

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

التمكين الوظيفي للموارد البشرية كإستراتيجية لتبني مبدأ التحسين المستمر

Functional empowerment of human resources as a strategy to embrace the principle of continuous improvement

شنة محمود^{1*}، جوادي يوسف²

¹جامعة محمد خيضر بسكرة، (الجزائر)، -mahmoud.chenna@univ-

biskra.dz، مخبرالدراساتالنفسية والاجتماعية بسكرة.

²جامعة محمد خيضر بسكرة، (الجزائر)، -youcef.djouadi@univ-biskra.dz

تاريخ النشر: 2023/09/01

تاريخ القبول: 2023/08/01

تاريخ ارسال المقال: 2023/06/01

* المؤلف المرسل

الملخص:

إنّ التمكين الوظيفي واحد من بين المصطلحات الحديثة التي اهتمت بها عديد المنظمات العالمية، وأظهرت نتائج العديد من الدراسات فائدتها وعلاقتها بتحسين مستوى الإنتاج، وعلى غرار المجتمعات العربية حيثُ ظهرت عديد من الدراسات الأخرى التي بحثت مدى تطبيق هذه الإستراتيجية الحديثة في العمل وبحثت العوامل المؤثرة والمتأثرة بها داخل التنظيم. وهدفت هذه الدراسة معرفة علاقة تطبيق التمكين الوظيفي بعدد من المخرجات الوظيفية المرغوبة مثل الإستغراق الوظيفي والانتماء التنظيمي، وبدرجة أكبر دوره في تجسيد مبدأ التحسين المستمر واعتمدت هذه الدراسة على مراجعة الدراسات السابقة المتاحة التي أجريت حول هذا الموضوع ، حيثُ توصل الباحث إلى استخلاص جملة من النتائج مفادها ارتباط التمكين الوظيفي إيجابا بتطوير المستوى الفني للعُمل وتحفيز روح المبادرة و الإبداع والابتكار لديهم، كما اتضح ارتباط التمكين الوظيفي إيجابا بعملية الاتصال والمرونة في التعامل وتقبل الأفكار والمشاركة في عمليات التطوير والتغيير التنظيمي الهادفة إلى التحسين المستمر لكل المراحل وعلى كافة المستويات.

الكلمات المفتاحية: التمكين الوظيفي ؛ التحسين المستمر؛ إستراتيجية التمكين الوظيفي.

Abstract:

Functional empowerment is one of the modern terms that many international organizations have been interested in. The results of many studies have shown their usefulness and relevance to improving the level of production, similar to Arab societies. A number of other studies have emerged that have examined the applicability of this modern strategy to work and have examined the influencing and influencing factors within the organization. The aim of this study was to learn about the relationship of job empowerment application with a number of desired career outputs such as functional dumping and organizational affiliation, and a greater extent, its role in reflecting the principle of continuous improvement relied on a review of previous available studies on the subject Where the researcher drew a series of conclusions that job empowerment is positively linked to the development of the professional level of workers and stimulate their entrepreneurship, creativity and innovation, Job empowerment has also been positively linked to the communication process, flexibility in dealing, acceptance of ideas and participation in the processes of development and organizational change aimed at the continuous improvement of all stages and at all levels.

Keywords: Functional empowerment ؛Continuous Improvement ؛Empowerment Strategy.

مقدمة:

مع تطوّر وتوسّع التكنولوجيا والاقتصاد، واستخدام أنظمة العمل، والتحوّلات الكبيرة في مفاهيم الإدارة، وكثرة التخصّص والخيارات المتنوّعة وبلوغ المنافسة ذروتها يُعدّ الاستثمار في القوى العاملة أولى الأولويات. لأنّها العمود الفقري لعملية التنمية والقدرة على التطوير والابتكار والإبداع، الأمر الذي يتطلّب إعادة تقييم الإدارة وتطويرها استجابةً للأخطار والتحديات المستقبلية. حيث يُعدّ التمكين الوظيفي أو ترخيص العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تعتمد على مجموعة من الصّلاحيات والمسؤوليات المصمّمة لمنح الموظّفين وتشجيعهم على المشاركة والإبداع. من خلال اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة، فإنّ هذا يجعلهم يتصرّفون بطريقة تحدث فرقاً في الأداء، ممّا يُساعد إدارة الموارد البشرية على تكريس مبدأ التحسين المستمر والتطوير والتغيير في جميع الجوانب التنظيمية، حيث يُعدّ هذا الأخير أداة جد فعّالة لتحقيق الجودة الشاملة من خلال ترسيخ ميزة تنافسية لدى العاملين عن طريق تحسين أدائهم وتكثيفهم مع البيئة التي يعملون فيها، إذ سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية معرفة كيف يُمكن للتمكين الوظيفي للموارد البشرية أن يكون إستراتيجية متبّعة لتبني مبدأ التحسين المستمر في المنظمة.

1- التمكين الوظيفي

1-1 مفهوم التمكين الوظيفي:

يُعرّف الفعل يُمكن empower في قاموس وبستر على أنّه عملية منح السُلطة القانونية with legal power أو invest في تحويل السُلطة إلى شخص ما authorize أو أن تُتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما enable وأيضا لجأ كتّاب آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين الوظيفي، بالرّجوع إلى بالتركيز على مُكوّن القوّة بداخل مُصطلح التمكين الوظيفي Empowerment يتمّ تعريف القوّة على أنّها القدرة على فعل مهمّة. والتمكين الوظيفي بهذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوّة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يُمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية. وترى وجهة النّظر هذه أنّه من خلال إعطاء العاملين استقلاليتهم ومشاركتهم في صنع القرار وفي تحديد أساليب تنفيذه، فإنّ الحصيلة الكليّة للقوّة في المنظمة تزيد ولا تنقص. فالتمكين الوظيفي يُقلّل من السيطرة ولكنّه يزيد من القدرة على المهمة الفاعل المبتكر، فالقيمة الأساسية التي يتركز عليها التمكين الوظيفي هي أنّ المشاركة في القوّة تؤدي إلى مزيد من القوّة. حيث يُمكن تقديم مفهوم للقوّة يتماشى مع ثقافة التمكين الوظيفي على أنّها إعادة توجيه القيم والمعتقدات التي توجه السلوك، بحيث تدعم وتحرر الأفراد بدلا من انتقاصها لحيز التفكير والحركة لديهم، فتمكين الفرد يعني وعيه بالعوامل المؤثرة على سلوكه وقدرته على تحديد العوامل التي تبرز سلوكه من غيره (1).

1-1-1 مفهوم التمكين الوظيفي من حيث أنّه عملية منظمة:

يشير مفهوم التمكين الوظيفي EMPOWERMENT إلى زيادة السُلطة والمسؤولية الموكلة إلى العاملين من المستويات الادارية المباشرة، بحيث تعادل أو تكاد تعادل السُلطة والمسؤولية الموكلة في الإدارة العليا وهذا بغرض نجاح عملية التفاوض والتفاهم بين المديرين والعاملين حيث يكاد يتساوى الطرفان من حيث القوّة (2).

ويُعرف كذلك: التمكن الوظيفي هو نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين بمشاركة سلطة القرار، وفي التمكن الوظيفي المرؤوس الممكّن مسؤولاً عن جودة ما يقرّره أو يؤدّيه إذ يتضمّن التمكن الوظيفي ليس فقط في حرية المرؤوس في اختيار سير أو سبل تنفيذ المهام المخطّطة لإرضاء العملاء ولبلوغ أهداف المنظمة بل أيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة و في تحليل المشكلات وصنع القرارات (3).

والحقيقة أنّ مفهوم التمكن الوظيفي هو مفهوم بسيط ومعقد في الوقت نفسه: فهو بسيط من حيث أنّ المديرين يحتاجون إلى دعوة العاملين ليعملوا أو يؤدّوا وظائفهم، كما أنّه معقد من حيث أنّ المديرين والعاملين من الناحية الواقعية ليسوا مدرّبين على أنّ يفعلوا ذلك، كما أنّ التدريب قد يأخذ وقتاً وممارسة طويلة. وإجمالاً يتركز مفهوم التمكن الوظيفي على ثلاث محاور رئيسية وهي:

- تحديد مهام وحدود تصرّفات العاملين ورسم أدوارهم خاصة علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- تمكين العاملين من التصرف في المواقف الجديدة، مع تزويدهم بكافة المعلومات التي تجعلهم قادرين على التصرف في كافة المواقف.
- التركيز على دور الفريق ضمن إطار الدعوة إلى أن يدير فريق العمل نفسه بنفسه والغاية من ذلك جعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة نشاطهم (4).

1-2 المفاهيم المرتبطة بالتمكين الوظيفي:

حظي موضوع تمكين الوظيفي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ بداية عام 1999م، ممّا أدى بعض الباحثين إلى تسمية عصر التسعينات بأنّه) عصر التمكين الوظيفي(، إلا أنّه رغم تعدّد البحوث والدراسات مازال الغموض والتناقض الشديد بين الباحثين قائماً حول مفهوم التمكين الوظيفي العاملين والفرق بينه وبين المفاهيم الإدارية الأخرى مثل: التفويض، المشاركة، الإثراء الوظيفي... وغيرها.

1-2-1 التمكين الوظيفي والتفويض:

بشكل عام يُمكن القول أنّ التمكين الوظيفي يختلف على التفويض، فالأول أكثر ثراء من الثاني، ففي التفويض تجد المستوى الأعلى يفوض الأدنى في جزئية محدّدة، ولا يتيح له إلا قدراً يسيراً من المعلومات ما يساعد على تنفيذ المهمة، وتكون المسؤولية عن النتائج المنوطة بالمفوض وليس بالمفوض إليه. أمّا في التمكين الوظيفي فتتاح للمستوى الأدنى صلاحيات أوسع في إطار نطاق متفق عليه، وتكون المعلومات مشتركة بين الإدارة والعاملين، في ما عدا المعلومات الإستراتيجية الهامة التي تحتم مقتضيات موضوعية مُعيّنة أن تظلّ سرية، و تقع المسؤولية عن النتائج على العامل الممكّن فإذا كانت ايجابية تتمّ مكافأته، وإذا كانت سلبية تتمّ محاسبته حيث يجب أن يتعلّم من ذلك الدرس حتى لا يكرّر الخطأ (5).

1-2-2 التمكين الوظيفي والاندماج:

"الاندماج مع الجماعة هو عملية دعوة العاملين في مجموعات على جميع المستويات في المنظمة، لاجتماعات التفكير جماعياً وليس فردياً للتوصّل إلى القرارات ذات نوعية أفضل تحضى بقبول الجميع" (6).

1-2-3 التمكين الوظيفي والإبداع:

"يُقصد بالإبداع قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة، المرونة، الأصالة، المخاطرة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل، والخروج على المألوف، والتي تظهر كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير، وهذه القدرة يمكن تميئتها وتطويرها" (7).

كما يُعرّف التمكن الوظيفي على أنه الأداء المتميز الذي ينتج عنه فكر أو عمل إيجابي جديد، وهو مجموعة من التعليمات التي تتسم بالقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار والقابلية للتغيير والمجازفة وسعة الاتصالات وتشجيع الإبداع، والتي يستخدم فيها الفرد ما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وما يحيط به من مؤثرات بيئية في أن يتوصل إلى فكرة أو منتج أو أسلوب جديد... يحقق المنفعة للمجتمع أو المنظمة التي يعمل بها (8).

حيث يمكن القول أنه توجد علاقة متينة بين الإبداع والتمكن الوظيفي، فالمنظمات الناجحة تشجع روح الإبداع من خلال التمكن الوظيفي، وذلك لا يتم إلا بدفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى مجمل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الآمامية، أو يواجه الزبائن وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وكما يقول توم بيترز وترومان في كتابهما (البحث عن التميز) يكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر، وتمكينهم من الأداء بحرية وشفافية (9).

1-2-4 التمكن الوظيفي والإثراء الوظيفي:

يُعرف الإثراء الوظيفي بأنه إعادة تصميم الوظائف بحيث تتضمن تنوع في أنشطة الوظيفة، بجانب الاستقلالية والحرية للعامل في السيطرة على وظيفته، وتحديد كيفية تنفيذها والقيام بالرقابة الذاتية لإعماله، علاوة على حصوله على معلومات عن نتائج أعماله واتصاله المباشر بمن يستخدم نتاج وظيفته. و بناء على ذلك فالإثراء الوظيفي يُعدّ عملية أساسية لتطبيق تمكين العاملين، حيث يتطلب التمكن الوظيفي إعادة تصميم العمل وإحداث تغيير فيه حتى يشعر الموظف بالفاعلية الذاتية وقدرته على التأثير على الأحداث والأفراد والظروف المحيطة بالعامل ومخرجاته (10).

1-3 أنواع تمكين العاملين:

هناك أربع أنواع رئيسية للتمكن نوجزها فيما يلي:

1-3-1 التمكن الوظيفي من خلال المشاركة Empowerment through participation

participation: ويهتم بتمكين العاملين في سلطة اتخاذ القرار في بعض الأمور والمهام المتعلقة بالعمل والتي كانت في الأساس من اختصاص المديرين، كما يتضمن التمكن الوظيفي من خلال مشاركة الموظفين في اتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية و تولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء و التدوير الوظيفي.

1-3-2 التمكن الوظيفي من خلال الاندماج Empowerment through involvement

involvement: ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك العاملين في تقديم المعلومات، حيث تستخدم الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة العاملين للحصول على معلومات مُسترجعة.

1-3-3 Empowerment through commitment: ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بالأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمّل

مسؤوليات أكبر عن أدايمهم، ويمكن التزام العاملين من خلال رفع رضاهم عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة (11).

1-3-4 Empowerment through delayering: ويتضمن تمكين العاملين من خلال تقليل المستويات الإدارية

يَعْتَقِدُ الباحثين أنّ البناء التنظيمي المسطح بمستويات وخطوط سلطة اقل يُمكن أن يوفّر بيئة مُلائمة وصالحة للتمكين تسمح للعاملين باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، ويتطلّب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلّص من العمالة الزائدة وبجانب ذلك يتمُّ التركيز على تدريب وتطوير العاملين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.

1-4 أهمية التمكين الوظيفي:

يُعَدُّ التمكين الوظيفي جزءاً مشهوداً من التغيير في عالم الصنّاعة اليوم فهو يُوَدِّي إلى تهذيب كوادِر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المدراء كما يُعَدُّ التمكين الوظيفي عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة. إنّ التمكين الوظيفي يُسهم في زيادة إنتاجية المنظمة لكونه يُسهم في تطوير قابليات العاملين وزيادة رضاهم وتمسّكهم بالمنظمة، كما أشار (Steven , 1993) إلى أنّ أهمية التمكين الوظيفي تأتي من خلال كونه ضرورياً لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يُمكنها من التكيف السريع (12).

ويُنظر إلى التمكين الوظيفي الإداري باعتباره وسيلة تحوّل المنظمة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة، كما تتوفّر الخيارات المتاحة أمام المنظمة على رسالتها وأهدافها ومواردها ونمط القيادة وثقافتها، ويسهم في زيادة فهم العاملين لدورهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير الكفاءة الذاتية وتقليل الشعور بالضّعف على العاملين، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وزيادة المواءمة بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، وكسب رضا العملاء، وزيادة إنتاجية المنظمة، وزيادة قدرة استجابة المنظمة كما تبرز أهمية التمكين الوظيفي أيضاً في تحقيق أهداف تنظيمية لا يمكن تحقيقها بمعزل عن إشراك العاملين فيها، وتصبُّ هذه الأهداف في مصلحة كل من المنظمة نفسها، والعاملين فيها، وعملائها، ويُمكن إدراجها فيما يلي:

1. أن تُصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق من خلال تطوير منتجاتها وتحسين خدماتها عن طريق إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقية لدى العاملين.
2. كلّمّا اعتمدت المنظمة عملية تمكين موظفيها، من خلال تفويضهم بالصلاحيات وسلطات اتخاذ القرار، انخفض عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي، ما يعني مرونة هذا الهيكل وأفقيته.
3. تفرُّغ الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية، وعدم ضلوعها وإضاعة وقتها بالأمر العاديّة الروتينية، وكذلك تسريع عملية اتخاذ القرارات.

4. يُتيح التمكين الوظيفي الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة وخصوصا الموارد البشرية كونه يُشجع الموظفين على إطلاق الأفكار الجديدة والإبداعية ما يزيد من قدرة المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.
 5. القرارات فالتمكن الوظيفي يعمل على تسريع اتخاذ القرار ما ينعكس إيجابا على الأطراف الثلاثة: المنظمة والربون والموظف.
 6. يُتيح التمكين الوظيفي للموظف الفرصة للتعبير عما لديه من أفكار خلاقة قد تُؤدّي إلى زيادة أرباح المنظمة أو جذب زبائن جدد.
 7. يُوقّر التمكين الوظيفي درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة، وخصوصا إذا ما اقترن تفويض الصلاحيات وتوسيع المسؤوليات بالمكافآت والحوافز.
 8. يُوقّر التمكين الوظيفي شعورا لدى العاملين بأهميّة ما يقومون به من أعمال، ما يعني دفعهم نحو الاحتراف والمهنيّة، وزيادة المعرفة (13).
- وتكمن أهمية التمكين الوظيفي في استخراج المنظمات لكامل طاقات العاملين لتقديم أفضل ما لديهم، لأنّ أهداف المؤسسة جزء مهم من أهداف العاملين فالمديرون الذين يمهّدون الطريق أمام مرؤوسيهم لتمكينهم، إنّما هم يقدمون خدمة للمنظمة والعاملين معا. وتأتي أهمية التمكين الوظيفي أيضا كونه يحقق القدرة على الإنجاز والأداء الذي يحوّل إلى إقصاء كافة القيود غير الضرورية أمام العاملين والذي يعني إزالة مسؤولية الرقابة من قبل المدير إلى رقابة مجموعة العمل واعتماد الرقابة عبر مفهوم الثقة بالعاملين وإطلاق طاقاتهم وفعاليتهم نحو الإنجاز ويُعدّ سببا رئيسا في تحقيق المنظمة لأهدافها إذ أنّه يُساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعليّة وكفاءة (14).

1-5 أسباب التمكين الوظيفي:

يُعتبر التمكين الوظيفي من أهم الضمانات الحيويّة لاستمرار أي منظمة، لأنّ التمكين الوظيفي يُساهم في رفع معنويات ورضا العاملين، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، هذا الرضا الذي يُساهم مع حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي والسعي في تحسين الأداء، ناهيك على أنّ التمكين الوظيفي يؤدّي إلى سرعة معالجة الشكاوى وإقتراحات ومشكلات العملاء الداخليين والخارجيين وهو عامل أساسي لنجاح المنظمات وإستمرارها.

ويرى DAFT أنّ المنظمات تنطلق نحو العمل بإستراتيجية التمكين الوظيفي لأسباب يُمكن إنجازها بما يأتي:

- كخطة إلزامية أو ملّمة لتحسين المنتجات والخدمات.
 - لأنّ المنظمات الأخرى تعمل كذلك في صناعتها (كيفية توجه المنظمات لتقليد منظمات ماثلة في نفس البيئة)
 - من اجل خلق وإقامة منظمة تعليم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية (15).
- إنّ أكثر الأسباب الثلاثة قوّة ومتانة ونجاح هو السبب الثالث إذ يُعدّ التمكين الوظيفي أساسيا لمنظمات الأعمال لأنّه يطلق العنان لإمكانيات وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال التدريب والتعلّم ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم ففي عالم اليوم عندما تستند المنافسة بصورة متزايدة على الأفكار الجديدة والمبتكرة فإنّ تمكين العاملين يُصبح حاسمًا لنجاح المنظمات وأنّ هذا النشاط الابتكاري لا يمكن تكوينه لدى العاملين من خلال القوّة أو

- الإشراف عليهم على نحو تقليدي، كما أشار Daft إلى أنّ العاملين في الخطوط الأولى دائما يمتلكون تفهّما أفضل من مدراءهم عن كميّة تحسّين العمل وإرضاء الزبائن وحل مشاكل الإنتاج، فضلا عن أنّ العاملين هم أكثر خضوعا لقرار ما أو لطريقة أداء معيّنة عندما تكون لهم صلة متينة بعملية صياغة القرار. وأنّ الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين الوظيفي يُمكن إيجازها في ما يلي:
- حاجة المنظمة إلى أنّ تكون أكثر استجابة للسوق.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
 - الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليوميّة و تركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل.
 - الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، خاصّة الموارد البشرية للحفاظ على الميزة التنافسيّة.
 - أهميّة سرعة اتخاذ القرارات.
 - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
 - توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
 - الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد (16).

1-6 خصائص التمكين الوظيفي:

- من خلال التعاريف السابقة التي تم عرضها سابقا وكذا أهميّة التمكين الوظيفي، يمكن القول أنّ يتّسم هذا المفهوم بالخصائص التالية:
- التمكين الوظيفي واحد من المظاهر الجديّة في إدارة الأعمال الحديثة.
 - يُحقّق زيادة التّفوذ الفعّال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرّية لأداء مهامهم.
 - يركّز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والآزمات.
 - يستهدف استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.
 - يجعل الأفراد أقلّ اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السّلطات الكافية في مجال خدمة الزبون.
 - الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل المكلف به العامل.
 - يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم و قراراتهم.
 - للتمكين حدود معيّنة، فإذا خرج المشكل منها، القرار يجب أن يتخذ على مستوى أعلى ولا يُمكن لأي شخص التّدخل.
 - نشر التمكين الوظيفي خارج المؤسسة مربوط بهدف إرضاء الزبون لأنّه يحتاج أمامه إلى شخص يجيبه حالا ويقرّر (17).

1-7 عناصر إستراتيجية التمكين الوظيفي:

- يُشيرُ بعض الباحثين إلى عناصر التمكين الوظيفي بمفاتيح التمكين الوظيفي أو محاور التمكين الوظيفي في المنظمة وتترابط هذه العناصر فيما بينها بشكل متفاعل لتحقيق أكبر التأثيرات الايجابية لتطوير العمل بالمنظمة. وقد أشار IVANCEVICH وزملائه إلى أنّ هناك ثلاث عناصر هي:

- مشاركة صريحة في معلومات أداء الأعمال مع العاملين.
- هيكل يُوضّح مجاميع العمل والأفراد ضمن إدارة ذاتية.
- إحلال فرق العمل بدلا من التسلسل الهرمي والسلطة (18).

8-1 التغيرات التي تتطلبها تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي:

يتطلّب تطبيق إستراتيجية التمكين الوظيفي إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية وتغيرات في ثقافة و أنظمة المنظمة، إذ أنه ليس من المعقول أن يجري تمكين العاملين في المنظمات تسير في اتجاه تشديد الأوامر والتحكم، وعلى هذا الأساس فإنه يمكن وصف تمكين العاملين بأنه المفتاح الأول نحو منظمة قابلة لتبني التعليم والتي تستطيع أن تحدث تغيرا سريعا في العالم. فكثيرا ما يُنظر مديرو المنظمات إلى التغيرات على أنّها المشكلة الأكثر شيوعا في مواجهتها، و يتميز عالم الأعمال اليوم بالشمولية والمنافسة المتزايدة و وسائل الاتصالات الفورية والمفاجآت وقد يحدث حدثا صغيرا يمكن أن يخلق أثرا كبيرا من الصعوبة أو من المستحيل التنبؤ به، وبهذا فإنّ عمليّة اللّحاق بالمتغيّرات تحتاج إلى مرونة كبيرة ومتابعة شديدة لمتغيّرات البيئة الخارجيّة. إنّ التمكين الوظيفي باعتباره مفهوما معاصرا يتطلّب تنظيميا معاصرا أيضا فإنّ تطبيق مفهوم معاصر مثل مفهوم التمكين الوظيفي لا يمكن أن يتحقّق في ظل هياكل تنظيمية ومبادئ تنظيمية قديمة وتقليدية. لذلك لا بُدّ من بعض التحوّلات اللاّزمة للانتقال إلى تنظيم المناسب الذي يتناسب مع مفهوم التمكين الوظيفي.

9-1 متطلبات نجاح عملية التمكين الوظيفي:

لكي يتم اعتماد تمكين العاملين في المنظمات بنجاح، لا بدّ من توفّر مجموعة من المتطلّبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عمليّة التمكين الوظيفي، وهي:

- الثقة الإدارية: أساس عمليّة التمكين الوظيفي هو الثقة، ثقة المديرين في مرؤوسيههم، وقد عرّف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنّها توقّع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأنّ معلومات أو تعهُّدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص هيّ معلومات أو تعهدات صادقة يُمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات وحرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدّي إلى تمكين سلطة العامل.

- الدّعم الاجتماعي: لكي يشعر العاملون بالتمكين الوظيفي الفعلي فلا بدّ أن يشعروا بالدّعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمنظمة، وبمرور الوقت يُحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم.

- الأهداف والرؤية المستقبلية: يُمكن للمنظمة أن تحقّق درجة عالية من التمكين الوظيفي إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمنظمة، و يترتّب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

- الاتصال الفعّال : يُعدُّ الاتصال الفعّال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأنّ المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها وإتّما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنّه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبدون التزام لن يتحقّق التمكين الوظيفي.

- مكافأة الموظفين: تُعدُّ المكافآت من أهمّ متطلّبات تمكين العاملين، لأنّها تعطي رسالة للعامل بأنّ سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، أما أنّها تشجّع على بذل مزيد من الجهد والتّحسين المستمر للأعمال (19).

10-1 أهمّ معوّقات التمكين الوظيفي:

يُمكنُ تلخيص أهمّ معوّقات التي تحدُّ دون تطبيق التمكين الوظيفي بالشّكل المطلوب فيما يلي:

- الثّقافة البيروقراطية المتأصّلة في المنظّمات، والتي أصبحت تراثا اعتادت عليه الأجيال وترتّب في أجوائه، وانعكس ذلك سلوكا معتادا يصعبُ تفسيره لدى الكثيرين.

- ضغط الوقت وكثرة الأعباء الوظيفيّة الملقاة على العاملين، مع ما هم مثقلون به من أعمال روتينيّة وواجبات وظيفيّة تستغرق جل وقتهم الوظيفي والشّخصي أحيانا، وهو ما ينطبق أيضا على المديرين والقياديين.

- أحيانا يُتّهمُ المديرون والقياديون ويوجّه لهم اللّوم ويُحمّلون بعضا من المسؤولية في إعاقه التمكين الوظيفي، أو على الأقل عدم دعمه وتوفير مستلزماته لعدم رغبتهم فيه حقيقة وإنّ أظهرها عكس ذلك، إضافة إلى احتمالية وجود قيادات غير مُتمكّنة أو غير مُواكبة لما يستجدُّ من تطوّر فكري ومفاهيم عصريّة معادية لفلسفة التمكين الوظيفي لكون أنّ الإنسان بطبعه عدو لما يجهل.

- تتعرّض بعض الخطوات التي تُتخذُ أو وقوع بعض الأخطاء أثناء التّطبيق ممّا يؤدي إلى فشل بعض القرارات، أو ظهور إفرزات جانبية وعرضية لم تكن في الحسبان، أما أن ضعف دعم الإدارة في حالات الإخفاق لبعض القرارات كقيل بإفشال العملية بأكملها و العودة إلى مرحلة ما قبل التمكين الوظيفي.

- البحث عن المثاليّة دون البدء بالممكن.

- عدم استعداد أغلب المرؤوسين للمبادأة والابتكار، فضلا عن عدم الرّغبة في تحمّل مسؤوليات وأعباء إضافية.

- المديرون يخشون فقدان السّلطة، وأنّ يُظهروا المرؤوس أكثر نجاحا.

- قد يأتي مدير جديد يودُّ أن يضع بصماته فيغيّر ما قد يكون قائما من فلسفة وأساليب للتمكين الوظيفي.

- غياب الأمن الوظيفي فلن يُبدع العامل أو يعمل بجد تحت مظلة التمكين الوظيفي إن لم يشعر بالأمان الوظيفي (20).

2- التّحسين المُستمر:

1-2 مفهوم التّحسين المُستمر:

من وسائل التّغيير التي لم يتعرّف عليها عالمنا العربي بعمق مفهوم KAIZEN وهي تتكوّن من كلمتين يابانيتين: جيمبا كايزن Gemba KAIZEN: (21)

- كاي KAI وتعني التّغيير

- زن ZEN وتعني التغيير للأفضل أو الأحسن

وتُترجم إجمالاً KAIZEN إلى Contunial Impoevement أو التحسين المستمر وقد ظهر مفهوم كايزن للوجود عام 1986 على يد الخبير الياباني ماساكي إمامي. وتترجم إجمالاً Gemba KAIZEN إلى التحسين المستمر في مواقع العمل أو العمليات.

إنّ جيما كايزن مجموعة من الأدوات الإدارية التي تستخدم علمياً لتجعل العمليات التي تتم داخل المؤسسة على المستوى الأوّل عالمياً ورفع القدرات الإبداعية للعاملين ومشاركتهم في التغيير. والتّحسين يبدأ مع إعتراف المؤسسة بأنّ لديها مشاكل، وهذا يُوفّر فرص التغيير لأنّ التحسين المستمر يعتمد الى حد كبير على التّنظيم وفرق متعدّدة الوظائف محوّل لها تحديّ الوضع الرّاهن وتسعى للتغيير لتصبح الأفضل عالمياً. ويندرج تحت مظلة مفهوم كايزن.

الشكل رقم 1: مظلة الكايزن⁽²²⁾



هيّ فلسفة تسعى الى تحسين كل العوامل المتعلّقة بالعمليات والأنشطة التي تُحوّل المدخلات الى مُخرجات على

أساس مستمر، وتشمل هذه العمليّة المعدّات والطرق والحامات والأفراد⁽²³⁾

ويُعرّف التحسين المستمر كذلك بأنّه" تعبير عن ممارسات لا نهائية لها من التحسينات في مختلف أوجه المؤسسة

والهدف منه بلوغ الكمال، الذي لا يُدرّك فيستمر ويدوم السعي إليه"⁽²⁴⁾.

وهناك خمس طرق مختلفة لتعريف التحسين المستمر هيّ:

- تخفيض الموارد المستخدمة: حيثُ أن العمليات التي تستخدم موارد أكثر ممّا هوّ مخطّط له يعتبر اسرافاً،

فمثلاً التقارير التي يتمّ توزيعها على أفراد لن يقوموا باستخدامها يعتبر اسرافاً في النسخ المستخدمة واسرافاً

في وقت التوزيع ووقت الافراد الذين يقومون بقراءتها.

- تخفيض الاخطاء: في كثير من الاحيان تُعتبر الاخطاء ناتجة عن العمالة الزديفة فمثلا الاخطاء المطبعية

التي يتمّ اكتشافها في المخرجات من التقارير من الحاسب الآلي تستدعي فتح الملفات ثانياً والقيام

بالتصحيح ثمّ طبع مستندات جديدة.

- تحقيق أو التفوق على توقعات المستهلكين: عن طريق تحقيق توقعات المستهلكين أو التفوق على توقعاتهم يُمكن تحسين العمليات .
- جعل العمليات أكثر أمنا: إنّ مكان العمل الآمن أكثر إنتاجية وفعالية حيث يتم الإنتاج بمعدلات أقلّ من الحوادث وأقل من تعويضات ومطالبات من قبل العاملين.
- زيادة رضاء القائمين بالعمليات: يُعتبر تحقيق رضاء القائمين بالعمليات أمراً ضرورياً بالرغم من صعوبة تحديد من هو العامل الرّاضي والسّعيد، ولكن تُبيّن الكثير من الابحاث أنّ العامل السّعيد الرّاضي يكون أكثر إنتاجية من غيره ويكون اتجاهه نحو العمل أكثر ايجابية (25).

2-2 أهداف ومتطلبات التحسين المستمر:

يُجب أن ينال نظام التحسين المستمر تدعيم الادارة على جميع المستويات التنظيمية، فأولا يتطلّب التحسين المستمر تغييراً جذرياً في الثقافة التنظيمية لتدعيم الجهود طويلة الاجل للتحسين، إنّ مسؤولية الادارة هي تشجيع وتبني عملية تغير ثقافة التنظيم وهذا يتطلّب ما يلي:

- 1- تطوير رؤية استراتيجية وتكتيكية للمؤسسة بمشاركة العاملين المساعدين.
- 2- تطوير انماط ادارية تشجّع الثقة والتعاون.
- 3- المحافظة على الهدف خصوصا خلال الأوقات الصعبة.
- 4- صنع القرارات التي تتفق مع الفلسفة المعلنة.
- 5- تطوير نظام الحوافز الذي يشجّع التعاون.
- 6- تبني وجهة نظر متوازنة بين الاجل الطويل والاجل القصير .
- 7- وضع برامج تدريب مُستمرة.
- 8- الاعتراف بالانجازات بطريقة تدعم الجهود الجماعية والجهود الفردية (26).

2-3 أنواع التحسين المستمر:

2-3-1 عملية التحسين مُوجهة من أعلى إلى أسفل:

ويتمثل في إزالة كل أشكال الهدر في العملية الحالية أو المنتج الحالي، وإزالة خطوة زائدة وغير ضرورية في العملية الحالية أو إلغاء سمة غير ضرورية في المنتج الحالي يدخل ضمن هذا الإتجاه، وفي هذا الصدد نذكر مثلا شركة تويوتا حيث أشارت دراسة ضمن هذا النوع أو التوجه، أنّ مصنع هيكل سيارات تويوتا في كاليفورنيا إستهلك في عام 1991 ما يقارب 2.5 مليون كيلوات/ساعة من الكهرباء و في عام 1996 ضاعفت الإنتاج وربحت جوائز للجودة ومع ذلك إنخفض إستهلاك الكهرباء إلى 1.7 مليون كيلوات/ساعة، وتحققت هذه النتائج الجيدة مع مجموعة واسعة من التحسينات في المحرك، الإضاءة، مُغيّر السرعة وضغطات الهواء...إلخ.

2-3-2 عملية التحسين من الأسفل إلى الأعلى:

ويتمثل في إضافة مزايا جديدة أو مُحسنة إلى العملية الحالية أو المنتج الحالي، إضافة مُكوّن جديد أو تطوير جديد إلى العملية يُؤدّي إلى زيادة سرعتها أو تحسين درجة الثقة في مخرجاتها إضافة سمة جديدة أو أكثر إلى المنتج الجديد أو

تحسين تصميمه، مستوى جودته، سهولة استخدامه، مدى ملائمته للغرض أو إستعماله من قبل الزبون..... كلها ضمن هذا التّوج (27).

2-4 دور التمكين الوظيفي في التحسين المستمر

تتجلى أهمية التمكين الوظيفي من خلال مستويين هما:

المستوى الأول: النتائج على المستوى التنظيمي ويشمل:

أ- الأداء التنظيمي: فالتمكين الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي (رضا الزبون، الإنتاجية، الربحية، دوران العاملين، الأمان الوظيفي).

ب- إنتاجية الأفراد العاملين: تُساعد المستويات العالية من التمكين الوظيفي الأفراد في أخذ المبادرات لأهداف التّعلّم، إذ يُطوّر الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة والإستجابة للفرص والخروج عن المألوف، وينشغلون في النّصح، بالإضافة الى مستويات الرّضا الوظيفي المرتفعة والإلتزام العال تجاه المنظمة.

ت- الإحتفاظ بالعاملين: يؤثّر التمكين الوظيفي على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، حيث أنّ الأفراد المنشغلين في وظائفهم الى حد كبير يكونون أكثر إستقرار في وظائفهم.

ث- الدّفاع عن المنظمة: قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم محامين ومدافعين عن منظماتهم، وهذا يعني أنّ الأفراد العاملين سيكونون أكثر إستعداد للدّفاع عن منظماتهم كمكان مناسب للعمل أو الدّفاع عن منتجات أو خدمات المنظمة، هذا بدوره سيساعد المنظمة بإعتباره تسويقا مجانيا يمارسه أفرادها تجاهها، بالإضافة الى تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.

ج- ولاء الزّبون: عندما يشعر الأفراد العاملين بأهميتهم وتأثيرهم في المنظمة سينعكس هذا التأثير على جودة عملهم ورضا الزّبائن، فعلاقة المنظمة بزبائنها تُدار من قبل الأفراد العاملين ومن خلال التّفاعلات والتّعاملات الوجيهة بين الأفراد العاملين والزّبائن، ومن خلال الموارد التنظيمية والتمكين الوظيفي يُمكن أن تؤثر المنظمة في مناخ الخدمات المقدمة لزبائنها وبهذا سيقوم الأداء الفاعل من قبل الزّبائن و سيسعى الأفراد الى زيادة مستوى الرضا و الولاء لزبائن المنظمة.

خ- التّغيير التنظيمي النّاجح: يلعب التمكين الوظيفي للأفراد العاملين دورا مهما في تطبيق التّغيير التنظيمي، فالأفراد الذين لديهم مستوى عال من التمكين الوظيفي يكونون مؤثّرين في جعل المنظمة قادرة على تطبيق التّغيير والتّكيف مع المتغيّرات البيئية.

د- التّحسين والتّطوير التنظيمي: حيث يعدّ التمكين الوظيفي للعُمال عاملا رئيسيا في تقبل التّغيير أو تعديل أو تحسين فهو يعدّ دافعا أساسيا وضروريا في عمليات التّحسين المستمر (28).

المستوى الثاني: النتائج على مستوى الأفراد العاملين وتشمل:

أ- النتائج النفسية: لقد أصبحت العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل ذات طابع مادي، وبالتالي فإنّ هذا التّغيير في نمط العلاقة سيولّد الإحباط للعديد من الافراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وستثار

تساؤلات حول المغزى من عملهم، هنا يُمكن أن يلعب التمكن الوظيفي دوراً مهماً لمساعدتهم لتجاوز هذه الحالة وتزويدهم بالفرص لإستثمار حالتهم النفسية.

ب- الرفاهية والصحة الإيجابية: يُمكن أن يؤثر التمكن الوظيفي في الشعور والصحة الإيجابيتين، ففي دراسة أجريت على منظمة كالوب (Gallup) توصلت الى أنّ 20% من الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم كان التأثير إيجابياً على المستوى الصحي، فالأفراد العاملون وما يكتونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب والثقة والجاذبية الشعورية والإحترام سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر إهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الافراد العاملين، والقيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسات السعرية الكفوة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة، وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم التمكن الوظيفي للأفراد العاملين (29).

خاتمة

من خلال ما تمّ عرضه من معلومات وأفكار اتضح جلياً أنّ التمكن الوظيفي للعاملين إذا طُبّق بعد مراعاة ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وإذا اتّسم بمستوى عالٍ من الثقة من قبل المسؤولين وتعهّد بالاستخدام الفعّال للسلطة من قبل المرؤوسين، فإنّ ذلك سيسهم في تركز مبدأ التحسين المستمر الذي يسعى للجودة الشاملة كأحد أهداف المنظمة الكبرى وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة كزيادة الربح والقدرة على المنافسة والتوجه نحو التطوير والتحسين المستمر الذي يُسائر المناخ التنظيمي المتغيّر والمتسارع. وفيما إذا طُبّقت الإدارة هذا الأسلوب سوف تتفرّغ الإدارة العليا لوضع السياسات والاستراتيجيات، وتُمكن المرؤوسين من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسيير الأعمال بشكل مُتّزن وبكل مرونة ويسر.

الهوامش:

- 1 عالية عبد الحميد مرسي عارف، تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية، أطروحة دكتوراه، تخصّص إدارة أعمال وتسويق، جامعة القاهرة، مصر، 2004، ص1.
- 2 علي محمد عبد الوهاب و اخرون، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر، 1999. ص ص 440-441
- 3 احمد سيد مصطفى، تمكين العاملين والسمات والمقاييس المؤشر المؤتمر الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية، جامعة القاهرة، مصر، 20 إلى 22 أفريل 2004، ص10.
- 4 صلاح الدين محمد عبد الباقي، قضايا إدارة معاصرة مكتبة غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1999، ص145.
- 5 مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين الوظيفي، من وجهة نظر موظف مجلس الشورى مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض -السعودية، 2008
- 6 موسى توفيق المدهون، نموذج مُقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداء لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الاقتصاد. وإدارة، عمان-الأردن، أفريل 2004.
- 7 عبد الله يوسف الزامل السليم، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص 21.
- 8 موسى محمد عضيب الحربي، أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية السعودية، مذكرة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003، ص 21.
- 9 مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره

- 10 عبد الباري محمد الطاهر، عبد العزيز علي مرزوق، تمكين العاملين مدخل لتحسين إدارة أزمات الحج، الملتقى العلمي الخامس لأبحاث الحج، دراسة منطقة الجمرات، جامعة الملك سعود، الرياض 2008.
- 11 سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين إطار مفاهيمي، أبحاث الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، جامعة الرياض، السعودية، 17-18 أبريل 2005، ص ص 16-17.
- 12 زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009 ص ص 28 ، 29 ، 30 .
- 13 ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2013، ص ص 27 24.
- 14 عطا الله صلاح، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 305.
- 15 زكريا مطلق، احمد علي صالح: 2014 إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص 20.
- 16 عطية حسن أفندي، تمكين العاملين، مدخل التحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة القاهرة، مصر، 2003. ص 2
- 17 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 و القانونية، المجلد 28، العدد الثاني، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
- 18 زكريا مطلق، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 30-31.
- 19 سعد بن مرزوق العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17
- 20 مطر بن عبد المحسن الجميلي، مرجع سبق ذكره. ص 60
- 21 THESSALONIKI(2006) : KAIZEN DIFFINITION& PRINCIPLES IN BRIEF A CONSEPT& TOOL FOR EMPLOYEES INVOLVEMENT P2, www.michailolidis,gr
- 22 THESSALONIKI, P3, www.michailolidis,gr
- 23 Bernard Froman –Du manuel qualité au manuel de management-Afnor édition France 2013 . p 287 .
- 24 رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد، ادارة الجودة الشاملة، 2008 دار اليازوري، الطبعة العربية الاولى، عمان، الاردن، ص 19
- 25 سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، دار نشر الثقافة الاسكندرية، الدار الجامعية، 2002 ص 238
- 26 رعد عبد الله الطائي، د. عيسى قداد، مرجع سبق ذكره، ص 20
- 27 نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء للنشر و الطباعة و التوزيع، 2015. ص 16
- 28 الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 8.
- 29 Sakovska ,M.(2012): Importance of Employee Engagement in Business
- 30 Environment: Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement, Master thesis, Aarhus University. p 14.