيقة ، صادفت هذه لإرادات صعوبات كثيرة ، بشعورها بأن استراتيجية التمكين ستفوض سلطاتهم وتمنحها للعاملين¹.

لذا تأتي ضرورة إدارية ، للمنظمات لأن تتجه نحو التمكين ، عما هو سلبي و ايجابي في نظرية التفويض ، لتبدأ العمل باستراتيجية التمكين ، لتلبية حاجات الزبون و طلبات البيئة الخارجية للمنظمة و الأعوان الاقتصاديين .

تهدف الدراسة في الجانب النظري إلى تقديم عرضا ، يوضح الحدود بين نظرية التفويض و استراتيجية التمكين من خلال الوصول الى المفاتيح الأساسية المكونة لهذه الاستراتيجية ، و ما تحتاجه من تغيرات في بناء المنظمة هيكلًا و تنظيمًا ، كما تهدف الدراسة الوصول إلى تحديد منطقة محايدة بين سلطة الإدارة و سلطة العاملين

¹ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006، ص 06.

وفق العمل بمنطق الفريق الذي يشكل واحدا من المفاتيح الأساسية في استراتيجية التمكين ، بالإضافة إلى الأسس الجوهرية التي يمكن اعتمادها في بناء منظمة مثالية، وماهية حدوده لاستكمال النقاط الجوهرية التي تحتاجها فلسفة إدارة الجودة الشاملة ، لتشخيص قدرة العاملين في المنظمات على التكيف لتطبيق استراتيجية التمكين².

مفهوم التمكين: ظهر مفهوم التمكين في أواخر القرن العشرين ، كمفتاح أساس ، يؤشر صفة ممارسة

الديمقراطية في المنظمات من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للمورد البشري ، عل شكل فريق عمل وذهب البعض في تحديد مفهومه بأنه العملية التي تساعد المدراء أو الرئيس لاكتساب و استخدام القوى التي يحتاجونها لي اتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم بصفة خاصة و على العمل بصفة عامة ، بذلك تحديد مسؤولية المورد البشري في وضع أيديهم في العملية الإنتاجية ، ومنح الصلاحيات لهم في اتخاذ القرارات والأفعال دون موافقة مسبقة من الرئيس أو من صاحب العمل³.

وأشار البعض الآخر في مفهومه على أنه الشيء الأكثر أهمية في إدارة الجودة الشاملة اذ أن له معنى متعدد لتمكين المورد البشري ، من صنع التغيرات الضرورية للمنظمة⁴.

كما اتفق بعض العلماء و المنظرين الاقتصاديين، بأنه العملية التي يتم بموجبها إعطاء أو منح مورد بشري للسلطة، و المهارات

و الحرية للقيام بوظائفهم ، و أنه العملية التي يقوم الرئيس من خلالها بمساعدة المرؤوس على اكتساب المهارات و السلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم .

أما من وجهة نظر من كتبوا بنوع من الشمول فراءوا نماذج السلوك التي جرى تطويرها على المدى المتوسط و البعيد قد أفرزت نموذج جديد يعكس مشاركة الرئيس في التأثير و السيطرة على المرؤوسين له بحيث يقوم هذا الأخير بإشراك المورد البشري ، فرديا أو ضمن فريق في كيفية اعداد منتج و تحقيق أهداف المنظمة ، إذا يمنحهم القدرة على إدراك المعلومات و المنافسة ، و الجهد الشخصي ، يولد فيهم و إدراك العمل

² Smith, Amelia C, &mouly, V suchitra (1998): "Empowerment in New Zealand firms", Empowerment in organizations, Vol. 6 No. 3, 1998,pp. 69- 80

³ يحيي سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

⁴ عبد الأمير أنير، و حسين عبد الرسول " (2008) استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) ،

العدد(3) ، جامعة القادسية، ص50 ، 64.

بشكل صحيح و واضح ، فإدراك المنافسة يمنح المورد البشري الثقة بامتلاكهم ما هم بحاجة إليه ، فهو يشعره بالقدرة على السيطرة في أنشطتهم الخاصة ، و القدرة على الاستجابة ، و إحداث الأثر المباشر، كما أن إدراكه يجعل المورد البشري ، يرى نتائج عمله .

و كخلاصة فإن التمكين بهذا الوصف يساعد في إشباع الحاجات الأساسية و إنجازها و الشعور بالانتماء، و الثقة بالنفس،

و هذا يؤدي إلى شعور المورد البشري بقناعة و رضا أكبر في أداء أعماله، و يجنبه الإحباط و التوتر النفسي.

أهمية التمكين: يعد التمكين جزءا من التغير في العالم الصناعي اليومي ، فهو يؤدي إلى تهيئة إطارات المنظمة ، الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من الرؤوسين ، كما يعد التمكين عامل مهم ، و مفتاح أساس لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة ، فالمنظمات التي تعمل على تمكين الموارد البشرية لصنع قراراتهم بأنفسهم ، فهي تدرك أنهم يريدون الاستفادة من العمل ، وذلك من خلال تمييز العمل الجيد و فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمهم وهي واثقة كذلك ، يكون التمكين هو فرصة لتطوير مهارات الموارد البشرية ، كما و يعد التمكين طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة⁵، و أكثر تعقيدا من أي وقت مضى كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة ، و القدرة على التعلم و التكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات الزبائن و الأعوان الاقتصاديين و المحافظة على حصتها السوقية و توسعها و زيادة الفوائد

لأن العمل في بيئة تتميز بمنافسة عالية و تكنولوجيا جديدة ، يعتقد عدد في المدراء البارزين بأنه التخلص عن السلطة المركزية سوف يعزز السرعة و المرونة و يكتسب التمكين أهمية من خلال كونه يشعر الموارد البشرية بالمسؤولية وحس عال بالملكية

⁵ أبو بكر فاتن احمد (2001)، نظم الإدارة المفتوحة ، ط1، إيتراك، القاهرة، ص 101.

و رضا الانجاز ، كما انه يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم و يزيد الصلة بينهم ، إذ أن منطق العمل باستراتيجية التمكين يستوجب العمل بروح الفريق وان إدراك هذه الأمور شيء مهم بنسبة للمنظمة⁶.

من أسباب دراسة التمكين انه عنصر استثمار مهم فهو يساهم في زيادة إنتاجية المنظمة و تطوير قابلية المورد البشري و زيادة رضاهم و تمسكهم بها ، بالإضافة لضرورة مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، لتكسيها مرونة عالية تمكنها من التكيف السريع.

من هنا تنطلق المنظمات نحو العمل باستراتيجية التمكين على أنها خطة إلزامية لتحسين المنتجات و الخدمات ، بدرجة أولى ،

وأن المنظمات الأخرى تعمل في صناعة هذه الاستراتيجية و كيفية توجيهها لتقليد منظمات أخرى مماثلة ، من أجل خلق جو متميز

وفريد من نوعه مع قدرات أداء عالية⁷.

عناصر استراتيجية التمكين : عناصر التمكين التي أشار إليها الباحثين هي مفاتيح التمكين ، أو محاوره في المنظمة ، تترابط فيما بينها ، بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الإيجابية ، من أجل تطوير النشاط في المنظمة ، و هي ثلاثة⁸:

أ- مشاركة صريحة في معلومات أداء العمل مع المورد البشري.

ب- هيكل يوضح مجاميع العمل و الأفراد ضمن إدارة فردية و ذاتية.

ج- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة.

كما تطرق البعض إلى ثلاثة عناصر، لتمكين المورد البشري، بالتطرق بكل حرية لإنجاز نشاطاتهم، وهي المعلومات

⁶ المعاني أمين عودة، وعبد الحكيم ارشيدة " (2009) التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين، في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 5، ع2، ص240، الجامعة الأردنية.

⁷ الضلاعين علي (2010) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 1، ع37، ص72.

⁸ أبو قحف عبد السلام (1997)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة، والنشر والتوزيع الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، ص130.

و المعرفة و القوة و المكافأة ، و تعد هذه العناصر أكثر حصرا ، للإبعاد يطلبها تطبيق استراتيجية التمكين، سوف نتطرق بنوع من الإيضاح لهذه العناصر⁹ .

- 1- **المشاركة في المعلومات** :نقصد المعلومات الخاصة بالنشاط العام للمنظمة ، مثل الأرباح و النشاط التسويقي ، والحصص السوقية و الإنتاجية ، إضافة إلى تمكين المورد البشري للتصرف في المواقف الجديدة و الحديثة ، إن المشاركة في هذا النظام يلعب دورا هاما في بناء الثقة بين الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية العليا الإشرافية و التشاركية.
- 2- **تحديد واضح المعالم لحدود تصرفات المورد البشري**: يهدف إلى إرشادهم و رسم أدوارهم، و خاصة العلاقات الموجودة بين العمال، بعضهم ببعض، كما يهدف إلى توجيهه السليم لطاقتهم ، دون إهدارها ، من أجل تحقيق الغايات والأهداف المسطرة على المدى القصير والمتوسط¹⁰ .
- 3- **دور الفريق**: هو مفتاح يركز على الاختلاف الموجود بين دوره في المنظمة التقليدية و المنظمة في الإطار الحديث للتمكين ، فالنظام الأول يشكل الفريق من الإدارات للوظائف المختلفة للقيام بمهمة محددة أو مشروع معين ، أما النظام الثاني فالمنظمة المتمكنة يصبح الفريق ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث لا ينتهي بمجرد انتهاء المهمة أو المشروع ، بل يتميز بخاصية الاستمرار و الدوام ، ليشمل كافة أنشطة المنظمة¹¹ .

التغيرات التي يطلبها تطبيق استراتيجية التمكين :إن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب إحداث تغيرات هيكلية

⁹أيوب ناديا " (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"،مجلة الإدارة العامة، الرياض، م 40 ص.150

¹⁰حمود خضير، وروان الشيخ " (2010) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"،ط1، دار صفاء ، للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ص120.

¹¹الضالعين علي " أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"،دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"،مرجع سبق ذكره ،ص82.

و تنظيمية، لأنه غير معقول أن يسير المورد البشري، في اتجاه تشديد الأوامر و التحكم، و على هذا الأساس يمكن وصف تمكين المورد البشري بأنه المفتاح لإحداث تغيرات سريعة بتبني ثقافة التعليم والتكوين¹².

فغالبا ما ينظر رئيس المنظمة، للتغيرات التي تحدث فيها على أنها مشكلة، يصعب مواجهتها، لأن عالم الأعمال اليوم معقد

و شامل ، و المنافسة فيه في تزايد مستمر، و استعمال التكنولوجيا الحديثة ، تعطي نتائج فورية يمكن أن تخلق صعوبات جمة

من المستحيل التنبؤ بها ، لهذا فعملية اللحاق بالتغيرات ، تحتاج إلى مرونة و متابعة كبيرتين ، بالإضافة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية ، و بناءا إلى ما أشرنا إليه فإن التغيرات في المنظمة يمكن قيادتها حسب عناصر التمكين التالية :

أ- **التغيير الهيكلي** : كما أشار بعض العلماء أن عنصر الهرمية و التفويض قد ولى ، من خلال ما سموه بالمنظمات المتمكنة ، لذا فالتى تقرر الاتجاه نحو التمكين ، تلزم نفسها ببناء فرق العمل داخل هيكلها ، مما يتطلب ذلك تعميم الوظائف و الأدوار بين الأفراد العاملين ، قد يبدو في الوهلة الأولى أن الأمر سهلا ، لكن العملية صعبة ، لأن الموضوع متعلق بتأهيل و تكوين المورد البشري ، ليكون فريق العمل قادرا على اتخاذ القرارات ، ووضع البرامج والخطط¹³.

و لعل في هذا السياق تتمثل في خلق جو العمل الذي تستطيع فيه فرق العمل تحقيق الأهداف المسطرة، و بلوغها،

أما الناحية الثانية ، هي تعميم الوظيفة بفرق العمل ، هي تكوينهم و تمكينهم ، و الرقابة في الأخير على أعمالهم أثناء تأدية نشاطهم ، يعني ذلك أن تلك الوظائف يجب أن تكون مصممة لصلاحياتها و

¹²حسن ماهر، محمد صالح (2004) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دارالكندي، إربد، الأردن ، ص 250.

¹³ Comm, C. and Mathaisel, D (2005), "A case study in applying Ieansustainability concepts to universities", International journal of sustainabilityin Higher Education, Vol.6 No.2, pp.134-146.

مسؤولية متساويتين ، كي يكون الأفراد مسئولين عن أفعالهم ، و متحملين المسؤولية في أفعالهم ، و استثمار أنفسهم للمنظمة¹⁴.

ب- **التغير التنظيمي** : لا شك أن السلطة هي الحق الشرعي في التأثير على سلوك الآخرين ، كما تعرف بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين ، و السلطة لا تعني إجبار المورد البشري في المنظمة على إنجاز عملهم و القيام بنشاطهم من جهة ، كما لا تعني للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من الأوامر و التعليمات ، من جهة أخرى ، و إنما يستمد هذا الأخير سلطته من مؤوسيه ، و ليس من الرؤساء ، و لهذا فالسلطة من هذا المنطلق عبارة عن علاقة قائمة بين الأفراد عندما تقبل التوجيهات الصادرة من الرئيس ، و لهذا لا يكسب الرئيس السلطة ، إلا بموافقة المؤوسين ، والتزامهم لهذه السلطة ، أما القوة تكمن في القدرة على التأثير في السلوك الفردي و الجماعي ، لتحقيق الأهداف المسطرة ، من قبل المنظمة ، دون ممارستها من خلال التنظيم الرسمي .

بعد عرضنا للسلطة و القوة ، لا بد أن نتعرف على موقع التمكين ، بأنه متواجد بين هذين العاملين ، إذ أنه يختلف بشكل جذري عن السلطة ، و المقصود هنا في ممارسته على الأفراد الآخرين¹⁵.

و خلاصة لهذا المفهوم فإن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفهومي السلطة و القوة ، داخل المنظمة ، و من هنا يستدعي التطرق إلى طبيعة نظام الرقابة المعتمدة في المنظمة ، فهناك في المنظمات تبني الرقابة الرسمية التي عليها بالالتزام الخارجي¹⁶.

و هو ناتج التقيد بوسائل الضبط الخارجية كاللوائح و القوانين ، و الإجراءات و العقوبات ، و الحوافز بأنواعها الإيجابية و السلبية ، بإضافة إلى تقديرات الميزانية ، مما ينقص قدراتهم في المنظمة ، و هناك منظمات أخرى تنمي جانب الرقابة الداخلية ، أو ما يسمى بالتزام الداخلي و المتمثلة في العامل

¹⁴ حمود خضير ، وروان الشيخ " إدارة الجودة في المنظمات المتميزة" ، مرجع سبق ذكره ص 130.

¹⁵ حسن ماهر ، محمد صالح ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم" ، مرجع سبق ذكره مرجع سبق ذكره ، ص 260.

¹⁶ الكناي ممدوح ، الأسس النفسية للابتكار ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع. الكويت ، سنة 2006 ، ص 118.

الأخلاقي ، و الرضا الوظيفي ، و الالتزام بسياسات العلاقات الإنسانية ، الذي ينتهي بالأداء و المردود الجيد.

ج- تغيرات في ثقافة وأنظمة المنظمة: توصف قيم المشاركة جزء من ثقافة المنظمة و مفتاحا أساسيا

ينبغي و ضعه

في مقدمة قوى التغيير الثقافي، فهذه الأخيرة لابد أن تدعم الإدارة التشاركية، من خلال بناء الثقافة الجماعية ، فتحفيز المورد البشري ، لا يتم ماديا بل هناك حوافز أخرى معنوية تساهم في توجيه ثقافة المنظمة ، و التعجيل باستراتيجية التمكين كإحساس بالفخر بانتماء المورد البشري للمنظمة، و الدافع المتمثل بفرض الترقية أو تقديم الدعم من خلال التكوين و الإدارة التشاركية و التمكين يعطيان المورد البشري الحق في أداء نشاطهم و في كيفية إدارة المنظمة، و من هنا يصبحون أعلى درجة من التمكين في تبني مسؤولية أداء أعمالهم¹⁷.

أظهرت بعض البحوث أن هناك ارتباط إيجابي بين المشاركة و الرضا و التحفيز و الأداء ، و أن تبني التمكين هو سعي من قبل الإدارة لتطوير مهارات و معارف المورد البشري، من أجل الوصول إلى بناء منظمات قادرة على المنافسة ، من هنا لابد من إدراك حقيقة أن تصل أفضل الثقافات التنظيمية ، هي تلك الثقافة التي تتوافق مع التغيرات الهيكلية و التنظيمية من أجل تحقيق المكين في المنظمة ، و بهذا على الرئيس امتلاك و كسب ثقافة تجعلهم يقرروا ما العمل الذي يجب أن ينجزوه بأنفسهم ، و ما العمل الذي لا يتركوه للآخرين ، كما أن عليهم أن يمتلكوا الصفات المميزة للقادة اللذين يقودونهم باتجاه التحول للتمكين،

فكلما تقدم الفريق في تكوينه و أمتلك صلاحيات و مسؤوليات أوسع ، كلما توسع مدى مهام الموكله إليه ، فهذا لا يأتي بالسهولة ، بقدر ما يأتي نتيجة تطور و تغيير في إجمالي أنظمة المنظمة .

التمكين إدارة الجودة الشاملة : إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة هي الموجه الثالثة بعد الثورة الصناعية ، و ثورة الحاسوب ،

و المعلوماتية ، و هي تمثل في نفس الوقت ثقافة تنظيمية جديدة ، و ثورة إدارية شاملة ، لتطبيقها يستلزم توفر مستلزمات بشرية

¹⁷أبو قحف عبد السلام(1997)، "أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص160.

و مادية وفنية لا يوجد تعريفا شاملا لإدارة الجودة، فقد عرفها بفض العلماء الاقتصاديين في سنوات التسعينات، بالتعارف التالية:

التعريف الأول : أنها الاستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود الأفراد في المنظمة ، لأغراض رفع مستوى الجودة¹⁸.

التعريف الثاني: أنها المجهود الذي يهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية في المنظمة، من خلال جهود الأفراد، للعمل على تحسين المستمر للسلع و الخدمات¹⁹.

و يوجد فريق يذهب لوصف إدارة الجودة الشاملة، و لا يتعد عن التعريفين السابقين، إذ و صفوها أنه مجموعة من الأعمال و الأنشطة ، التي يلتزم بها جميع أفراد المنظمة، على اختلاف مستوياتهم ، من أجل تلبية حاجات و رغبات المستهلكين.

مما سبق يمكن استخلاص بإيجاز إدارة الجودة الشاملة بأنها:

- 1- ثقافة تنظيمية جديدة.
 - 2- مدخل فكري جديد و متطور يقود لثورة شاملة.
 - 3- تحسين مستمر يعتمد المشاركة الجماعية، دعم كامل من قبل الإدارة.
 - 4- التحول من السيطرة على العيوب إلى منع العيوب.
 - 5- تحقيق رضا المستهلك.
- فبوصفنا لهذه الثورة ، بأنها مدخل فكري جديد و معاصر فتوجد منها مايلي :

- 1- مدخل يشمل جميع مستويات المنظمة، و يعتمد على التخطيط، و التنظيم، و تحليل كل نشاط فيها.
- 2- مدخل يعتمد على إقناع و مشاركة كل أفراد المنظمة.
- 3- يركز و ينمي الرقابة الذاتية بديلا على الرقابة الخارجية.

¹⁸الدوري زكريا مطلق، وصالح احمد علي " (2009) إدارة التمكين وا اقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة"، ط 1 ، داراليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 150.

¹⁹أبو قحف عبد السلام ، (1997)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، مرجع سبق ذكره، ص 170.

4- يهدف إلى إحداث تغيير فكري و سلوكي في المنظمة

5- يعتمد على فريق العمل ، لتحسين الجودة ، باستمرار .

بعد استعراضنا لإدارة الجودة الشاملة ، من جانب المفهوم و الملامح ، و جدنا تطابقا يظهر بين ما جاء في استراتيجية التمكين ، و إدارة الجودة الشاملة ، فكلتا الفلسفتين اعتمدتا على التغير الهيكلي و التنظيمي و الثقافي ، المتمثل في التركيز على فرق العمل ، و الإدارة التشاركية ، و توزيع القوى ، و إحلال الالتزام الداخلي ، بديلا عن الرقابة الرسمية.

لا سيما إذا نظرنا إلى أهداف إدارة الجودة الشاملة جاءت لتحقيق مايلي :

1- زيادة القدرة التنافسية.

2- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء الزبائن والتميز على المنافسين.

3- زيادة القدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والنمو المتواصل.

4- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

لا شك أن هذه الأهداف تسير بذات الاتجاه الذي تسير جاءت من أجلها استراتيجية التمكين، و الاستنتاج الذي نستخرجه يؤكد استراتيجية التمكين تقود إلى تكملة النقاط التي دعي إليها خبراء الجودة، من خلال التأكد من نوع التكوين الذي يحتاجه العاملون لتنشيط دورهم في عملية تحسين ، و إزالة الموانع و العوائق من أمام العاملين، و جعلهم يفتخرون بصناعتهم ،و جعل كل فرد فيهم مسئول على تحقيق الجودة.

لقد أصبحت الإدارة بالمشاركة مفتاح المرور لمفهوم التمكين ، كما خلص الباحثين أن هناك ترابط إيجابي بين المشاركة و رضا العاملين و الدوافع و الأداء²⁰.

فبداية إدارة الجودة الشاملة ، تبدأ بالأفراد العاملين و تنتهي بالزبون ، فأغلب عوامل نجاح الجودة الشاملة ، تركز على تفهم و تحقيق توقعات الزبائن، بحيث هناك ارتباط إيجابي بين الرضا الداخلي و تلبية حاجيات الزبائن، إذ أن العاملين عندما لا يعاملون بشكل صحيح سوف لا يتوقع منهم تعاملهم بشكل سليم مع الزبائن، و خلاصة ما سبق ذكره حول هذا الموضوع ، كان علينا الإشارة إلى الرضا الداخلي لدى العاملين

²⁰الدوري زكريا مطلق، وصالح احمد علي " إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"،مرجع سبق ذكره ص166 .

²⁰أفندي عطية حسين(2003) ، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير"،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص 220.

، يمكن أن يتحقق بعدة طرق منها تأسيس درجة عالية للإدارة بالمشاركة و اللامركزية و توزيع القوة في هيكل المنظمة ، و تعظيم درجات عالية من الحكم الشخصي لدى العاملين ، و تطوير فاعلية فرق العمل .

الاتجاهات الفكرية لاستراتيجية التمكين ، صيغها أبعادها و أهدافها: يشير الكثير من المفكرين أن التمكين فلسفة منظمة جديدة ، في حين يشير له البعض الآخر على أنه استراتيجية إدارية ، أما الفريق الثالث يعتبره إيديولوجية إدارية، انطلاقاً من هذه المؤشرات ، و لغرض تجنب هذا التداخل بين هذه المفاهيم و الوصول إلى أن جميع هذه الطروحات مقبولة لوصف التمكين ، من صحته أو عدم .

سنتناول كل وصف على حدى :

1- التمكين بوصفه منظمة جديدة : إن لكل منظمة فلسفة تعتمد على قيمتها ، و قناعاتها و موقفها ، التي تتضمن مجموعة من السياسات ، و الإجراءات المبنية لتحقيق الغايات و الأهداف المسطرة ، حيث أشارت الدراسات إلى فلسفة المنظمة كونها عقد بين أعضاء المنظمة يحكمهم على كيفية العمل الجماعي للوصول لغايات كما أشارت الدراسات الأخرى، إلا أن المنظمات تعتمد على فلسفتين، الأولى المحافظة على الموارد المادية و البشرية لضمان النجاح المسطر، أما الثانية تكاملها لتحقيق الغاية المذكورة سالفا²¹.

تسعى الفلسفة الأولى من منع الأفراد من ارتكاب الأخطاء و التخفيف منها، بتقليص خياراتهم في التصرف بالعمل المنجز ، أو بسبب ممارسة الرقابة عليهم ، وهذا لاختلاف سلوكياتهم و معارفهم ، بوضع ضوابط و أنظمة إدارية محكمة، مما يساهم في تقليص دور الأفراد في صنع القرارات في المنظمة، وتشير هذه الأخيرة إلى التحديد المسبق للمهام المستقبلية و للقرارات المنظمة من أجل تقليص احتمالات اتخاذ القرارات غير الصحيحة .

أما الثانية كما سبق أن ذكرنا فتركز أساساً على التكامل بين الموارد لضمان النجاح من حيث النتائج المستهدفة للعاملين ، بعد منحهم حرية اختيار طريق العمل ، بدون التركيز على الأخطاء المتوقعة ، لأن هذه الأخيرة تعد دروساً و تجربة للتعلم و كسب الخبرات و المهارات و اكتساب معارف جديدة ، تغير السلوك كتوجهه ضمن الأفق الصحيحة ، إن الخطأ فرصته مضافة للإبداع و الابتكار ، و تعمل على

تساهل و لاسيما رأس المال الفكري بحيث تنهي قناعة الأفراد داخل المنظمة ، بالبحث على فرص النجاح و تحقيق الذات و الشهرة ، حاملين معهم أفكار و تطلعات جديدة²².

هنا تلجأ المنظمة التي تعتمد على هذه الفلسفة لتهيئة الأجواء المناسبة لكي يطلق العاملين طاقتهم و إبداعاتهم ، لضمان النجاح الأفضل لخلق بيئة المنظمة الملائمة للتمكين .

2- التمكين الإيديولوجية إدارية : إن مصطلح الايديولوجية الإدارية هي مجموعة من الأفكار و

المعتقدات التي تبينها الإداريون الذين يمارسون الإدارة كمسؤولين في المنظمات ، و هذه الأفكار يمكن توقعها ان تتغير ، و تتكيف تبعا للظروف و الضغوط في بيئة العمل ، كما أنها تمكن وقادة على تغير واقع المنظمة ، اداريا و نظاميا ، تبني قيم و سلوكيات ادارية جديدة ، تخدم الأهداف بالشكل الأفضل .

ان التغيرات البيئية بعد ثورة الاتصالات، قد أحدثت تغيرات جوهرية كبيرة، أفرزت الحاجة للاعتماد على الموارد البشرية بشكل اساسي ،مما دعت الحاجة لبروز إيديولوجيات تبعث الثقة بالنفس و تخفف من معانات العاملين ، هنا برز التمكين كأحد ايديولوجيات التي اعتمدتها المنظمات في فرض واقع جديد يعطي الأفراد المكانة الجديدة، التي يرغبون فيها ، لم تكن متوفرة سابقا، لتتماشى مع الحاجة للمنظمة لتغيير أثر المنافسة و الضغوطات البيئة الخارجية ، التي هي من أهم التحديات التي تواجهها .

3- التمكين استراتيجية إدارية : وصف التمكين بأنه استراتيجية إدارية ، يستخدم لحث الأفراد العاملين

، و تشجعهم بما فيهم المسؤولين ، لغرض توفير مهارتهم الخاصة و خبراتهم على الشكل الأفضل ، عن طريق منحهم المزيد من القوة ، و الحية في التصرف لإداء أعمالهم ، بإضافة إلى الموارد و الامتيازات و التحفيزات الأخرى ن ليكونوا قادرين على العمل بنجاعة و فعالية، خدمة لأهداف المنظمة.

من هنا نذكر بعض مؤشرات فقرات هذه الاستراتيجية بمايلي :

- تحديد رؤية المنظمة و نقلها إلى الخارج .
- وضع الأولويات في العمل .
- تطوير علاقات متينة و قوية بين العاملين .

²²أفندي عطية حسين (2003) ،تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير"،مرجع سبق ذكره ص186 .

- توسيع شبكة مشاركة جميع العاملين ، سواء في اتخاذ القرار ، أو في نشاطات المنظمة .
- الاستعانة بالعالم الخارجي أو البيئة الخارجية ، بإقامة التحالفات ، و الشراكة بين مختلف المنظمات ، لإجراء التكامل في مختلف الاتجاهات .

خلاصة إن البعد الاستراتيجي للتمكين يمكنه تحقيق القيمة المضافة²³، بإضافة إلى أنه بعد رئيسي من أبعاد نظم إدارة الجودة الشاملة ، و التحسين المستمر ، للإثراء التسلسلي للجودة .

أبعاد استراتيجية التمكين: لدراسة استراتيجية التمكين ، تستدعي التعرف على أبعاده التي تدل على محتواه و متضمنته ، التي يشار إليها بعوامل التمكين ، التي من خلالها يمكن الوصول إلى الأهداف المسطرة من الجانب النظري ، و التطبيقي ، استخلاصا لهذه الأبعاد ممكن تناول ثلاثة أبعاد أساسية كالمشاركة بالمعلومات والبعد الثاني الحرية والاستقلالية ، أما الثالث استبدال الهيكل التنظيمي التقليدي بفرق العمل الذاتية.

1- المشاركة بالمعلومات: إذا طلب من قادة المنظمات تولي مسؤولية صنع القرارات العمل على النحو

الجيد، يجب أن يكون لديهم معلومات متوفرة في الموضوع ، التي يستعين بها في نفس الوقت المرؤوسين للقيام بالعمل ، دون ذلك يصعب على باقي العاملين صنع تلك القرارات بغياب المعلومة ، من هنا كيف نطلب منهم صنع قراراتهم بأنفسهم دون امتلاك المعلومة التي يمتلكها رؤسائهم ، من هنا نستطيع القول أن المعلومات تلعب دورا جوهريا و مركزيا في تمكين الأفراد ، أي أنها العنصر الرئيسي في استراتيجية التمكين ، و السبب هو جعل العاملين أكثر منها لأسباب القرارات المتخذة ، لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المنظمة²⁴.

إن المدخل الرئيسي لتطبيق التمكين يعتمد على مدى إتاحة المعلومات عن طريق كيفية تسيير أعمال المنظمة ، أمام جميع أفراد العاملين فيها ، إضافة إلى مواردها و طاقاتها الإنتاجية، و حصصها السوقية ،

²³ شقير زينب محمود (2002) رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين" ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ، جمهورية مصر العربية ، ص96.

²⁴ Ralph F. (1996) "empowerment –a management style for the millennium?"

Empowerment in rganizations, Vol. 4, p199

كما قدمت مجموعة من المؤشرات الخاصة بهذا الموضوع، التي تعد فوائد لمشاركة العاملين بالمعلومات و هي :

- أ- أنها تساعد في عملية صنع القرارات و اتخاذها في الوقت المناسبة.
- ب- تعزيز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن، لتلبية احتياجاتهم.
- ج- يمكن للمنظمة تحقيق نتائج إيجابية من الفعالية و الكفاءة عند منح الأفراد العاملين المعلومات التي تفيد عملهم.

كما أن توفر المعلومات يقرر من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة ، كما تضعهم أمام مسؤوليات أكبر، لبناء الثقة الحقيقية بقناعة الإدارة بإمكانيتهم ، لأن التمكين مرتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا في تحمل المزيد من المسؤوليات بالنسبة للعاملين في المنظمة ، كما أن نجاح التمكين مرهون و متوقف على القدرة في الوصول إلى المعلومات المناسبة بالسرعة المطلوبة ، و هذا يتطلب توافر نظم اتصالات فعالة تحقق ذلك²⁵.

2- الحرية والاستقلالية: إن حرية التصرف تعد عاملا مهما وأساسيا في تمكين العاملين عند

كسبهم الثقة من الرؤساء بصفة خاصة، والمنظمة بصفة عامة، لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.

أثارت بعد الدراسات إلى وجود ثلاثة أنواع من حرية التصرف ، و هي الروتينية، و حرية التصرف الخلاقة ، و حرية التصرف المقيدة ، فالأولى هي الأعمال المتنوعة البدائل التي تواجه العاملين ، أما الخلافة تنصب على ما يتكرر أمامهم بشكل روتيني ،أمل الأخيرة فهي من الأنواع السلبية للحرية ، إن هذه الأنواع من الحريات يعطينا فهما عن حدود التصرف التي يلتزم بها العاملين ، كما أنها تحدد متى و كيف و أين تكون الحرية المطلوبة ، و من بديهيات استراتيجية التمكين ، يفرض أن تكون حرية التصرف لدى العاملين في ضوء حدود الرؤية الواضحة لمهمة و أهداف المنظمة ، كإطار التي تستعين بها العاملين ليكونوا قادرين على التصرف دون الوقوع في التباس و متاهات التي أشرنا إليها سابقا²⁶ .

²⁵فؤاد الشيخ سالم وآخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة" المستقبل للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 1989، ص 230.

²⁶مصطفى أحمد سيد (2005) المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، جمهورية مصر العربية ، ص 145.

أما الاستقلالية هي حرية التصرف بالمهارات و الوسائل ، حيث تختار الأدوات الخاصة بالعمل الذي يتم ضمن الهيكل اذي تحدده الإدارة ضمن عند تحديد أفاق هذه الاستراتيجية ، بما يتفق مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة²⁷.

إن وضوح الرؤية الاستراتيجية ، من أهم مفاتيح التمكين فبوضوح الرؤية تبدو و كأنها العقد بين الإدارة و الأفراد ، التي تنص في بنوده الالتزام المتبادل من كلا الطرفين ، تجاه الهداف المشتركة ، و الرؤية الواحدة .

3 استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل :يختلف دور الفريق العامل في المنظمات

المتمكنة عنه في المنظمات الهرمية التقليدية ، ففي المنظمات الهرمية يشكل فريق العمل من الإيرادات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة أو بمشروع معين ، أما في المنظمة المتمكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي للمنظمة ، بحيث مهمته لا تنتهي بانتهاء المشروع ، و بهذا يتميز بخاصية الاستمرار كما أنه يشمل أنشطة المنظمة كافة ، و الخاصية الثانية أن هذا الفريق في المنظمة المتمكنة يدير نفسه بنفسه ، فأعضاء الفريق يشتركون جميعا في رسم الخطط و تنفيذها و في إدارة العمل من بدايته إلى نهايته ، فالتمكين هنا يصب على وحدة تنظيمية لها كيانها المستقل ، و ليس كمجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة ، و الغاية في هذا الإطار ، أن التمكين هو إرشاد فريق العاملين بالكيفية التي تجعلهم لأقل اعتماد على الإدارة في إدارة نشاطهم²⁸.

إن التكوين و التطوير يعززان ثقة الأفراد بقدراتهم، و يفدها عندما نقدم على تحويل المنظمة من كونها منظمة هرمية ، إلى منظمة تعمل بفرق العمل الذاتية ، و من هنا يكون فريق العمل قادرا على اتخاذ القرارات و وضع الخطط و ما إلى ذلك²⁹.

أهداف استراتيجية التمكين : إن الهدف من تحقيق استراتيجية التمكين هو إبقاء المنظمة في المقدمة ، و محاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه ، و الاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية المتوفرة ،

Smolensky, Elizabeth and Kleiner,Brain, " **How to train people to think more Creativity**". Management DevelopmentReview, 1995, 8, PP, 28-33

Ekvall, Goran (1996) "**Organizational Climate for Creativity and Innovation**". 28 European Journal of Work and Organisationnel Psychology, 5,pp105-123

²⁹عباس سهيلة"(2004) القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، ط1 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 68.

بإضافة إلى زيادة ربحية المنظمة و زيادة المبيعات فيها ، م من ثم تحقيق النمو ، كما أن من الأهداف هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع و تقديم خدمات ، تلبي و متطلبات السوق الخارجية و الزبائن ، كما أن من الأهداف جعل العاملين يتمتعون برضا ، أعلى اتجاه وظائفهم و منظماتهم و من ثم جعلهم أفضل أداء ، كما أنه يعد استراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية و الفاعلية المتزايدة³⁰.

مراحل و متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين و تقنياتها و دافعها : إن مراحل و متطلبات

استراتيجية التمكين لا يوجد فصل بينهما ، بشكل يجعل المنظمة تعتمد تقنيات أخرى ، بل تتداخل فيما بينها ، من خلال عرضها أن استراتيجية التمكين لا تتناسب مع الهياكل التقليدية ، و بذلك فإنها تلائم تقنية فرق العمل الذاتية ، و عرض استراتيجية التمكين و تقنياتها و دوافعها ، تكمن على النحو التالي :

أ- مراحل تطبيق استراتيجية التمكين و تقنياته : وضعت مراحل تطبيق استراتيجية التمكين ، بتهيئة

البيئة المنظمة الداعمة للتمكين ، و إزالة العوائق التي تعترض سبيله ، بوضع الأهداف و تحديد سقفها الزمنية ، مع توفير التسهيلات المادية لبيئة العمل ، باعتماد آليات التطبيق و التقييم و الضبط و التطوير ، و من وجهة نظر أخرى فإن تطبيق استراتيجية التمكين ، تستلزم تشجيع مقترحات العاملين ، و منحهم فرصة المشاركة في صنع القرارات و مسؤولية إنجازها مع تمكين العاملين بشكل تام³¹.

يلاحظ من الشكل السابق تدرج المهارات اللازمة لاكتساب العاملين القدرات اللازمة لتمكينهم ، فهي تبدأ من المهارات البسيطة ذات الأنشطة الروتينية للتطور كلما زادت مسؤوليات التمكين ، فتقنيات التمكين المستخدمة ، يمكن حصرها في أربع هي³²:

³⁰ اندراوس رامي ومعاينة عادل . (2008) الإدارة بالثققة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات (مؤلف ثاني)(إريد) الأردن ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، ص 219.

³¹ جروان فتحي عبدالرحمن (2002) الإبداع مفهومه-معايره- نظرياته-قياسه -تدريبه مراحل العملية الإبداعية" . دارالفكر . عمان ، ص 98.

³² المدهون موسى توفيق " . (1999) نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة . "مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة . جدة :جامعة الملك . عبد العزيز، م 13 ، ع 2، ص 126.

- 1- قد تعتمد المنظمات على فرق العمل بأنواعها المتعددة، الأول فريق المهمات الخاصة، الفريق الثاني يعتمد حل المشكلات، أما الفريق الثالث هو فريق الإدارة الذاتية.
 - 2- تقنية النمط المنظم، و هو أن تطبيق التمكين يستوجب نمطا عضوا قادرا على التفاعل مع المتغيرات البيئية الغامضة و المعقدة في آن واحد.
 - 3- أما التقنية الثالثة هي التصميم الهيكلي التي تعتمد عليها استراتيجية التمكين ، و هو تكوين فريق عمل ، الأساس في بنائه في تبني مبادئ اللامركزية ، المستندة على التفويض الواسع للسلطة و المسؤولية.
 - 4- تحديد الرقابة كنمط آخر ، إذ يمكن الانتقال من الأسلوب المباشر للتشخيص ، إلى الأسلوب عن مباشرة الرقابة الذاتية ، فهذه التقنية تلائم تطبيق استراتيجية التمكين.
- متطلبات تطبيق استراتيجية التمكين :** إن تطبيق استراتيجية التمكين يتطلب جدية المنظمة في منح الحرية لكل مستويات ، مع التزامها بدعم العاملين ، اعتمادا على المشاركة و الاندماج و التمكين ، و الحرص على الرقابة الذاتية من منظور الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين ، و اعتماد التخطيط المنهجي عند تطبيق التمكين ، و التزامها في تكوين الأفراد و تأهيلهم لممارسة الدور الجديدة في ظل التمكين، كما أن المنظمة ملزمة بتوفير المعلومات عن الأداء المنظم و الجماعي
- و الفردي، و استخدام تقنيات منظمة مساعدة لتفعيل التمكين عن طريق فرق العمل³³ .
- إن تحديد متطلبات تنفيذ استراتيجية التمكين كما يلي :
- ضمان توافر نظم فاعلة للمعلومات و الاتصالات.
 - تدفق المعلومات بجميع الاتجاهات و معظم المستويات.
 - تأهيل الإدارة و تطوير إمكاناتها لممارسة لأدوارها في ظل التمكين.
 - اعتماد النمط القيادي المناسب للتمكين. ، و دعم الخطط.

³³ Spreitzer, G. M. et al (1997), "A dimensional Analysis of the relationship between Psychological Empowerment and effectiveness Satisfaction, and strain", Journal of Management, Vol. 23, No.5, pp. 679-70.

- تهيئة الموارد اللازمة لضمان التطبيق الفعال لخطط التمكين.

دوافع استراتيجية التمكين: التمكين يشكل رؤية جديدة معاصرة و شاملة ، للتعامل مع الموارد

البشرية ، و هو كاستراتيجية تتضمن مجموعة آليات تحفيزية مصممة لتطوير أداء الأفراد العاملين ، و تعزيز اندفاعهم نحو العمل، عن طريق زيادة في مستوى مشاركتهم في تحليل و حل المشكلات التي تواجهها المنظمات ، و السهولة الفعلية في تقديم الحلول الناجحة لها ، فضلا من منح العاملين المساحات الواسعة في حرية التصرف و الرقابة الذاتية عند التعامل مع القرارات ³⁴.

إن التحديات الداخلية و الخارجية التي تواجهها المنظمة تشكل دافعا رئيسيا لها ، تصويب نحو تطبيق استراتيجية التمكين.

إن بروز فكرة إدارة الجودة الشاملة ، في أواخر التسعينات من القرن العشرين ، أدى إلى تبني استراتيجية التمكين كما قدمت دراسة ³⁵، عددا من المؤشرات صوب استراتيجية التمكين منها :

- يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل الظروف التنافسية، التي تتطلب للمنظمة استخدامها من أجل تحقيق أهدافها.
- كما يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات و توفيرها للجميع، لتسهيل التعامل معها.
- توفر الموارد البشرية، التي تمتاز بالخبرات العالية و المهارات الفائقة الممكنة لاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمة و المسطرة ³⁶.
- يعد التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة، التي تركز عليها المنظمات، في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية، لتلبية طلبات الزبائن.
- يعد نجاح التمكين في أي منظمة إلى توافر أفراد يتمتعون بالقناعة الكاملة ، بما يمتلكون من خبرات و مهارات و قدرات كافية لتحمل المزيد من المسؤوليات في العمل ، إلى جانب ثقتهم بجدية الإدارة في تطبيق التمكين.

³⁴ السكارنة بل الخلف " (2011) الإبداع الإداري" ، ط1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ، ص 170.

³⁵ الطائي رعد، وعيسى قدارة " (2008) إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار البازوري ، للنشر و لتوزيع، عمان، الأردن،، ص 103.

³⁶ حمود خضير، وروان الشيخ " (2010) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة" ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 150.

الخاتمة :

ارتباط توجه المنظمات نحو استراتيجية التمكين ، بحجم المتغيرات البيئية المحيطة بنشاط المنظمة ، التي تعد الدافع الرئيسي الذي أحدث التطور الجوهرى في الفكر الإداري ، مما أدى إلى تصاعد أهمية الاستراتيجية للعاملين في المراحل الأولى

في المنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية، مما استوجب تمكين العاملين من التصرف المباشر في عمليات المنظمة. فتطبيق استراتيجية التمكين يبدأ بنظام المنظمة و العاملين ، في ثقافتها و هيكلها و تنظيمها ، ليصل إلى الزبون كحلقة نهائية في هذا النظام ، و بذلك فإن التمكين يحد ذاته هو منهج تكاملي يقود المنظمة إلى إدارة الجودة³⁷.

تعد المنظمات المتمكنة منظمات متحركة بثقافتها التمكينية تسعى إلى التكوين المتواصل و المستمر ، و العمل بحماس و روح الجماعة ، فتوجه المنظمة نحو التمكين الاستراتيجي يستوجب تغيرات كبيرة قد تكون جذرية في بعض الأحيان .

إن ثقة الإدارة بالفريق العمل تعتمد على أساس استعدادة للقيام بمهامه و قدرته في رسم برنامج و خطة عمل ، و في تنفيذها من البداية إلى النهاية ، مما يتطلب خبرة و مهارة عالية تستدعي التكوين المستمر و المتواصل ، و التفاعل الذاتي مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية دون تدخل الإدارة³⁸.

الاستنتاجات :

- إن التمكين ينصب على وحدة تنظيمية ، لها كيان مستقل و ليس مجموعة أفراد لها روابط فيما بينها بل تكون هذه الوحدة الممكنة ذات رؤيا استراتيجية ، تعتمد على قدراتها دون الاعتماد على الإدارة إلى حد بعيد.
- إن تغير قناعات القيادات الإدارية العليا كنتيجة لتمكين العاملين يعد من الأسباب الأساسية الابتدائية كمنطلق للبناء المنظم للتمكين .

³⁷جودة محفوظ " (2008) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات" ، ط3 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، ص 218.

³⁸ Geroy,G& Anderson, J.1998. "Strategic performance empowermentmodel", empowerment in organizations, 6(2): 57-65.

- إن نجاح استراتيجية التمكين يستوجب عدم التهميش دور أي فئة في المنظومة العملية ، و كنتيجة يستوجب إعادة تصميم بعض الوظائف للمورد البشري المتأثر في العملية بصفة سلبية ، بحيث تؤهله بما يحقق الدخول لبيئة التمكين.
- إن اعتماد استراتيجية التمكين يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، هذا ما يدعم و يزيد المورد البشري قناعة
- وانتماء للمنظمة، وحب العمل مما يوفر بيئة منظميه مساندة للمهام ونشاط، لتحقيق الأهداف المسطرة.
- إن تطبيق استراتيجية التمكين تعطي الوزن الحقيقي للمورد البشري، بوصفه أحد أهم رؤوس الأموال الذي يساهم في تعزيز الميزة التنافسية ، من خلال منحهم الفرصة لممارسة أدوارهم الحقيقية اللازمة لإثبات ذاتهم و المساهمة في صنع القرارات و معالجة المشاكل.
- تهيئة التكنولوجيا الحديثة، كمصدر هائل للميزة التنافسية للمنظمات التي تتبنى هذا الاتجاه الذي يهدف إلى هذه الميزة بتقليص الفجوة التكنولوجية بينهما وبين المنظمات العاملة في البيئة الداخلية والخارجية.
- قاد التوجه النظري إلى استنتاج مفاده وجود علاقة بين تمكين العاملين كاستراتيجية في إدارة الجودة الشاملة و تأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، كما برهنت الدراسة وجود دعم لعلاقات التمكين كاستراتيجيه مع أغلب متغيرات إبداع العاملين³⁹.

المراجع:

1. ابو بكر فاتن احمد (2001)، نظم الإدارة المفتوحة ، ط1، ايتراك، القاهرة، مصر العربية.
2. أبو قحف عبدالسلام (1997)، " أساسيات الإدارة الاستراتيجية"، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة، والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية،.
3. أفندي عطية حسين (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة جمهورية مصر العربية،.
4. -اندرأوس رامي ومعاينة عادل" (2008)الإدارة بالثقة والتمكين مدخل لتطوير المؤسسات"(مؤلف ثاني)(إريد) الأردن، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع .

³⁹حنورة مصري " (1997) الإبداع من منظور تكاملي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية ،ص 215.

5. جروان فتحي عبدالرحمن (2002) الإبداع مفهومه-معايره- نظرياته-قياسه -تدريبه مراحل العملية الإبداعية". دار الفكر. عمان، .
6. جودة حفظ " (2008) إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، .
7. حسن ماهر، محمد صالح (2004) القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم"، دار الكندي، إربد، الأردن ، .
8. حمود خضير، وروان الشيخ " (2010) إدارة الجودة في المنظمات المتميزة"، ط1، دار صفاء ، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
9. حنورة مصري " (1997) الإبداع من منظور تكاملي"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
10. الدوري زكريا مطلق، وصالح احمد علي " (2009) إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .
11. السكارنة بلال خلف " (2011) الإبداع الإداري"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن .
12. شقير زينب محمود " (2002) رعاية المتفوقين والموهوبين والمبدعين"، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، جمهورية مصر العربية، .
13. الطائي رعد، وعيسى قدارة " (2008) إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة العربية، دار اليازوري ، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، .
14. عباس سهيلة " (2004) القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، .
15. فؤاد الشيخ سالم وآخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة" المستقبل للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 1989، .
16. الكنانى ممدوح"، الأسس النفسية للابتكار"، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت، سنة 2006، .

17. مصطفى أحمد سيد (2005) ، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة ،القاهرة، جمهورية مصر العربية.
18. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2006 ، جمهورية مصر العربية.
19. الضلاعين علي " (2010) أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، م 37 ، ع 1 ، .
20. المعاني، أيمن عودة، وعبد الحكيم ارشيدة " (2009) التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين ، في الجامعة الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م5 ، ع 2 ، الجامعة الأردنية.
21. عبد الأمير أثير، وحسين عبدالرسول " (2008) إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) ، العدد (3)، جامعة القادسية،
22. أيوب ناديا " (2000) العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية ، م 40 .
23. المدهون موسى توفيق " (1999) نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداة لإدارة الجودة الشاملة . " مجلة جامعة الملك عبد العزيز :الاقتصاد والإدارة .جدة :جامعة الملك عبد العزيز، م 13 ، ع 2 ، .

24. - Gerbert, D., Piske, R & Kearney, E. (2007): " Empowerment in the context of transformational change: A study of acquisitions and privatization in the Eastern Europe", Journal of leadership and Organizational studies, Vol.12, No.3.
25. Comm, C. and Mathaisel, D (2005), "A case study in applying Ieansustainability concepts to universities", International journal of sustainability in Higher Education, Vol.6 No.2,
26. Ekvall, Goran (1996) "Organizational Climate for Creativity and Innovation". European Journal of Work and Organizational Psychology, 5, .
27. Emerson, A. (2008) " Why Employee Empowerment should be more than just a Buzz Word at Your CU", Credit Union Journal, Vol.12, No.11,
28. Geroy, G & Anderson, J. 1998. "Strategic performance empowerment model", empowerment in organizations, 6(2):.
29. hOuvragesfrancer .
30. Ralph F. (1996) "empowerment –a management style for the millennium?" empowerment in rganizations, Vol. 4, .
31. Smith, Amelia C, & mouly, V suchitra (1998): "Empowerment in New Zealand firms", Empowerment in organizations, Vol. 6 No. 3, 1998,

32. Smolensky, Elizabeth and Kleiner,Brain, " How to train people to think moreCreativity". Management DevelopmentReview, 1995, 8,
33. Spreitzer, G. M. et al (1997),"A dimensionalAnalysis of the relationshipbetweenPsychologicalEmpowerment and effectiveness Satisfaction, andstrain", Journal of Management,Vol. 23, No.5,.