



جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة العراقية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

تأثير تمكين العاملين في تحقيق التفوق- التميز التنظيمي

بحث مقدم إلى قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة العراقية
كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في إدارة الأعمال

إعداد الطالب

زيد عبد الغفور سلطان

إشراف

أ.د. صلاح الدين حسين صالح

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ ^{قُلْ} إِنَّ اللَّهَ

عَزِيزٌ غَفُورٌ

صِدْقَ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة فاطر: 28

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يملّ العطاء

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها . . .

والدتي العزيزة

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء

إلى الذي لم يخل بشيء من أجل دفعي إلى النجاح

إلى الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحمة وصبر . . .

إلى مروح والدي (مرحمه الله)

إلى من علموني حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجل

العبارات في العلم

إلى من صاغوا لي من علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تبني لنا مسيرة العلم

والنجاح . . .

أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل المتواضع مراجياً من الله عز وجل أن يجد القبول والنجاح

نريد

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد المرسلين محمد (ﷺ).

الحمد لله الذي هدانا لأن نكمل هذا المشوار بتوفيقه، نسأله سبحانه أن يتقبل منا هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يرفع به درجاتنا في الدارين إنه على ما يشاء قدير وبالإجابة جدير.

أتقدم بخالص شكري وتقديري إلى عمادة كلية الإدارة والاقتصاد ممثلة بقسم إدارة الأعمال الذي نهلت منه لأربع سنوات مضت بفضل الأساتذة الكرام الذين ما بذلوا بجهد ولا بمعلومة. فجزاهم الله عني خير الجزاء.

والشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور صلاح الدين حسين صالح الذي تفضل مشكوراً بالموافقة على الإشراف على بحثي هذا، فله مني جزيل الشكر والعرفان، متمنية له دوام الموفقية.

والشكر موصول لزملائي وزميلاتي في الكلية وإلى موظفي الكلية وإلى كل من قدم مساعداً ولو بكلمة.

والله من وراء القصد

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
المقدمة	1
أهمية البحث	2
مشكلة البحث	2
أهداف البحث	2
هيكلية البحث	3
الدراسات السابقة	3
المبحث الأول: مفهوم التمكين وأبعاده وأهميته ومراحل تطبيقه	6
أولاً: تطور مفهوم التمكين	6
ثانياً: مفهوم التمكين	9
ثالثاً: أنواع التمكين	11
رابعاً: فوائد تمكين العاملين	12
خامساً: أهمية تمكين العاملين	13
سادساً: أبعاد تمكين العاملين	13
سابعاً: مراحل تطبيق التمكين	14
المبحث الثاني: التميز التنظيمي وأهميته وأهدافه	16
أولاً: مفهوم التميز	16
ثانياً: التميز التنظيمي	17
ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي	18
رابعاً: أهداف التميز التنظيمي	20

الموضوع	رقم الصفحة
خامساً: متطلبات التميز التنظيمي	21
سادساً: معوقات التميز التنظيمي	22
المبحث الثالث: تأثير تمكين العاملين على التميز التنظيمي	24
أولاً: دور الإدارة في تنمية التميز التنظيمي	24
ثانياً: دور تمكين العاملين في تشجيع التميز التنظيمي بالنسبة للعامل	25
ثالثاً: دور تمكين العاملين في تشجيع التميز التنظيمي بالنسبة للمنظمة	27
رابعاً: العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي	27
الخاتمة	30
أولاً: الاستنتاجات	30
ثانياً: التوصيات	31
المصادر	32

المقدمة:

أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الاستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية... وغيرها.

وأضحى التنوع والشيوع للمفاهيم المختلفة يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضا العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد العاملين في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار، كما أن الاهتمام في العقدين الأخيرين من القرن الماضي بإدارة الجودة الشاملة تزايد كثيراً وسعت المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على وجود عمالة وتؤسس للعمل الجماعي.

ورغم الجهود الأولية وما تمخضت عنه التجارب التي بينت أن إنتاجية الفرد إنما تزداد بزيادة التغيرات الإيجابية في ظروف العمل البيئية، نتيجة لتطوير مفهوم هوية العمل، إلا إن الأدب الإداري لم يتناول هذا المفهوم بشكل مستقل إلا بعد ذلك بسنوات طويلة. إن الفلسفة المبنية على جهود العاملين تحسن من فعالية ومستويات الإنتاج في المنظمة، لذا أصبح العاملون أحد أهم سمات القيادة خصوصاً والعاملين عموماً، والتي تحدد مستوى أدائهم ونجاح جهودهم في مختلف مواقعهم التنظيمية بمنظمتهم، فالمنظمة القادرة على التعلم من خبراتها وتهيئ نفسها للنمو في المستقبل تكون بأمس الحاجة لبناء فريق من العاملين لديها لخلق التميز التنظيمي لها..

أولاً: أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميتهم من ما يأتي:

1. أهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف طبيعتها ونشاطاتها الاقتصادية، مما يعكس أهمية التركيز عليه في الدراسات العلمية.
2. أهمية توجيه العاملين بأسلوب إداري حديث يهدف لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية مما يعكس أهمية دراسة توظيف هذا الأسلوب وأثره على المتغيرات التنظيمية.
3. أهمية التميز التنظيمي كهدف استراتيجي تسعى المنظمات إلى تحقيقه مما يعكس أهمية دراسة العوامل المؤثرة به.

ثانياً: مشكلة البحث

إن تسارع التغيرات المعاصرة والمؤثرة في مستقبل المنظمات الإدارية، قد فرض على تلك المنظمات، تحديات جديدة مضافة، تتجلى في سعيها الحثيث نحو استدراك واستيعاب وإدخال النظم المتطورة والأفكار والتوجهات الإدارية الحديثة التي تكسب العاملين في المنظمات صفة الحداثة والتطوير، مما جعل المنظمات تواجه موجةً من التحديات متمثلة في صعوبة التنبؤ الاستراتيجي لمستقبل المنظمة وحركية نشاطها وأهدافها للوصول إلى درجة التميز المطلوب.

ثالثاً: أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن صياغتها على النحو الآتي:

1. بيان مفهوم تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي.
2. الكشف عن مستوى التميز التنظيمي لدى العاملين.
3. التعرف على تأثير تمكين العاملين في التميز التنظيمي.
4. تقديم بعض التوصيات العملية في ضوء نتائج البحث والتي يمكن تساعد في تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: هيكلية البحث

يتألف البحث من ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مفهوم التمكين وأبعاده وأهميته ومراحل تطبيقه، وفي المبحث الثاني سنتناول التميز التنظيمي وأهميته وأهدافه، وفي المبحث الثالث سنتناول تمكين العاملين وتأثيره على التميز التنظيمي ثم نختم البحث بأهم الاستنتاجات والتوصيات التي خرج بها البحث، والمصادر التي اعتمدناها في هذا البحث.

خامساً: الدراسات السابقة

• دراسات سابقة في موضوع تمكين العاملين:

1. دراسة (محمد، 1017) بعنوان: (دور تمكين العاملين في تعزيز الاستغراق الوظيفي بالمؤسسات السياحية والفندقية في مصر)

هدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم تمكين العاملين وأهميته وأهدافه، والتعرف على أثر تمكين العاملين على الاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية المصرية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باستعراض الدراسات النظرية والميدانية، وشمل البحث عينة من العاملين في فنادق الفئة (أ) في القاهرة، وتم تحليل (334) استمارة استقصاء صالحة للتحليل، وتوصل البحث إلى وجود علاقة طردية بين تمكين العاملين والاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية المصرية.

2. دراسة (عالية، 2013) بعنوان: (أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)

تناول البحث دراسة العلاقة بين متغيري البحث الرئيسين وهما التمكين والتطوير التنظيمي مع معرفة مدى تأثير تمكين العاملين في تطوير ونجاح المنظمات حيث مثلت الاستبانة الاداة الرئيسية للبحث والتي وُزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات

الصوفية في بغداد. ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة موجبة بين تمكين العاملين وتطوير المنظمات، وإن قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بفكرة تمكين العاملين في الشركة لما له من أثر إيجابي في سلوك وأداء العاملين وبالتالي على نجاح وتطور الشركة، أما أهم التوصيات هي تشجيع الإدارات على اعتماد هذا الأسلوب لزيادة رغبة العاملين للعمل بتجاوزهم عن المشاكل التي يمكن أن يتعرضوا لها مع المراجعين وحلها دون الرجوع إلى الإدارة العليا.

• دراسات سابقة في موضوع التميز التنظيمي:

1. دراسة (نورة، 2017) بعنوان: (دور إدارة الكفاءات الإدارية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد)

هدف هذا البحث إلى تعرف واقع دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، من خلال تعرف دور الاستقطاب والحوافز والتعاقب والاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي في الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للبحث، وتكونت من (٤٥) فقرة، وطبقت الأداة على (٤١٠) عميداً، ووكيلاً، ورئيس قسم، وعضو تدريس بجامعة الملك خالد. وأظهرت النتائج أن دور إدارة الكفاءات جاء بدرجة موافقة كبيرة، وكذلك دور الاحتفاظ بالكفاءات الأكاديمية جاء بدرجة موافقة كبيرة، وقد خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أبرزها: التأكيد على أهمية إعداد صف ثانٍ من الكفاءات الأكاديمية والمهياة للأدوار المستقبلية المحتملة، والاهتمام باستطلاعات الرأي للكفاءات الأكاديمية، وتطوير نظام الحوافز.

2. دراسة (عطا الله، 2014) بعنوان: (أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تمكين فرق العمل في جامعة الطائف وأثر ذلك في تحقيق التميز التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية لتصورات أعضاء فرق العمل في الجامعة والبالغ عددها (19) فريقاً، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة إحصائية لجمع البيانات حول

متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة أعضاء فرق العمل واستجاب منهم (110) من أصل (120) موظف يمثلون كافة أعضاء فرق العمل في الجامعة. وبعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لتمكين فرق العمل والتميز التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لتمكين فرق العمل في تعزيز أبعاد التميز التنظيمي. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات التي تستهدف تعزيز أسلوب فرق العمل والتميز التنظيمي في الجامعة.

المبحث الأول

مفهوم التمكين وأبعاده وأهميته ومراحل تطبيقه

تعد التغيرات المتسارعة التي تحدث في البيئة المحيطة بأنشطة المنظمة، وما تمخض عن هذه التغيرات من تطور جوهري في الفكر الإداري على الصعيد النظري والتطبيقي للمنظمة من أهم الأسباب التي جعلت الباحثين والكتاب الإداريين يتخلون عن مفاهيم الثمانيات وما سبقها، إذ ظهرت الحاجة لمفاهيم حديثة قادرة على وصف الأهمية الاستراتيجية المتلاحقة للعاملين في الخطوط الأولى للمنظمة لاحتكاكهم المباشر بالمتغيرات البيئية.

وخلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة، وذلك نتيجة لما تواجهه في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، وزيادة الأداء، وفي هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على التطور التاريخي لتمكين العاملين، ومفهومها، واستراتيجيتها، إضافة إلى أهم أهدافها، والفوائد التي تحققها، وذلك من خلال الآتي:

أولاً: تطور مفهوم التمكين

ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانيات، ولاقى شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحولات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية تبني استراتيجية تمكين العاملين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث أن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح المنظمة.

بدأ التركيز للنظرية السلوكية في الإدارة عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس دفع العامل وتلبية رغباته

وتتميته أو حل مشاكله، من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضاً على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم تمكين العاملين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، وما يمكن مراعاته هنا أن استراتيجية تمكين العاملين بشكلها المعروف حالياً في الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت⁽¹⁾.

وسنتناول شرحاً موجزاً لبعض نظريات التمكين.

النظرية السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقة على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت له فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية، وليس بهدف العامل وتلبية رغباته وتتميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية، وإنما التركيز أيضاً على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير العامل واحترامه، وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة، أو غير مباشرة بتمكين العامل ومنحه حرية ومشاركة أكبر⁽²⁾.

(1) يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص31.

(2) حليلة عبد المؤمن، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية-جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص3.

النظريات الحديثة في الإدارة

نشأت هذه النظريات مؤخراً في الإدارة، وهي نظرية النظم، النظرية الظرفية والإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z).

1. نظرية النظم:

تنسب هذه النظرية إلى الباحث البيولوجي (Bertalanffy) الذي اهتم ودرس سلوكيات النظم النظرية البحتة، أو تلك الموجودات في المجتمع الإنساني معتمداً في ذلك على نشاطات كل نظام، ومكوناته والعلاقة مع البيئة، وتمثل هذه النظرية أحدث وسيلة لتفسير الأشياء والحوادث.

ويقصد بالنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام بالأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤيتها ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة مع بعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال العامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور⁽¹⁾.

2. النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، كما توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف، وهذا يعني أنه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختر أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب

(1) خالد محمد طلال، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 12.

المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتلاءم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، وما يناسب المنظمة أو ظرف من الظروف قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى، وهذه النظرية مفيدة من ناحية إذ تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة، وما يبرر ذلك أن كثيراً من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في منظمة أخرى، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم ملاءمتها للظروف أو للثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة، وهذه النظرية مجال مناسب ورحب للتفكير المبدع، وعدم التسرع خاصة عندما تتيح المنظمة فرص المشاركة، وتمكين العاملين في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها⁽¹⁾.

3. نظرية Z وهي نظرية يابانية، أمريكية:

تعتبر من أحدث النظريات في الإدارة، وتركز على الحركة الأفقية للعاملين، وهي التي تعني أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي والاهتمام بتخطيط المهنة والتنمية المهنية واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق وتمكين العاملين وانخراطهم في المنظمة⁽²⁾.

ثانياً: مفهوم التمكين

تمكين العاملين هي الصيغة التي تتردد مؤخراً في مجال الفكر الإداري بعد أن تحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى اليوم بالمنظمة الممكنة، وما يتبع ذلك من تغير التنظيم متعدد المستويات إلى التنظيم قليل المستويات⁽³⁾.

(1) يحيى ملحم، مصدر سابق، ص33.

(2) خالد محمد طلال، مصدر سابق، ص13.

(3) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص4.

ويعرف التمكين الإداري على أنه وسيلة من وسائل الإدارة الحديثة، وهي ممارسة تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية في اتخاذ القرارات من خلال تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى⁽¹⁾.

ومن تعريفات التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم⁽²⁾.

كما يعرف التمكين على أنه العملية التي تمنح العاملين السلطة من أجل أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم⁽³⁾.

إن التمكين يقوم على تفويض السلطات للعاملين في المنظمة وبالتالي زيادة دافعيتهم نحو إنجاز أعمالهم من خلال توفير أربعة متطلبات وهي: المعلومات المتعلقة بأداء المنظمة، والمعرفة والمهارة التي تمكنهم من الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، والصلاحية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات، والمكافآت التي تقدم وفقاً لنتائج أداء المنظمة⁽⁴⁾.

والمقصود من تمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يسهموا بأقصى طاقاتهم في جهود التحسين المستمر، وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن عملية مشاركة اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، وإنه يعني أكثر من مجرد التفويض، فالموظف يشعر بالمسؤولية عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة بشكل أفضل.

(1) عبد الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد (3)، 2014، ص431.

(2) عطية حسين أفندي، مصدر سابق، ص4.

(3) عبد الله بشير النويقة، مصدر سابق، ص431.

(4) المصدر نفسه، ص432.

ويمكن استخلاص تعريف للتمكين بأنه: أية استراتيجية تنظيمية، ومهارات جديدة تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة التامة فيهم.

ويمكن القول بأن هناك جملة من الفوائد التي تجنيها المنظمة نتاج تطبيق عملية التمكين من أبرزها⁽¹⁾:

- مبادرة العاملين في المنظمة باقتراح أفكار عملية إبداعية لتحسين الخدمة.
- ترحيب العاملين بإتاحة الفرص ليتعاملوا بعمق مع العملاء.
- يوفر للمنظمة المقدرة على إدراك أكبر لاحتياجاتها التنظيمية.
- تقليل التكاليف بشكل أسرع مع تغيرات السوق.

ثالثاً: أنواع التمكين

توصل باحثي وممارسي الإدارة إلى أن الاستراتيجية العامة لتمكين العاملين لها عدة أنواع إلا أن أهمها ما يلي⁽²⁾:

1. التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
2. التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة العامل على العمل في المجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل، ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم العامل مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

(1) حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006، ص33-34.

(2) عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص204-205.

3. تمكين العامل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة العامل على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

رابعاً: فوائد تمكين العاملين

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها تمكين العاملين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية منها، ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي⁽¹⁾:

1. إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه ولاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمنظمة.
2. زيادة ربحية المنظمة وزيادة مبيعاتها، ومن ثم تحقيق النمو.
3. إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس العاملين نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطها.
4. جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم ومنظمتهم، ومن ثم جعلهم يقومون بأفضل أداء و تطوير أداء العاملين واستنهاض هممهم.
5. إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخلياً، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمنظمة، والاعتزاز بممارسة العمل فيها.
6. البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المنظمات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة⁽²⁾.

(1) زكريا مطلق الدوري، وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 93-97.

(2) محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 317.

خامساً: أهمية تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين من الأساليب الإدارية التي لها أهمية كبيرة لدى المنظمات، فهو يساهم في خفض مشكلة دوران العمالة، ويؤدي إلى زيادة التعاون بين العاملين لحل المشكلات مما يساهم في زيادة فاعلية جهود التطوير والتحسين المستمر، كما تأتي الأهمية القصوى لتمكين العاملين في زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال دعم ممارسات الموارد البشرية وتمكينهم من الحكم الذاتي على عملهم، وهو ما يمكنهم من أدائهم لأعمالهم على أفضل وجه ويحقق التميز والتنافسية⁽¹⁾.

أما بالنسبة للعاملين فتتمثل أهمية التمكين في زيادة درجة الرضا الوظيفي وولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، كما يساهم في زيادة قدرة الموظف على مقاومة ضغوط العمل وبذل أكبر طاقة ممكنة، ويساعد التمكين أيضاً في تنمية الشعور بالمسؤولية، وبناء دافعية حقيقية لدى العاملين والتأثير في الآخرين، وزيادة تفاعلهم وانتمائهم للمهام المكلفين بها⁽²⁾.

سادساً: أبعاد تمكين العاملين

تقسم أبعاد التمكين إلى أربعة أبعاد رئيسية وهي⁽³⁾:

1. معنى وقيمة العمل: ويعني ذلك شعور العامل بقيمة عمله، والهدف منه من خلال التوافق بين متطلبات العمل الذي يقوم به من جهة، واعتقاده وقيمه من جهة أخرى، أي الاهتمام بالمهام الوظيفية والقيام بها على أكمل وجه.

(1) محمد أحمد محمود، دور تمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد الأول (الملحق)، المنصورة، 2017، ص 456-357.

(2) أحمد مصطفى، تمكين العاملين، المؤتمر الدوري الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 21.

(3) حسن أيوب، مقومات فاعلية تمكين العاملين، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة-جامعة الزقازيق، المجلد (29)، العدد (1)، 2007، ص 491.

2. حرية الاختيار: تعني شعور العاملين بحرية الاختيار في السيطرة على العمل، وفي تحديد أساليبه وإجراءاته دون الرجوع للإدارة العليا مما يعطي له فرصة أكبر للإبداع والمرونة.

3. الكفاءة الذاتية: تعني قدرة العاملين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم كما هو متوقع، وتعني أيضاً إيمان العامل بقدرته على أداء مهام وأنشطة عمله بمهارة فائقة في ظل توافر المعلومات والإمكانات له.

4. التأثير: يعني إدراك العامل بأن له تأثيراً على القرارات التي يتم اتخاذها، والسياسات التي تضعها المنظمة خاصة تلك المتعلقة بعمله.

سابعاً: مراحل تطبيق التمكين

تتمثل مراحل عملية تطبيق تمكين العاملين بالآتي⁽¹⁾:

1. مرحلة التهيئة المبدئية: يتم في هذه المرحلة تحديد أسباب الحاجة للتغيير، وتعريف الأفراد بعملية التمكين، ودور كل عامل فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين واختيار الأفراد المناسبين من حيث القدرات والمؤهلات والمهارات.

2. مرحلة عدم الرضا: وفيها تظهر بوادر عدم الرضا على العاملين، إذ لم يتم تدريبهم من قبل العمل وتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، وهذه المرحلة تتطلب التغيير في سلوك المديرين والذي يتطلب التخلي عن السلطة للمرؤوسين، وهو جوهر التمكين.

3. مرحلة الإقناع: وفيها يصل العاملين إلى مرحلة الاقتناع بعملية التمكين وجوانبها، ويتم تعليمهم كيف يعملون معاً، وفي هذه المرحلة يتم تحديد القرارات التي يشارك في اتخاذها المرؤوسين.

(1) مطر الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية-جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص47.

4. مرحلة التطوير: في هذه المرحلة يعتمد العامل على نفسه، ويقوم بتدعيم وتوجيه جهوده ومهاراته نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهه، وفي هذه المرحلة لا ينبغي استعجال نتائج التطوير، فالتمكين عملية شاملة وتأخذ وقتاً وتتضمن جميع أطراف المنظمة.

المبحث الثاني

التميز التنظيمي وأهميته وأهدافه

المنظمات المتميزة هي التي تحرص على ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس من أجل تحقيق طموحها والتي تسعى من خلالها إلى دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف أنشطة ومجالات عملها، حيث أصبح التميز حتمية فرضتها العديد من الظروف والقوى الخارجية؛ ففي ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المنظمات مطالبة فقط بتحقيق الأداء، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرارية والتنافس.

وفي هذا المبحث سيتم تناول التميز التنظيمي من حيث مفهومه وأهميته وأهدافه، وكذلك عرض متطلبات تحقيقه، ومعوقاته وأبعاده.

أولاً: مفهوم التميز

التميز في مجمله يضم التفرد والتجديد، والطموح والتفوق، وهو في جوهره مطلب حيوي لجميع المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها، وهو من أهم الأنشطة الاستراتيجية في المنظمات، ليس لتتمكن من الاستمرار والبقاء فقط، بل لتتمكن من المنافسة⁽¹⁾.

يتمثل جوهر التميز بتغيير حال المنظمة من وضع حالي إلى وضع مستقبلي قادر على التنافس، وعليه فالأمر الأساسي في التميز هو تبني وإحداث التغيير، ويقصد بالتميز الابتكار الذي يعني القيام بما هو مختلف عن الآخرين، وكذلك فهو صنع ميزة تنافسية للمنظمة⁽²⁾.

(1) بدور بنت سيف الهوساوي، ثقافة التميز في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال-جامعة الملك سعود، الرياض، 2009، ص12.

(2) الحسن عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي-مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص39.

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمات من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسة التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، وهو نمط فكري وفلسفة إدارية، تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنتاج نتائج ملموسة للمنظمة؛ لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، وهو مفهوم يشمل تفوق وتفرد المنظمة في الأداء عن مثيلاتها من المنظمات، وتقديم أفضل الممارسات في أداء مهامها وعملياتها، وذلك بوضعها سياسات واستراتيجيات تركز على العاملين والمتعاملين بشكل متوازن، لتتخطى التوقعات المستقبلية لعملائها⁽¹⁾.

ويمكن أن يعرف التميز بأنه هو فن الفوز من خلال التدريب، وهو درجة التفكير المنظم لإيجاد الرضا مع درجة الدقة في معالجة الموضوعات⁽²⁾. ولا تقتصر الحاجة إلى التميز على فئة وظيفية دون أخرى داخل المنظمة، فكل موظف هو عضو في فريق العمل، ويقوم بدور كبير في هذا الفريق أياً كان موقعه. ومن المؤكد أن عملية التميز لا يمكن أن تترك للصدف أو العشوائية، بل هي عملية قائمة على الخطط المدروسة والاستراتيجيات الموضوعية لتحقيق التميز⁽³⁾.

ثانياً: التميز التنظيمي

يعرّف التميز التنظيمي بأنه: "سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام لإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء"⁽⁴⁾.

(1) عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة الزهر، غزة، 2014، ص 27-28.

(2) عبد الناصر حافظ علك، وحسين عليوي كهيه، تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 24، بغداد، 2014، ص 144.

(3) عبد الغفار السيد محمد، الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجات المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة المدير الناجح، القاهرة، 2013، ص 36.

(4) علي الضالعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، عمان، 2010، ص 73.

كما تعرّف المنظمات المتميزة بأنها: "المنظمات التي تتفوق باستمرار على أفضل الممارسات العالمية في أداء مهامها، وترتبط مع زبائنها، والمتعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، وتعرف قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية والبيئة المحيطة بها"⁽¹⁾.

كذلك يعرف التميز التنظيمي بأنه: "جودة عالية من المنتجات والخدمات وزيادة معدلات الإنتاجية، وانخفاض في تكلفة الأداء بما لا يقل عن الاستثمار في تكلفة الوقاية، أي أنه يجب أن لا يتجاوز الاستثمار في تكلفة الوقاية والتفويض تلك التكاليف الناتجة عن الأخطاء والعيوب والإهدار وإعادة الأعمال"⁽²⁾.

ويعرّف كذلك على أنه: "تحقيق الأهداف التي تشكل قيمة في حياة الإنسان، فالتميز الشخصي يحتاج إلى تحفيز داخلي، أما التميز التنظيمي فيحتاج إلى مناخ تغلب فيه المحفزات الخارجية على المثبطات، وتسوده روح الفريق التي تدفع الفرد نحو المنافسة والتعاون مع غيره"⁽³⁾.

فالتميز التنظيمي هو تميز إداري ووظيفي في المنظمة يتحقق من خلال النمو والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية، وتنسيق الجهود والأنشطة والأعمال من أجل ذلك مما يسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها.

ثالثاً: أهمية التميز التنظيمي

تحقيق التميز التنظيمي من أهم الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، وتظهر أهميته فيما يلي⁽⁴⁾:

(1) المصدر نفسه، ص 74.

(2) عبد العزيز بن موسى الخلف، ثالث التميز: تحسين الجودة تخفيض الكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، الرياض، 1997، ص 137.

(3) يحيى إبراهيم، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2001، ص 103.

(4) محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، عمان 2013، ص 693-694.

1. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المميزة، وتطوير آليات عمل المنظمات، مما ينعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك لتحقيق استمرارية المنظمات ونجاحها.
2. تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة في كافة المستويات الإدارية والوظيفية، وفي كل الاتجاهات، وكذلك بين المنظمة والمجتمع والمحيط الخارجي.
3. القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بشكل يتناسب مع احتياجات المستفيدين من أجل الوصول إلى نتائج إيجابية، وجذب العملاء، وتحقيق ولائهم، وذلك من خلال تميز مستوى أداء المنظمة.
4. تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي؛ مما يدفعهم إلى بذل كافة طاقاتهم وجهودهم، ويسهل الاحتفاظ بهم مما يسهم في نجاح المنظمة وتقدمها⁽¹⁾.
5. تحقيق معدلات التغيير السريعة، وتحقيق المنافسة غير المحدودة، وحفظ المكانة التنظيمية؛ لمواجهة التغيرات المحيطة المتسارعة، وارتفاع مستوى المنافسة بين المنظمات.
6. توفير القيادة الكفاء، والعاملين الأكفاء، والثقافة التنظيمية المتميزة مما ينعكس على البيئة التنظيمية ويحقق مستويات عالية من الأداء، ويحقق الإبداع والتميز والابتكار.
7. قدرة المنظمات على مواجهة التحديات والصعوبات، والتعامل مع الأزمات، وقبول الأعمال الصعبة، وذلك من خلال التعلم السريع، واستثمار فرص النمو، وتحسين العمليات.

(1) علي محمد عبد الوهاب، هندسة الاستثمار البشري، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2016،

8. توسيع نطاق الخبرات البعيدة عن العمل حيث يتوفر لدى المنظمات الخبرات خارج نطاق العمل كخدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز في الأداء.

9. توفير فرص التعلم المستمر لأفراد المنظمة، وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، والتي تتوفر باستمرار لتحسين الأداء، وتنمية المهارات والقدرات.

رابعاً: أهداف التميز التنظيمي

يهتم التميز التنظيمي بتحقيق العديد من الأهداف في المنظمات؛ ومن أبرزها ما يلي⁽¹⁾:

1. ربط استراتيجيات المنظمة في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة، وذلك من خلال المبادرات المتميزة للعمل على رفع مستوى المنظمة، والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية.

2. المساهمة في إدارة التغيير التنظيمي، والانتقال بالمنظمات من وضعها الحالي إلى وضع أفضل وقادر على التنافس، يتصف بالإبداع والابتكار والتميز.

3. تحقيق أهداف المنظمات، ورسم الخطط المنهجية لأفضل الممارسات لذلك، بأقل التكاليف والجهود.

4. دراسة سبل تنفيذ منهجيات فرص التحسين والتطوير، وذلك على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأفراد، وذلك من خلال تطبيقات التميز.

5. نشر أفضل الممارسات، وبث روح المسؤولية في متطلبات الشراكة نحو المجتمع وتقديم الخدمات المجتمعية.

(1) أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 23-24.

6. تحقيق التواصل التنظيمي الفعال في كافة الاتجاهات، وبين كل المستويات والعناصر، مما يحقق التوافق التنظيمي، ويسهم في تحسين مستويات الأداء.

7. تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية؛ كمعالجة المشكلات الفنية، والتعامل مع الأزمات والتحديات الخارجية والداخلية التي قد تتعرض لها المنظمة.

خامساً: متطلبات التميز التنظيمي

يحتاج تحقيق التميز التنظيمي إلى عدة أمور، يتطلب توفرها في المنظمات ومن أهمها⁽¹⁾:

1. التوجه الاستراتيجي، وتبني التطوير الاستراتيجي للمنظمة، وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في أجزاء المنظمة.
2. المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع؛ كالمواطنة الصالحة، والسلوك الأخلاقي، فلهما أهمية على المدى الطويل لمصلحة المنظمة.
3. توفر نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات، وتحديد مصادرها، ووسائل جمعها، وقواعد معالجتها وحفظها ومشاركتها.
4. الاستثمار في تطوير وتنمية المهارات والقدرات المحورية والأساسية في المنظمة؛ لتحقيق ميزة تنافسية طويلة المدى.
5. التعلم والتحسين المستمر حيث يسهم ذلك في توفير بيئة مناسبة ومحفزة للإبداع من خلال المشاركة الفعالة للمعرفة.
6. القيادة الداعمة للتميز؛ حيث يكون سلوك القادة هو الداعم لمنهجيات التميز، وذلك من خلال قيم وغايات وأهداف المنظمة؛ حيث إن القيادة

(1) بدر سليمان عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا-جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 26-27.

الفعالة تتولى وضع الأسس والمعايير التي توفر المناخ التنظيمي المناسب الذي يعزز التميز التنظيمي.

7. الموائمة والانسجام في التخطيط والتنظيم، وذلك من خلال توافق سلوكيات وأفكار واتجاهات كافة العاملين في كافة المستويات الإدارية في المنظمة.

8. التكامل بين سلوكيات واتجاهات العاملين بالمنظمة، والأهداف المحددة، ومستويات الأداء المطلوبة.

9. التقدم على المستوى الخارجي للمنظمة، وذلك من خلال قيادة وتوجيه كل من متطلبات العملاء، والسياسات، والممارسات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، عن طريق التغيير التنظيمي الفعال لمواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة.

سادساً: معوقات التميز التنظيمي

تواجه التميز التنظيمي العديد من المعوقات التي نورد منها⁽¹⁾:

1. عدم وضوح قوانين وأنظمة المنظمة حول الخطط والآليات التي تتبعها المنظمة لتحقيق التميز، والحفاظ عليه.

2. ضعف التحفيز، وقصور نظام الحوافز عن تقديم الحوافز التي تتناسب مع احتياجات المتميزين؛ لتحسين أوضاعهم، وكسب ولائهم للمنظمة، وتقديم مستويات أداء عالية، وعدم الاتجاه إلى تعديلها.

3. ضعف الرؤية الاستراتيجية الداعمة لثقافة التميز، والتركيز فقط على الأهداف قصيرة المدى.

4. ضعف الاستفادة من نظم المعلومات المتوفرة بشكل كبير، وبالطريقة التي تسهل عمليات تبادل المعلومات المستمر بين الأقسام والوحدات.

(1) آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز، مصدر سابق، ص 132-133.

5. ضعف البنية التحتية اللازمة للتميز التنظيمي؛ كالتقنيات، ووسائل الاتصال، ووسائل التدريب، وغيرها.
6. مقاومة التغيير، والخوف والقلق المترامن مع عمليات التغيير، والوقت الطويل الذي تستغرقه عملية نشر ثقافة التغيير في المنظمة، وبين أفرادها.
7. ضعف التوافق بين أهداف المنظمات وقيمها، وبين أهداف العاملين وقيمهم.
8. توزيع المسؤوليات وتشتتها بين مستويات الإدارة والأفراد مما يضعف المحاسبة، ويصعب عملية التقييم والمتابعة.
9. قلة الاهتمام بملاحظة المتغيرات الخارجية، وببطء الاستجابة لها، والتعامل معها بالطرق التي تعود على المنظمة بالفائدة.

المبحث الثالث

تأثير تمكين العاملين على التميز التنظيمي

تعد عملية تشجيع التميز التنظيمي وتنميته وسيلة المنظمات لتحقيق والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية، وزيادة قدرتها وصقل خبراتها علمياً وعملياً فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع التفوق، لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص التفوق.

أولاً: دور الإدارة في تنمية التميز التنظيمي

للإدارة دور مهم في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي، ويتطلب ذلك مراعاة المتطلبات التالية⁽¹⁾:

1. لكي يكون للإدارة دور في تنمية وتشجيع التميز، هو أن تكون رغبة في ذلك، ومدركة لأهمية وضرورة أن يسهم العاملين بأفكارهم في أعمال المنظمة.
2. على الإدارة تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى تميز حقيقي.
3. يجب تشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل.
4. الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز التميز التنظيمي، فالعامل الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها، وتتوافر لديه دوافع التميز أكثر من غيره.

(1) بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998، ص130-132.

5. الإيمان بالرأي والرأي الآخر والذي يسهم في توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل، بما ينعكس إيجابياً على المنظمة.

6. الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة، والعمل وفق مبدأ العلاقات الإنسانية لزيادة معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي رفع الروح الإنسانية والرضا الوظيفي، وبذلك يقبل العاملون على العمل، ويظهر تميزهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

وقد أوجدت الإدارة المتميزة نمطاً جديداً من البناء التنظيمي، يتسم بخصائص تميزه عن التنظيمات الهرمية التقليدية، ومن هذه الخصائص ما يلي⁽¹⁾:

1. المرونة والحرية في العلاقات الداخلية التي تعتمد على مبدأ التنسيق العام لا التبعية الإدارية اليومية.

2. الأخذ بمبدأ تمكين العاملين لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.

3. سيادة العلاقات الجانبية المتوازنة بين مكونات الحركة أكثر من العلاقات الرأسية الهرمية الشائعة في التنظيمات التقليدية.

4. استبدال العلاقات حسب الحاجات العملية بشكل مرن دون الخضوع لبيروقراطية ثابتة أو هيكل جامدة يخضع لها العاملين.

ثانياً: دور تمكين العاملين في تشجيع التميز التنظيمي بالنسبة للعامل

تطرقنا فيما سبق إلى الفوائد التي تترتب عن تطبيق مبادئ تمكين العاملين ومن بينهما زيادة التزامهم وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم ومهاراتهم، إذ يسهم التمكين في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم

⁽¹⁾ زيد منير عمري، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، د.ت، ص145.

الإبداعية المتميزة، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار من خلال توفر المعرفة⁽¹⁾.

فحقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير المتميز يحتاج إلى عاملين لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية التميز والإنجاز المتميز، وتعزز الثقة بالنفس وتضفي نوعاً من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها العامل لمراقبة صارمة من قبل المدير ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعامل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة⁽²⁾.

وتشير بعض الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبنى مبادئ تمكين العاملين يمكنها أن تشجع عمالها على التميز والتفوق وذلك من خلال ما يلي⁽³⁾:

1. تقوية الانتماء التنظيمي لدى العامل وبالتالي طرح أفكار جديدة.
2. تشجيع العامل في التعامل مع المشكلات من خلال مكافأته مادياً ومعنوياً.
3. تعليم العامل الانفتاح على الرأي الآخر من خلال منحه الاستقلالية وحرية التصرف.
4. توفير مناخ عمل يمتاز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومناقشتها دون أي قيود.
5. إيجاد هيكل تنظيمي منفتح وليس مركزياً.
6. الاهتمام بالاتصالات الفاعلة في جميع المستويات وتجنب البيروقراطية والتحرر من الرقابة المركزية.

(1) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص348.

(2) يحيى ملحم، مصدر سابق، ص239.

(3) بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2013، ص46-47.

7. الاهتمام بتحقيق التوجه نحو التجربة والمحاولة وتبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.

ثالثاً: دور تمكين العاملين في تشجيع التميز التنظيمي بالنسبة للمنظمة

يحقق مكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمنظمة، حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية للمنظمة، ووضع الرؤى وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة المدى.

كما أن هناك تأثير جوهري لتمكين العاملين على نجاح المنظمة، وذلك كون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات العملاء، فضلاً عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة، وكل هذا لا يحدث إلا من خلال التفوق التنظيمي الذي يتحقق من خلال التعلم التنظيمي⁽¹⁾.

المنظمات الناجحة التي تشجع روح التميز والإبداع من خلال تطبيق مبادئ واستراتيجيات تمكين العاملين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التقليدي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجهاً لوجه، ويحاول حل مشاكلهم⁽²⁾.

رابعاً: العلاقة بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي

إن الحكم على تميز المنظمات الإدارية يتحقق من خلال المقارنة بين أداء المنظمة وبين غيرها من المنظمات ذات المستويات العالية لوضع أهداف التحسين وتحريك جهود المشاركة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما يطلق عليه علامات التميز التنظيمي التي تتحقق أهدافها من خلال تسريع عملية التغيير ووضع

(1) سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص120.

(2) المصدر نفسه، ص121.

الاستراتيجيات البديلة، وضع أهداف تحسين واقعية لردم الفجوة بين الممارسات الداخلية والخارجية، وتحقيق الاستمرارية في التميز التنظيمي⁽¹⁾.

إن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر، وذلك عندما تلتزم المنظمة بكاملها في ثقافة المنظمة، ويجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، وتتضمن هذه الخطوة إعطاء العاملين حيزاً وامتساعاً للقيام بالعمل، وإعطاءهم الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات.

وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها الكثير من المنظمات، ولكي يكتب لعملية التمكين النجاح لا بد أن توليها الإدارة الاهتمام والتفكير الكافيين، وتعمل على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة⁽²⁾.

وتتفاعل عملية التمكين مع الثقافة التنظيمية للمنظمة، وما تحتويه من قيم عليا وتقاليد مؤسسية، وهي التي تؤثر في عملية التمكين، وإن هذه العملية تبدأ من مرحلة الاستقطاب والاختيار للعامل المناسب لتمكينه والاستمرار بتعزيز قدراته من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وإعادة التدريب، وتقويم الأداء لإعادة التمكين وتنتهي بالتطوير الوظيفي، وتسير العملية طيلة الحياة الوظيفية للعامل في المنظمة⁽³⁾.

إن تنفيذ برنامج لتمكين العاملين ليس بالعملية السهلة، وإنما هو عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وأبعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الأولى على الثقة في الأفراد، فالمديرون بحاجة لتغيير الأدوار التقليدية وإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين ك تفويض المسؤوليات، وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية.

(1) عطا الله بشير النويقة، مصدر سابق، ص 433.

(2) يحيى إبراهيم استراتيجيات النجاح، مصدر سابق، ص 110.

(3) آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز، مصدر سابق، ص 155.

وأخيراً يمكن القول بشكل عام إن العنصر المشترك في كافة الدراسات حول تنمية التميز التنظيمي هو تشجيع الحوار الحر، وتعلم مهارات الإصغاء، وتقبل الرأي الآخر وعدم التعامل معها على أنها عناصر هدامة واعتماد المنظمة على مبادئ واضحة وحقيقية واستراتيجية طويلة الأمد في تمكين العاملين.

الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث معالجة أحد المواضيع الحديثة في نجاح منظمات الأعمال ألا وهو تأثير تمكين العاملين في تحقيق التميز التنظيمي. وتوصل الباحث إلى الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. إن الكفاءة البشرية ونمط إدارتها عاملين أساسيين في نجاح المنظمة وتميزها عن مثيلاتها في سوق المنافسة.
2. يمثل تمكين العاملين أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال في المساهمة في رفع مستوى الخدمة وزيادة القدرة التنافسية.
3. إن ثقافة التمكين تركز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية المساهمة في اتخاذ القرارات.
4. يؤدي تمكين العاملين انتقال المنظمة من حالة مرضية إلى حالة أفضل استجابة للتغيرات البيئية.
5. إن طريق العاملين يعد طريقاً أساسياً للمنظمات التي تسعى إلى خلق بيئة عمل تتسم بالنفثة العالية والدافعية المميزة في التعاطي مع المشكلات المطروحة.
6. إن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المنظمة وخلق سلوكيات لدى العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
7. يعد تمكين العاملين من الأساليب الحديثة التي تستهدف تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية وتحقيق التميز التنظيمي.
8. إن منظمة الأعمال المتميزة هي التي تنقل السلطة من الإدارة إلى العاملين في مختلف المستويات والتي تساهم برفع العبء عن الإدارة العليا في التعاطي مع الكم الهائل من المعلومات، واكتفاء الإدارة بالقضايا الجوهرية ذات التأثير الكبير على مستقبل المنظمة ومكانتها.

ثانياً: التوصيات

على ضوء ما جاء في البحث، يوصي الباحث بالآتي:

1. ضرورة البدء بتطبيق سياسة تمكين العاملين في منظمات الأعمال ومنحهم الحرية في اتخاذ القرارات باستقلالية تامة دون الرجوع للرئيس المباشر من خلال تدريب العاملين وتوجيههم بهذا الاتجاه.
2. على منظمات الأعمال أن تدرك أهمية الطاقة البشرية لديها وتطويرها وتمكينها من أجل تحقيق التميز التنظيمي والميزة التنافسية في سوق العمل.
3. توخي الدقة في اختيار العاملين لمنحهم صلاحيات التمكين ممن يتمتعون بالمهارة والخبرة وقوة الشخصية لضمان نجاحهم في أداء عملهم التفوق المنظمي.
4. العمل على نقل الأفكار الإبداعية للعاملين إلى الإدارة العليا بما يحقق تميز المنظمة.
5. القيام بتدريب العاملين في دورات خارجية للاطلاع على منظمات الأعمال المتميزة ونقل خبراتها في مجال تمكين العاملين لتحقيق التفوق.
6. القيام بدراسات أكاديمية نظرية في هذا المجال ومحاولة تطبيقها على بعض من منظمات الأعمال (المتميزة) واختبار نتائجها، ونقل هذه التجربة حال نجاحها إلى منظمات أعمال أخرى.

المصادر:

1. أحمد مصطفى، تمكين العاملين، المؤتمر الدوري الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
2. أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. بدر سليمان عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا-جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
4. بدور بنت سيف الهوساوي، ثقافة التميز في الجامعات السعودية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال-جامعة الملك سعود، الرياض، 2009.
5. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 1998.
6. بلال خلف السكارنة، التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 2013.
7. حسن أيوب، مقومات فاعلية تمكين العاملين، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة-جامعة الزقازيق، المجلد (29)، العدد (1)، 2007.
8. الحسن عبد الله باشيوة وآخرون، التميز المؤسسي-مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
9. حسين موسى العساف، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2006.
10. حليلة عبد المؤمن، استراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية-جامعة البويرة، الجزائر، 2015.
11. خالد محمد طلال، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

12. زكريا مطلق الدوري، وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. زيد منير عمري، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، د.ت.
14. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
15. عبد العزيز بن موسى الخلف، ثالوث التميز: تحسين الجودة تخفيض الكلفة وزيادة الإنتاجية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، الرياض، 1997.
16. عبد الغفار السيد محمد، الدور الذي تؤديه إدارة الأداء الاستراتيجي لمنتجي المعرفة في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة المدير الناجح، القاهرة، 2013.
17. عبد الله بشير النويقة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف: دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (10)، العدد (3)، 2014.
18. عبد المعطي محمود البحيصي، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية-جامعة الزهر، غزة، 2014.
19. عبد الناصر حافظ علك، وحسين عليوي كهيه، تأثير الأنماط القيادية في تعزيز التميز التنظيمي، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 24، بغداد، 2014.
20. عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
21. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
22. علي الضلاعين، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 37، العدد 1، عمان، 2010.

23. علي محمد عبد الوهاب، هندسة الاستثمار البشري، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2016.
24. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. محمد أحمد محمود، دور تمكين العاملين في الاستغراق الوظيفي في المؤسسات السياحية، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد الأول (الملحق)، المنصورة، 2017.
27. محمد ذيب المبيضين، فاعلية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، عمان 2013.
28. مطر الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية-جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
29. يحيى إبراهيم، استراتيجيات النجاح وأسرار التميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2001.
30. يحيى ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.