

التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

د . تومسي عبد الرحمن

جامعة امحمد بوقرة - بومرداس -

الملخص

الدراسة، اعتمادا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

الكلمات الدالة: التمكين الإداري، تفويض السلطة، الأداء الوظيفي

Abstracter

The economic environment has a great impact on business management, which is, in our estimation, an enough reason to lead to the interest in the search for practical methods characterized by flexibility and economic feasibility, which contribute to increase the efficiency of employees within the environment in which the institution is active.

One of the most important administrative methods that the modern institution has interacted with, is the method of administrative flattening, which means transforming the administrative structure from its hierarchical form in the implementation of decisions and recommendations, and the various development plans in production, marketing and protection...etc to the horizontal form that reflects the transfer of powers sufficient for employees, so that they can perform their tasks without the direct intervention of the administration, while supporting their abilities and skills and measuring their performance based on clear objectives.

The new methodology at work, helps human resources in various disciplines to raise awareness of responsibility placed on them, and with partnership in

للبيئة الاقتصادية الأثر الكبير على إدارة الأعمال، وهي في تقديرنا سبب كاف، أدى إلى تزايد الاهتمام في البحث عن طرق عملية، تتميز بالمرونة والجدوى الاقتصادية، تساهم في الرفع من كفاءة العاملين ضمن المحيط الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها.

ولعل من أهم الأساليب التسييرية التي تفاعلت معها المؤسسة الحديثة، أسلوب التسطيح الإداري، بمعنى تحويل الهيكل الإداري من شكله الهرمي في إنفاذ القرارات والتوصيات، ومختلف الخطط التطويرية في الإنتاج والتسويق والحماية... إلخ، إلى الشكل الأفقي الذي يعبر عن نقل السلطات الكافية للعاملين، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم، وقياس أدائهم الوظيفي بناء على أهداف واضحة.

هذه المنهجية الجديدة في العمل، تساعد الموارد البشرية بمختلف تخصصاتها، على رفع الوعي بالمسؤولية الملقاة على عاتقها، وبالشراكة في الرؤية والقيادة، كما في الأهداف والنائج. وهو بالمناسبة دافع قوي يأتي كنتيجة لهذه المنظومة يتحول مع مرور الزمن إلى مكون ثقافي أخلاقي من الصعوبة بمكان الحياء عنه.

نعتقد أن هذه الدراسة البحثية تساعد على كشف أهم المتغيرات التي تكون العلاقة الارتباطية بين التمكين الإداري للعاملين من جهة، وتحسين أدائهم الوظيفي من جهة ثانية.

هذه العلاقة سوف نكتشفها من خلال دراسة ميدانية تتعلق بإحدى المؤسسات الجزائرية، من خلال تفرغ وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها، وفقا للعينة محل

إن شيوع التمكين من حيث المصطلح، ومن حيث الأسلوب العملي في كثير من المؤسسات الحديثة، لم يعف من كونه لا يزال غامضا في فهمه، لذلك تعددت الآراء بتعدد المفاهيم له. ومع هذا تتقاطع هذه المفاهيم في إجابتها عن سؤال في غاية الأهمية: كيف تساهم الموارد البشرية بأقصى طاقتها في إنتاجية المؤسسة (أو المنظمة)، انطلاقا من قناعتها بأن هذه المؤسسة أضحت جزءا من هويتها، لأنها (المؤسسة) ساعدتها على الإبداع والابتكار، ومنحتها القيمة الإنسانية التي تستحقها، في بعديها المادي والمعنوي.

إنه قيمة تفويض السلطة والصلاحيات، كما هو قيمة الحرية التي تشعره (العامل) باستقلالية في عرض القدرات الذهنية والحسية، وهو قيمة الحوافز التي تترجم إنجازاته كنتائج يستحق التنويه به. كما هو القيمة المعنوية التي يعيشها، حينما يشارك في إبداء الرأي وصناعة القرار، ويساهم في حل المشاكل اليومية.

هكذا تسجل الموارد البشرية التقدم تلو التقدم في سمعة المؤسسة، ومكانة المنتج التنافسية، والانطباع المتميز الذي تتركه في نفوس الزبائن من رضا وإعجاب وتقدير للصورة الراقية في الصناعة (منتج أو خدمة) والأداء، كما في الجودة والكلفة.

01- الأسس التي يقوم عليها التمكين

إذا كان بقاء السلطة المركزية على أنها هي المتحكمة، حتى في أبسط الأمور التي تجري يوميا داخل المنظمة هو سلوك يتنافى مع مفهوم التمكين، فإن الأسوأ من هذا، أن تمنح صلاحيات في اتخاذ القرار وحرية التصرف، دون ضمانات قانونية وأخلاقية تحمي تلك الحرية، وذلك التصرف. لذلك يرى كثير من الباحثين ضرورة توفير مناخ يساعد على التمكين الإداري. هذا المناخ يتطلب شروطا، نقتصر على ذكر أهمها.

01 - 1 - العلم والمعرفة والمهارة: يبدو للوهلة الأولى، أن هذا بديهي، لكن ما نود التركيز عليه، هو البرامج

vision and leadership, as goals and results, which is a strong motive comes as a result of this institution, which over time becomes a moral and cultural component that is difficult to be mental.

We believe that this research study helps to uncover the most important variables that are the link between the administrative empowerment of the employees and improve their performance.

This relationship will be discovered through a field study related to one of the Algerian institutions by unloading and pickling the data that we obtained, according to the sample study, depending on the program: specialist packages of social sciences (spss).

تقديم

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تشهدها المؤسسات منذ عقدين على الأقل، جعلت القائمين على هذه الأخيرة يولون اهتماما متزايدا لمفاهيم الإدارة الحديثة، خاصة ما تعلق بمفهوم التمكين الذي يمثل واحدة من المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية، لما له من آثار فعالة على الأداء الوظيفي، من خلال تبني ثقافة تنظيمية، وممارسات إدارية تتلاءم مع التطورات الحاصلة في عصرنا، حيث يحول هذا الأسلوب من التنظيم، الاهتمام من مؤسسة التحكم والأوامر ومركزية القرار، إلى المؤسسة الممكنة لمواردها البشرية، في حرية الإبداع والمشاركة في صناعة القرار، وتحمل مسؤولية النتائج.

بناء على هذا الأساس، نريد من خلال بحثنا، الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن أن يؤثر التمكين الإداري كأسلوب تسييري، على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

1- مفهوم مصطلح التمكين

وغير المهم، وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء، ويستطرد قائلاً: إذا أرادت المؤسسات أن تتجح مستقبلاً عليها أن تسمح لكل عامل بها، بأن يفكر ويقدم الرأي، وأن تكافئه وتشجعه على ذلك، بإعطائه حرية في التفكير، واستقلالية في العمل وفرصاً للتمكين وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

01 - 1 - 1 - مفاهيم المائة عام: إن التطور المذهل الذي حدث بعد الثورة الصناعية، تحقق بفضل روح الإبداع لدى العقل البشري في جميع حقول المعرفة والعمران، غير أن الترجمة العملية لتلاحق الأفكار، صاحبها كثير من التجاوز في حق الإنسان العامل، كما سجل تجاوز في حق المحيط والبيئة بصورة عامة.

لكن مع هذا صاحب المسار الزمني لسيرورة التاريخ نماذج كثيرة، ساهمت في إفراز أنماط إدارية تيسيرية تسمى عندنا اليوم "الإدارة التقليدية"، لأن حاضرنأ يأبى أن يتوقف عن "الإبداع والابتكار".

وإذا كانت البلدان المتقدمة قد سجلت انسجاماً إلى حد ما في إدارتها بالأمس كما هو اليوم، عبر موجات من النظريات التي جاء بها أمثال: ماكس ويبر، وهنري فايول، وفريدريك تايلور، منذ ما يناهز المائة عام، فإننا في البلدان المتخلفة - منها العربية - ما يطبعنا هو استيرادنا كثيراً من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن أنماطنا الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك!

وعلى هذا الأساس، فإن تشبثنا بأنماط الماضي، وعدم الاستثمار في المفاهيم المعاصرة التي تتناسب بالضرورة مع بيئة الأعمال المعاصرة، معنى ذلك أننا - عن قصد أو غير قصد - نسبح عكس تيار عالم المعرفة، وننجز في نفس الوقت أرصدة أخرى تضاف إلى فجوة التخلف.

الحقيقة يقال، إن معظم المؤسسات العربية لا تزال إلى اليوم متشبثة بالنموذج الإداري القديم، وإذا شئت الوقوف على هذه

والخطط التي تضعها الإدارة خصيصاً، من أجل إحداث تغيرات جوهرية، في أهم عنصر من عناصر الانتاج، ألا وهو **الموارد البشرية**. وبمعنى آخر، أن يضع المدير العام على عاتقه مسؤولية التغيير في شكل العلاقات التي تربط مختلف مكونات الموارد البشرية (مديرين، مساهمين، عاملين، زبائن، موردين... إلخ) وأن الصورة النمطية للإدارة القديمة قد ولى عهدها إلى غير رجعة.

وهي بالمناسبة مهمة ليست سهلة، ولا يمكن أن تتحقق بين عشية وضحاها، لذلك، كان ولا يزال عامل المعرفة هو العنوان الأبرز في الحكم على التحول في النمط الإداري من عدمه، داخل أي مؤسسة.

السؤال: ماذا يقصد بعامل المعرفة؟

للإجابة عن هذا السؤال بشكل مبسط، علينا أن نميز بين نوعين من الموظفين:

- موظفين مبدعين للمعرفة، أي منتجين لأفكار وأساليب تطبيقية جديدة، توفر الوقت والجهد والمال والجودة، ويقصد بهم العلماء، الباحثون، المهندسون في تطوير السلع والخدمات من حيث الشكل والمحتوى، أو المصممون والأكاديميون والمبدعون في مجال الإعلان والدعاية وغيرها.

- أو موظفين مستخدمين (مستغلين) للمعرفة، بعد ابتكارها، مثل استخدام البرامج والوسائط المتاحة تكنولوجياً، والتفتيق المالي الذي توفره التكنولوجيا الحديثة.

إن المدير الكفاء الذي يملك فعلياً استراتيجية التغيير، لا يفرق بين معرفة بسيطة أو مهمة، أو معرفة عظيمة، لأنه يأخذ بمقولة: "لا تحقرن من المعروف شيئاً"، فالمهم عنده أن تتحول العمالة، من عمالة خاملة تنتظر الأوامر إلى عمالة مبدعة دافقة، تقدم الرؤية والبديل.

يقول Davenport إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الحادي والعشرين، عليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكلها المهم

المديرين وليس العاملين.	
07	معرفة المديرين ومهاراتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملون تفوق إمكانات العاملين، ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم أعمالهم.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على المعطيات المتوفرة.

لعل أهم ما يمكن استخلاصه من الجدول الذي مر بنا هو حتمية التغيير من خلال عنصر المعرفة لأي مؤسسة تريد الريادة والاستدامة، هذه الريادة التي تتجزز الانتقال من المراقبة والتأكد من قبل المدير، إلى المشاركة والعمل جنباً إلى جنب مع العاملين، ومن منهجية تثبيت التنظيمات الهرمية، إلى التحول نحو تجسيد عمل الفريق والمجتمعات الصغيرة داخل المؤسسة، ومن ذهنية تعيين وتسريح الموظفين، إلى ثقافة استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، ومن بناء المهارة اليدوية إلى بناء المهارة المعرفية، ومن تقويم الأداء المشاهد والكمي إلى تقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية، وأخيراً من دعم البيروقراطية إلى تجاوزها وتحديثها.

نعتقد جازمين، أن مثل هذا التصور السلوكي وفق برامج أعدت بعناية، هو ضمان مهم يسمح بانتقال المديرين نحو مؤسسات معاصرة تمارس نشاطها في كنف مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، وهي بهذا الشكل تمثل ثورة على كل الأنماط الإدارية التقليدية التي أشرنا إليها.

خلاصة القول: إن حرية التفكير والمحاولة، والتجربة والفشل والإبداع، هي أمور من صميم عمل موظف المعرفة، وإن شئت فقل رأس المال المعرفي للمؤسسة، ولهذا سوف يشهد المستقبل منافسة شرسة بين المنظمات في استقطاب هذا النوع من الموظفين، على اعتبار أنهم مواهب نادرة، وبالتالي من الصعب التفريط فيهم إن وجدوا.

01 - 2 - بين الاتصال وتدفق المعلومات: من أهم عوامل نجاح عامل المعرفة (موظف المعرفة) هو التمكن من الاتصال المستمر، وتدفق المعلومات، لأنه عنصر

الحقيقة، فما عليك إلا أن تسقط النموذج الإداري المقارن الآتي على عينة الدراسة التي تختارها من المؤسسات.

جدول رقم 01: يبين الفرق بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم

الرقم	النموذج الإداري الحديث
01	وجود تداخل بين الإدارة والعمل، والعامل، وعدم القدرة على الفصل بينهم.
02	صعوبة قياس أداء العاملين، وعدم وضوح المهام، وعدم سهولتها
03	هناك دوافع معنوية في العمل، ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.
04	يعمل المديرون في الإدارة الدنيا والوسطى، منسقين ومساعدين ومدرّبين، يساعدون في تنسيق المهام، وليس مراقبة أداء المهام.
05	تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية، بحيث لا يستثنى المديرين من تقويم مرؤوسيههم لهم.
06	يحتاج العامل إلى المعرفة، وأنظمة المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.
07	المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.

الرقم	النموذج الإداري القديم
01	استقلالية الإدارة عن العاملين، المدير يدير، والعاملون يعملون.
02	وضوح بداية العمل ونهايته، وسهولة قياس أداء العاملين، وأغلب الأعمال يدوية.
03	فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصالحهم الاقتصادية بالدرجة الأولى، لذلك لا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.
04	مهام المديرين في الإدارة الدنيا، والإدارة الوسطى، كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا، ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا، والتسلسل الرئاسي في غاية القداسة، وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.
05	لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات.
06	القدرات والمهارات الفكرية، هي من اختصاص

التي تعترضها، هي أهم بكثير من إخفائها عنهم، بشرط أن مثل هذا المنهج حتى يكون سليماً في التطبيق ويعطي نتائج المتوقعة، على الإدارة أن تحدد أهداف المنهج بشكل مفهوم وواضح ومتربط للجميع.

يكفي أن توفر الإدارة إحصائيات حقيقية عن عمليات البيع والشراء، وتكاليف المشاريع وعدد الأسهم، والموازنة العامة، وخطط التدريب والتطوير، والخدمات والمزايا التي يتلقاها مختلف العاملين، والأسس التي بنيت عليها، لترى رد الفعل السلوكي لدى العاملين، كما أنها لو رفعت شعاراً داخل المؤسسة مفاده "لا شيء سري عندنا"، فإن كل فريق يعرف مهامه بدقة، لأن حاجز الفردية والاتصال وتدقيق المعلومات أصبح من الماضي، وهكذا يتحول الفريق إلى فريق متجانس غير متنافس وغير متصارع. إن تدريب العاملين على كيفية التعامل مع الأرقام والآلات والمنتجات وغيرها، يساعد إلى حد بعيد في اندماج العامل بكامل طاقته خلال نشاط المؤسسة، سواء كان داخلها أم خارجها، لأن أي عامل يشعر بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية، فيكون سلوكه مطابقاً لمفهوم الملكية، لذلك تجده مهتماً بنجاحها وتقديمها، والدفاع عن سمعتها أينما وجد. هذا المستوى من الوعي والإدراك يترجم إلى سلوك يومي واقعي، حينما يدرّب الأفراد على فهم طريقة العمل والتعامل بمعطيات المؤسسة، سواء كان ذلك على مستوى قسم الإنتاج، التخزين، التسويق، أم قسم المواد الأولية، أم دائرة المخابر والأبحاث أم الصيانة، أم قسم الموارد البشرية أم غيره.

إن مثل هذا الأسلوب (منهج الإدارة على المكشوف) يجنب المؤسسة كثيراً من الانحرافات والأخطاء، سواء في توقف بعض سلاسل الإنتاج، أم عيوب المنتج، أم نتائج التفاوض، أم دقة الحسابات، أم تمكين العلامة التجارية من فرضها في السوق... إلخ.

وهكذا، فعلى الإدارة أن تجتهد في تشكيل رؤية استراتيجية، مبنية على المرحلية والتدرج والواقعية، كأن تبدأ بالتعريف والتوعية، وتحدد الأهداف المتوخاة، ثم

تبنى عليه اقتراحات وقرارات، وإنتاج بدائل من الأفكار لمواجهة أي طارئ، أو التطلع إلى تحسين الحالة.

وعلى هذا الأساس، فبقدر انعدام اللقاءات والاجتماعات التلقائية، وانعدام حوار الفرد مع الآخر، وغيباه لفترة زمنية طويلة يؤدي بالضرورة إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح والمكشوف، هذا الانقطاع يساهم بشكل كبير في ثقافة الرسميات والاحترام المبالغ فيه بين الرئيس والمرؤوس، وبالتالي تضيق الشفافية ويختفي الوضوح، وتغيب الصراحة.

يعلق كل من Peters و Waterman في كتابيهما الموسوم "البحث عن التميز" عن الممارسات التي تحدث في المنظمات غير الناجحة. يؤكدان على أن المديرين التنفيذيين لا يجتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجندة رسمية، كما أن المديرين والموظفين لا يتواصلون في ما بينهم إلا من خلال الخطابات الرسمية، بالرغم من توافر وسائل الاتصال الحديثة، كالإنترنت، والوسائط المختلفة.

إن معظم المؤسسات المتطورة في عالم الأعمال تركز عملية الاتصال من خلال "اتخاذ القرار بواسطة الزملاء"، أي إن عملية اللقاء تكون بشكل حر ومفتوح، وبالحوار المواجه لأكثر المواضيع حساسية دون حرج، لأن ثقافة الحوار عندهم ليست حالة نادرة أو رسمية أو سياسية، بل هي آلية ضرورية أملتتها التحديات التي تواجه المنظمة، والسعي إلى تحقيق مستقبل أفضل.

الدراسات والأبحاث الميدانية تتحدث اليوم عن برامج تشهد رواجاً وإقبالاً متميزاً، مثل: الإدارة على المكشوف (Open book mgt) والإدارة بالتجوال (mgt by wandering Around)

01- 2- 1- منهج الإدارة على المكشوف: يؤكد علماء الإدارة أمثال (J, Carpenter) على فتح سجلات الشركة للعاملين، وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة، والمشاكل

المختلفة. كما أن هذا الأسلوب يساعد كثيرا على غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيه.

إن أهم عامل - في تقديرنا - يساعد على نجاح هذا المنهج هو "عامل الثقة" بين القائد ومرؤوسيه، هذه الثقة التي تبنى على أساس من الاحترام والتقدير، وبث الحماس والرفع من الروح المعنوية لدى العاملين من خلال هذا الاحتكاك.

فائدة:

استعمال هذا المنهج ينسحب على كل مسؤول تجاه الدائرة التي يعمل فيها، فلا مجال للرقابة التقليدية المكلفة، ولا مجال لأي وسيلة استخباراتية تجسسية من قبل هذا الفرد أو ذاك، إنها رقابة ذاتية، وجماعية تطوعية، ناجمة عن احتكاك الأفراد في المواسم والمناسبات الرمزية أو الوطنية.

وهكذا، فإنه من مؤشرات المؤسسة الناجحة، أن تعمل على تحسين أساليب التواصل بين مختلف الموظفين، لذلك ترى بعض المؤسسات تصمم مكاتبها بطريقة هندسية معينة، تساعد على تسهيل التواصل، مثل المكاتب الشفافة والمفتوحة، والقريبة في حدود خمسة أمتار بين الموظف والآخر.

خلاصة القول: إن هذا المنهج يعتبر آلية مساعدة قوية في الدفع نحو المعرفة والابتكار والتطوير.

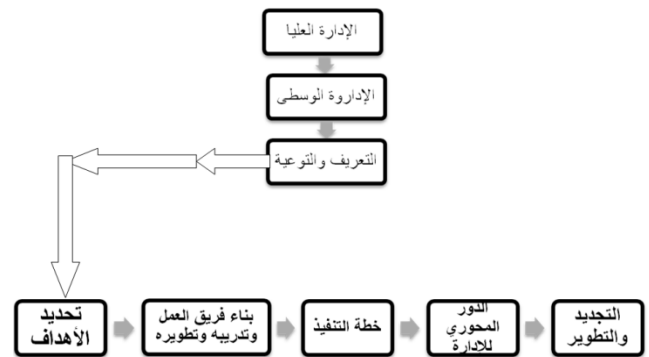
01 - 2 - 3 - مقوم الثقة

هو مقوم أساسي في بناء مناخ التمكين، إذ بات الحياض عنه، أو العمل من دونه خطأ فادحا، ذلك لأن غياب هذا المؤشر سيؤدي لا محالة إلى فشل المنظمة (المؤسسة) في تحقيق أهدافها.

إن التشريعات والتنظيمات والوثائق الداخلية للتسيير وحدها لا تكفي مهما كانت دقيقة وواضحة وصارمة في التنفيذ.

تقوم ببناء فريق العمل المناسب الممثل لكل دوائر المؤسسة، عن طريق التدريب والتكوين الجماعي (أسلوب الفريق)، بعدها تقوم الإدارة بإنضاج خطة التنفيذ، ذلك لأن الفترات السابقة تسمح بتحديد الفجوة بين الواقع الممارس والواقع المستقبلي المرغوب، كما أن أي مرحلة انتقالية تفرز من يريدون التغيير، ومن يركنون إلى الماضي الذي ربما لهم فيه مصالح ذاتية.

شكل رقم 01: يبين دور الإدارة في تحقيق برنامج الإدارة على المكشوف



المصدر: من إنجاز الباحث بناء على المعطيات المتوفرة

في كل هذه المراحل، تبقى الإدارة تحتفظ بدورها المحوري في تنفيذ هذا البرنامج من خلال تشجيع عمليات التعليم والابتكار، والعصف الذهني، وذلك بإيعاز وتفويض من الإدارة العليا، لتبقى الإدارة الوسطى كحلقة وصل مهمة في تفعيل هذا البرنامج.

01 - 2 - 2 - منهج الإدارة بالتجوال: يقصد به تعامل

المدير العام مع مديريه (مرؤوسيه) بطريقة مباشرة، من خلال التجوال بينهم، وقضاء بعض الوقت في الحديث معهم.

هذا الأسلوب مع مرور الوقت يكسر الحاجز النفسي المبني على السلطة بين القائد ومرؤوسيه، ويعزز العلاقة الشخصية مع مختلف المستويات، وبالتالي يتمكن من الحصول على المعلومة مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تصفية أو تحريف أو تدخل من قبل المصالح

يقول "فرانسيس فوكوياما" إن الثقة هي رأسمال اجتماعي، وإن تسجيل العجز فيه، يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول¹.

لقد دلت التجارب على أن الثقة تبنى لبنة لبنة، ولا يمكن أن تتحقق في رمشة عين، إنها استمرارية من التواصل والعلاقة القائمة على المنفعة المتبادلة، تماما كصيغة: "أنا أريح وأنت تريح".

وعلى هذا الأساس، فالاهتمام بالعمل، وإشاعة سلوك الصدق والصراحة، من أهم المقومات التي تساعد على تجميع وتشكيل عناصر التمكين، وهي نفسها تتحول إلى دافع داخلي يؤدي إلى تطوير الذات، من خلال الإقبال على الدورات التكوينية في الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من التقنيات التي تظهر في عالم الأعمال.

السؤال: كيف يمكن تحقيق عنصر الثقة بأقل التكاليف؟

لا شك في أنه ليس من السهولة بمكان تحقيق ذلك. فإذا كانت الرابطة الزوجية تحتاج إلى وقت واختبار من الطرفين، وتنازل متبادل، وأحيانا تضحيات بفرص ضائعة، أو أشياء مادية أو معنوية ذات قيمة.

إذا كان هذا الواقع صعبا، فإن وجود العامل في محيط عمل ليس بالضرورة كان له فيه خيار، يكون أصعب في انتقاء زملاء العمل، وبالتأكيد، فإن الثقة بين المدير والمرؤوس هي أيضا صعبة، مادام لكل طرف حق إنهاء العلاقة مع الطرف الآخر بمحض إرادته.

أمام هذا المشهد المعقد تظهر عبقرية المدير في البحث عن المتغيرات التي تمكنه من بناء عنصر الثقة داخل المنظمة.

1 - 3 - 1 - متغيرات بناء الثقة:

لذلك، كان عنصر الثقة ولا يزال بمثابة شيفرة الأمان تروض بها كل التحديات، وتنجز بها أهداف لم تكن تخطر على بال المنظمة، بل كانت عبارة عن حلم بعيد المنال. وإن شئت فعد إلى سورة يوسف عليه السلام، وابحث عن سر إخراج مصر من محنتها الاقتصادية.

قال تعالى: "وقال الملك ائتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين" الآية 54، نفهم من خلال سياق الآية أن الملك بعدما وصلته أخبار هذا الرجل الصالح وقابله، تبين أنه من خيرة أبناء زمانه، فقرر منحه ثقته الكاملة، بل أكثر من ذلك حمايته القانونية والأخلاقية. فما هي مبادرة يوسف عليه السلام التي طرحها على مسؤوله؟

"قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" الآية 55. وكأنه قال له: ما دمت منحتني ثقتي، فأنا بدوري أبادلك أكثر منها، أعطيك كل ما عندي من طاقة، من إبداع، من علم، من أمانة وصدق وأخلاق سامية، أمنحك كل شيء في سبيل إسعادك وإسعاد الأمة من خلالك، وهي أسمى صورة ترجمت آلية التمكين كمدخلات، وأعطت بالمقابل نتائج أبعدت مصر عن مجاعة حقيقية تتمثل في سبع سنين عجاف.

يختم الحق سبحانه وتعالى هذا المشهد - الفريد من نوعه - بقوله: "وكذلك مكنا ليوسف في الأرض يتبوأ منها حيث يشاء نصيب برحمتنا من نشاء ولا نضيع أجر المحسنين" الآية 56. ولعلك تكتشف معي أن الآية الأخيرة لا تقتصر على يوسف، بقدر ما تتسحب على غيره من البشر.

وعلى هذا الأساس، فالثقة ليست أوراقا، وليست أجهزة فحسب، أو أنظمة تسبير، إنها روح تسري في وجدان الرئيس والمرؤوس، إنها قابلية التغيير والتطوير لدى الطرفين.

إن عنصر الثقة متى أتيحت له الفرصة يغير المحيط رأسا على عقب، شريطة أن يكون متبادلا بين الطرفين، إنه باختصار سلاح قوي، ورأسمال لا يقدر بثمن.

¹ فرانسيس فوكوياما، الثقة، الفضائل الاجتماعية ودورها في خلق الرخاء الاقتصادي، منتدى العلاقات العربية والدولية، سبتمبر 2016

— **الانتماء:** ويقصد به الولاء الوجداني والإبداعي للمؤسسة من قبل العاملين، وهي بالمناسبة ظاهرة، إذ كثيرا ما تجد المؤسسات تشتكي من عدم ولاء أو انتماء المرؤوسين إلى مؤسساتهم، والسر في ذلك، أن رؤساء هذه المنظمات لا يريدون أو لم يحاولوا على الأقل إقناع العاملين بأهداف وغايات المؤسسة، فترسم عندهم قناعة مفادها أن هذه الأهداف والغايات لا تخدم سوى حسابات المديرين والمساهمين ليس إلا. وهكذا تضع الرؤية المشتركة التي تعد مطلباً أساسياً لانتماء العاملين، فتتدهور حالة المؤسسة ويخسر الجميع، وبالتالي فالانتماء المشترك إلى غايات وأهداف المؤسسة يعزز من الثقة، ويرسم بذلك الطريق إلى الريادة.

— **الاتصال:** كنا قد أشرنا إلى هذا المتغير سابقاً، ولكن نظراً إلى ارتباطه بعامل الثقة، نؤكد عليه مرة أخرى.

يمكن تشبيه آلية الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة تماماً مثل زيت المحرك، فهي وسيلة تنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد، من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية، وتبادل المشورة والنصيحة. لذلك لجأت الإدارة الحديثة إلى عدة وسائل منها: منهج الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال، والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة وغيرها، إذ سبق أن ركزنا على شعار "ليس لدينا ما نخفيه"، وهو في الحقيقة شعار يترجم بصدق الشفافية والوضوح، فضلاً عن برامج تدريب الموظفين على فهم المعلومة، وتحليل الأرقام بكل ما تحمله من أهمية.

إذا كان عامل الثقة متغيراً أو صفة تكتسب، على الإدارة أن تنميه وتحافظ عليه، إلى أن يحقق مرحلة النضج، حينها يتحول إلى ثابت نجده في المدير، كما نجده في العامل، ونجده في المجموعة في ما بينها، كما نجده عند الفرد (الثقة بالنفس). لذلك، فإن التركيز على كشف نقاط الضعف ونقدها من طرف المدير، يقوض الثقة بنفسية العامل ويحطم معنوياته ويؤدي إلى تلاشي

نسوق في بحثنا هذا مجموعة من المتغيرات نراها عوامل مساعدة في إنجاز جسر الثقة بين المسؤول والمرؤوس من جهة، وبين العاملين بعضهم ببعض من جهة ثانية.

— **الكفاءة:** تصور معي أن أحد الأجهزة الإلكترونية توقف عن العمل في بيتك، ولا بد من إصلاحه، دون شك أنك تضع ثقتك في جهة - ما - يشهد لها بالكفاءة، وتزداد هذه الثقة أكثر حينما ينجز العمل أمامك باقتدار لخدمة ذات نوعية وسعر مقبول. وما تفاوتت المؤسسات في نسبة المنافسة حول منتج أو خدمة إلا بتفاوت هذا السر، سر الكفاءة. من منا يشك في سيارة مرسيدس أو فولكسفاك، بل في كل ما هو منتج ألماني، إنها الكفاءة العالية التي تتمتع بها العلامة التجارية.

هذا يعني أن ثقتي تهتز فيك حينما أشك في كفاءتك أو مهارتك، وهذا ما ينسحب بالضبط على علاقات العمل في المنظمات التي نعمل بها.

إن القرن الحادي والعشرين بات يسجل بين أيامه تحولات جذرية في منظمات الأعمال، والمؤسسات المختلفة. كما أن الاعتقاد السائد الآن، هو أنه لا مكان للمنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية، فالبقاء أصبح من نصيب الهرم المقلوب، والإدارة المسطحة (الأفقية). وعلى هذا الأساس ليس شرطاً أن يكون المدير أكفأ أو أعلم من مرؤوسيه لأن وظيفته أضحت تنسيقية للمهارات أكثر من إتقانها، كما يؤكد ذلك "بيتر دركر"¹، هي وظيفة تنسيقية لمختلف التخصصات.

وهكذا، فإن ثقة المدير المنسق للتخصصات تزداد بزيادة كفاءة المتخصصين فيها، هذه الثقة التي تنعكس إلى حرية التصرف والتمكين والاستقلالية، وبالتالي بناء المناخ المناسب للإبداع والابتكار والتميز.

¹ Peters. T. and Nancy Austin (1985); A. Passion for Excellence the leadership difference. New York: Random House.

فهو بمثابة المفتاح المشفر، متى وجدته، فتحت قلب ووجدان العامل، والحقيقة تقال، إن أي عامل، ما قصد المؤسسة ليعمل بها إلا وهو يحلم ويتطلع إلى بناء مستقبل يتوفر على أكبر قدر من الرفاهية، هذا الحلم من دعائمه الأساسية المتغير المادي دون شك.

لذلك، أكد القراءان الكريم على أن المال يعتبر ديكور الحياة، لا يمكن الاستغناء عنه: "المال والبنون زينة الحياة الدنيا" الآية. وأنه مدمر ومحبط للنفس الإنسانية متى كان غائبا، وقد ورد في الأثر: "إذا ذهب الفقر إلى بلد قال له الكفر خذني معك". وحتى لا تتحول المنظمة إلى عدو في نظر العامل، ينتقم منها بأكثر من طريقة، ومتى وجد السبيل إلى ذلك، أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بأن "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه" الحديث.

إن التجاوز في حق العامل بالنسبة إلى راتبه، أو التوزيع غير العادل للحوافز المادية، أو الإجحاف في الترتيبات الداخلية، أو ممارسة المحاباة وغيرها من الممارسات الخارجة عن الإطار القانوني والأخلاقي، يضر حتما بهذه المنظمة أو تلك، وما الإضرابات العمالية والشكاوى المرفوعة إلى المحاكم، والتخريب الذي يلحق بالمنظمات أحيانا من سرقة وحرقة، وتعطيل لآلات الإنتاج... إلخ إلا تعبير صادق عن الظلم والحيث الذي يحس به العامل.

لقد أدركت المؤسسات الرائدة في العالم، أن تسريح العمالة نتيجة الأزمات المالية والاقتصادية، لا تلجأ إليها إلا في الحالات القصوى، بعد أن تسد في وجهها كل أبواب الاجتهاد للحيلولة دون التسريح، لما له من عواقب وآثار نفسية على باقي العمالة.

إن غياب الضامن المادي والمعنوي، يحول العمالة إلى ممارسة الوظيفة على الأعصاب، لأن انقطاع الدخل بالنسبة إليها كابوس يطاردها حتى في الأحلام، ولذلك، فإذا كان العمل له قيمة، فالتمكين أيضا ليس منحة

بريق الثقة في النفس، بينما تكون النتائج غير ذلك إذا كان العكس هو الصحيح.

– روح المبادرة والرصاصة القاتلة: من العوامل المهمة في تنمية الثقة بالنفس والثقة بالآخرين صفة المبادرة، وهي غالبا ما تكون تلقائية كرد فعل سريع، لوضع يأبى العامل أن يتركه على حاله، فهو يجتهد خارج الإطار المرسوم له أحيانا، حتى يصنف في ثقافة الإدارة الكلاسيكية "أنه تدخل في ما لا يعنيه"، وفي هذا السياق، تجد من المديرين المتشبهين بأفكار المائة سنة، يقول للمبادر: " لا تتعب نفسك، إن أفكارك هذه ليس لها مكان عندنا!" فيكون هذا الجواب بمثابة الرصاصة القاتلة لروح المبادرة ووأد الثقة بالنفس في مهدها، والنتيجة الحتمية هي تدمير معنويات العاملين، واهتزاز عنيف للثقة في المسؤول، وبالمقابل، النتيجة هي تكريس الرداءة، وهدر الطاقات، وفك الارتباط.

من المناهج الخاطئة، أن سياسة الخوف والترصد، وسياسة الريج والخسارة، والعصا والجزرة، كلها سياسات لا تنفع. يؤكد كل من Mischkind و Michael وآخرون، أن كثيرا من المديرين يدمرون ثقة مرؤوسيههم باستخدام أساليب إدارية، أقل ما يقال عنها إنها استبدادية، لا يمكن أن تصلح إلا لقلّة قليلة قد تستحق مثل هذه الممارسات¹. لذلك، فإن أفضل أسلوب للتعامل مع المرؤوسين، هو أن يشعروا ويعيشوا حقيقة مفادها أن الإدارة تعاملهم بصفته شركاء، وليسوا أبناء أو أعداء أو مستخدمين.

01-4- الحافز المادي والمعنوي:

وهو المقوم الرابع والأساسي في بناء مناخ مناسب للتمكين الإداري. لقد دلت التجارب على أن للحافز المادي روحا سحرية تسري في صاحبها بشكل عجيب،

¹ Sirota.D. Mischkind , L, and Meltzer , M(2005) the Enthusiastic Employee , whanton school publishing / pearson Education.

والهايزراري¹، والتفكير خارج الصندوق، وغيرها من النماذج الناجحة في عالم الأعمال، كان ولا يزال أثرها البالغ على ثلاثة مستويات على الأقل إذ نشير إليها باختصار:

02-1 آثار تتعلق بالموظف:

وهي بالمناسبة ناجمة عن دور التمكين بشكل كبير، فهي لا تتوقف عن تحقيق الشعور بالانتماء (الولاء) فقط للمؤسسة والفريق، بل تتعداه إلى المشاركة الفاعلة لشعور هذا العامل بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها، وهذا من شأنه يعد برنامجا غير مباشر لتحسين وتطوير قدرات وأداء العامل، مما يمكنه من اكتساب المعرفة والمهارة، وبالتالي الشعور في النهاية بمعنى الوظيفة، مما يبعث في نفسه الشعور بالرضا والطمأنينة.

02-2 آثار تخص المنظمة:

نجاح أي منظمة ليس بالضرورة ناجما عن فكرة عظيمة، كما أن الفكرة البسيطة يمكن أن تقود المؤسسة إلى مصاف العالمية، لأن السر يكمن في رعاية الفكرة في حد ذاتها منذ ولادتها. فهناك أفكار تولد عظيمة وتموت بسرعة، والعكس صحيح. كما أن الاستمرارية تتوقف على مدى استمرارية الترابط والتناغم الذي يوفره مناخ العمل للموارد البشرية، حينها تتحول المنظمة إلى مصدر تراكمي لإنتاج الأفكار المبدعة، والفضل لا يعود إلى المدير بقدر ما يعود إلى الموظفين الممكنين. وهكذا، فإن الولاء غير المحدود الذي تمنحه العمالة للمؤسسة، وتسجيل مستويات قياسية في إنتاجية العامل كما ونوعا، وتسجيل من حين إلى آخر نماذج للإبداع والابتكار تساعد المؤسسة على التطوير والتجديد وتحسين العلاقة بين مختلف شرائح العاملين، كلها نتائج يمكن أن تفاجئ المسؤولين بفضل سياسة التمكين.

مجانية، إنه استثمار يترتب عليه المشاركة في المخاطر والمحاسبة على النتائج، وتحمل المسؤولية بقدر يتناسب تماما مع التفويض المعطى للموظف، وإذا كان ذلك كذلك، لا بد من المشاركة في المنافع.

وعلى هذا الأساس، فالأجر أو الراتب وحده غير كاف، لابد على الإدارة من أن تقوم بواجبها تجاه المسؤولية الاجتماعية، وهنا يأتي دور نظام الحوافز كمكمل للراتب ومحفز على العطاء أكثر.

إن النقل والتطبيب والأكل، ونظام الحماية من الأخطار المهنية والمساعدة على توفير السكن، وشراء السيارة وتجهيز البيت، والمساعدة المادية أثناء الأزمات والأفراح والأفراح والأعياد الدينية والدخول المدرسي، كلها آليات تنمي روح التحفيز لدى العامل. كما أن الابتسام في وجهه والحديث معه بأدب واللقاءات الحوارية المنظمة أو العفوية، والزيارات الودية إلى أماكن العمل ومحاولة التعرف على المشاكل التي تلاقي المهنة، ورسائل الشكرات على إنجاز - ما - والهدايا المفاجئة، والزيارة أثناء المرض أو الفرح كلها عوامل تقوي من أواصر المحبة والمكانة للمسؤول في قلوب مرؤوسيه.

والخلاصة، أن العامل مهما كانت رتبته، فهو دائما ينشد النموذج، القدوة والمثال الحي في الانضباط والأخلاق، وتحمل المسؤولية والتواضع البناء الهادف، حينها يكون عليه (العامل) سهلا الاندماج، كما تهون عليه التضحية من أجل إنجاز المنظمة، وهذه قمة الانتماء والولاء والثقة التي تنشدها أي منظمة.

02- من التمكين إلى النتائج:

إن صيغ التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات ونموذج حلقة - الخدمة الربح - ونموذج الجودة الشاملة للخدمات، والهيكل التنظيمي المقلوب، والهيكل المنبسط،

¹ هو هيكل تنظيمي معاصر، يعبر عن التنظيم المفتوح، يساهم في إطلاق طاقات الموظفين الكامنة بشكل غير عادي، منظم ذاتيا، يشبه إلى حد بعيد العمل التطوعي، مطبق في شركة تويوتا العالمية، لصاحبه الاستشاري "فيليب إيفانز".

02- 3- آثار على مستوى الزبائن:

أثبتت الدراسات¹ أن الزبائن الذين يتعاملون مع موظفين يتميزون بمستوى عال من التمكين، ما فتئوا يعبرون بنفس المستوى من الرضا، مما يؤكد وجود ارتباط قوي بين المتغير المستقل (التمكين) والمتغير التابع (رضا الزبون).

إن سرعة الإنجاز في معاملات الزبائن تؤكد خاصية المرونة والفهم والتكيف والاستجابة التي بلغها الموظف، وهي من أهم المؤشرات في قياس جودة الخدمة، وهي نفس الوقت تعطي انطبعا للزبون بأن له قيمة، وأن صوته مسموع واقتراحه قابل للنقاش، وطلباته تلبي بكل شفافية واحترافية، وبالتالي تتحول المنظمة إلى مستقطبة للزبائن بدل أن تكون طاردة لهم، مما يوفر عليها هامش أمان مريحا في زيادة رقم الأعمال والأرباح والتنافسية.

03- نماذج فاشلة وأخرى ناجحة:

إذا كانت الغالبية العظمى من المنظمات في عالمنا العربي، تفتقد رسالة تعنتها، وتعمل على تنميتها تماما مثلما تنمي رصيد أرباحها، فإن هذا العذر أقبح من ذنب، كما يقولون. وعليه، فحال المؤسسات الناجحة هي من صنعت لنفسها قيمة جوهرية لا تحيد عنها، مهما تغير القائمون عليها من مديرين ومسؤولين. كما يجب أن ندرك أن هذه القيم الجوهرية أو الإيديولوجية ليست لباسا جاهزا، أو خططا قابلة للتعميم، بقدر ما هي صياغة مستمرة تتحت يوما بعد يوم، وسلوك نلو الآخر، يشكل في النهاية رصيذا من ثقافة العمل المتجدد، البعيد عن الروتين، يكون إلهاما لمن له قابلية التغيير والتطوير.

03- 1- نماذج فاشلة:

كثيرا ما يتردد نموذج صاحب شركة " Zénith " في كتب الإدارة، وهو بالمناسبة صاحب أفكار عظيمة،

يتمتع بشخصية كاريزمية فذة، ينادونه بالكومندوس لمهابة جانبه، له أفكار في غاية الذكاء والأهمية، وقد لقيت شركته نجاحا وتفوقا في مرحلة معينة، غير أن شركة زينيت كانت هو، وكان هو زينيت، بمعنى آخر عندما رحل سنة 1958 لم تجد الشركة من يحل مكانه، ويقوم بالأعمال ويقدم الأفكار العظيمة، والخلاصة أن المؤسسة صنعت هذا الرجل، ولكنه فشل في أن يصنع مؤسسة لا تزول بزواله. بالمقابل، شركة موتورولا بقيت رائدة في منجزاتها لأنها لم تركز بالشكل المبالغ فيه على الأشخاص الذين يقودون الشركة، بقدر ما ركزت على الجماعة التي تعبر عن القوة الدافعة لها.

وعلى هذا الأساس، فالأولى (زينيت) صنعت شخصا، أو صنعتها فرد فقط، والعكس تماما في الثانية. وقفت على مثل هذه الحالة في عدة شركات تابعة إلى القطاع الخاص عندنا في الجزائر، إذ يسودها التمركز الإداري بأبوة التسيير، وعقلية العائلة المالكة، وبالتالي، عمالها أشبه بالعبيد، كل يبحث عن حريته أينما سنحت له الفرصة في مكان آخر. وفي هذا السياق، تقدم شركة " Royal " للمشروبات الغازية- الواقعة بمنطقة الرغبة الصناعية التابعة جغرافيا وإداريا إلى ولاية بومرداس شرق العاصمة الجزائرية- نمودجا للفشل والسلبية، فلا تجد إطارا واحدا، أو عاملا عاديا بقي في المؤسسة أكثر من ثلاث سنوات، إلا من ضاقت به الدنيا ولم يجد بديلا، وبالتالي تحول المسؤول الأول إلى عامل طارد للكفاءات، لذلك نتوقع سقوطها على المدى المتوسط إذا لم تستدرك هذا الضعف.

03- 2- نماذج ناجحة:

وهي عبارة عن أمثلة واقعية لمؤسسات حققت نجاحا باهرا في إنتاج قيم جوهرية، تستمد وجودها واستمراريتها المتميزة بالحيوية والتفوق من مرجعيات هذه القيم.

¹ Bowen and Schneider ; 1993

أما قوانين هذه الشركة، فهي مجموعة من القواعد، أكتفي بذكر ما يلي:

القاعدة الأولى: حكم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها، لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى. الرجاء أن تشعر بكل حرية، إذا كان لديك أي استفسار يمكن أن تراجع أي مدير وفي أي وقت من الأوقات.

والحقيقة أن المؤسسات الناجحة لا يعرف الوهن ولا الهزل طريقا إليها، فهي جادة في برامجها، وفي تحقيق أهدافها، لذلك فلا مكان للمتساهلين أو المتعاسين الذين لا يرغبون في تحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه، والاندماج مع الالتزام بثقافة المؤسسة وقيمها، حيث لا يستطيعون التأقلم معها.

03 - 2 - 5 - شركة بلاط الغذائية لمنتجات اللحوم ومشتقاتها بالجزائر العاصمة:

يقع مقر هذه الشركة في الشرق الغربي للجزائر العاصمة، وهي تابعة إقليميا إلى ولاية البليدة، رائدة بمنتجاتها في السوق الوطنية خاصة، وبعض البلدان العربية والأوروبية عامة.

إن أهم الأسباب التي جعلتها تحتل مكانة متقدمة، كونها تركز على فرق من الموظفين الشباب خريجي الجامعات، حيث فصح لهم المجال لإبراز قدراتهم، بعدما وضعت كل الإمكانيات المتاحة تحت تصرفهم، إضافة إلى الجو السائد المتميز في الانضباط والاحترام، والتواضع، فأنت لا تكاد تميز بين المدير العام وباقي المديرين، وهي بالمناسبة نفس الصفة التي تتسحب على باقي العمالة.

للوهلة الأولى في زيارتك إلى المؤسسة تحس بالرضا الذي يطبع العامل وهو يزول عمله. وباختصار فقد جمعت المؤسسة معظم عناصر التفوق في الميزة التنافسية، من إطلاق للطاقات كما مر بنا، واستخدام أمثل للتكنولوجيا، وإدارة متفوقة للموارد البشرية، من تطوير مهارات العاملين، وتجاوز أسلوب العمالة المؤقتة، وتوفير بالمقابل الأمان

03 - 2 - 1 - شركة فورد العالمية: من قيمها الجوهرية، أن الأفراد هم مصدر القوة، أما الأرباح فهي مجرد وسيلة لقياس مدى نجاحها، وتبقى الأمانة والصدق بالنسبة إليها قواعد أساسية في عملها.

03 - 2 - 2 - جنرال إلكتريك: تحسين نوعية المنتج والخدمة من خلال التكنولوجيا والابتكار، والتوازن في مسؤولية الشركة تجاه زبائنها وموظفيها والمجتمع والمساهمين، وتوفير الفرص وتحمل المسؤولية والأمانة والصدق.

03 - 2 - 3 - آي بي أم: توجيه الاهتمام الأكبر إلى الموظفين، وفعل كل ما يمكن لإسعاد زبائنهم، وعمل كل ما يمكن لصنع الأشياء كما ينبغي، ومستوى رفيع من التفوق.

03 - 2 - 4 - سوني: تقدير واحترام وتشجيع قدرات الأفراد الخلاقة والإبداعية.

03 - 2 - 5 - شركة نورد ستروم (Nord strom) قلبت الهرم الإداري رأسا على عقب، بحيث وضعت زبائنهم على قمة الهرم، ليأتي البائعون في المقدمة، يليهم المديرون في الإدارة الوسطى، وأخيرا الإدارة العليا.

إن أول شيء يستلمه الموظف الجديد قبل بداية عمله، كتيب العمل الذي يتألف من بطاقة مكتوب في أعلاها "أهلا بك في نورد ستروم" ثم تأتي الجملة التالية: "نحن سعداء بانضمامك إلى شركتنا، القاعدة الأساسية للعمل في هذه الشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا، ضع نفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا، فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف".



المصدر: من إنجاز الباحث بناء على المعطيات السابقة.

المراجع:

- 01 - الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2004.
- 02 - عبد المجيد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2009.
- 03 - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- 04 - جمال اندراوس، الإدارة بالثقة والتمكين، مدخل لتطوير المؤسسات، إربد وعالم الكتب الحديث، الأردن 2008.
- 05 - عمر سرار، تأثير التمكين على أداء العاملين في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس المدية، العدد السابع، الجزائر 2013.
- 06 - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن 2009.
- 07 - مامر صبري درويش وآخرون، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، دراسة لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة - المنطقة الوسطى، الكوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82 سنة 2010.
- 08 - عبد الرحمان بن عبد الله الشقاوي، نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي بالملكة العربية السعودية، ورقة بحثية مقدمة إلى ندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هجرية: الشراكة بين القطاع العام والخاص، وزارة التخطيط السعودية، أكتوبر 2002.
- 09 - زيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها المعاصرة - وظائف المدير - دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن 2007.
- 10 - صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، مكتبة غريب، مصر، 1999.

الوظيفي، ودقة الانتقائية في التعيين، والتركيز على الأجور العالية ذات الفوارق المقبولة، فضلا عن الحوافز المادية والمعنوية، بل الانتقال إلى نموذج الموظف المالك، مع توفير إدارة أفقية مرنة تتدفق من خلالها المعلومات بنفس القدر المعكوس، مع الأخذ بعين الاعتبار الترقبات الداخلية في وقتها، والعمل بأسلوب روح الفريق، مما عزز رصيد الثقة وساهم هذا الجو في إنجاح الإدارة بالتمكين إلى حد بعيد.

نتائج البحث:

01 - مصطلح التمكين بالرغم من شيوعه، لكن لا يزال غامضا في فهمه، لذلك تعددت الآراء بتعدد المفاهيم له. ومع هذا فهو يعبر عن قيمة تفويض السلطة والصلاحيات والحرية في إبداء الرأي وصناعة القرار وحل المشاكل اليومية.

02 - توجد على الأقل سبعة فروق بين النموذج الإداري الحديث والنموذج الإداري القديم، أهم سبب في هذا التغيير الجوهرى، يعود إلى الانتقال من المراقبة والتأكد من قبل المدير إلى المشاركة والعمل جنبا إلى جنب مع العاملين.

03 - الدراسات والأبحاث الحديثة، أفرزت برامج متنوعة وفي غاية الأهمية، مثل منهج الإدارة على المكشوف، ومنهج الإدارة بالتجوال، حيث وجدت لها رواجا كبيرا في السنوات الأخيرة.

04 - عنصر الثقة، هو شيفرة الأمان للمنظمة أو المؤسسة، وهو الأسلوب السحري الذي يمكن أن ينجز للمؤسسة أعمالا ما كان يخطر على أصحاب القرار إنجازها، حينما يشعر العامل بهذا العنصر يتحول لديه بمثابة حافز. الدليل قصة يوسف عليه وعلى نبينا أفضل الصلاة والسلام، حينما اطمأن من قبل عزيز مصر بقوله له: "إنك لدينا اليوم مكين أمين"، قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" الآية 54، 55 من سورة يوسف.

05 - الحافز المادي والمعنوي روح سحري يسري في العامل، يفتح قلبه ووجدانه، ويضحي يعمل بكامل طاقته في حقل الانتاج ويدافع بكل شراسة عن سمعة وتطور المنظمة.

11 – أحمد بن عبد الله الحسيني، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية، الرياض، السعودية، 1994.

12 – توفيق كرمية، تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بصور الغزلان، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر: 2007 – 2008.

13 – رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، حالة شركة الكهرباء والغاز، توزيع الوسط – البليدة – رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة – ولاية بومرداس – السنة الجامعية: 2007 / 2008.

مراجع بالفرنسية

01 – Berah , L: **L'indicateur de performance**. ed. Ce pardués F RANCE ; 2002

02 – PAUL , P: **la performance durable**. Ed. Dunod: paris 2003

03 – KALIKA , M, **structures d' entreprises réalité, déterminants , performance** , édition economica , paris , 1995