



أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة (عرض تجارب دولية رائدة)

## The importance of empowering human resources in achieving outstanding performance for modern institutions (presenting leading international experiences)

د. حمزة كواديك

جامعة يحي فارس المدية، (الجزائر)، البريد الإلكتروني: [kouadikhamza26@gmail.com](mailto:kouadikhamza26@gmail.com)

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/10/02

تاريخ الاستلام: 2022/05/22

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية تمكين المورد البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة، مع الإشارة إلى تجارب دولية رائدة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق الأداء المتميز أمر غاية في الأهمية في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، ما فرض على المؤسسات المعاصرة عدم الاكتفاء بتحسين الأداء وإنما تميز الأداء عن المنافسين في القطاع، هذا وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة اهتمام المؤسسات الحديثة بمنهج تمكين العاملين باعتباره يركز على العاملين من أجل استثمار معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين ومنه تحقيق الأداء المتميز.

كلمات مفتاحية: تمكين المورد البشري، التميز، الأداء، الأداء المتميز.

تصنيفات JEL : M110 ؛ A1 ؛ C663.

### Abstract :

*This study aims to identify the importance of empowering the human resource in achieving the outstanding performance of modern institutions, With reference to leading international experiences, The descriptive analytical method was relied upon as the appropriate method for this study, This study has concluded that achieving outstanding performance is extremely important in light of the challenges that the contemporary business environment is witnessing, What has imposed on contemporary institutions not only to improve performance, but also to distinguish performance from competitors in the sector, This study recommended that modern institutions should pay attention to the employee empowerment approach as it focuses on workers in order to invest their knowledge and develop their skills and abilities, which will be positively reflected on the performance of employees, including achieving outstanding performance. .*

**Keywords:** empowering the human resource, excellence, performance, outstanding performance.

**JEL classification codes:** M110, A1, C663.

## 1. مقدمة:

يعد تمكين الموارد البشرية من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي عززت من قيمة العامل وبيّنت مكانته الهامة في المؤسسة، فقد أعطت الفرصة للعامل لإبراز قدراته ومهاراته والمشاركة بأفكاره، وهذا من خلال منحه حرية التصرف والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، حيث نجد بأن فلسفة التمكين ركزت على العامل لإيمانها بأن هذا الأخير يمتلك قدرات ومهارات وأفكار إبداعية، ولكن يحتاج إلى فرصة للظهور وإبراز ما يمتلكه من معارف ومهارات، لهذا جاء التمكين وركّز على أهم الممارسات التي تعطي للعامل الفرصة لإظهار معارفه ومهاراته وخبراته، وهذا من شأنه أن ينعكس على أداء العامل ومنه على أداء المؤسسة، كما يضمن تمكين الموارد البشرية وضع خطط وتدابير جديدة في تسيير المورد البشري وإعطائه أهميته الحقيقية التي ينبغي أن يكون عليها، وهذا من شأنه أن يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة وأن المؤسسة دائماً بحاجة إلى أفكاره ومقترحاته، وبالتالي فإن تميز أداء الفرد ينمو يوماً بعد يوم حتى ينعكس على تميز أداء المؤسسة وتفوقها على المنافسين.

## 1.1 إشكالية الدراسة:

## كيف تسهم عملية تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الحديثة؟

## 2.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعاً هاماً في حياة عمل المؤسسات الحديثة، خاصة وأن موضوع التمكين يمكن أن يطبق في كافة المؤسسات في كافة القطاعات والمؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، حيث تظهر آثاره على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ما ينتج عنه تحسين أداء العاملين ومنه تحسين أداء المؤسسة وتميزها على المنافسين في القطاع.

## 3.1 أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف التي نوردتها فيما يلي:

- توضيح مدى أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسة؛
- إبراز أهمية منح المورد البشري الحرية والاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- توضيح مدى مساهمة التمكين في تفعيل إدارة الوقت وتقليل الجهد؛
- إعطاء صورة واضحة حول عدم الاكتفاء بتحسين الأداء فقط وإنما تحقيق التميز في الأداء.
- توضيح أهمية تمكين العاملين في تحقيق الأداء المتميز للعاملين وللمؤسسة؛

## 4.1 منهج الدراسة:

لتوفير البيانات عن الإشكالية موضوع الدراسة، فإنه سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا، من خلال وصف المتغيرات المدروسة وتدعيم الدراسة بتجارب دولية رائدة نبين من خلالها مدى اهتمام المؤسسات بفلسفة تمكين العاملين كأسلوب لتحسين صورة المؤسسة ومنه تميز أداء المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة.

## 5.1 الدراسات السابقة: استعرضنا في دراستنا جملة من الدراسات السابقة كالتالي:

✓ تجربة التمكين: دراسة حالة مؤسستين، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، للباحث: (Helen Askey)، جامعة ليستر، بريطانيا، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التمكين النفسي والهيكلية في مؤسستين، حيث ركزت الدراسة على تجربة التمكين من المنظورات النفسية والهيكلية لتقديم فهم أكثر عمقا لتجربة التمكين، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن آليات التمكين التي يعتقد المدراء أنها تدعم تمكين أعضاء الفريق في الواقع لا تسهم بشكل كبير في تمكينهم، كما أن محادثات المدراء غير الرسمية وكذلك الإجراءات التي يتخذها أعضاء الفريق هي التي تساهم في تجربة تمكين ناجحة من منظور أعضاء الفريق، هذا وقد أوصت

هذه الدراسة إلى ضرورة إجراء المزيد من الدراسات للبحث في كيفية تطبيق المدراء للتمكين بالشكل الذي يضمن النجاح وتحقيق الأفضل.

✓ "دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية على مؤسسة سوناطراك البترولية الجزائرية، المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي الرمل"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، للباحث: بوسالم أبوبكر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التمكين الإداري في تحقيق التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، والتعرف على الأهمية النسبية لتواجد كل من أبعاد التمكين الإداري وأبعاد التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، هذا وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك دور للتمكين الإداري بنسبة 56.3% في التميز التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج لمؤسسة سوناطراك البترولية بحاسي الرمل، هذا وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتمكين العاملين وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا، من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر إلى أخطائهم كفرص للتعلم من أجل تعزيز التميز التنظيمي.

✓ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: إن ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أننا لم نقم بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ولكن اكتفينا فقط بعرض تجارب دولية رائدة لإظهار أهمية تمكين المورد البشري في تحسين أداء العاملين ومنه تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

#### 6.1 تقسيمات الدراسة: قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

- طبيعة تمكين الموارد البشرية؛
- مدى حاجة مؤسسات الأعمال إلى الأداء المتميز؛
- عرض تجارب دولية رائدة.

#### 2. طبيعة تمكين الموارد البشرية:

يعتبر تمكين الموارد البشرية من أبرز المفاهيم الإدارية المعاصرة التي أعطت اهتماما بالغا بالموارد البشرية، حيث نجد بأن التمكين ركز على أهم مورد على اعتبار أن هذا الأخير إذا تم منحه الحرية والاستقلالية فإنه سيصبح مورد مبدع ومنتج للأفكار الجديدة، ومساهم في تحقيق القيمة المضافة في المؤسسة.

#### 1.2 مفهوم تمكين الموارد البشرية:

توجد العديد من التعاريف لتمكين الموارد البشرية نورد منها ما يلي:

التعريف الأول: "هو تحرير العاملين من القيود ومنحهم الاستقلالية والثقة لإنجاز المهام الموكلة إليهم" (Manmohan , 2015, p. 57).

التعريف الثاني: "هو تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة التي يحتاجونها من أجل اتخاذ قرار بالجودة المطلوبة" (PFannstiel & Rasche , 2016, p. 25).

التعريف الثالث "هو إعطاء العاملين السلطة وتشجيعهم على تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات" (Mallayan, without mentioning the year of publication, pp. 8-9).

التعريف الرابع: "هو تفويض موثق للسلطة والمسؤولية الممنوحة للعاملين من قبل الرؤساء" (Pankaj , 2006, p. 78).

التعريف الخامس: "هو إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفي وضع الأهداف وطرق تحقيقها، وإطلاق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية، واستثمار خبراتهم ومهاراتهم ومعارفهم، والعمل معا كفريق مما يعود على المؤسسة بأفضل النتائج (همشري ، 2013، صفحة 75).

نلاحظ من التعاريف السابقة لتمكين الموارد البشرية أنها كلها تركز على منح العاملين الاستقلالية والثقة وإشراكهم في وضع الأهداف الاستراتيجية وكذا إشراكهم في اتخاذ القرارات، إضافة إلى إعطائهم الحرية في التصرف وفي أداء الأعمال، ومن أجل هذا سمي التمكين بهذا الاسم أي تمكين العامل من خلال منحه الحرية مع العلم أنها ليست حرية مطلقة.

بناء على التعاريف السابقة لتمكين الموارد البشرية نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

هو عملية تفويض السلطة والمسؤولية، وإعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات، ومنحهم القوة وحرية التصرف وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يعود بالإيجاب على أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

2.2. أهمية تمكين الموارد البشرية: إن عملية تمكين الموارد البشرية لها أهمية كبيرة تتمثل فيما يلي (الكعبي، 2016، صفحة 30):

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي، وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد؛
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة؛
- الإسراع باتخاذ القرارات الإدارية، وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من المستويات الإدارية؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز أعمالهم؛
- حاجة المؤسسات إلى أن تكون أكثر استجابة للمستجدات.

نلاحظ بأن التمكين له أهمية كبيرة، وربما تكمن أهميته الكبيرة في توفير الوقت للإدارة العليا من خلال تنازلها عن بعض المهام والصلاحيات للإدارة الدنيا، وتوجيه اهتمامها إلى تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي والتركيز على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

3.2. أهداف تمكين الموارد البشرية: عموماً تتلخص أهداف تمكين الموارد البشرية في النقاط التالية (مرمات، 2017، الصفحات 174-175):

- زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم؛
- تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة رضا العاملين تجاه عملهم ومؤسساتهم مما يضمن فعالية أدائهم؛
- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح؛
- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية في أداء المهام؛
- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات؛
- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً وفعالاً؛
- استحداث قوة عمل ممكنة لها القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفوق توقعات العميل الداخلي والخارجي؛
- جعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات؛
- تكريس القناعة لدى الأفراد بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

نلاحظ بأن للتمكين أهداف كثيرة، نجد من أهمها تهيئة العاملين لتحمل المسؤولية وتحمل نتائج قراراتهم وأخطائهم، وهذا بدوره يشكل خبرة لدى العامل من خلال التعلم من الأخطاء، خاصة وأننا نجد المدراء يفضلون تنازلهم عن المهام والصلاحيات للأشخاص

الذين يخطؤون أكثر من الأشخاص الذين لا يخطؤون، لأن الذي لا يخطأ لا يتعلم على عكس الذي يخطأ فإنه يتعلم من خطأه وتتكون لديه خبرة.

#### 4.2. أبعاد تمكين الموارد البشرية:

توجد خمسة أبعاد لتمكين الموارد البشرية تكاد أديبات الفكر الإداري أن تتفق عليها هي:

##### 1.4.2. تفويض السلطة:

يعرف التفويض على أنه توزيع السلطات من الإدارة العليا إلى الدنيا (TWINEYO KAMUGISHA, 2017, p. 13)، والفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملون لهم القدرة في التأثير على القرارات الممتدة من القرارات الاستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم، (راضي، 2010، صفحة 64)، وعليه يعد التفويض من الجوانب الهامة لعملية التمكين، لأنه يمنح العاملين الشعور بالحرية ويحفزهم لبذل أقصى إمكاناتهم لأداء واجباتهم بفعالية (G.Sreelakshmi, 2016, p. 108).

##### 2.4.2. التدريب:

لا يمكن أن تعطي للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك، فالتمكين بدون تدريب يمكن تمثيله كأنك تقذف بشخص ما في مياه البحر وهو لا يعرف العوم وتطلب منه النجاة (طبال و موساوي، 2017، صفحة 16)، حيث يتضمن التمكين إكساب العاملين المعرفة والمهارة اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة، فلا يمكن أن يتحقق هذا بدون التدريب الملائم (بلخضر و بوخضير، 2016، صفحة 21)، وعليه فالتمكين يتطلب توفير تدريب مستمر ومنظم لأجل تعلم المهارات الجديدة، فالتدريب يعزز ثقافة التعلم ويحفز العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية (Sadaf & and al, 2014, p. 62).

##### 3.4.2. العمل الجماعي:

يتطلب تمكين العاملين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية تشكيل فرق العمل، من خلال المشاركة في صنع القرارات، وذلك لأن فرق العمل تعتبر أكثر فعالية في معالجة الأزمات (شتاتحة، 2013، صفحة 107)، حيث تلعب فرق العمل دورا كبيرا وبارزا في مجال تطبيق تمكين العاملين، وقد أصبح تطبيق فرق العمل داخل المؤسسات أمرا مألوفاً وطبيعياً بعد أن كان حالة استثنائية في السابق، وهذا لما لها من دور هام في تحسين أداء المؤسسة (النويقة، 2014، صفحة 432).

##### 4.4.2. الاتصال الفعال:

يعتبر الاتصال الفعال أحد العوامل الضرورية لبرنامج تمكين العاملين، ويدل على توافر عنصر حرية الوصول إلى المعلومات الحساسة، حيث أن عرض المعلومات الحساسة للعاملين هي خطوة أساسية في الاتجاه الصحيح في رحلة برنامج التمكين (سلامة، 2016، صفحة 22)، وتعتبر المؤسسة ممكنة عندما يحصل الأفراد العاملين على المعلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به (محمد عيسى، 2016، صفحة 6)، وبدون إتاحة المعلومات لا يمكن للعاملين التصرف بمسؤولية، على عكس إذا امتلكوا المعلومات اللازمة فإنهم سيلتزمون بجميع مسؤولياتهم (Golnaz, 2011, p. 13)، فإمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت والمكان المناسبين يمكن العاملين من القيام بعملهم بكفاءة وفعالية (Gilbert & and al, 2010, p. 340).

##### 5.4.2. التحفيز:

إن التحفيز خلال عملية التمكين يختلف عن التحفيز في مفهومه التقليدي، إذ يركز على الجانب النفسي للعاملين، من خلال منحهم القوة بما يسمح لهم تقديم أقصى مردودية في العمل، لذا فإن للمديرين الدور الفاعل في حفز العاملين وإحساسهم بمكانتهم في المؤسسة نتيجة الأعمال التي يقدمونها (دايرة و كيسرى، 2016، صفحة 265)، حيث يعمل العاملون المحفزون على مساعدة المؤسسة إلى الوصول إلى القمة (Miss & and al, 2016, p. 51)، فالحوافز لها دور كبير في تعزيز العلاقات بين المؤسسة وموظفيها (Diab, 2017, p. 824).

نلاحظ بأن أبعاد تمكين الموارد البشرية متكاملة ومتراصة فيما بينها، فنجد بأن التفويض يعتمد على التدريب فلا يمكن إعطاء العامل المزيد من الصلاحيات وهو يفتقر إلى التدريب المناسب، كذلك نجد بأن التفويض هو تحفيز، لأن تنازل المدير للعامل عن بعض مهامه وصلاحياته هذا يشعر العامل بقيمته وأهميته في المؤسسة، بالإضافة إلى حصوله على مكافآت نظير قيامه بالأعمال المفوضة، كما نجد بأن العمل الجماعي قد يحتاج إلى تفويض وهو في حد ذاته عملية اتصال كما قد يتطلب تدريب، وبالتالي فإن كل أبعاد التمكين متكاملة فيما بينها.

5.2. معوقات تطبيق تمكين الموارد البشرية في المؤسسة: عموماً تواجه المؤسسات العديد من المعوقات التي تعترض عملية تطبيق تمكين الموارد البشرية أبرزها ما يلي (قبطان، 2013، صفحة 311):

- اعتقاد المديرين أن لديهم المعرفة الكافية في كيفية تمكين العاملين، وقد لا يكون الأمر كذلك، فتمكين العاملين يعني تفويض السلطة والمسئولية للعاملين عن تطوير أدائهم تحت رقابتهم الذاتية دون أخذ الإذن من الإدارة، ودون هذا الفهم الواضح من قبل المديرين فإن التمكين سيفشل في المؤسسة؛
- عدم إدراك الإدارة لدورها عند مباشرة تنفيذ البرامج، ولا تستطيع العمل دون ممارسة الرقابة والأوامر حسب البناء التنظيمي، وهنا فإن الأفراد يمنعون أو يواجهون صعوبات عند تنفيذ أي عمل دون الرجوع إلى الإدارة، من خلال أخذ الإذن منها وهذا ما يتنافى وتمكين العاملين؛
- التوقعات الواسعة من قبل الأفراد بأن لديهم الحرية التامة لاتخاذ أي إجراء أو معالجة أي مشكل، فيبدوون العمل بشتى الطرق وفي مختلف الاتجاهات لمحاولة حل المشكلات وأحياناً يتفاجؤون بعجزهم؛
- جمود الثقافة التنظيمية التي تعكسها تصرفات لا تقبل التغيير والمعلقة للأفكار الجديدة وغير المألوفة؛
- رتابة الهيكل التنظيمي وتعدد مستوياته، وزيادة درجات تعقده وتصاميم العمل المتعلقة فيه؛
- غياب العدالة في الأجور والتحفيز والتقييم، وأجواء العمل غير صحية تميزها الانفرادية وانعدام الثقة.

نلاحظ بأن التمكين يواجه جملة من الصعوبات والعراقيل التي تحول دون نجاحه في المؤسسة، ولعل أهم هذه المعوقات هي النظرة السلبية للمدراء تجاه التمكين، فنجدهم يرون التمكين بأنه سيحدهم من سلطتهم ومن نفوذهم ويفقدتهم السيطرة على الأعمال، وربما قد يكون هذا أكبر عائق يقف أمام نجاح التمكين في المؤسسة.

### 3. مدى حاجة مؤسسات الأعمال إلى الأداء المتميز:

إن المؤسسات الناجحة هي التي تضع التميز نصب عملها وتسعى دائماً إلى تحقيق التميز على المنافسين، لأن تميز المؤسسة في أدائها يعتبر أسماً هدف تسعى المؤسسة إلى تحقيقه باعتبارها تنشط في بيئة لا مكان فيها إلا للمؤسسات ذات الأداء المتميز.

#### 1.3. مفهوم الأداء المتميز:

توجد عدة تعاريف للأداء المتميز نذكر منها:

**التعريف الأول:** يعرف على أنه منهج شامل لتحسين تنافسية المؤسسة، والفاعلية والمرونة والأداء في المؤسسة من خلال التخطيط والتنظيم والفهم لكل نشاط، وإشراك كل فرد في أي مستوى تنظيمي في المؤسسة بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة ورضا الزبون (برو، 2018، صفحة 397).

**التعريف الثاني:** كما يعرف على أنه قدرة الفرد على إنجاز نتائج غير مسبقة يتفوق بها على نفسه وعلى الآخرين، فهو درجة عالية من الجودة، وأنه الأداء الناتج عن قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف متغيرة (شنافي، 2013، صفحة 125).

**التعريف الثالث:** ويعرف أيضا على أنه الأداء الذي يساعد المؤسسات على الاستغلال الجيد والمتفوق لمواردها وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، وهذا بغرض تعظيم الاستفادة منها، مما يمكنها من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في عالم الأعمال (بومدين و وآخرون، 2014، صفحة 15).

**التعريف الرابع:** كما يعرف أيضا على أنه مفهوم إداري حديث شامل ومتكامل يعني الكدّ في سبيل بلوغ أرفع ما يمكن أن يبلغه الفرد مقارنة بالآخرين، أو أن تبلغه المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى (همشري، 2013، صفحة 109).

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة للأداء المتميز أنها كلها تركز حول مدى إمكانية العامل في إنجاز مهامه ولكن بطريقة غير مألوفة تجعله يتفوق على الآخرين، وهذا بدوره يعكس على تفوق أداء المؤسسة على المؤسسات الأخرى.

بناء على التعاريف السابقة للأداء المتميز نقدم التعريف الإجرائي الموالي:

هو بلوغ المؤسسة مستويات عالية من الأداء وتحقيق نتائج أفضل لم يسبق لها أن حققت مثلها بالرغم من الصعوبات والتحديات التي تواجهها من بيئة الأعمال، مما يجعلها أن تكون واحدة من أفضل المؤسسات في عالم الأعمال.

**2.3. خصائص الأداء المتميز:** يتصف الأداء المتميز بجملة من الخصائص تتمثل فيما يلي (بن واضح و بيسار ، 2018 ، صفحة 328):

- الأداء المتميز هو نتاج عمل جاد ومتواصل ومثمر؛
- الأداء المتميز هو المتصف بالموثوقية والجودة التي ينجز بها العمل المصمم؛
- الأداء المتميز هو نتاج الأفكار الخلاقة والعمل المبدع؛
- يتطلب درجة عالية من الإلتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ أو الانحراف؛
- الأداء المتميز هو المرتبط بالوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها.

### 3.3. متغيرات الأداء المتميز:

يمكن إبراز أهم متغيرات الأداء المتميز في النقاط التالية (بيصار ، 2017 ، صفحة 180):

- خفض التكاليف وزيادة الأرباح: تسعى المؤسسات إلى خفض التكاليف من خلال تخفيض تكلفة الخدمات المقدمة للزبائن، ومستوى كلفة العمليات التشغيلية والإدارية، بالإضافة إلى الأرباح التي تحققها عن طريق الخدمات التي تقدمها.
- تحسين الجودة: إن استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات تعتمد على الجهود المشتركة التي من خلالها بالإمكان مشاركة جميع الأفراد العاملين، والتحقيقات المستمرة التي تمكن المؤسسة من استخدامها في تحقيق الرضا والطموحات لدى المستفيدين، ويعد التحقيق المستمر مطلب أساسي لنجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة التي تسعى دائما إلى تحقيقها، لأنه يساهم بشكل فعّال بجعل المؤسسة في حالة تفوق وتميز مستمرين.
- خدمة المجتمع: يشكل إسهام المؤسسة في خدمة المجتمع عنصرا أساسيا من عناصر تقييم الأداء، ويوضح هذا الجزء الاستشارات لحل المشاكل التنظيمية، وتنظيم أو المساهمة في ندوات أو ورش عمل محلية أو إقليمية في مجال التخصص، أو أية إسهامات أخرى مثل براءات الاختراع، استشارات مهنية، نقل التكنولوجيا إلى الصناعة، دورات التعليم المستمر... الخ. نلاحظ بأن الأداء المتميز تحكمه مجموعة من المتغيرات والتي تمثل المتطلبات الأساسية التي تحقق الأداء المتميز، وتجعل المؤسسة تنفرد عن المنافسين من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح المحققة، والتحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، إضافة إلى تقديم خدمات للمجتمع.

## 4.3. مستويات الأداء المتميز:

- إن الأداء المتميز ليس حكرا على الأفراد، وليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، وعليه فإن للأداء المتميز ثلاثة مستويات كالتالي (غانم ، 2018 ، صفحة 123):
- الأداء المتميز على مستوى الفرد: هو الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد المتميزين.
  - الأداء المتميز على مستوى الجماعة: فهو الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وتميز الجماعة أكبر من المجموع الفردي لتمييز أفرادها.
  - الأداء المتميز على مستوى المؤسسة: فهو الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة.
- نلاحظ بأن للأداء المتميز ثلاث مستويات، فقد يكون التميز فردي أي تميز أداء الفرد مقارنة مع باقي زملائه في المؤسسة، وقد يكون على المستوى الجماعي وهذا ما قد يعطي المؤسسة دفعة في تحقيق أداء أفضل، كما قد يكون التميز على المستوى التنظيمي أي على مستوى المؤسسة، وهذا هو أسى مستويات التميز باعتباره يعكس أداء المؤسسة ويعطيه طابعا منفردا من نوعه ويحقق تفوق أدائها على المنافسين.

## 5.3. معايير الأداء المتميز:

- توجد عدة معايير للأداء المتميز للحكم على فاعلية الأداء منها (بيصار ، 2017 ، صفحة 102):
- القيادة: يقيس هذا المعيار مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم وتوقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل، إضافة إلى مدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء).
  - التخطيط الاستراتيجي: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على صياغة خطط استراتيجية ووضعها موضع التنفيذ.
  - التركيز على المستهلك والسوق: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على الإحساس باحتياجات ورغبات المستهلك والسوق (المعرفة بالمستهلك والسوق، العلاقات مع المستهلك ورضا المستهلك).
  - المعلومات والتحليل: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على قياس الأداء الداخلي، ومدى قدرتها على تكوين نظم المعلومات ودعم القرار (قياس وتحليل الأداء التنظيمي، نظم المعلومات).
  - تنمية الموارد البشرية: يقيس هذا المعيار مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية (نظم العمل، تعليم وتدريب وتنمية العاملين، رفاهية ورضاء العاملين).
  - إدارة العمليات: يقيس هذا المعيار الجوانب المختلفة لإدارة العمليات، ويتضمن ذلك عمليات التركيز على المستهلك، عمليات توفير السلع والخدمات، وعمليات لإدارة كبار العملاء (عمليات المنتجات والخدمات، عمليات نتائج الأعمال، عمليات الدعم والمساندة).
  - نتائج الأعمال: يقيس هذا المعيار الأداء التنظيمي والإنجازات التي تحققت في المجالات الأساسية لنشاط الأعمال (النتائج المرتبطة بالمستهلك، النتائج المالية والسوقية، نتائج الموارد البشرية).
- نلاحظ بأن عملية تحقيق الأداء المتميز تقوم على جملة من الأعمال المتكاملة والمترابطة فيما بينها، فلا بد من توفر من قيادة ديمقراطية تشجع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إضافة إلى صياغة استراتيجية يقتنع بها جميع العاملين، وكذلك توفير فرص تدريب وتطوير للعاملين من أجل تزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية التي تنعكس إيجابا على أدائهم ومنه على أداء المؤسسة.



## 4. عرض تجارب دولية رائدة:

حتى يتم تدعيم الجانب النظري لمعرفة مدى مساهمة تمكين الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال، فإننا قمنا باستعراض تجارب دولية رائدة لمؤسسات اعتمدت على أسلوب التمكين كأحد الأساليب لتحقيق التفوق والتميز على المنافسين.

## 1.4. تجربة مؤسسة "تويوتا":

تعتبر مؤسسة "تويوتا" مثالا جيدا حول تمكين الموارد البشرية، لأنها تؤمن بأن أعظم مواردها هي عاملها، حيث تعمل المؤسسة على تمكين عاملها من خلال (Abou Elnaga & Imran, 2014, p. 20):

- تشكيل فرق العمل ومنحهم المسؤولية الكاملة وتدريبهم للقيام بالعديد من المهام المتخصصة، حيث أن كل فريق لديه قائد يعمل أيضا كواحد منهم في الفريق؛
  - القضاء على عيوب المنتج: حيث يقوم العاملون باكتشاف الأخطاء وتصحيحها في أقرب وقت ممكن، نظرا لأن العمال في أفضل وضع لاكتشاف الخلل وإصلاحه على الفور، فهم يتحملون هذه المسؤولية؛
  - يتحمل العاملون المسؤولية عن صيانة المعدات لأنهم في أفضل وضع لاكتشاف علامات الخلل.
- نلاحظ بأن مؤسسة تويوتا أعطت اهتماما كبيرا بفلسفة تمكين المورد البشري من خلال اهتمامها بأساليب تحقيق التمكين، كاهتمامها بأسلوب العمل الجماعي والتفكير بطريقة جماعية لإيجاد الحلول للمشكلات وتفعيل أسلوب العصف الذهني، وإعطاء العاملين الحرية والاستقلالية في أداء العمل، وتوفير التدريب المستمر لتطوير المعارف والمهارات والاستجابة للتحديات التي تطرأ في مجال العمل، ونلاحظ بأن هذا كله يرجع إلى إيمان المؤسسة بأهمية تمكين المورد البشري وتفويضهم السلطة والمسؤولية وإيمانها بقدرات ومهارات الموارد البشرية لديها التي إذا منحت لها الفرصة أصبحت ذو قدرات إبداعية ومتميزة، وهذا ما يسمح للمؤسسة أن تسير في طريق التميز وتحقيق التفرد على المنافسين.

## 2.4. تجربة مؤسسة "موتورولا":

لقد كان حلم صاحب مؤسسة موتورولا *Paul Galvin* يتمثل ببناء مؤسسة كبيرة ومستديمة وهو لا يملك خلفية حتى في الهندسة، وإن عدم براعة *Galvin* في التكنولوجيا أو في الهندسة الالكترونية لم يمنعه من تحقيق حلمه، فقام بتعيين أفضل المهندسين وشجع الجميع على التفكير والنقاش والمعارضة في الرأي، وكان يقول لهم "الرأي المعارض والمضاد أفضل من غيره" فأعطى الأفراد الحرية في طرح الأمور التي يمكنهم القيام بها بمفردهم، فمن قام بأي ابتكار له الحق بدعوة الآخرين ليعرض فكرته عليهم والنقاش حولها من أجل تطويرها وتبنيها، فقد وضع تحديات تحتاج إلى جهود ذهنية ومنح الموظفين المسؤولية الكاملة لاستثارة الجميع من أجل التطور، وتشجيع التعلم من خلال الفشل والخطأ، فلم يكن *Galvin* مخترعا، ولكنه كان قائدا ببناء، وكانت أهم مقوماته تكمن في قوة ومتانة ذلك البناء وقوة أولئك الناس الذين يشيدون معه ذلك البناء، واستمر البناء بسبب مشاركة الجميع في البناء وتحسين ذلك البناء بشكل مستمر (ملحم، 2006، صفحة 169).

نلاحظ بأن (*Paul Galvin*) صاحب مؤسسة موتورولا كان قائدا ديمقراطيا يشجع العاملين على حرية التفكير وإعطاء الرأي وتوفير الاستقلالية ومنح السلطة للآخرين، والسبب في هذا أنه يدرك بأن عملية إعطاء العاملين الحرية والاستقلالية ستجعل منهم عاملين مبدعين متميزين بما ينعكس إيجابا على أداءهم الوظيفي ومنه تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة.

## 3.4. تجربة مؤسسة والت ديزني:

استثمرت مؤسسة والت ديزني الوقت لتعلم عمالها في مهمة وقيم مؤسسة ديزني، حيث يتم تمكين العاملين عند العمل في مؤسسة والت ديزني من خلال العديد من الخيارات التعليمية المختلفة المقدمة للعاملين، كما تعزز المؤسسة بيئة تعلم الموظف لتمكين الموظفين من خلال الاستفادة من *Disney Dimensions*، وهو برنامج تقدم تنفيذه و *Disney Way*، وهو عرض يشرح تصميمات أعمال ديزني المختلفة المقدمة للمشرفين أو الإدارة أو تطوير القيادة، حيث يساعد تدريب الموظفين هذا على تطوير مهارات الكمبيوتر والمواهب المستخدمة في مؤسسة ديزني (Abou Elnaga & Imran, 2014, p. 20).

نلاحظ بأن مؤسسة والت ديزني اهتمت بمواردها البشرية وأعطتهم الفرصة لتعلم الجديد واكتساب أفكار جديدة، وتطوير المعارف والمهارات من خلال توفير التدريب المستمر وبأحدث التقنيات التي ترفع من قدرات ومهارات الموارد البشرية لديها بما ينعكس إيجاباً على أدائها وعلى الأداء المتميز للمؤسسة.

4.4. تجربة مؤسسة بروندنتشال: لقد عانت مراكز أعمال هذه المؤسسة في الجزء الشمالي من أمريكا من الانخفاض الكبير في مستوى كفاءتها، فكانت طلبات الزبائن تأخذ وقتاً كبيراً لإنجازها، كما أن المديرين لا يستطيعون عمل أي شيء لحل أي مشكلة، واعترافاً بذلك قرر المديرين منح العاملين السلطة لأنهم أقرب للزبائن، وكذلك تشكيل فرق العمل لإنجاز متطلبات الزبائن، وعلى ضوء ذلك نقصت مدة إنجاز متطلبات الزبائن من عشرة أيام إلى ثلاثة أيام في أحد المراكز، كما أن تكاليف التشغيل انخفضت بنسبة 12%، ولوحظ تحسين في جودة الخدمات المقدمة وزاد معدل العائد الإجمالي بنسبة 40%.

#### 5. خاتمة:

إن تمكين المورد البشري يعد أحد أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي أعطت اهتمامها وصوبت هدفها نحو أهم مورد داخل المؤسسة ألا وهو المورد البشري، المورد الذي لا يمكن للمؤسسات أن تعمل إلا من خلال أفكاره ومعارفه ومهاراته، فالمورد البشري هو مصدر المادة المعرفية داخل المؤسسة، فامتلاك المؤسسة للمعرفة يعني امتلاكها الهيمنة والسيطرة وتحقيق الريادة، خاصة وأن المؤسسات أصبحت تعمل في ظل بيئة لا مكان فيها إلا للمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية متميزة، لهذا جاءت هذه الفلسفة الحديثة لتركز على تركيزها على أهم العناصر التي تجعل المورد البشري مبدع وفي حالة تفوق مطلقة ودائمة، والسبب الرئيسي الذي جعل هذه الفلسفة تعطي كل تركيزها على المورد البشري، هو كون هذا الأخير المنتج الوحيد للمعرفة، لأن السر وراء نجاح المؤسسات الحديثة لا يكون بامتلاكها للموجودات المادية المموسة بقدر ما يكون بامتلاكها للموجودات المعرفية، لأن المؤسسة التي حازت على المعرفة قد حازت على القوة، وضمنت تحقيق النجاح وتحقيق أعلى مستويات التفوق، مما يجعلها واحدة من أفضل المؤسسات في عالم الأعمال.

نتائج الدراسة: توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يعد تمكين المورد البشري من أهم الفلسفات الإدارية الحديثة التي ثمنت من قيمة المورد البشري وعززت أهميته داخل المؤسسة، خاصة وأن هذه الفلسفة ركزت على الجوانب التي تعود بالإيجاب على نفسية العاملين مثل الحرية والاستقلالية التي تصنع لنا فرد مبدع ومنتج ويساهم في تحقيق القيمة المضافة.
- يتمثل سر نجاح المؤسسات في تطبيق عملية التمكين في تبني الأبعاد الأساسية لهذه العملية ألا وهي تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، التحفيز، الاتصال الفعال، حيث لا يمكن تقديم بعد على الآخر لأنها تكمل بعضها البعض، ويشكل كل بعد من هذه الأبعاد الأرضية التي تبنى على تطبيق التمكين، إلا أنه عندما تجتمع هذه الأبعاد مع بعضها فإن العاملين يكونون في عملية تمكين حقيقية.
- يعد التمكين أهم عامل للتأثير على أداء الموارد البشرية والارتقاء به نحو الأفضل وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية، وبما أن عملية التمكين تقوم على منح العاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ومنحهم الاستقلالية في العمل، فإن هذا كله مفاده التأثير على أداء العاملين وتحسينه، وبعد أن يصبح العاملين ذو أداء عال فإن هذا سيرفع من معنوياتهم ويجعلهم يدركون مدى أهمية مكانتهم داخل المؤسسة.
- يعتبر التمكين الخيار الأمثل أمام الإدارة العليا من خلال عدم انشغالها بالأمر الروتينية وتركيزها على الأهداف الاستراتيجية والخطط الطويلة الأمد، وبالتالي فإن التمكين له مزايا على كافة المستويات الإدارية وليس فقط المستوى التنفيذي، ولكن يبقى هذا في حالة ما إذا كانت الإدارة العليا تعترف بالتمكين ولا تنظر إليه على أنه سيفقدها السلطة والنفوذ داخل المؤسسة.
- إن تحقيق الأداء المتميز أمر غاية في الأهمية في ظل التحديات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، ما فرض على المؤسسات المعاصرة عدم الاكتفاء بتحسين الأداء وإنما تميز الأداء عن المنافسين في القطاع؛

- يعتبر التميز جوهر بقاء المؤسسات في عالم الأعمال، فالمؤسسات التي لا تسعى إلى تحقيق التميز هي مؤسسات تمهد نفسها للانسحاب من قطاع الأعمال في ظل لا مكان إلا للمؤسسات المتميزة.
- توصيات ومقترحات الدراسة: توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى جملة من المقترحات والتوصيات كما يلي:
- ضرورة اهتمام المؤسسات الحديثة بمنهج تمكين الموارد البشرية باعتباره يركز على العاملين من أجل استثمار معارفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين ومنه تحقيق الأداء المتميز؛
- ضرورة تقديم الحوافز الإيجابية للعاملين بصفة مستمرة والاعتراف بهذه العملية كمبدأ أساسي تلتزم به المؤسسات في عملها، خاصة وأن هذه المؤسسات الحديثة تنشط في بيئة غير مستقرة وبالتالي يحتاج عاملها إلى التحفيز الإيجابي من أجل التأثير على أدائهم وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة.
- على رؤساء العمل في المؤسسات محل الدراسة مهما كان السلك الذي ينتمون إليه سواء كان إداري أو طبّي أو شبه طبّي تشجيع المرؤوسين على توسيع دائرة النقاش والحوار وتبادل المعلومات فيما بينهم، من أجل توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وجعلها علاقة إيجابية لا علاقة سلبية تحكمها سلطة الرؤساء.
- إن من أهم مقومات تحقيق التميز في الأداء هو الاستثمار في الموارد البشرية، لذا ينبغي على المؤسسات المعاصرة أن تهتم بمواردها البشرية وتعمل على تمكينهم وتوفير التدريب وفرص التعلم المستمر حتى ترفع من أداء مواردها البشرية وبالتالي تحقيقها للأداء المتميز.

#### 6. قائمة المراجع:

- همشري عمر أحمد، (2013)، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ملحم يحي سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، الطبعة الثانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- غانم هاجرة، (2017-2018)، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- بيصار عبد المطلب، (2016-2017)، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسات الأعمال: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، دون ذكر التخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
- الكعبي حميد سالم، (2016)، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، 06 (01)، جامعة المثنى، العراق، الصفحات: 02-30، تاريخ الاسترداد: 2022/03/30 من: <https://www.researchgate.net>.
- مرماط نبيلة، (2017)، التمكين كأسلوب لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل، مجلة معارف، 12 (22)، جامعة البويرة، الصفحات: 172-186، تاريخ الاسترداد: 2022/03/31 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53676>.
- راضي جواد محسن، (2010)، التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (01)، جامعة القادسية، العراق، الصفحات: 62-84، تاريخ الاسترداد: 2022/03/30 من: <https://qaes.iraqjournals.com>.
- طبال لطيفة، موساوي سمية، (2017)، الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للعاملين في المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 02 (07)، جامعة البليدة2، الصفحات: 13-20، تاريخ الاسترداد: 2022/03/31 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/38865>.

- بلخضر مسعودة، بوخضير مريم، (2016)، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، 17 (02)، الصفحات: 17-29، تاريخ الاسترداد: 2022/03/28: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/17865>
- شتاتحة عائشة، (2013)، تفعيل الإبداع في منظمات الأعمال من خلال مدخل التمكين، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 04 (02)، جامعة الأغواط، الصفحات: 103-121، تاريخ الاسترداد: 2022/03/31 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/89875>
- النويقة عطا الله بشير، (2014)، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 10 (03)، الجامعة الأردنية، الأردن، الصفحات: 426-452، تاريخ الاسترداد: 2022/03/25 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/89875>
- سلامة محمد وليد سالم، (2016)، أثر أبعاد التمكين الإداري على السلوك الإبداعي للعاملين في مؤسسة الاتصالات الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 02 (06)، فلسطين، الصفحات: 5-16، تاريخ الاسترداد: 2022/04/01 من: <https://journals.qou.edu>
- عبد الناصر عبد الله محمد عيسى، (2016)، التمكين الإداري للعاملين في مؤسسات التعليم العالي الناشئة تطبيقاً على جامعة الجوف، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 07 (22)، الصفحات: 01-20، تاريخ الاسترداد: 2022/04/01 من: [www.amarabac.com](http://www.amarabac.com)
- دايرة عيد الحفيظ، كيسرى مسعود، (2016)، تمكين العاملين وأثره على تنمية الإبداع في المؤسسة: حالة مؤسسة فريتا لصناعة الأسمدة البيتروكيمياوية في الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، 06 (02)، جامعة الوادي، الصفحات: 259-275، تاريخ الاسترداد: 2022/04/01 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10332>
- قبطان شوقي، (2013)، واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري للأستاذ الجامعي، مجلة الاقتصاد الجديد، 04 (01)، جامعة خميس مليانة، الصفحات: 299-322، تاريخ الاسترداد: 2022/04/02 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/56002>
- برو هشام، (2018)، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء الإداري المتميز: دراسة حالة مؤسسة جنرال إلكتريك الأمريكية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 12 (03)، جامعة الجلفة، الصفحات: 393-403، تاريخ الاسترداد: 2022/04/02 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/62845>
- شنافي نوال، (2013)، دور تطوير المهارات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 07 (01)، جامعة بسكرة، الصفحات: 124-134، تاريخ الاسترداد: 2022/04/02 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54085>
- بومدين محمد، بومدين حسين، بن شعيب نصر الدين، (2014)، دور العدالة التنظيمية في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 04 (01)، جامعة تلمسان، الصفحات: 05-28، تاريخ الاسترداد: 2022/04/01 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/30877>
- بن واضح الهاشمي، بيبصار عبد المطلب، (2018)، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 09 (02)، جامعة الأغواط، الصفحات: 321-342، تاريخ الاسترداد: 2022/04/04 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/55413>
- بيبصار عبد المطلب، (2017)، دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 10 (17)، جامعة المسيلة، الصفحات: 176-190، تاريخ الاسترداد: 2022/04/07 من: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/17845>
- *Manmohan Joshi, (2015), Human Resource Management, First Edition, without mentioning the publishing house.*

- S. Uthanu Mallayan M. Pugazh, (without mentioning the year of publication.), **TOTAL QUALITY MANAGEMENT**, without edition, Arasan Ganesan Polytechnic College Sivakasi.
- Pankaj Madan, (2006), **TOTAL QUALITY MANAGEMENT**, first edition, Krishna Prakashan Media (P) Ltd, India.
- ELLY R. TWINEYO KAMUGISHA, (2017), **The Basics of Business Management - Vol I: Leadership, Financial Management and Economics**, 1st edition, book boon, Without mentioning the country of publication.
- PFannstiel Mario A., Rasche Christoph, (2016), **Service Business Model Innovation in Healthcare and Hospital Management: Model, Strategies, Tools**, without mentioning the edition number, Springer International Publishing, Switzerlznd, , P: 25.
- G.Sreelakshmi, (2016), **Empowerment Methods and Guerilla Tactics for Managers**, Iosr Journal of Business and Management, Volume 18, Issue : 05, P 108.
- Sadaf Zahra Anna Iram, Hummayoun Naeem, (2014), **Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model**, IOSR Journal of Business and Management, Vol: 16, Issue: 9, p: 62.
- Golnaz Sadri, (2011), **Empowerment of the bottom line**, Industrial Management, Institute of Industrial Engineers, May/ June, p : 13.
- Gilbert Stephanie , Heather K. S. Laschinger, Michael Leiter,( 2010), **The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours**, Journal of Nursing Management, N: 18, p: 340.
- Miss Richa Aryan, Surat Singh, Amrinder Singh, (2016), **Employees Empowerment and their Performance in Private Sector: An Analytical Study**, Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, , Vol: 7, Issue: 12, p:51.
- Diab Salah M., (2017), **The Impact of Empowerment on the Organizational Creativity among Health Directors in the Jordanian Ministry of Health(An Empirical Study)**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol: 7, No:12, p : 824.
- Abou Elnaga Amir, Imran Amen, (2014), **the Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study**, American Journal of Research Communication, Vol: 2, N: 1, p: 20.