

التمكين الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

رحمة تومي
المدرسة العليا للتجارة

عبد الرحمن تومي
جامعة بومرداس

الملخص

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 التيسيرية التي تفاعلت معها المؤسسة الحديثة ، أسلوب **التسطيح الإداري** ، بمعنى تحويل الهيكل الإداري من شكله الهرمي في انفاذ القرارات والتوصيات ، ومختلف الخطط التطويرية في الانتاج 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 والنتائج. وهو بالمناسبة دافع قوي يأتي كنتيجة لهذه المنظومة يتحول مع مرور الزمن إلى مكون ثقافي أخلاقي من الصعوبة بمكان الحياذ 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 تحليل البيانات التي تحصلنا عليها ، وفقا لعينة محل الدراسة .

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 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.

تقديم

إن التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال التي تشهدها المؤسسات منذ عقدين على الأقل ، جعل 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 ومركزة القرار، إلى المؤسسة الممكنة لمواردها البشرية ، في حرية الابداع والمشاركة في صناعة القرار، وتحمل مسؤولية النتائج

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

1. مفهوم مصطلح التمكين

إن شيوع التمكين من حيث المصطلح ، ومن حيث الأسلوب العملي في كثير من المؤسسات الحديثة ، لم يعفيه من كونه لا يزال غامضا في فهمه ، لذلك تعددت الآراء بتعدد المفاهيم له. ومع هذا تتقاطع هذه المفاهيم في إجابتها على 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 الابداع والابتكار، ومنحتها القيمة الإنسانية التي تستحقها، في بعديها المادي والمعنوي.

إنها قيمة تفويض السلطة والصلاحيات ، كما هي قيمة الحرية التي تشعروا (العامل) باستقلالية في عرض القدرات الذهنية والحسية ، وهي قيمة الحوافز التي تترجم إنجازاته كنتائج يستحق التنويه به. كما هي القيمة المعنوية التي يعيشها ، حينما يشارك في ابداء 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 المتحكم ، حتى في أبسط الأمور التي تجري يوميا داخل المنظمة هو سلوك يتناقى 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 شروط ، نقصر على ذكر أهمها.

01. 1. العلم والمعرفة والمهارة : يبدو للوهلة الأولى ، أن هذا بديهيًا ، لكن ما نود التركيز عليه ، هو البرامج والخطط التي تضعها الإدارة خصيصًا ، 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 ، ... الخ) وأن الصورة النمطية للإدارة القديمة قد ولى عهدا 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 أية مؤسسة.

السؤال : ماذا يقصد بعامل المعرفة ؟.

للإجابة على 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 ، الباحثين ، المهندسين في تطوير السلع والخدمات من حيث الشكل والمحتوى ، أو المصممين والأكاديميين والمبدعين في مجال الإعلان والدعاية وغيرها.

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

إن المدير الكفاء الذي يملك فعليا استراتيجية التغيير ، لا يفرق بين معرفة بسيطة أو هامة ، أو معرفة عظيمة ، لأنه يأخذ بقاعدة "لا تحقرن من المعروف شيئا" ، 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 الواحد والعشرون ، عليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكلها المهم وغير المهم ، وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حد سواء ، ويستطرد قائلا : إذا أرادت المؤسسات أن تنجح مستقبلا عليها أن تسمح لكل عامل بها ، من أن يفكر ويقدم الرأي ، وأن تكافئه وتشجعه على ذلك ، بإعطائه حرية في التفكير ، واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين ، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ¹.

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 لتلاقي 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 انماط إدارية تسييرية تسمى عندنا اليوم **"الإدارة التقليدية"**² ، لأن حاضرنأ يأبى أن يتوقف عن "الإبداع والابتكار".

وإذا كانت البلدان المتقدمة قد سجلت انسحاما 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 لكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات ، إلا أن أنماطنا الإدارية لم تتغير تبعا 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 تقال ، أن معظم المؤسسات العربية لا تزال إلى اليوم متشبثة بالنموذج الإداري القديم ، وإذا شئت الوقوف على هذه 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	الرقم	النموذج الإداري القديم
01	وجود تداخل بين الإدارة والعمل ، والعمال ، وعدم القدرة على الفصل بينهم.	01	استقلالية الإدارة عن العاملين ، المدير يدير ، والعاملون يعملون.
02	صعوبة قياس أداء العاملين ، وعدم وضوح المهام ، وعدم سهولتها	02	وضوح بداية العمل ونهايته، وسهولة قياس أداء العاملين ، وأغلب الأعمال يدوية.
03	هناك دوافع معنوية في العمل ، ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.	03	فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ، لذلك لابد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.
04	يعمل المديرون في الإدارة الدنيا والوسطى ، منسقين ومساعدين ومدرين ، يساعدون في تنسيق المهام ، وليس مراقبة أداء المهام.	04	مهام المديرين في الإدارة الدنيا ، والإدارة الوسطى ، كهزمة 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	تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية ، بحيث لا يستثنى المديرين من تقويم مرؤوسيههم لهم.	05	لا يجوز تقويم المديرين فهم فوق الشبهات.
06	يحتاج العامل إلى المعرفة ، وأنظمة المعلومات ،	06	القدرات والمهارات الفكرية ، هي من اختصاص

07	المروّس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.	07	المديرين وليس العاملين.
	مديره.		معرفة المديرين ومهاراتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ، ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على المعطيات المتوفرة.

لعل أهم ما يمكن استخلاصه من الجدول الذي مر بنا هو حتمية التغيير من خلال عنصر المعرفة لأية مؤسسة تريد الريادة والاستدامة ، هذه الريادة التي تنجز 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 والاجتماعات الصغيرة داخل المؤسسة ، ومن ذهنية تعيين وتسريح الموظفين ، إلى ثقافة استقطاب الكفاءات والحفاظ 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 : أن حرية التفكير والمحاولة ، والتجربة وال فشل والإبداع ، هي أمور من صميم عمل موظف المعرفة ، وإن شئت فقل الرأسمال 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 تبنى عليه اقتراحات وقرارات ، وانتاج 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"³ 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 فيما بينهم إلا من خلال الخطابات الرسمية ، بالرغم من توافر وسائل الاتصال الحديثة ، كالانترنت ، والوسائط المختلفة .

إن معظم المؤسسات المتطورة في عالم الأعمال تركز عملية الاتصال من خلال " اتخاذ القرار بواسطة الزملاء " ، أي أن 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)

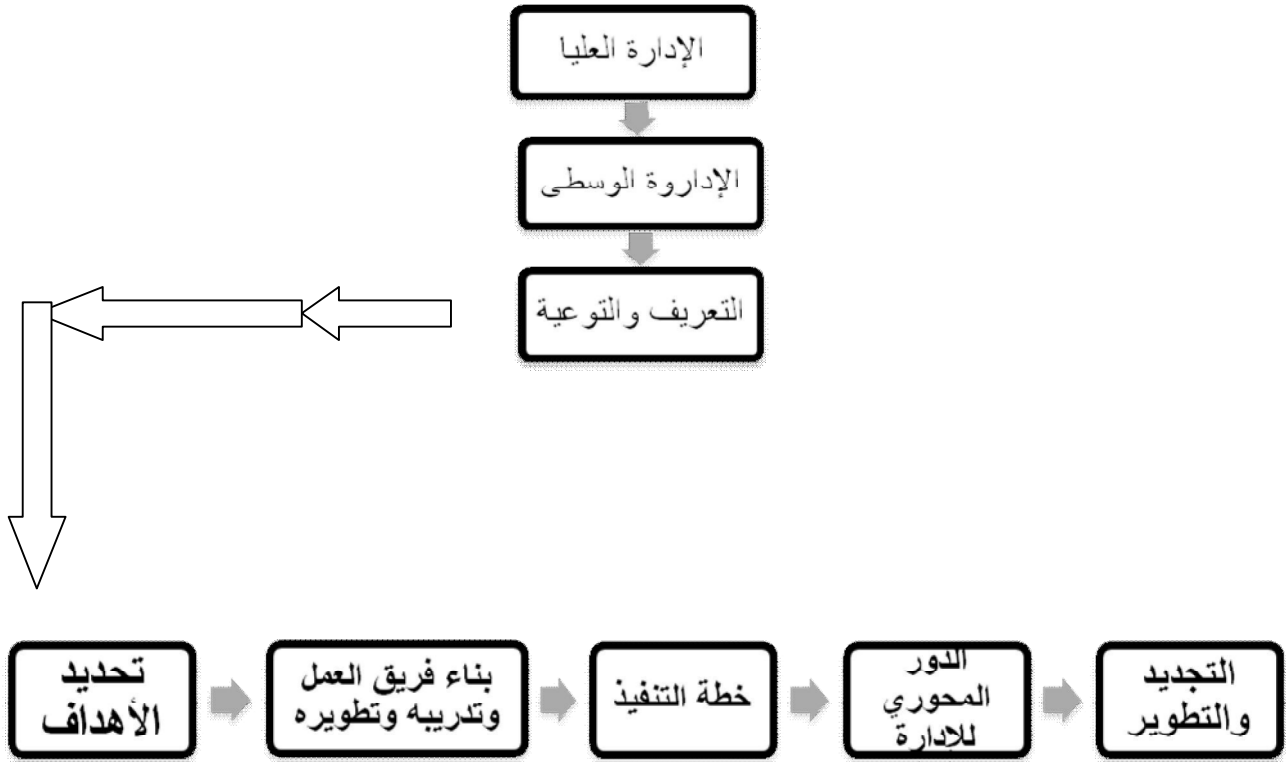
01. 2. 1 - منهج الإدارة على المكشوف : يؤكد علماء الإدارة أمثال (J. Carpenter) على فتح سجلات الشركة للعاملين ، وإطلاعهم على الأرقام المهمة ، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات المؤسسة ، والمشاكل التي تعترضها ، هي أهم بكثير من إخفاقاتهم عنهم ، بشرط أن مثل هذا المنهج حتى يكون سليماً في التطبيق ويعطي نتائجها المتوقعة ، 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 ، لتتري رد الفعل السلوكي لدى العاملين ، كما أنها لو رفعت شعار داخل المؤسسة مفاده "لا شيء سري عندنا" ، فإن كل فريق يعرف مهامه بدقة ، لأن حاجز الفردية والاتصال

وتدفع 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 ذلك 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 وتقدمها ، 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 ، أو قسم المواد الأولية ، أو دائرة المخاطر والأبحاث أو الصيانة ، أو قسم الموارد البشرية أو غيره.

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

وهكذا فعلى الإدارة أن تجتهد في تشكيل رؤية استراتيجية ، مبنية على المرحلية والتدرج والواقعية ، كأن تبدأ بالتعريف والتوعية ، وتحدد الأهداف المتوخية ، ثم تقوم ببناء فريق العمل المناسب والممثل لكل دوائر المؤسسة ، عن طريق التدريب والتكوين الجماعي (أسلوب الفريق) ، بعدها تقوم الإدارة بإضاح خطة التنفيذ ، ذلك لأن الفترات السابقة تسمح بتحديد الفجوة بين الواقع الممارس والواقع المستقبلي المرغوب ، كما وأن أية 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 الباحثين 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 هامة 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 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 تبني 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 لأية 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 تصميم مكاتبها بطريقة هندسية معينة ، تساعد على تسهيل التواصل ، مثل المكاتب الشفافة والمفتوحة ، والقريبة في حدود خمسة أمتار بين الموظف والآخر .

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

01. 3. مقوم الثقة

هو مقوم أساسي في بناء مناخ التمكين ، إذ بات الحياء عنه ، أو العمل بدونه خطأ فادح ، 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 .

لذلك ، كان عنصر الثقة ولا يزال بمثابة شيفرة الأمان تروض بها كل التحديات ، وتنجز بها أهداف لم تكن تختبر 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 الاقتصادية⁴ .

قال تعالى "وقال الملك أأتوني به أستخلصه لنفسي فلما كلمه قال إنك اليوم لدينا مكين أمين" الآية 54 من سورة يوسف . 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 مسئوليته؟

"قال أجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم" الآية 55 من سورة يوسف . وكأنه قال له ، مادمت منحتني ثقتك ، فأنا بدوري أبادلك أكثر منها ، أعطيك كل ماعندي 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 .

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

وعلى هذا الأساس ، فالثقة ليست أوراق ، وليست أجهزة فحسب ، أو أنظمة تسيير ، إنها روح تسري في وجدان الرئيس والمرؤوس ، إنها قابلية التغيير والتطوير لدى الطرفين⁵ .

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

يقول "فرانسيس فوكو يا ما" بأن الثقة هي رأسمال اجتماعي ، وأن تسجيل العجز فيه ، يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول .

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

وعلى هذا الأساس ، فالاهتمام بالعامل ، 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 الاقبال 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 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 صعب ، 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

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 فولك سواكن ، بل في كل ما هو منتج ألماني ، إنها الكفاءة العالية التي تتمتع بها العلامة التجارية.

هذا يعني أن تقني تهتر بك حينما أشك في كفاءتك أو مهارتك ، وهذا ما ينسحب بالضبط على علاقات العمل في المنظمات التي نعمل بها.

إن القرن الواحد والعشرين بات يسجل بين أيامه تحولات جذرية في منظمات الأعمال ، والمؤسسات المختلفة. كما أن الاعتقاد السائد الآن ، هو أن 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"⁶، 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.

- 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 لمؤسساتهم ، 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 مطلبا أساسيا لانتماء العاملين ، فتتدهور حالة المؤسسة ويخسر الجميع ، وبالتالي فالانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة يعزز من الثقة ، ويرسم بذلك الطريق إلى الريادة.

- الاتصال : كنا قد أشرنا إلى هذا المتغير سابقا ، ولكن نظرا لارتباطه بعامل الثقة ، نؤكد عليه مرة أخرى.

يمكن تشبيه آلية الاتصال والتواصل بين أفراد المنظمة تماما 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 بالتحوّل ، والإدارة على المكشوف ، وحلقات الجودة وغيرها ، إذ سبق وأن ركزنا على شعار "ليس لدينا ما نخفيه"، وهو في الحقيقة شعار يترجم بصدق الشفافية والوضوح ، ناهيك عن برامج تدريب الموظفين على فهم المعلومة ، وتحليل الأرقام بكل ما تحمله من أهمية.

إذا كان عامل الثقة متغير 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 فيما 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 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 فيما لا يعنيه"، وفي هذا السياق تجد من المديرين المتشبتين بأفكار المائة سنة ، يقول للمبادر " لا تتعب نفسك ، إن أفكارك هذه ليست لها مكان عندنا!". فيكون هذا الجواب بمثابة الرصاصة القاتلة لروح المبادرة وأود الثقة بالنفس في مهدها ، والنتيجة الحتمية هي تدمير لمعنويات العاملين ، واهتزاز عنيف للثقة في المسؤول ، وبالمقابل النتيجة هي تكريس للرداءة ، وهدر للطاقات ، وفك للارتباط .

من المناهج الخاطئة ، أن سياسة الخوف والترصد ، وسياسة الريح والخسارة ، والعصا والجزرة ، كلها سياسات لا تنفع. يؤكد كل من Michael و Mischkind وآخرون ، بأن كثير من المديرين يدمرون ثقة مرؤوسيههم باستخدام أساليب إدارية ، أقل ما يقال عنها بأنها استبدادية ، لا يمكن أن تصلح إلا لقلّة قليلة قد تستحق مثل هذه الممارسات⁷. لذلك فإن أفضل أسلوب للتعامل مع المرؤوسين ، هو أن يشعروا ويعيشوا حقيقة مفادها ، أن الإدارة تعاملهم بصفتهم 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 أن للحافز المادي روح سحرية تسري في صاحبها بشكل عجيب ، فهو بمثابة المفتاح المشفر ، متى وجدته ، فتحت قلب ووجدان العامل ، والحقيقة تقال ، أن أي عامل ، ما قصد المؤسسة

ليعمل بها إلا وأنه 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 خدي 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 لراتبه ، أو التوزيع الغير عادل للحوافز المادية ، أو الإجحاف في الترقيات 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 وحرق ، وتعطيل للآلات الانتاج... إلخ إلا تعبير صادق عن الظلم والحيف الذي يحس به العامل.

لقد أدركت المؤسسات الرائدة في العالم ، أن تسريح العمالة نتيجة الأزمات المالية والاقتصادية ، لا تلجأ له 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 لها كابوس يطاردها حتى في الأحلام ، ولذلك ، فإذا كان العمل له قيمة ، فالتمكين أيضا ليس منحة مجانية ، إنه استثمار يترتب عنه 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 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 الأفرح والأتراح 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 التشكرات على إنجاز - ما - والهدايا المفاجئة ، والزيارة أثناء المرض أو الفرح كلها عوامل تقوي من أواصر المحبة والمكانة للمسئول 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 تحون عليه التضحية من أجل إنجاح المنظمة ، وهذه قمة الانتماء والولاء والنقطة التي تنشدها أية منظمة.

11. الأداء الوظيفي

إن صيغ التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات ونموذج حلقة - الخدمة الربح - ونموذج الجودة الشاملة للخدمات ، والهيكل التنظيمي المقلوب ، والهيكل المنبسط ، والهايراركي⁸ ، والتفكير خارج الصندوق ، وغيرها من النماذج الناجحة في عالم الأعمال. كان ولا يزال أثرها البالغ على ثلاثة مستويات على الأقل إذ نشير لها 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 برنامج 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 أية منظمة ليس بالضرورة هو ناجم 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 الممكّنين. وهكذا ، فإن الولاء الغير محدود الذي تمنحه العمالة للمؤسسة ، وتسجيل مستويات قياسية في انتاجية 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.

02. 3. آثار على مستوى الزبائن

أثبتت الدراسات⁹ بأن الزبائن اللذين 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 الانجاز في معاملات الزبائن تؤكد خاصية المرونة والفهم والتكيف والاستجابة التي بلغها الموظف ، وهي من أهم المؤشرات في قياس جودة الخدمة ، وهي في 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 مريح في زيادة رقم الأعمال والأرباح والتنافسية.

03. نماذج فاشلة وأخرى ناجحة

إذا كانت الغالبية العظمى من المنظمات في عالمنا العربي ، تفتقد إلى رسالة تعتنقها ، وتعمل على تنميتها تماما مثلما تنمي رصيد أرباحها ، فإن هذا العذر هو اقبح 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 بأن هذه القيم الجوهرية أو الايديولوجية ليست لباسا جاهزا ، أو

خططا قابلة للتعميم ، بقدر ما هي صياغة مستمرة تنحت يوما بعد يوم ، وسلوك تلو الآخر ، يشكل في النهاية رصيда من ثقافة العمل المتجدد ، البعيد عن الروتين ، يكون إلهاما لمن له قابلية التغيير والتطوير.

1.03 - من النماذج الفاشلة

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 اللذين يقودون الشركة ، بقدر ما ركزت على الجماعة التي تعبر عن القوة الدافعة لها.

وعلى هذا الأساس فالأولى (زينيت) صنعت شخصا ، أو صنعها فردا فقط ، والعكس تماما في الثانية. وقفت على مثل هذه الحالة في عدة شركات تابعة للقطاع الخاص عندنا في الجزائر، إذ يسودها التمرکز الإداري بأبوة التسيير، وعقلية العائلة المالكة، وبالتالي عمالها أشبه بالعبدة، كل يبحث عن حريته أينما سنحت له الفرصة في مكان آخر. وفي هذا السياق تقدم شركة " Royel " للمشروبات الغازية الواقعة بمنطقة الرغبة الصناعية التابعة جغرافيا وإداريا إلى ولاية بومرداس شرق العاصمة الجزائرية نموذجا للفشل والسلبية ، فلا تجد إطارا واحدا ، أو عاملا عاديا بقي في المؤسسة أكثر من ثلاثة 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 الضعف¹⁰.

2.03 - من النماذج الناجحة

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

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

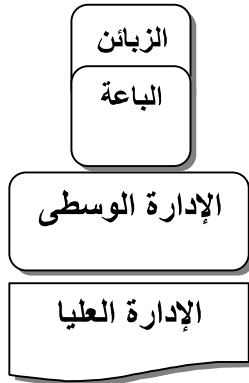
2.2.03 - جنيرال إلكتريك : تحسين نوعية المنتج والخدمة من خلال التكنولوجيا والابتكار ، والتوازن في مسؤولية الشركة تجاه زبائنها وموظفيها والمجتمع والمساهمين ، وتوفير الفرص وتحمل المسؤولية والأمانة والصدق.

3.2.03 - آي بي أم : توجيه الاهتمام الأكبر للموظفين ، وفعل كل ما يمكن لإسعاد زبائنها ، وعمل كل ما يمكن لصنع الأشياء كما ينبغي ، ومستوى رفيع من التفوق.

4.2.03 - سوني : تقدير واحترام وتشجيع قدرات الأفراد الخلاقة والإبداعية.

03. 2. 5. شركة نورد ستروم (Nord strom) أقيمت الهرم الإداري رأسا على عقب ، بحيث وضعت زبائننا على قمة الهرم ، ليأتي البائعين في المقدمة يليهم المديرين في الإدارة الوسطى ، وأخيرا الإدارة العليا.

شكل رقم : 02 يبين شكل من أشكال الادارة الحديثة



المصدر : من إنجاز الباحث بناءا على المعطيات السابقة.

إن أول شيء يستلمه الموظف الجديد قبل بداية عمله ، هو كتيب العمل الذي يتألف من بطاقة مكتوب في أعلاها "أهلا بك في نورد ستروم" ثم تأتي الجملة التالية "نحن سعداء بانضمامك لشركتنا ، القاعدة الأساسية للعمل في هذه الشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا ، ضع لنفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا، فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف". أما قوانين هذه الشركة فهي مجموعة من القواعد أكتفي بذكر ما يلي :

القاعدة الأولى :

حكم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها ، لا يوجد لدينا أية 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 لها ، فهي جادة في برامجها ، وفي تحقيق أهدافها ، لذلك فلا مكان للمتساهلين أو المتقاعسين اللذين 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 :

نشأت سارل بلاط عام 1970 واهتمت منذ ذلك الحين بإنتاج وتسويق منتجات اللحوم مثل الدجاج المشوي - فطائر اللحم - اللحوم المدخنة وساهمت إلى حد كبير في تحديث القطاع الذي كان ذو طابع تقليدي حتى ذلك الحين.

و في ظل سياسة السلطات العمومية المحفزة للاستثمار ، قرر مجمع بلاط تطوير قاعدته الإنتاجية بفتح أربعة وحدات إنتاج إضافية ، تتمثل في كل من : السمن (المارجرين) واللحم المحفوظ والأطباق المطبوخة ، بالإضافة إلى مسلخ ومزرعة دواجن.

فرضت شركة بلاط نفسها كفاعل رئيسي في الاقتصاد الوطني و رائد في ميدان الزراعة الغذائية ، وتهدف اليوم إلى مواصلة جهودها لزيادة

تحسين جودة منتجاتها وكسب أكثر ثقة المستهلكين ، حيث تم وضع مخطط في هذا الصدد كفيل بإدارة نظم سلامة المنتجات الغذائية وفقا للمعايير الدولية ، مثل معيار إيزو 22000 و إيزو 14000 إضافة إلى فتح مخبر للمراقبة التلقائية للمنتجات.

كما تم تشييد مصنع كبير بتسالة المرجة التابعة لولاية البليدة ، ليحل محل الوحدة القديمة بالكاليتوس مزود بتجهيزات حديثة ، من أجل ضمان تكامل أفضل.

أنشأت الشركة مزرعة دواجن لضمان مدخلات الوحدات الانتاجية ، وذلك في النصف الأول من 2012.

يقع مقر هذه الشركة في الشرق الغربي للجزائر العاصمة ، وهي تابعة إقليميا لولاية 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 الامكانيات 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 تنسحب على باقي العمالة.

للهولة الأولى في زيارتك للمؤسسة تحس بالرضا الذي يطبع العامل وهو يزاول عمله. وباختصار فقد جمعت المؤسسة معظم عناصر التفوق في الميزة التنافسية ، من إطلاق للطاقت كما مر بنا ، واستخدام أمثل للتكنولوجيا ، وإدارة متفوقة للموارد البشرية ، من تطوير لمهارات العاملين ، وتجاوز أسلوب العمالة المؤقتة ، وتوفير بالمقابل الأمان الوظيفي ، ودقة الانتقائية في التعيين ، والتركيز على الأجور العالية ذات الفوارق المقبولة ، ناهيك عن الحوافر المادية والمعنوية ، بل الانتقال إلى نموذج الموظف المالك ، مع توفير إدارة أفقية مرنة تتدفق من خلا لها 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 بعيد¹¹.

الخلاصة

إن معادلة التغيير الناجح تأتي من خلال إطلاع الآخرين على رأيك لمستقبل المؤسسة ، حينما يكتشفون بأنك غير راض عن الوضعية الحالية مهما كانت ناجحة ، مما يدفعهم إلى البحث نحو اكتشاف تحسينات جديدة ، هذا إذا استطعت تجاوز مستوى المقاومة التي يفرضها غيرك في أحيان كثيرة ، بسبب تشابك المصالح ، والتشيع بالطرق القديمة ، كما يبينه الجدول التالي.

جدول رقم 02 : يبين إدارة التغيير المعقد

رؤية	+	مهارات	+	حوافز	+	موارد	+	خطة عمل	=	التغيير
بدون رؤية	+	مهارات	+	حوافز	+	موارد	+	خطة عمل	=	ارتباك

رؤية	بدون مهارات	+	خوافز	+	موارد	+	خطة عمل	=	قلق
رؤية	مهارات	+	بدون خوافز	+	موارد	+	خطة عمل	=	مقاومة
رؤية	مهارات	+	خوافز	+	بدون موارد	+	خطة عمل	=	إحباط
رؤية	مهارات	+	خوافز	+	موارد	+	بدون خطة عمل	=	مكانك راوح

المصدر

https://www.unrwa.org/sites/default/files/arabic_change_toolkit.pdf

الاطلاع يوم : 2017/08/28 على الساعة : 18.13

III - نتائج البحث

01 - التمكين ، على الرغم من كونه مصطلحا لازالا يلفه الغموض ، إلا أنه يعبر عن قيمة تفويض السلطة والصلاحيات للعامل ن بضمانات قانونية وأخلاقية.

02 - على الرغم من تعدد مناهج الادارة ، يبقى عامل الثقة الذي يشعر المرؤوس بأنه شريك في صناعة القرار وتطوير المنظمة ، هام للغاية.

03 - تنعكس آثار الأداء الوظيفي على ثلاثة مستويات.

- على مستوى الموظف

- على مستوى المنظمة

- على مستوى الزبون

04 - كثيرا ما تفشل المنظمات ، حينما تختزل في المسير أو المالك ، بمعنى مركزية القرار والتخطيط والتقييم... الخ.

وعلى العكس من ذلك ، نجد أيضا كثير من المنظمات أضحت رائدة في مجال الأعمال ، حينما وفرت مناخا يساعد على الحرية في الابداع والابتكار ، ولا تتوقف عن برامج التكوين وكسب المهارات.

المراجع :

- القرءان الكريم

- الكتب باللغة العربية

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 ، إريد 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. ماهر صبري درويش وآخرون ، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي ، دراسة لأراء عينة من المدراء 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 بالمملكة 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 .
11. أحمد بن عبد الله الحسيني ، علاقة الاشراف الاداري بكفاءة أداء العاملين : دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ، الرياض ، السعودية ، 1994
12. توفيق كرمية ، تمكين العاملين ، دراسة حالة شركة الأسمت 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.

- باللغة الأجنبية

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

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

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

06 -- Bowen and Schneider ; 1993

— الشبكة العنكبوتية

-- <http://www.bellat.net> ; 14.00 الساعة 28 / 08 / 2017

— <http://mawdoo3.com> .الاطلاع يوم : 29 أوت 2017 ، الساعة : 15.26

— <https://www.bayt.com/ar/specialties/q/349290> الاطلاع يوم : 2017/08/29 ، على الساعة 15.43

https://www.12manage.com/methods_peters_eight_attributes_management_excellence_ar.html

الاطلاع يوم : 2017/08/29 ، الساعة 16.18

-- <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/mea-elear.htm> 11.30 الساعة 2017/04/:12

-- <http://www.oudnad.net/spip.php?article917> 28/08/2017 a 16.25

-- https://www.unrwa.org/sites/default/files/arabic_change_toolkit.pdf

ليوم : 2017/08/28 على الساعة : 18.13

-- [https://www.LES Echos.fr\(Le job le plus Sexy du 21° Siecle](https://www.LES Echos.fr(Le job le plus Sexy du 21° Siecle)

الاطلاع يوم : 2017 08/ 30 ، على الساعة 12.00

--https://www.unrwa.org/sites/default/files/arabic_change_toolkit.pdf

الاطلاع يوم : 2017/08/28 على الساعة : 18.13

¹ [https://www.LES Echos.fr\(Le job le plus Sexy du 21° Siecle](https://www.LES Echos.fr(Le job le plus Sexy du 21° Siecle) 12.00 الساعة 2017 08/ 30

² <https://www.bayt.com/ar/specialties/q/349290> 15.43 الساعة 2017/08/29 ، على الساعة

³ https://www.12manage.com/methods_peters_eight_attributes_management_excellence_ar.html

⁴ <http://cec.vcn.bc.ca/gcad/modules/mea-elear.htm>

⁵ <http://www.oudnad.net/spip.php?article917> de 28/08/2017 a 16.25

⁶ Peters. T .and Nancy Austin (1985);A . Passion for Excellence the leadership difference. New York: Random House.

⁷ Sirota .D. Mischkind , L, and Meltzer , M(2005) the Enthusiastic Employee , whanton school publishing / pearson Education.

⁸ 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".

⁹ Bowen and Schneider ; 1993

- ¹⁰ لقد زرنا هذه المؤسسة أكثر من 15 مرة ، تربطنا علاقات خاصة بالعائلة المالكة ، ومديري التسيير ، وقد قدمنا لهم نصائح في هذا المجال.
- ¹¹ لنا علاقات خاصة بهذه المؤسسة ، وبمالكها ، تعاملنا معها في إطار تقديم الاستشارة الاقتصادية والقانونية والإدارية