

تمكين العاملين كمدخل لتحسين جودة الخدمات

د. فرج شعبان¹أ. شيخ سعيدة²

الملخص:

إن التغييرات التي يشهدها العالم خلال السنوات الأخيرة فرضت على مختلف أنواع المنظمات وخاصة الخدمية منها تغيير أساليبها الادارية التقليدية في التعامل مع مواردها البشرية وتبني المفاهيم الادارية الحديثة إذا ما أرادت تحسين جودة الخدمات التي تقدمها ومن بين هذه المفاهيم نجد تمكين العاملين الذي هو عملية إطلاق لطاقت العاملين واستثمار لقدراتهم و إتاحة الفرصة لهم لتقديم أفضل ما لديهم، ولذا نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى التعرف على الدور الذي يلعبه تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: تمكين العاملين، الخدمة، جودة الخدمات.

Résumé

Les changements qu'a connus le monde ces dernières années ont imposé un changement radical des pratiques administratives traditionnelles des différents types d'organisations en général et des organisations Services plus particulièrement. Le but de ces changement est de faire face à leurs ressources humaines et de moderniser leurs concepts de gestion afin d'améliorer la qualité des services fournis. Parmi ces concepts nous pouvons citer la formation et l'autonomisation des employés qui concrétisent leur épanouissement ainsi que la libération de leurs énergies en donnant le meilleur d'eux-mêmes. Notre participation vise à mettre en évidence le rôle du perfectionnement des compétences des employés dans l'amélioration de la qualité des services.

Mots clés: l'autonomisation, le service, la qualité des services.

¹ د. فرج شعبان، أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

² أ. شيخ سعيدة، أستاذة مساعدة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة.

مقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات الكبرى التي تشهدها الساحة العالمية ، كان من الواجب على المنظمات بصفة عامة والمنظمات الخدمية بصفة خاصة إعادة النظر في سياستها تجاه المحيط وما يحمله من ديناميكية وتعقيد خاصة مع تزايد الإتجاه نحو العالمية والانفتاح على العالم الخارجي الذي أدى إلى إشتداد حدة المنافسة. ويعتبر المستهلك محور هذا التنافس لذا كان لزاما على هذه المنظمات ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات التي تقدمها، وهذا بطبيعة الحال ليس بالأمر السهل وذلك نظرا لما تتصف به الخدمات من خصائص وما ينتج عنها من صعوبات ومشاكل تسويقية.

وعلى ضوء هذه الأوضاع إتضح حقيقة أساسية مفادها أن نجاح المنظمات الخدمية يتوقف على كفاءة الموظفين بها وإخلاصهم فيما يقومون به من أعباء، فأصبح من الضروري الاهتمام بإيجاد المدخل الذي تستطيع به هذه المنظمات التأثير على سلوك العاملين. ومن هنا جاء الاهتمام بنظم تحفيز العاملين وتوجيههم وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة والاهتمام بالمشاركة ونشر روح الفريق بالإضافة إلى مدخل تمكين العاملين باعتباره استراتيجية ومهارة جديدة ومدخل فعال للتطوير والتحسين الإداري المستمر والمتواصل.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية تمكين الموظفين في تحسين جودة الخدمات، باعتبار أن موظف الخدمات عندما يتمتع بحرية التصرف وروح المبادرة الذاتية والدافع الذاتي لخدمة الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة والمرونة والتكيف فإنه تكون لديه مرونة أكبر للتعامل مع الزبائن، مما ينعكس على نوعية الخدمة التي يقدمها واهتمامه بجودتها بما يلبي احتياجات مستهلكها ورغباته، وبالتالي يجلب إلى مؤسسته نتائج جيدة وسمعة حسنة وإيرادات أفضل.

ومنه إرتأينا طرح التساؤل التالي : **كيف يساهم تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات؟.**

أهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث ابراز أهمية تمكين العاملين خاصة في قطاع الخدمات في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، ودور هذا في كسب ولأئهم ورضاهم.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في أهمية التمكين عموما، حيث أصبح للتمكين اليوم وخاصة تمكين العاملين في جميع القطاعات لاسيما الخدمات يحضى بأهمية بالغة من طرف الميسيرين ومدراء المؤسسات لما له من دور في إبراز قدرات العاملين وإظهار ابداعهم مما ينعكس ايجابا على جودة الخدمة المقدمة ومن ثمة كسب رضا الزبون.

محااور البحث :

المحور الأول: الاطار المفاهيمي لتمكين العاملين.

المحور الثاني: جودة الخدمات.

المحور الثالث: أهمية التمكين في تحسين جودة الخدمات.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتمكين العاملين.

لقد ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات، ولاقى هذا المفهوم شيوعاً ورواجاً في فترة التسعينات، وهذا ناتج عن زيادة التركيز على العنصر البشري داخل المنظمة أياً كان نوعها، كما أن التطورات والتحويلات الحاصلة في مجال تنمية العنصر البشري داخل التنظيمات أكدت على أهمية التمكين لما لها من دور في تحسين العلاقة بين المدير والعاملين، حيث إن هذه العلاقة تشكل حجر الأساس لنجاح وتبني أساليب التطوير داخل المنظمة.

أولاً: ماهية تمكين العاملين

لا يعد التمكين شيئاً جديداً ولكن الاهتمام به يعد حديثاً نوعاً ما خاصة في منظمات الأعمال الخدمية، لهذا مفاهيمه اختلفت وتنوعت بين المفكرين والكتاب.

1- تعريف تمكين العاملين:

يعرف التمكين عموماً في قاموس "مريام وبستر" بأنه: "تفويض أو منح أو إعطاء السلطة القانونية لشخص ما". كما تم تعريفه من قبل بعض الباحثين على أنه "توسيع قدرات الناس من أجل إتخاذ اختبارات الحياة الإستراتيجية" وتكون القدرات في سياق لم يكن متاحاً من قبل، ويشمل التمكين معرفة الفرد بظروفه، وقدرته والإيمان أنه من الممكن أن يعمل بنجاح على المستوى الشخصي والاجتماعي من أجل تحسين قدرات

1

أما تمكين العاملين فيعرف بأنه "زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية المعلومات التي تعطى لهم، وتوسيع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم، ومواجهة المشكلات التي تعترض أداءهم"².

ويعرف بأنه "منح العاملين قوة التصرف و اتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، و حل مشاكلها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة على النتائج"³.

ويعرف بأنه "منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم"⁴.

كما يعرف بأنه "عملية تأهيل العاملين في تحديد أهداف عملهم الشخصي ومسؤولية انجازه واتخاذ القرارات في مجاله ومعالجة المشكلات التي تواجههم وحلها في إطار المسؤولية المناطة بهم والسلطة الممنوحة لهم من قبل

المستويات الادارية العليا، فضلا عن حرية التصرف التي يتلقونها لمواجهة الحالة في ضوء المواقف المختلفة في العمل⁵.

ويعرف أيضا بأنه "إعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين، والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة، وممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة"⁶.

وعموما يمكن القول أن التمكين هو عملية ادارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة

2- خصائص التمكين: يصف عدد من الباحثين التمكين بأنه حالة تتميز بخصائص تتمثل فيما يلي:⁷

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أداء العمل بشكل كبير.
- الوعي والاحساس باطار العمل الكامل المكلف به الموظف.
- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
- المشاركة في المسؤولية فيما يتعلق بأداء المنظمة التي يعمل بها.

كما تتسم منظمات القيادات التمكينية بالخصائص التالية:⁸

- زيادة انخراط العاملين في اتخاذ القرارات.
- استخدام فرق العمل ذاتية الادارة.
- توظيف تكنولوجيا الانتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
- تشجيع التعلم المؤسسي ودمج المعلومات والخبرات في المنظمة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

3- أنواع تمكين العاملين: قسم (Suominen,2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:⁹

أ - **التمكين الظاهري**: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب - **التمكين السلوكي**: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها، وكذلك تجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

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

4-عناصر تمكين العاملين: تتمثل فيما يلي:¹⁰

4-1-مشاركة المعلومات: يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، و من خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي و القرار يتخذ من الأفراد و الإدارة أنفسهم جماعيا، وتكون آراؤهم ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة. وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لإتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، و يكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد و المخاطر لكل تصرف يقوم به. و تتمثل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكنين في:

أ-المعلومات العامة: و تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمنظمة.

ب-معلومات الصورة العامة للمنظمة: تهدف المعلومات إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للمنظمة و القدرات التي تملكها للتكيف مع البيئة الخارجية.

ج- معلومات متعلقة بالأداء: تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات و المؤشرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمنظمة، و ذلك من خلال تدريبهم.

د- المعلومات الشخصية: و تهدف إلى إكسابهم المهارات القيادية و مهارات تقدير نسبة مشاركة كل فرد وفريق في النتائج.

4-2- الإدارة الذاتية: لتجنب الفوضى و خلط الأمور و الخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، و من أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإن التمكين يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي، و الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هي حدود تصرفات العاملين؟ و ما هو نطاق مسؤولياتهم؟
- كيف توجه الإدارة طاقات العاملين و قدراتهم الإبداعية في المسار السليم؟
- ما هي الأدوار التي سيلعبها العاملون؟
- ما هو الإرشاد، التدريب، التوجيه المطلوب لدعم قدرات العاملين؟

بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد و نظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل و القواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين و توجيه جهودهم و ترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام و الإلتزام في اتجاهين:

*الإلتزام الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء و الأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المنظمة.

*الإلتزام الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية و التي تجذب المنافسة والابتكار و الجودة و البحث و التطوير.

4-3- فرق العمل: من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الإلتزام نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل ، فقد أصبح مطلوباً من جميع العاملين أن يلتقوا مع لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح و فعالية، و بالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق. و يعرف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها، و تهدف المنظمات من خلال اعتماد هذا الأسلوب إلى:

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب و بيئة صحية.
- الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية.
- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة .
- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية.
- الإلتزام بتحقيق الأهداف.
- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.

وتعتمد عملية تمكين العاملين على نوع من فرق الإدارة الذاتية، بحيث يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه، وتحقيق أهدافه و تحديد موارده المادية و تدريب أفراد و تعيين و اختيار الأفراد. و يتميز هذا النوع من الفرق أنه:

- فريق مستمر يدير نفسه ذاتياً.
- يحدد الأهداف، يخطط و يتخذ القرارات ويحل المشكلات.
- يوزع الأدوار، يحدد المسؤوليات و يراقب.
- الفريق لا يعتمد على الإدارة إنه " مستقل نسبياً، يتحرك ذاتياً "
- مجهودات الفريق و نتائجه أكبر من مجرد جمع لمجهودات الأعضاء إنما حاصل ضرب و تفاعل .
- فعالية الفريق الواحد تؤثر على فعالية الفرق الأخرى.

- الفعالية الكلية للمنظمة تتكون من فعالية الفرق الموجودة فيها.

ثانياً: خطوات تمكين العاملين، مبادئه وأبعاده

1-خطوات التمكين: إن عملية تمكين العاملين يجب أن تنفذ وفق مراحل وعلى خطوات متعددة، لذلك توجد عدة خطوات للتمكين الإداري، تتمثل فيما يلي:¹¹

1-1- **قياس قدرات الآخرين:** إن عملية قياس مهارات العاملين ومعرفة درجاتهم تنطلق من كون جعل مهامهم تتناسب مع قدراتهم بما يمكنهم من النجاح.

1-2- **تقديم النموذج العملي:** يتم من خلال النموذج توضيح كيفية تأدية المهام المنوطة بهذه المسؤوليات، وتقدم لهم بذلك مثلاً عملياً يساعدهم على سرعة ونجاح تمكين العاملين.

1-3- **توقع النجاح وصناعة الأمل:** إن الإيمان الكامل بقدرات الآخرين يزيد من توقعات النجاح لهم، كما أن الإفصاح عن التوقعات والمساعدة في الوصول إلى الأهداف، سوف يزيد من فعالية تمكين الآخرين ويطور من مهاراتهم وقدراتهم. والإفصاح على المستوى الشخصي ضروري والأكثر إيجابية منه هو الإفصاح العلني العام.

1-4- **تفويض السلطات مع المهام:** إذا استطاع أحد المعاونين للقائد القيام بمهامه فعليه أن يفوضه بالوظيفة مع السلطات اللازمة، وذلك هو الطريق لإعداد القادة.

1-5- **التغذية العكسية:** إن ذلك يتطلب القيام بتقييم تجربة التمكين ونقل جوانب القصور إلى الأفراد، والثناء على نجاحاتهم.

1-6- **الاستقلالية:** إن الهدف النهائي من التمكين يجب أن يكون هو الاستقلالية في اتخاذ القرار.

2-مبادئ التمكين: تتكون أساسيات التمكين الإداري من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة Empower حيث يمثل كل حرف منها مبدأ من المبادئ، وهي:¹²

- **تعليم العاملين (E-Education) :** وهذا لزيادة فعاليتهم ومن ثم نجاح المنظمة
- **الدايفية (M-Motivation):** فعلى الإدارة التخطيط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين و بيان دورهم الحيوي في نجاح المنظمة ، من خلال برامج التوجيه و التوعية ، بناء فرق العمل المختلفة و اعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- **وضوح الهدف (P-Purpose) :** يتعين على كل فرد في المنظمة الفهم الواضح و التصور التام لفلسفة و مهمة و أهداف المنظمة، من أجل الاستخدام المخطط و الموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

- **حقوق الملكية (O – Ownership)** يتعلق هذا المفهوم بسياسات تشجيع امتلاك العاملين لجزء من أصول المنظمات ، أو من خلال إيجاد خطط لزيادة عوائدهم و امتيازاتهم بحيث يكون لدى المنظمة قوة عاملة من الأفراد المالكين لمزايا و أصول تؤدي إلى تعزيز ولائهم و شعورهم الإيجابي تجاه مؤسساتهم، مما يؤدي إلى توسيع صلاحياتهم في العمل و زيادة مسؤولياتهم عن إنجازهم
- **الرغبة في التغيير (W – Willingness to change)** : فتشجيع الإدارة العليا و الوسطى للتغيير يجعل وسائل الأداء تنجح ، و هذا لكون نتائج التمكين تقود المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهامها.
- **نكران الذات (E – Ego Elimination)** : فبعض المديرين المتصفين بحب الذات و إتباع النمط الإداري القديم ، المعتمد على السلطة و السيطرة، ينظرون إلى التمكين على أنه تهديد و تحد لهم و ليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية و الربحية للمنظمة ، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وموجهين.
- **الاحترام (R-Respect)** : و هو يعني عدم التمييز بين العاملين، و الاعتقاد بأن كل عضو منهم قادر على المساهمة فيها من خلال تطوير عملية الإبداع فيه.

3-أبعاد التمكين: من خلال مراجعة الأبحاث المتعلقة بالتمكين يتبين لنا وجود اختلاف في تعرض هذه الابحاث لأبعاد التمكين التي تدل على محتواه ومضامينه، إلا أنها تجمع في معظمها على أن هذه الأبعاد تتمحور حول توفير النظم الملائمة التي تدعم التمكين، وقد تم تحديد هذه الأبعاد على النحو التالي:¹³

- **المهمة:** حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها.
- **تخصيص المهمة:** الأخذ بعين الاعتبار قدر من الاستقلالية التي يتمتع بها الموظف للقيام بمهام عمله وإلى أي مدى يتم توجيهه وإلى أي درجة توضح سياسات واجراءات المنظمة ما يجب القيام به؟ أو أي مدى يوجد تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟.
- **القوة:** الشعور بالقوة التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم ، وإلى أي مدى تكون السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ أو إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة، وتعزيز شعورهم بالتمكين؟
- **الإلتزام:** إلتزام الأفراد والإستجابة التنظيمية لأسلوب التمكين الإداري.
- **الثقافة:** مدى تعزيز ثقافة المنظمة للشعور بالتمكين الإداري، فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين بل على الأرجح قد تشكل عائقا قد تشكل عائقا لبيئة التمكين الإداري.

ثالثا: الفوائد الناتجة عن عملية تمكين العاملين و معوقاتهما.

1-الفوائد الناتجة عن عملية تمكين العاملين: يمكن تلخيص الفوائد الناتجة عن عملية تمكين العاملين وذلك بالنسبة لكل من الموظف والمنظمة في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: الفوائد الناتجة عن عملية التمكين.

نتائج خاصة بالموظف	نتائج خاصة بالمنظمة
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها ولتفريق العمل الذي ينتمي إليه وللمهام التي يقوم بها. - رفع مستوى المشاركة الفاعلة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة. - تحسين وتطوير مستوى أداءه - اهتمامه بالدورات التدريبية والمؤتمرات والندوات وورش العمل لاكتساب المعرفة والمهارات المطلوبة. - تمسك المنظمة به والمحافظة عليه بعد تطوير كفاءته وقدراته ومهاراته ومعارفه - يدرك قيمة عمله من خلال سيطرته على مهام العمل ، ورؤيته للأمر بنظرة شاملة يرى فيها أن ما يقوم به حلقة من حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف المنظمة - تحقيق الرضا الوظيفي بما يحققه له التمكين من تنمية لقدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة ولاء العاملين للمنظمة. - تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا . - زيادة فرص الإبداع والابتكار - عدم مقاومة الموظف للتغيير وبالتالي مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد. - تحقيق نتائج أداء جيدة. - تحسين العلاقة بين العاملين. - ونتيجة ذلك كله يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية والعالمية.

المصدر: تمكين العاملين مدخل للإصلاح الإداري نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://www.docstoc.com/docs/142253508/>

تاريخ الاطلاع 2015 /03/25

2-معوقات عملية تمكين العاملين : بالرغم من انتشار عملية تمكين العاملين في العديد من الدول إلا أن هناك بعض معوقات التطبيق التي من أبرزها مايلي:¹⁴

- ضعف مصداقية الإدارة.
- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين.

- خوف الإدارة العليا والوسطى من فقد السلطة والنفوذ حيث يخشى بعض المدراء من تطبيق التمليك لاعتقادهم أنه قد يفقدهم القوة الإدارية ويزيد من قوة الموظفين مما يهدد عملهم ووجودهم في موقع النفوذ.
- خوف الموظفين من تحمل المسؤولية مما يجعلهم يفضلون وضع تلقي الأوامر خوفا من تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لذا فإنهم يحاولون إعاقه التغيير الى التمليك
- الهيكل البيروقراطي التقليدي، حيث أن وجود المناخ البيروقراطي في المنظمة من شأنه أن يخلق نوع من الروتين والرتابة في العمل مما يعيق عملية التمليك.
- الإجراءات التأديبية الصارمة للمخطئين نتيجة بحثهم عن أفكار جديدة مما يخيفهم من أن يطرحوا أفكار أو قرارات جديدة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- الاختلاف بين المدراء والمرؤوسين في نظرهم للأهداف.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات .
- ضعف نظام التحفيز، التدريب والتطوير الذاتي.

المحور الثاني: جودة الخدمات

سنتناول في هذا المحور جودة الخدمة وذلك بالتطرق إلى تعريف الخدمة وخصائصها ، ثم سنتعرف على مفهوم جودة الخدمات وأهميتها وأبعادها.

1-تعريف الخدمة : لقد تعددت واختلقت تعاريف الخدمة وهذا بسبب التنوع الكبير في الخدمات والتي من بينها نذكر:

عرفتها الجمعية الأمريكية للتسويق بأنها "نشاط غير ملموس يقدمه طرف لطرف آخر من أجل اشباع رغبات المستهلك دون أن ينتج عن ذلك انتقال ملكية ملموسة"¹⁵.

وتعرف بأنها "أي فعل أو إنجاز يقوم به طرف لطرف آخر، ويكون بالعادة غير ملموس ولا يؤدي إلى حصول الملكية وإن إنتاجها قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي"¹⁶.

كما تعرف بأنها "عبارة عن نشاط يتبادل فيه منافع غير ملموسة من شخص مقدم إلى مستفيد (فرد أو منظمة أو كلاهما) في ظروف معينة، ولا يصاحب هذا التبادل انتقال للملكية وتتصف الخدمات بأن إنتاجها يتلزم واستهلاكها فهي غير قابلة للنقل والتخزين وتنفى بمجرد الاستفادة منها"¹⁷.

2- خصائص الخدمات: تتصف الخدمات بالعديد من الخصائص التي تميزها عن السلع المادية مما يؤدي إلى ظهور مشاكل في تسويقها وصعوبات في تصنيعها وتقديمها بالوجه الصحيح، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي:¹⁸

- اللاملموسية: تتصف الخدمات بأنها ليس لها وجود مادي بحيث أن المستهلك النهائي لها لا يستطيع رؤيتها أو لمسها أو تذوقها قبل استخدامها قياسا بالسلع المادية الملموسة.
- تلازم الانتاج والاستهلاك: ففي أغلب الاحيان لا يمكن فصل الخدمة عن مقدمها ومستهلكها نتيجة للتلازم اللحظي لعملية انتاج الخدمة واستهلاكها.
- عدم القدرة على تملك الخدمة: فالزبون يستهلك الخدمة ولا يمكنه تملكها حيث يقوم بكرائها فقط فهو بذلك يمتلك حق الاستعمال في المكان والزمان المحددين فقط.
- فنائية الخدمة: الخدمة غير ملموسة فلا يمكن تخزينها وهي عرضة للزوال والهلاك عند استخدامها وتنفى بمجرد انتاجها.
- عدم تجانس الخدمات: يعتمد تقديم الخدمات على مهارة واسلوب وكفاءة مقدمها وزمان ومكان تقديمها وبالتالي تختلف الخدمة المقدمة من وقت لآخر وفقا لحالة مقدمها.

ثانيا: مفاهيم حول جودة الخدمات، أهميتها وأبعادها.

قبل التعرف على مفهوم جودة الخدمات سنقوم أولا بتحديد تعريف الجودة بصفة عامة، ثم سنتعرف على أهمية وأبعاد جودة الخدمات.

1- تعريف الجودة: ليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه لمصطلح الجودة نتيجة لتعدد روادها والتنظيمات المهتمة بها، وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

تعرف الجودة بأنها "ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تلي احتياجاتهم وتوقعاتهم"¹⁹.

وتعرفها المنظمة الدولية للمواصفات: "جودة المنتج هو أن يحمل الصفات والخصائص التي يرغب بها المستهلك والتي تشبع حاجاته مقابل السعر الذي يدفع"، وطبقا للتعريف القياسي الذي قدمته الجمعية الأمريكية للجودة هي "تكامل الملامح والخصائص لمنتج أو خدمة ما بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معرفة ضمنا"²⁰.

2- تعريف جودة الخدمات: للزبائن نظرة خاصة لجودة الخدمات، يمكن لمسها عبر المؤشرين التاليين:²¹ فحسب تعريف M.Longlois و G.Tocquer يعتمد مستوى الجودة على ذلك الفارق بين رغبات الزبون اتجاه الخدمة

و إدراكه للجودة بعد استعمال الخدمة، فهي مقابلة بين المزايا المحققة وراء الاستعمال و الفوائد المنتظرة، فمستوى جودة الخدمة يتحدد عن طريق المقارنة بين مستوى الخدمة المتوقعة و إدراك الخدمة الفعلية.

و يركز هذا المفهوم على مدى ما يتوقعه الزبون عن مستوى الجودة، فإذا توافقت مستوى الجودة المتوقعة و مستوى الخدمة المدركة كانت الخدمة مرضية. لكن إذا كانت الجودة المتوقعة أكبر من الخدمة المدركة فإن ذلك لن يرضي الزبون. أما إذا كانت الجودة المتوقعة أقل من الجودة المدركة فإن ذلك من شأنه أن يحقق إشباعاً للزبون من الخدمة و رضا على أداءها. و الواقع أن كلا طرفي المعادلة سواء تعلق الأمر بتقدير الخدمة المتوقعة أو بإدراك حقيقة الخدمة المقدمة يخضعان للاعتبارات الشخصية للزبون و بالتالي فإن مسألة الجودة تكون نسبية بالضرورة.

و هناك مؤشر ثاني للتعرف على جودة الخدمة، و هو المؤشر الذي يأخذ في الاعتبار عملية التقييم التراكمية لمستوى الخدمة المقدمة على الأمد البعيد من طرف الزبون، و هنا أيضاً تكون عملية التقييم نسبية، ذلك أن الخبرات السابقة و مختلف التجارب و الأبعاد الثقافية ستكون الأسس التي سيعتمد عليها الزبون في تشكيل اتجاهاته توقعاته إزاء الخدمة. لكن مع ذلك يظل مستوى الرضا الذي يعبر عنه الزبون من خلال تعامله مع المنظمة الخدمية عنصراً أساسياً في مدى تضمين الخدمة للجودة، و لهذا تعتمد عدد من الدراسات على كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل الزبون كمقياس لجودة الخدمة.

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أن مفهوم جودة الخدمة يختلف باختلاف وجهات النظر، فالنسبة لمقدم الخدمة يكون مفهوم جودتها يختلف عن ذلك الذي يراه الزبون، وقد يختلف عند مجموعة من الزبائن أو مقدمي الخدمة، وهذا ما أدى إلى صعوبة وضع مفهوم واحد، إلا أنه يمكن استعراض بعض المفاهيم المتعلقة بجودة الخدمة وهي كالتالي²²:

جودة الخدمة من وجهة نظر مقدم الخدمة حسب Krojewski and Ritzman هي "مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعية مسبقاً لهذه الخدمة"

وجودة الخدمة من وجهة نظر المستفيد أو العميل هي "مواءمة هذه الخدمة لاستخداماته واستعمالاته".

ويرى Wyckoff أن جودة الخدمة هي "درجة التفضيل عند سعر مقبول والرقابة على المتغيرات بتكاليف مقبولة".

3- أهمية جودة الخدمة: يساعد أداء الخدمة بشكل جيد في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية على المنظمة منها:²³

- تنمية ولاء العملاء: فكلما ارتفع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعميل زاد رضاه عن المنظمة مما يؤدي إلى استمرار تعامله معها بل وزيادة حجم هذا التعامل وبالتالي زيادة ربحية المنظمة.

- جذب عملاء جدد: تساعد الخدمة الجيدة على تناقل الاتصالات الشخصية الايجابية بين العملاء ويؤدي ذلك إلى تحسين سمعة المنظمة وجذب عملاء جدد لها.
- تخفيض التكاليف: تساهم الخدمة الجيدة في تخفيض تكلفة النشاط عن طريق تجنب تكلفة إعادة أداء الخدمة، انخفاض ميزانية الاعلان والترويج نتيجة الاتصالات الشخصية الايجابية، انخفاض التكاليف الادارية نتيجة استغلال الطاقة.
- المساهمة في الحفاظ على العمالة: دلت نتائج المنظمات الرائدة في خدمة العملاء أن الخدمة الجيدة تساعد في الحفاظ على الموارد البشرية والكفاءات في المنظمة وتبدو هذه العلاقة بين جودة الخدمة والحفاظ على العمالة واضحة حيث تساهم الخدمة الجيدة في تنمية ولاء العملاء وجذب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة أعمال المنظمة وزيادة أرباحها، الذي يؤدي بدوره إلى توافر فرص الرقي والحوافز والاشباع الوظيفي للعاملين الأمر الذي يؤدي إلى رضاهم وزيادة حماسهم للعمل وبالتالي استمرارهم في تقديم الخدمة الجيدة.

4- أبعاد جودة الخدمات: تتمثل أبعاد جودة الخدمة، والتي يهتم بها العميل في الآتي: ²⁴

- الوقت : كم ينتظر الزبون.
- دقة التسليم : التسليم في الموعد المحدد.
- الإتمام : إنجاز جميع جوانب الخدمة بشكل كامل.
- التعامل : ترحيب العاملين بكل الزبائن.
- التناسق : تسلم نفس الخدمات بنفس النمط للزبون.
- سهولة المنال : إمكانية الحصول على الخدمة بسهولة و يسر و سهولة الاتصال.
- الدقة : إنجاز الخدمة بصورة صحيحة منذ أول لحظة.
- الاستجابة : التفاعل بسرعة مع العاملين لحل المشاكل غير المتوقعة و الاستعداد لتقديم الخدمة.
- الفهم : بذل الجهد لفهم حاجات الزبائن و تعلم الاحتياجات الخاصة.

المحور الثالث: أهمية التمكين في تحسين جودة الخدمات.

أولاً: أهمية وأسباب تمكين العاملين في المنظمات الخدمية:

الخدمات أوجه نشاط غير ملموسة ، وتعتمد على الطاقات البشرية (الموظفين مقدمي الخدمات للجماهير) الذين يقدمون خدمات متباينة ويتعاملون مع الجماهير باختلاف رغباتهم واحتياجاتهم ، مما يتطلب مرونة وتمكن استجابة

لهذا التباين وهذه الاختلافات. ويمكن أن نلخص الأسباب التي تدفع المنظمة الخدمية إلى تبني مدخل التمكين إلى الأتي: ²⁵

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأجل.
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة ، وخاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير الخدمات المقدمة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- توفير مزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.

ومما لا شك فيه أن المنظمة الممكنة تحل محل المنظمة الآمرة التي تتركز فيها السلطة في يد الرؤساء الذين يعتقدون أنهم يعرفون الأفضل دائما بعيدا عما يدور في الواقع . وعلى العكس من ذلك تستغل المنظمة الممكنة قدرات وحماس العاملين فيها بطريقة أفضل حيث أن لديها القدرة على أن تستفيد من خبراتها لجعل عملها أفضل.

ثانيا: التمكين والجودة

تمثل الجودة بالموصفات و الأداء الجيد للمنتج أو الوظيفة التي تقدمها المنظمة للحصول على نوعية عالية لعمليات التصميم و الإنتاج. و يعد تمكين العاملين أسلوبا فعالا و مضمونا لتحسين الجودة و الإنتاجية و تحقيق السعادة لدى العاملين، حيث يعمل التمكين على تحسين جودة المنتجات و العمليات، بالإضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن.

كما يقود التمكين إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى اتجاه وظائفهم و منظماتهم، و من ثم جعل أداءهم أفضل، و هذا ما يساهم في رفع جودة المنتجات و العمليات و الخدمات التي تقدمها المنظمة.

و إذا تحدثنا بشكل أكثر تفصيلا، فإن مشاركة العاملين في المعلومات تقود إلى تحقيق الإيجابيات التالية في مجال الجودة:

-تعزز المعلومات من الخدمات المقدمة للزبائن لتلبية لاحتياجاتهم.

-تحقق المعلومات التحسين المستمر للعمليات و ما يترتب على ذلك من تحسين نوعية السلع والخدمات المقدمة لجمهور المستفيدين.

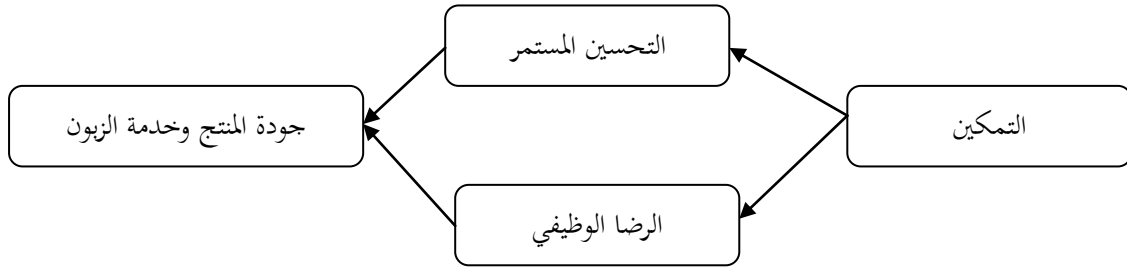
كما أن منح العاملين حرية التصرف و الاستقلالية و مشاركتهم في القرارات المتعلقة بأعمالهم، يساهم في تحسين جودة المنتجات و العمليات و الخدمات، و هذا كون العاملين في مواقع التنفيذ في ظل عملية التمكين، قادرين على اتخاذ أي قرار متعلق بعملهم من شأنه ضمان جودة عالية في أدائهم. أيضا، فإن السماح بhamش من المخاطرة و الخطأ للعاملين و تشجيع عملية التعلم و اكتساب الخبرة من الأخطاء و التغذية المرتدة عن السلوك، تساعد على التطوير و التحسين المستمر للعمليات و المنتجات والخدمات. بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن تكريس أسلوب العمل الجماعي و استخدام فرق العمل المستقلة، و ما ينتج عن ذلك من تعاون و تضافر للجهود و مشاركة في حل مشكلات العمل، يقود بدون شك إلى التحسين المستمر لجودة المنتجات و العمليات.

و منه، فإن تمكين العاملين يلعب دورا كبيرا في تحريك عجلة التحسين المستمر في المنظمة، هذا الأخير الذي يعتبر بمثابة المحرك الأساسي لبلوغ مستويات عالية من الجودة، و الذي يتحقق عن طريق المشاركة الكاملة و تعاضد جهود الجميع، و التي هي أصلا من مرتكزات عملية التمكين، و يؤثر بشكل مباشر في نوعية العمليات والوظائف التي تقوم بها المنظمة و المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن.

إذن يعد التمكين هنا ورقة أساسية لتحقيق الجودة في جميع مجالات عمل المنظمة، بما في ذلك عمليات ومنتجات و خدمات هذه الأخيرة، مما يجعلنا نراهن على أن عملية تمكين العاملين هي المفتاح الرئيسي في الوصول إلى المستويات المرغوبة من الجودة، و هذا ما أكد عليه جميع الخبراء في مجال الجودة. و منه، يؤدي تمكين الموظفين وتزويدهم بالمعارف و المهارات الضرورية و التدريب اللازم إلى فهم الموظفين لطبيعة وظيفتهم، و بالتالي تقديم سلع و خدمات على درجة عالية من الإتقان و الجودة و هذا ما يدل على العلاقة الوثيقة التي تربط ما بين عملية التمكين و تحقيق الجودة في المنظمات²⁶.

كما يمكن أن يكون التمكين من خلال عملية الإختيار والتدريب المطلوبة بتزويد العاملين بالمهارات اللازمة والثقافة لتعزيز حق تقرير المصير والتعاون والتنسيق بدلا من التنافس، وفي منظمات الخدمة يمكن استيعابها إجرائيا بتشجيع العاملين على الاستجابة للمشكلات المتعلقة بالجودة وتزويدهم بالمصدر وتفويض السلطات لهم وان ادراك العاملين لمعنى التمكين يعزز الإخلاص لديهم وتكريس أنفسهم للإهتمام بالمستهلكين والآخرين وتعزيز الرضا لديهم. وأشار "بيك" بأن سياسة التمكين تؤدي إلى كفاءة أكبر وذلك عندما تلتزم المنظمة بتكاملها في ثقافة المنظمة وشدد "فاركوه" على أهمية الاعتماد على أفكار وأراء ومهارات كل العاملين، وان إدراك عملية التمكين لديهم تعني بأن يكون لديهم القدرة على تلبية متطلبات المستهلك وبدون الحاجة إلى الحصول على إذن من السلطة العليا للقيام بالأعمال من أجل التحسين وتحقيق الجودة²⁷.

ويمكن توضيح العلاقة بين تمكين العاملين والجودة من خلال الشكل التالي:



المصدر: تلخوخ سعيدة، التمكين الاداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة LAYORBGM بالرغاية ، (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2013-2014)، ص41

خاتمة:

التمكين هو عملية ادارية معاصرة تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويعتمد مفهوم التمكين بشكل رئيسي على إقامة و تكوين الثقة بين الإدارة و العاملين، وتحفيزهم و مشاركتهم في اتخاذ القرارات، و كسر الحدود الإدارية و التنظيمية بين الإدارة و العاملين. ومن هنا كان الاهتمام بموضوع تمكين العاملين كأحد الأساليب الادارية الفاعلة التي تمكن المنظمات الخدمية من تحسين جودة الخدمات التي تقدمها.

وفيما يلي مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تدعيم تطبيق مدخل تمكين العاملين في المنظمات الخدمية:

- توسيع المشاركة في تبادل الآراء و المقترحات، خاصة قبل البدء بالعمل، للحصول على أكبر قدر من المساهمات و اختيار و تطبيق أفضلها، مع الحرص على احترام و تقدير جميع المقترحات .
- منح العاملين الدرجة المناسبة من حرية التصرف و الاستقلالية، و دعم عملية مشاركة العاملين في صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، مع محاسبتهم على النتائج، ذلك أن اشراكهم في القرارات يعني قيامهم بتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عليه، ما يجعلهم يبذلون جهدا أكبر خلال التنفيذ لتحقيق المطوب.
- ترك مجال مناسب من الحرية للعاملين لابتكار و تطبيق الأسلوب الذي يجدهونه مناسباً لأداء عملهم

- فتح المجال أمام العاملين للتجريب و التغيير في أساليب العمل المعروفة، مع السماح لهم بهامش مناسب من المخاطرة و الخطأ، و اعتبار الأخطاء التي يقومون بها، خاصة لأول مرة، فرصة للتعلم واكتساب الخبرة، بالإضافة إلى تجنب الانتقاد السلبي و التجريح
- بناء جو من الثقة المتبادلة في جميع أرجاء المنظمة و بين مختلف الأطراف، حيث تعد الثقة المفتاح الرئيسي و القاعدة الأساسية لتمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات، و منحهم حرية التصرف، و تبني أسلوب الفريق و العمل الجماعي.
- الحد من المعوقات التي تقف في طريق تمكين العاملين، و بالأخص الهياكل التنظيمية الهرمية والمعقدة، المركزية الشديدة، الأنظمة و الإجراءات الصارمة، و عدم الرغبة في التغيير.

الهوامش

- 1 فرج شعبان، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 163
- 2-الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004)، ص136.
- 3-فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة- منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات- (ط 2، عمان، الأردن: دار إيتراك للنشر و التوزيع 2001)، ص95.
- 4- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003)، ص 77.
- 5-عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري -دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة-، مجلة أهل البيت عليهم السلام (العدد 5، جامعة أهل البيت، العراق: 2005) ص13.
- 6-أحمد بن عبد الله بن حمد المنوري، واقع التمكين الإداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان (مذكرة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2013)، ص12.
- 7-مطر بن عبد المحسن الحميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008) ص 41.
- 8- مؤيد أحمد صادق مسعود، درجة التمكين الإداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (مذكرة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2012)، ص 16.
- 9-تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 28، العدد 2، دمشق، سوريا: 2012)، ص266.
- 10- كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان- (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008)، ص ص82-85.
- 11-محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الإداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الادارية (المجلد 38، العدد 2، الأردن: 2011)، ص485.
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (مصر:المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص 142-143.

- ¹³ -يوسف اسماعيل سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة (مذكرة ماجستير تخصص الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013)، ص21.
- ¹⁴ -هيثم محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011-2012)، ص25.
- ¹⁵ -هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2002)، ص17.
- ¹⁶ -محمد عوض الترنوري، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات (الأردن: دار المسيرة للنشر، 2006)، ص14.
- ¹⁷ -حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية دراسة حالة الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي (مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2005-2006)، ص52.
- ¹⁸ -نفس المرجع السابق، ص ص 55-58.
- ¹⁹ -فواز التميمي، أحمد الخطيب، ادارة الجودة الشاملة (عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008)، ص14.
- ²⁰ -حواس عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص40.
- ²¹ - وسيلة واعر، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2010، ص ص 10-11.
- ²² -زينب حوري، جودة الخدمة لارضاء العميل وأثرها في نجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2010، ص9.
- ²³ -حواس عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص70.
- ²⁴ - وسيلة واعر، مرجع سبق ذكره، ص11.
- ²⁵ -تمكين العاملين مدخل للاصلاح الاداري نقلا عن الموقع الالكتروني:

<http://www.docstoc.com/docs/142253508/>

تاريخ الاطلاع 2015 /05/25

- ²⁶ -خليدة محمد بلخير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2012-2013)، ص ص 119-121.
- ²⁷ -كريمة توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

المراجع:

الكتب:

1. الكبيسي عامر، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2004).
2. فانتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة- منهج حديث لتحقيق شفافية المنظمات- (ط 2، عمان، الأردن: دار إيتراك للنشر و التوزيع 2001).

3. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2003).
4. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية (مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009).
5. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات (عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2002).
6. محمد عوض الترنوري، ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات (الأردن: دار المسيرة للنشر، 2006).
7. فواز التميمي، أحمد الخطيب، ادارة الجودة الشاملة (عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2008).

المجلات:

1. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري -دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة- ، مجلة أهل البيت عليهم السلام (العدد 5، جامعة أهل البيت، العراق: 2005).
2. محمد ذيب المبيضين، محمد أحمد الطراونة، أثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الأردنية ، مجلة دراسات العلوم الادارية (المجلد 38، العدد 2، الأردن: 2011).
3. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين -دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية (المجلد 28، العدد 2، دمشق، سوريا: 2012).

الأطروحات والمذكرات:

1. أحمد بن عبد الله بن حمد المنوري، واقع التمكين الاداري لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة الباطنة شمال في سلطنة عمان (مذكرة ماجستير في التربية تخصص الادارة التعليمية، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2013).
2. تلخوخ سعيدة، التمكين الاداري وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة LAYORBGM بالرغاية ، (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة بومرداس ، الجزائر، 2013-2014).
3. حواس عبد الرزاق، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المنظمة العمومية دراسة حالة الخدمات البنكية ببنك الجزائر الخارجي (مذكرة ماجستير تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2005-2006).
4. خليدة محمد بلكبير، تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2012-2013)، ص ص 119-121.
5. فرج شعبان، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الانفاق العام والحد من الفقر دراسة حالة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2012،

6. كرمية توفيق، تمكين العاملين -دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان- (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008).
7. مطر بن عبد المحسن الحميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى (مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008).
8. مؤيد أحمد صادق مسعود، درجة التمكين الاداري وتطوير الأداء والعلاقة بينهما من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية (مذكرة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2012).
9. هشام محمد العطار، مدى ممارسة التمكين الاداري وتأثير ذلك على ابداع العاملين -دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية بغزة (مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2011-2012).
10. يوسف اسماعيل سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالابداع الاداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة (مذكرة ماجستير تخصص الادارة التربوية، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2013).

الملتقيات:

1. وسيلة واعر، دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية: حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2010،
2. زينب حوري، جودة الخدمة لارضاء العميل وأثرها في نجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2010.

المواقع الالكترونية:

- تمكين العاملين مدخل للإصلاح الاداري نقلا عن الموقع الالكتروني:

<http://www.docstoc.com/docs/142253508/>

تاريخ الاطلاع 2015 /03/25