

دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي

The role of the participatory Management strategy in building Institutional excellence

صبيحة عبد اللاوي*¹

جامعة البليدة 02، (الجزائر)

Sabiha.abdellaoui@gmail.comأسية بن داود²

جامعة البليدة 02، (الجزائر)

eas.bendaoud@univ-blida02.dz

تاريخ الاستلام: 2022 /01/07 تاريخ القبول للنشر: 2022/05/15 تاريخ النشر: 2022/06/05

ملخص: تهتم هذه الدراسة بالإدارة بالمشاركة كأسلوب تنظيمي معاصر يمكن أن تعتمد المؤسسات اليوم في تحقيق أهدافها إذ يعد التميز المؤسسي أبرزها، بالنظر لما تتطلبه بيئة الأعمال من تضافر للجهود والعمل التعاوني قصد تحقيق الجودة والريادة والكفاءة المطلوبة لزيادة القدرة التنافسية، وتشجيع مسيري ومسؤولي المؤسسات على الالتزام بمبدأ المشاركة وتوضيح أهميتها بغية التمكن من تحقيق التميز في المؤسسات وتبيان المتطلبات الأساسية في ذلك لمواجهة مختلف التحديات المتعددة الأبعاد التي تقف عائقا دون تحقيق ذلك، كل هذا في ظل دراسة وصفية تحليلية الهدف منها الإشارة إلى دور المشاركة في رسم مسار التميز في مؤسسات أصبحت أساليب التسيير فيها تتطلب التحديث.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالمشاركة؛ ثقافة المشاركة؛ التميز؛ التميز المؤسسي؛ القدرة التنافسية.

Abstract: This study aims to deals with the topic of participatory management as a contemporary organizational method that can be adopted by todays organizations in achieving their goals namely, institutional excellence, given That the business environment requires the. The concerted and collaborative efforts to achieve quality, leadership and efficiency as a way to increase competitiveness and to encourage managers to respect the principle of participation by demonstrating its importance in achieving institutional excellence and facing the multi-dimensional challenges that stand in the way to doing so. This topic is to be investigated in a descriptive and analytical study that aims to shed light on the importance of participatory management as a contemporary organizational requirement to achieve institutional excellence

key words: participatory management; participatory culture; excellence; institutional excellence; competitiveness

*1 المؤلف المرسل

1. مقدمة:

يعتبر التميز المؤسسي من الأهداف التي تصبو المؤسسات لبلوغها والتي كثر تداولها سيما في عصر تسارعت فيه التغيرات وتعددت فيه الاستراتيجيات وزادت فيه المتطلبات بتنامي مستوى الوعي بالجودة والمنافسة عليها مما عدد آليات تحقيقها وهو ما يدفع بصناع القرار المؤسسي إلى اعتماد آليات حديثة تتماشى والاحتياجات التسييرية المعاصرة ، حيث كان الرفع من الأداء المؤسسي لدى الافراد أمرا ضروريا حسب ما طرحته وخرجت به عديد الدراسات في الفكر الإداري الحديث التي اعطت للجانب الإنساني في العمل أولوية و التغيير في أداء الأدوار من الانفرادية إلى الجماعية التي تتحدد من خلالها الإمكانيات والقدرات الإبداعية الهادفة للتميز وهذا بإعطاء الفرصة لجميع الأطراف في المؤسسة لإثبات وجودهم والكشف عن قدراتهم إذ أنّ التميز الحق اليوم ما يركز على ما يحمله المورد البشري من مهارات كونه المحور الأساسي الذي بإمكانه تحديد مكانة المؤسسة التي ينتمي إليها ، لذلك من المهم توضيح أن تحقيق ذلك من خلال الإدارة بالمشاركة يتطلب إدراك وقناعة الإدارة العليا بأهمية هذا المفهوم وتعميم ثقافة المشاركة بين الأفراد لتوحيد جهودهم وقدراتهم الإبداعية بشكل يتوافق مع حاجة ودواعي التميز المؤسسي وأهميته في البيئة التنافسية. إنطلاقا من ذلك تسعى هذه الدراسة للكشف عن التميز المؤسسي كنتيجة والإدارة بالمشاركة كألية وعليه يمكن طرح الإشكالية الآتية:

ما هو دور الإدارة بالمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي؟، وماهي أهم المتطلبات الواجب توافرها لتمكين الإدارة بالمشاركة من تحقيق التميز في ظل تحديات البيئة الداخلية والخارجية؟
وللاجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات الآتية:

- تعد الإدارة بالمشاركة الأداة المحورية لتفعيل أداء المورد البشري لبلوغ التميز المؤسسي.
- تحقيق التميز لدى المؤسسات المعاصرة بالاعتماد على الإدارة بالمشاركة يقتضي توفير عدة متطلبات وفي مختلف المستويات مع مواجهة عدة تحديات.

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وهذا من خلال وصف وتحليل متغيرات الدراسة وفقا للبيانات المتوفرة للتحليل والوصول إلى نتائج المتعلقة بها وبشكل يتوافق وطبيعة البحث النظرية. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الإدارة بالمشاركة في جعل المورد البشري شريك أساسي في عملية بلوغ التميز المؤسسي ومحرك محوري في ذلك، توضيح وذكر اهم المتطلبات الواجب توافرها في استهداف التميز المؤسسي من خلال أسلوب الإدارة بالمشاركة، إضافة لذكر أهم التحديات التي تقف أمام الإدارة بالمشاركة في اعتمادها للوصول للتميز المؤسسي.

وعن محاور الدراسة وهيكلتها فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية، الأول كان حول الإدارة بالمشاركة مفهومها وأبعادها، أما المحور الثاني فتناول مفهوم التميز المؤسسي، في حين تطرق المحور الثالث والأخير إلى متطلبات الإدارة بالمشاركة لتحقيقها التميز المؤسسي وأهم التحديات التي تواجه ذلك.

2. الإدارة بالمشاركة المفهوم والأبعاد:

الإدارة بالمشاركة هي من بين المفاهيم الإدارية التي عرفت رواجاً واهتماماً عند المفكرين والمختصين، وشرح معنى الإدارة بالمشاركة لم يقف على تعريف واحد فقط دون غيره بحيث قدمت مجموعة من التعاريف بخصوصه كل حسب توجهاته الفكرية.

عزفت الإدارة بالمشاركة على أنها منهج يعمل على المشاركة الفعلية للموظفين في وظائف تدخل في صميم مسؤوليات الإدارة، كتلك المتعلقة بتخفيض التكاليف والأداء إضافة لزيادة الأرباح ودعم المركز المالي للمؤسسة، أو إدخال منتج جديد يغير في نمط نشاطها (Marry Ann و Steven، 2020، صفحة 444). كما عرفت على أنها مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات، وطرح أفكارهم وآرائهم وعرض وجهات نظرهم إلى جانب رؤسائهم لإضفاء ديمقراطية العمل (نجاه ووردة، 2018، صفحة 08). وهي كذلك عملية يتم الاتفاق عليها بين الإدارة والعاملين في المؤسسات العامة، بحيث تمكنهم من التأثير على القرارات الإدارية فينتج عنها فوائد ملموسة لهم بشكل خاص وللمؤسسة بشكل عام (قربوز، 2019 - 2020، صفحة 33). يتضح من خلال التعريفات السابقة التي ركز فيها التعريف الأول على الجانب العملي في المؤسسة، في حين ركز التعريف الثاني على المناخ التنظيمي في جعله للإدارة بالمشاركة آلية لتحقيق الديمقراطية التنظيمية، بينما ركز التعريف الثالث على عامل العلاقات الإنسانية في المؤسسة في ظل الإدارة بالمشاركة وتأثيرها على نجاعة القرار المؤسسي.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن أسلوب الإدارة بالمشاركة، قد تبلور عملياً مع بدايات القرن التاسع عشر، بحث كانت الدول الأوروبية سباقة لذلك باعتمادها على مبدأ مشاركة العمال في المنظمات تزامناً مع ما أحدثته الثورة الصناعية من أبحاث وتطورات مست رفعة معدلات الانتاجية، وفي ظل ذلك اعتبرت ألمانيا من أولى الدول التي كرست مفهوم الإدارة بالمشاركة في المجال السياسي (المؤسسات السياسية) وما تعلق بسن الدستور الألماني آنذاك، ثم تلتها إنجلترا التي تبوأ مركزاً رئيسياً في الاقتصاد العالمي في منتصف القرن التاسع عشر ما دفع بالعمال للمطالبة بتحسين ظروفهم والسماح لهم بالمشاركة عن طريق لجان تهدف لحماية حقوقهم، إذ شكلت أولى تلك اللجان سنة 1916م ساعية لتحسين علاقات العمال بأرباب العمل وقد سارت فرنسا على نفس النهج أيضاً (محمد، 2009، الصفحات 16-18)

أما في الفكر الإداري الأمريكي تعتبر "ماري باركر فوليت" **Follett Parker Mary** من أولى المنتقدين للنزعة الكلاسيكية التي كانت تنظر للإنسان بأنه آلة للإنتاج لا غير، فركزت "فوليت" على أهمية الأداء الجماعي (المسؤولية الجماعية) وقد تأثر بمخرجات فكرها كل من "التون مايو" **Elton Mayo** و"كيرت لوين" **Kurt Lewin** إذ دعت حركة العلاقات الإنسانية على ضرورة مشاركة الأفراد في الإدارة وهذا ما أسفرت عنه تجارب الهاورثون بالولايات المتحدة الأمريكية بين سنتي 1927م و1933م. (صالح، 1994، صفحة 481)

إضافة إلى ذلك إنصب تركيز النظريات الحديثة في الفكر الإداري كذلك على التوجه نحو ديمقراطية العمل الإداري وهو ما طرحتة المدرسية اليابانية من خلال نظريتها Z، الاعتماد على النمط التشاركي في صنع القرارات وسياسة تسييرها لمواردها البشرية والمادية كجزء لا يتجزأ من عملياتها الإدارية، وكذلك اعتمادها

على روح الجماعة وتقبل الآراء مما سمح للإدارة اليابانية بان تكون نموذجاً يقتدى به في التسيير المؤسسي (إبراهيم، 1998، صفحة 98، 62)، وأهم ما يميز بيئة الأعمال اليابانية الراهنة هو العمل التشاركي المعتمد فيه أولاً على غرس وتعميم الثقافة التشاركية في محيط العمل والتي يطلق عليها كذلك الثقافة المساعدة ايماناً منهم أن سر التطور والنجاح هو العمل التعاوني القائم على الثقة والمساواة بين جميع الأطراف المشاركة والتركيز على الجانب الإنساني للوصول للأداء المتميز. والتركيز على الجانب الإنساني للوصول للأداء المتميز. (خالدية و آخرون، 2019، صفحة 157)

2.1 أبعاد الإدارة بالمشاركة:

إنّ الإدارة بالمشاركة بما تحمله من معايير للعمل التعاوني تؤسس على إثره لإيجاد مناخ مؤسسي سليم تتحقق فيه معايير التنسيق في الأداء بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود التنظيمية باستحداث مراكز للتخطيط والاستشارات الجماعية مثلما تستهدف مجموعة من الأبعاد التي ينبغي إدراكها ومراعاتها من قبل كل من القائد والأفراد حتى يتسنى لهم تكيف هذا الأسلوب بطريقة صحيحة في بيئتهم المؤسسية ومن ضمن تلك الأبعاد نذكر ما يلي:

-الرؤية الواضحة: يتجلى ذلك في بناء أسس إدارية قائمة على الانفتاح والحوار المتبادل بين الأفراد والإدارة العليا، كذلك العمل الشفاف لتسهيل فهمهم لسياسات مؤسستهم وما ترسمه من أهداف لإتاحة فرصة المتابعة التلقائية للتطورات المؤسسية، وهذا بعيداً عن سياسة العمل بالهيمنة حتى وان كانت هناك مشاركة لأن وضوح الرؤية وشفافيتها تعزز روابط الثقة وتلغي كل ما من شأنه أن يشعر الفرد بالتهميش فوضوح الرؤية.

-زيادة مستويات الاتفاق بشأن القرارات المتخذة: إن جوهر العمليات التشاركية هو الخروج بقرارات تكون فيها نسبة الاتفاق بشأن القرارات عالية يتأتى من مشاركة الأفراد لتصوراتهم وأفكارهم (Vann ، 1992 ، صفحة 30، 31)، وما يمكن توضيحه في هذا البعد هو أنّ نمط الإدارة بالمشاركة هو فرصة جادة في مشاركة الجميع في صنع واتخاذ القرارات ومتابعة عليمه تنفيذها وفق مبدأ المسؤولية الجماعية الهادفة لتحقيق التقدم وبناء قدرات المؤسسة على المنافسة وضمان استمراريتها.

-حل الخلافات بانفتاح وفعالية: تسعى المؤسسات من خلال تبنيها لأسلوب الإدارة بالمشاركة لتخليص بيئتها التنظيمية من المشاكل الناجمة عن صراع الأدوار بين الأفراد، ليحل محلها الاتفاق والثقة حول ما يتم رسمه من استراتيجيات واتخاذها من قرارات وما ينجم عن تلك الأخيرة من نتائج، وبالتالي لاحد يحتقر غيره لتحل محلها مبادئ المنافسة البناءة والعدالة فالمشاركة تسمح بوجود نوع من الارتباط المتين بين الافراد من جهة والقادة من جهة أخرى. (طباخي وبن ساهل، 2014، صفحة 358)

-التكيف مع البيئة المتغيرة: إن التغيرات التي باتت تشهدها بيئة المؤسسات على المستويين الداخلي والخارجي يتطلب منها قدرة عالية على استيعاب سرعة التحولات وعليه فإن القنوات الاتصالية التي يوفرها أسلوب الإدارة بالمشاركة سمح بطرح مخرجات فكرية تعين المؤسسات على الاستجابة لما يستجد حولها من ظروف، وبالنظر لما تفرضه البيئة من تحديات وتغيرات مستمرة سواء في الأنظمة أو في الوسائل وحتى في الغايات فإن المشاركة هي بمثابة صمام الأمان تجاه هذه المستجدات لما تحمله في مضمونها من مرونة في علاقات الأفراد بعضهم بعض وفي علاقاتهم بقادتهم فمتانة هذه العلاقة تزيد من معدلات التكيف وبالتالي بلوغ نتائج جد إيجابية للمؤسسة مدام عقيدة أفرادها هي المصلحة العامة أولى من الخاصة وكل أفكارهم وجهودهم رهن مصلحتها.

-القدرة على التميز والتجديد: تسعى المؤسسات في ظل هذا البعد لبناء تركيبتها من الأهداف، الأدوار، العلاقات واستراتيجيات الاتصال بناء على مشاركة شاملة تكسب الأفراد القدرة على التفكير المبدع وتوفير أسس القيادة الفنية بشكل يطور المؤسسة ويسمح بتمييزها (نادية و جميلة، 2019، صفحة 210)، وما يمكن ملاحظته ضمن هذا البعد هو أن المشاركة أساسها البحث عن التميز والجودة ومسايرة التحديثات مهما بلغت درجة تعقيداتها لأن الفرد هنا يكون في تحدي مع نفسه وقدراته قبل تحدي غيره وبالتالي رفع تحدي الكفاءة وجودة الخدمة، فنجاح هذا البعد يقوم أساسا على حصر نقاط الضعف والقوة والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر ودعم الأفكار الخلاقة .

2.2 أساليب ممارسة الإدارة بالمشاركة: يستدعي تطبيق الإدارة بالمشاركة وجود مجموعة من الأساليب المستحدثة التي تتماشى مع متطلباتها الهادفة بمجملها إلى تفويض جزء من الصلاحيات والسلطات الرئيسية للأفراد داخل المؤسسة المشاركة، مما يكسبهم نوع من الرقابة الذاتية ويساعد على إخراج طاقاتهم الكامنة واستخدامها لفائدة تطوير وتميز المؤسسة ، ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

-الإدارة بالأهداف: يعتبر هذا الأسلوب من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعا كونه يقوم على التحفيز الجماعي لما يراد الوصول إليه من نتائج، كما أنه نظرية تؤمن بأن الإنسان يجب العمل ومبتكر يعود أصله كفكرة إلى "بيتر دراكر Peter Drucker" في كتابه المنشور سنة 1954م المعنون "The Practice Of Management" الذي أكد من خلالها على أهمية وضع أهداف بمعية الأفراد، حيث يقوم هذا النمط على مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الإدارة العليا والأفراد في مختلف المصالح بغرض التشجيع على المشاركة والمبادرة والثوق في القدرات الموجودة (محمد و آخرون، 2015، صفحة 60، 61).

-العصف الذهني: (Brain storming) هو أسلوب تفكيري تشاركي طرحه المدير التنفيذي لشركة اعلانات أمريكية وهو "أليكس أوزبورن Alex Osborn" اذ يقوم على وجود مجموعة من الأفراد في جلسة يطلب رئيسها تقديم أكبر قدر ممكن من الأفكار الإبداعية غير المستهلكة مع تجنب نقد الاقتراحات أيا كان المستوى الوظيفي لصاحبها، والعمل على تنمية الأفكار والتشجيع على استعراض أكبر قدر منها ومنح الفرصة للمشاركة بين الإدارة العليا وبقية الوحدات في المؤسسة (مصطفى، 2010، صفحة 208،

209)، وبذلك نجد أن العصف الذهني يتيح فرصة كبيرة للأفراد بتمكينهم من المشاركة حيث أداء مهامهم من خلال التعبير عن آرائهم يزيد من فرصة التواصل فيما بينهم ويمكن المؤسسة من إيصال كل المطالب والأهداف المتوخاة إلى أدنى عضو فيها وبالتالي هذا الأمر يشجع على أساليب الإدارة المعاصرة القائمة على ديمقراطية العمل وضمان مبدأ الشفافية بشكل يجعلها أكثر تميزاً عن مثيلاتها.

-حلقات الجودة: هو نمط عملي ظهر مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات من القرن العشرين، ولقد كانت الإدارة اليابانية السبابة لاعتماده إذ تقوم فكرته على وجود مجموعة من الأفراد يتطوعون لحل المشكلات التي تعترض مؤسستهم إذ يتناقشون في مجموعة يتراوح عددها ما بين ستة (6) واثني عشرة (12) عضواً ويقدمون مقترحات في شأن ذلك، ومن مزاياها أنها تحفز على الاستثمار في الكفاءات وإشراكها بهدف تحقيق مستوى عالٍ من التفوق كما تزيد من متطلبات التعامل والتفاعل مع معطيات عصرنا لمعلومات والمنافسة المفتوحة (هيثم و مروان ، 2009 ، صفحة 466).

3. التميز المؤسسي استراتيجية المؤسسات المعاصرة:

بات التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة ل يعد نظاماً متكاملًا يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي.

1.3 مفهوم التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي هو من القضايا المعاصرة التي هي محل اهتمام المؤسسات ومن الأهداف والغايات الأكثر سعياً لبلوغها لما يحمله هذا المفهوم من معايير التفوق والانفراد بخصائص تجعل المؤسسة أكثر صموداً في وجه المنافسة الشديدة والبحث دائماً على ما يصعب تقليده ، ومنه سيتناول هذا المحور أهم التعاريف المرتبطة بهذا المفهوم وأهداف ودوافع المؤسسات لتحقيقه.

يعرّف "التميز" لغة بأنه مفهوم قديم يطلق عليه باللغة الانجليزية Excellence ، أي best بمعنى الأفضل، وعرّف في الفترة الإغريقية بمصطلح Aresteria الذي أصله Art وتعني تدفق الضوء أو الخير، وIston التي يقصد بها الاستقرار والتوافق (العياشي وحمزة، 2020، صفحة 23).

أما اصطلاحاً فهو يعني القدرة على تحقيق نتائج غير مسبوقة تثبت التفوق على الغير مع تفادي التعرض للخطأ، وذلك بالاعتماد على وضوح الرؤية وتحديد الأهداف والتخطيط السليم والتنفيذ والتقييم الذي يشترط وجود مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها أصحاب الأداء المتميز، في حين يعرّف التميز المؤسسي على أنه فلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية الوصول إلى نتائج ملموسة في المؤسسة بغية تحقيق التوازن بين إشباع احتياجات الأطراف التي تتعامل معهم المؤسسة سواء كانوا أصحاب مصالح أو أفراد المجتمع ككل (رضا، 2007، صفحة 114).

وكما يعرف أيضا بأنه منظومة متكاملة لتقييم نتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية (الضعف والقوة) والخارجية (الفرص والتهديدات)، والتميز المؤسسي كذلك هو كل فعل أو نشاط لكل شخص يعزز ويقوي الإنجاز داخل المؤسسة ويتضمن العديد من قوى العمل التي تشكل هيكل المؤسسة (مزهودة نور الدين واسمهان، 2018، صفحة 68، 69).

ويعرف التميز المؤسسي إجرائيا بأنه حالة من النجاح تصل إليها المؤسسة، نتيجة لفعالية استراتيجياتها التسييرية التي تعتمد على العمل الجماعي وحسن الاستثمار في رأس المال البشري بشكل يمكنها من النمو والبقاء.

ولعل ما جعل التميز المؤسسي من بين أحد أهم الأولويات لدى أي مؤسسة ترغب في ضمان بقائها وفقا لمعايير المنافسة الشديدة والمفتوحة في ظل العولمة هو ما يهدف اليه التميز المؤسسي من تحسين في قدرات البقاء والنمو وتغيير في ذهنيات القادة والأفراد معا، لأن المؤسسات الأكثر نجاحا هي التي تمتلك قدرات تنافسية تتمثل اساسا في مختلف العوامل الداخلية والقدرات الخارجية والمهارات التي تمكنها من التنافس بشكل افضل والاستغلال للموارد التي تعرف حركة وندرة نسبية (فاتن، 2019، صفحة 81)

2.3 أهداف التميز المؤسسي:

التميز المؤسسي من المنظور التشاركي هو ما يعني الإستثمار الجيد من قبل المؤسسات في الفرص الحاسمة والإلتزام الفعال بالرؤية المشتركة مع وضوح الخطط وكفاية المصادر بما يحقق مجموعة من الأهداف التي يمكن توضيحها في النقاط الآتية:

- تحسين مستوى المشاركة وتحمل المسؤولية، والرفع من معنويات الأفراد ورضاهم.
- تدريب الأفراد على أسلوب تطوير العمليات.
- تعلم اتخاذ القرار استنادا على الحقائق، وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.
- الحفاظ على العملاء وبناء بيئة تدعم التحسين المستمر وتحافظ عليه.
- متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات والحرص على زيادة الكفاءة، وتحقيق الأهداف التي تخطط المؤسسة لتحقيقها (عمام، 2012، صفحة 533).

3.3. دو افع وحاجة المؤسسات المعاصرة إلى التميز المؤسسي:

تعتبر المؤسسات في ظل سباق العولمة والتغيرات السريعة نسقا مفتوحا على معطيات البيئة المحيطة بها فهي بحاجة في الفترة المعاصرة لدعم مزاياها التنافسية وتمكين قدراتها الداخلية، فالتميز المؤسسي يعتبر من الاستراتيجيات والغايات الحديثة لتواجد ضمن نطاق المؤسسات الرائدة كما أنه يجنب احتمالات الوقوع في العزلة في عصر كل مؤشرات تبعث عن البحث الجودة والتعاون وتظافر الإمكانيات وتسخيرها للمصلحة العامة للمؤسسة، ومن هنا يمكننا ذكر اهم العوامل التي تدفع بالمؤسسات نحو

تحقيق التميز نتيجة ما تشهده بيئتها الخارجية من تطورات وتؤكد على حاجتها إليه، ومن بين تلك العوامل ما يلي:

-معدل التغيير السريع: يعتبر التغيير من القضايا المعاصرة التي تشغل اهتمام المؤسسات لكونها نظاما مفتوحا يتعامل مع فرص وتحديات بيئتها الخارجية لأجل ضمان بقائها بذلك يسمح لها التغيير المؤسسي بالمحافظة على موقعها التنافسي.

-المنافسة بلا حدود: لقد فرض كل من العولمة والاقتصاد المعرفي المنفتح مبدأ التنافس بلا حدود على المؤسسات المعاصرة بحيث لم تعد الحدود الجغرافية حاجزا يمنع تنافس المؤسسات وتحقيق التميز.

-الحفاظ على مكانة المؤسسة: يكون ذلك من خلال قدرة المؤسسة على ضمان تميز موردها البشري وهيكلها التنظيمي وكذا ثقافتها المؤسسية واستراتيجياتها. (شهدان، د. سن، صفحة 151)

-لا بديل عن الجودة: تعد الجودة من اولويات المؤسسة وهي حتما تطمح من خلالها لتحقيق تميز مؤسسي لتصبح بذلك الجودة استراتيجية تعينها على تحقيق التميز خاصة مع تنامي الوعي بأهمية البحث عن النوعية والمطالبة بالجودة الشاملة من قبل المستهلكين خدمة ومنتجا مما يوقع أي مؤسسة في أولوية تحسين المستمر في أدائها وخدماتها.

-الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات: لقد شملت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل لذا فان المؤسسات لا يمكن ان تنشط بمعزل عنها خاصة لمساهمتها في تخفيض التكاليف كما انها تزيد في سرعة معالجة وتحسين الجودة (شهدان، د.س.ن، صفحة 151)

ولتبرير أكثر حاجة المؤسسات والعوامل التي تقف وراء بحثها المتنامي عن التميز في كافة أنشطتها وممارستها يمكن المؤسسي يمكن تحديدها في مجموعة من العناصر وهي:

-الرغبة في الإنجاز المتميز من خلال الخروج عن أنماط الإدارة البيروقراطية.
-الصلة الوثيقة بالمتعاملين والاستجابة لمقترحاتهم.
-السماح بالاستقلالية التنظيمية في العمل.

- الانتاجية من خلال العاملين بتوفير الثقة والمشاركة.
- الاهتمام بقيم الإنسانية بالمؤسسة وبروز أهمية ودور الموارد البشرية فهي رأس المال الفكري.
- الارتباط بالعمال وهي السياسة التي تجيدها المؤسسة.
- الرقابة الضمنية الفاعلة والمرنة باتباع المركزية واللامركزية (علي الحاج، 2014، صفحة 130).

4. متطلبات وتحديات التميز المؤسسي في ظل الإدارة بالمشاركة:

إن تحقيق التميز المؤسسي كهدف تسعى إليه المؤسسات الحديثة أضحى يستدعي تجسيد استراتيجيات تميز فعالة تتماشى مبادئها مع النهج الذي تسري عليه المؤسسات في طابعها الحديث، إذ لم تعد الأساليب التقليدية في التسيير تعينها على بلوغ مساعيها في ظل تنامي دور الافراد بحيث لم يعد نجاح

الاستراتيجيات حكرًا على فعالية الدور القيادي إنما باتت مشاركة الأفراد في كل العمليات الإدارية أمرًا يمليه الإيمان بأهمية جهودهم الجماعية ووحدة رؤيتهم واتجاههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. انطلاقًا من ذلك فإن أسلوب الإدارة بالمشاركة الآن أضحى أساسًا ترتكز عليه المؤسسات لتمكين من تحقيق تميزها بيد أن بلوغ ذلك يستدعي توفير مجموعة من المتطلبات علما أن تحقيق التميز المؤسسي يعرف عدة تحديات.

1.4 متطلبات تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإدارة بالمشاركة:

تشتمل متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بناء على أسلوب الإدارة بالمشاركة على ما يلي:

1.1.4 القيادة التشاركية: تقترن

القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي في الجانب الذي يركز على المشاركة في صنع القرارات بالاعتماد على إجراءات اتخاذ القرارات التي تؤثر على القائد على غرار التشاور، اللامركزية المؤسسية والتفويض، ومن شأن ذلك أن يمكن القائد والمؤسسة من تحقيق عدة أغراض أهمها المتعلقة بالتجديد والتميز (صاحب، 2019، صفحة 74). إذ تحقيق هذا الأمر يستدعي ضرورة التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة والتي تسهّل وتسمح بالمشاركة والتفاعل بين عناصرها البشرية (قائداً وأفراداً) من خلال تقليص حجم المؤسسة بضم وحداتها شريطة أن لا يلغي ذلك الدور القيادي للقائد بشكل تام نظراً لأهميته في ضبط سلوكيات الأفراد في إطار مشاركتهم المؤسسية لذا يجب التركيز على ثلاث نقاط رئيسة أثناء ذلك أهمها:

- إشراك الأفراد في الموضوعات التي تدخل في نطاق أعمالهم والتي يمتلكون فيها قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة بشكل ايجابي وفعال..
- تهيئة مناخ عمل أساسه الصراحة والتفاهم وتوفير البيانات اللازمة حتى يتسنى للأفراد دراستها وتحليلها واقتراح بدائل على أساسها.
- إعطاء الفرصة المناسبة للمباشرة في عملية المشاركة والحرص على الأخذ بأراء الأفراد خاصة الأنسب منها (زيد، 2010، صفحة 248).

2.1.4 بناء ثقافة المشاركة في المؤسسة:

تعد الإدارة بالمشاركة عاملاً من العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز بناء على تكاتف جهود الأفراد لبلوغ الهدف الأسمى وذلك يتطلب أن تتبنى ثقافتها التنظيمية ثقافة فرعية تتمثل أساساً في ثقافة المشاركة، إذ ليس بالضرورة التخلي التام على الثقافة السائدة (القديمة) بل تعديلها، مع ضرورة الاحتفاظ بنقاط القوة في الثقافة القديمة وإضفاء أخرى تتماشى والوجهة الاستراتيجية الجديدة في المؤسسة (صباحي، 2018 - 2019، صفحة 255)، وعليه فإن ارتباط التميز التنظيمي بثقافة المشاركة يتطلب أن تحظى تلك المؤسسات التي تسعى للتميز بثلاث خصائص أساسية هي:

- مؤسسة ذات درجة عالية من التضامن: يشجع هذا النوع من المؤسسات سلوك المشاركة والمساعدة في مناخ تنظيمي تسوده درجة عالية من التضامن والثقة القائمة على أساس الجدارة.

- مؤسسات تركز على عدالة العمليات والنتائج: يقصد العمليات العادلة أن يشترك الأفراد في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم لضمان فهم الهدف من اتخاذها، ما يسمح لهم بتقديم مستويات عالية من الالتزام والثقة ومنه يسود التعاون الفعال بينهم لأن جوهر التميز المؤسسي هو وجود التعاون بين أعضاء الفريق مما يوجد حلولاً وامتيازات أكثر تكون بمثابة نقطة القوة لأن ما يمكن أن يساهم به الفرد الواحد يمكن أن يساهم به الفريق أضعاف مضاعفة.
- مؤسسات تقدر عمل موردها البشري: أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين يقدر رؤسائهم أعمالهم يميلون لإظهار درجة عالية من سلوك المواطنة المؤسسية؛ غير أن التقدير لا يكون بالضرورة مادي بل يمكن أن يكون معنويًا كذلك (سعاد، د.س.ن، صفحة 256)، لأن المورد البشري إذا ما قدر حق تقدير تزيد معدلات انضباطه الوظيفي بالتالي سيسخر كافة جهوده وإمكاناته لخدمة مؤسسته لأن عامل الثقة له تأثير معنوي يمكن أن يحدث نتائج إيجابية لا يمكن للمحفزات المادية وحدها تحقيقها.
- 3.1.4 تنمية الدور التشاركي للمورد البشري للمؤسسة: يعتمد نجاح تحقيق التميز المؤسسي على تنمية وإطلاق الطاقات الإبداعية والتوظيف الأمثل لخبرات ومعارف الأفراد لأنهم رأس المال المؤسسة، وأن الطرق الجديدة والأساليب الحديثة والمنتجات المطورة تستقر أساساً في عقولهم فهي أساس تميز المؤسسات التي تكون من خلال مقترحاتهم الإبداعية (عبد الكريم، 2010، صفحة 83)، وذلك يتطلب أن تأخذ تلك الأخيرة بأهمية العلاقات الإنسانية من خلال تنبيه القادة على ضرورة التأكيد على الآتي:
- التدريب الجماعي (التشاركي) للأفراد: يوجه هذا النوع من التدريب إلى مجموعة من الأفراد في آن واحد ويتم في مراكز تدريبية متخصصة وهو يسمح بتبادل الآراء والخبرات خاصة في بعض الوظائف التي لا يمكن القيام بها بصفة فردية.
 - التحفيز: يعرف على أن (ذهبية، د.س.ن، صفحة 129) هو الرغبة والوسيلة في بذل الجهد من أجل تحقيق ما يلي:
- إثارة حماس العاملين على العمل المستمر الذي يهتم المؤسسة. (عبد المنعم، 2014، صفحة 124)
 - وعليه فإن عملية التحفيز تشعر الفرد المشارك في العمل أو القرار بشكل جماعي بالرضا ويزيد من اندماجه في الفريق والمؤسسة كما يزيد إحساسه بالاستقرار وبفعالية دوره مما يدفعه للإنجاز أكثر وهذا الإنجاز الذي تحتاجه المؤسسة في دعم عملياتها نحو التميز ولاستمرارية.
 - تشكيل فرق العمل: هي جماعة من الأفراد تتشكل لأجل تحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الأفراد فيها تعاوناً متبادلاً ويسود بينهم الالتزام والاتحاد في ظل بيئة مرنة (شاكر، 2015، صفحة 199)
 - تحتاج للإبداع الجماعي الذي يفوق الإبداع الفردي نظراً لحاجة المؤسسات المعاصرة لتطوير جماعات العمل المبدعة في مناخ تشاركي يمكنهم من التعبير عن أفكارهم بكل حرية، كما يساعد على غرس ثقافة أداء المهام بصورة جماعية على الرفع من نوعية وكفاءة المخرجات، ولقد أصبح يعتمد في تحقيق التميز على فرق

العمل كأحد الصور المهمة للمشاركة في إنجاز الاهداف الرئيسية وذلك لعدة أسباب كتلك المتعلقة بإنجاز الاهداف الكبرى المشتركة و المهام التي تتطلب تخصصات متنوعة لحل مشكلات المؤسسة وتحسين طرق العمل لمساعدة الأفراد على تحمل المسؤولية اتجاه مستقبل المؤسسة (مدحت، 2020، صفحة 72).

4.1.4 دعم الاتصال التشاركي في المؤسسة: يعبر الاتصال المؤسسي عن تدفق المعلومات والبيانات بين وحدات المؤسسة في اتجاهات مختلفة، فهو من بين النشاطات التي تهدف لتفعيل أداء وظائف المؤسسة لتحافظ على وجودها وتميزها لكونه يضمن سرعة إنجاز الأعمال من جهة؛ ولكونه وسيلة الإدارة في تبادل الأفكار المتصلة بأنشطتها وأدائها لتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق الجودة في ظل ما تشهده المؤسسات من جو تنافسي يستدعي مناخا تشاركيا ترفع فيه معنوياتهم لكي يتسنى لهم تحقيق التميز المؤسسي بشكل فعال بفتح قنوات اتصال دائمة وفي مختلف المستويات فالمعلومات اليوم من المتغيرات الحاسمة وأي نقص فيها يؤثر سلبا على الخطط والاستراتيجيات والنتائج معا. (دانيا، د.ت.ن)

ومما سبق نستنتج أن كسب رهانات المنافسة الشديدة والمتسارعة المعطيات وبخاصة في بيئة العمل المفتوحة وضبط أهدافها نحو بلوغ التميز المؤسسي لا يمكن أن يكون بالصدفة ولا بالاعتماد على الجهود الفردية فقط، وإنما هو عملية شاملة تستلزم جهود وخطط واستراتيجيات تنصهر ضمنها الإمكانيات الفردية والجماعية في مختلف المستويات وتحت إشراف الإدارة العليا التي تكون هي الأخرى الشريك الأمثل في رصد وتوقع الأهداف المستقبلية وتحديد مختلف الاستراتيجيات الممكنة والملائمة لإنجازها، لذلك تعد الإدارة بالمشاركة على اعتبارها نوع من الانضباط الأخلاقي في العمل تراعى فيه كافة الجوانب المعنوية للأفراد مما يرفع من مستوى العزيمة لديهم ويحسن مستويات الأداء لديهم أهم ما يؤسس لقواعد أصيلة نحو الجودة والاهتمام بالتنوع وكسب العملاء ومراعاة المصلحة العامة للمؤسسة وإكسابها السمعة بين مثيلاتها التي تعد من أقوى مؤشرات التميز المؤسسي.

2.4 تحديات التميز المؤسسي في ظل الإدارة بالمشاركة:

تواجه المؤسسات على اختلاف نشاطاتها وأنواعها مصيرا مشتركا في محاولتها أخلة البيئة التنظيمية في إطار تجربتها للاستراتيجيات الحديثة نحو التميز المؤسسي والتي يعد العمل التشاركي من أبرزها خصوصا مع زيادة المطالبة بتفعيل الاعتبارات الإنسانية في العمل وأن المورد البشري أصبح الشريك الأمثل في الأهداف والنتائج، غير أن واقع تطبيق ذلك يعرف وجود مجموعة من التحديات التي تعيق العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي والتي يمكن تصنيفها إلى قسمين منها ماهي مرتبطة بالبيئة الداخلية ومنها ماهي مرتبطة بالبيئة الخارجية والتي نوضحها كالاتي :

1.2.4 تحديات البيئة الداخلية:

تعرف البيئة الداخلية لأي مؤسسة مجموعة من التحديات التي تصعب من مهمة الإدارة بالمشاركة في إيجاد التميز المؤسسي بدءا بمقاومة فكرة المشاركة في حد ذاتها، لضعف المعرفة بأهمية العمل التعاوني

نتيجة تغليب المصلحة الخاصة على العامة والبحث عن إثبات الذات لما يعاني منه الأفراد من نقص من الحوافز على أبسط صورها من احترام وتثمين للمجهودات ما من شأنه أن يولد ثقافة الإهمال وعدم الاكتراث وحتى الوصول للمقاومة.

-مقاومة التغيير: تضطر المؤسسات أثناء تنفيذ خططها نحو بلوغ التميز إلى اعتماد تغيرات تنظيمية تتماشى وما تنوي تحقيقه من إنجازات و نتائج، إلا أنها قد تصطدم برفض فئة من موردها البشري للمشاركة في عمليات التغيير تلك، وهنا ينبغي على القائد الوقوف عند الأسباب التي تحول دون ذلك حتى لا يسمح بعرقلة الأنشطة الإدارية في إطار تحقيق التميز ومن بين تلك الأسباب ما يلي:

- عدم وضوح الأهداف: بمعنى لما تكون الخطط للتغيير بهدف تحقيق التميز المؤسسي غير مدروسة ويكون الهدف منها غير مفهوم نتيجة لعدم إبداء الإدارة العليا لدوافع التغيير فإن ذلك يترتب عنه تخوف الأفراد من إمكانية تحقيق التميز بناء على تلك التغييرات من عدمها فيمتنعون عن المشاركة في تنفيذ التغيير من خلال أنشطتهم الإدارية إذ تكون بالنسبة لهم مجرد مجازفة قد لا تستحق المخاطرة.
- حب الاستقرار: الذي يعني رفض التخلي عن السلوكيات المعتادة التي أكسبت الأفراد رويتنا يصعب التخلي عنه اقتناعاً منهم بأن الأساليب التقليدية تعيينهم على أداء أعمالهم على أكمل وجه، مما يجعلهم يشعرون بعدم الحاجة للتغيير.
- التركيز على المصالح الشخصية: ان التغيير أحياناً يكون سبباً في فقدان الأفراد لبعض المزايا المكتسبة كتلك المتعلقة بمراكزهم الإدارية وعليه يفضلون مقاومة أي نوع من أنواع التغيير.
- عدم ضبط توقيت التغيير والافتقار إلى الموارد: يقصد به عدم تناسب موارد المؤسسة مع حجم التغيير المطلوب تحقيقه إضافة إلى اختيار التوقيت غير المناسب للبدء في التغيير (رجب، 2020، الصفحات 181-183).
- الصراع التنظيمي: إن الصراع التنظيمي الذي يمس المناخ الداخلي للمؤسسات يثبط من مستوى مشاركة الأفراد ويضعفه فيتعذر بذلك الوصول لمخرجات تنظيمية تمكن المؤسسة من ترجمة حالة تميزها سواء بالنسبة للسياسات او العمليات نظراً لما يخلفه الصراع الفردي والجماعي من سلبيات يرجع سببها إلى النقاط الثلاثة الآتية:
- غياب استراتيجيتي التعاون والمشاركة: تقوم هذه الاستراتيجيات على تثمين العلاقات الانسانية التي تسمح باندماج الافراد في محيطهم التنظيمي وغياب ثقافة الاعتمادية لديهم فيقل مستوى مساعدتهم لبعضهم البعض في ظل مجهوداتهم الوظيفية (محمد و صلاح، د.س.ن، صفحة 522)
- غياب استراتيجيتي التجنب والانسحاب: المؤسسات مطالبة بالعمل دوماً على تجنب الصراع في وأوساطها من خلال تقليلها لضغوط العمل و إتاحة الفرصة للأطراف المتنازعة بتسوية الخلافات وتوحيد جهودهم حتى يتسنى لهم بناء رؤى مشتركة تمكن مؤسساتهم من تحقيق التميز.

- غياب استراتيجيات التحفيز والمجاملة: تظهر هذه الاستراتيجية درجة عالية من التعاون بين أفراد المؤسسة الواحدة بحيث تمكنهم من إدراك مواطن الخطأ في ادائهم من جهة وتحفزهم على طرح مخرجات أداء فعالة من جهة أخرى (محمد وصلاح، د.س. ن، صفحة 523). ولهذا فإن غياب مثل هذه الاستراتيجيات من شأنها أن تثبط من عزيمة المورد البشري في المؤسسة.

- ضعف التحكم في تكنولوجيا الاتصال: يؤدي ضعف استخدام تكنولوجيا الاتصال في المؤسسات إلى تباطؤ وصول المعلومات عبر الوحدات مما يسبب ضعفا في الأداء الفردي والجماعي، بالتالي تكون هناك مشاركة ضعيفة المستوى قد تحول دون قدرة المؤسسة على تحقيق التميز بوتيرة أسرع في عصر تتعدد فيه قنوات الحصول على المعلومات، إذ إن مشاركة الأفراد في تحليلها اعتمادا على التقنيات الحديثة يتيح لهم اكتشاف الفرص والتحديات حتى لا يكون هناك عرقلة لسياساتها نحو التميز.

- الأزمات: تواجه المؤسسات أزمات تنقل تركيز أفرادها من المشاركة لتحقيق التميز إلى المشاركة لحل الأزمة حفاظا على سمعة مؤسستهم وضمانا لاستمراريتها واستقرار مسارههم الوظيفي فيها، كتلك المتعلقة بالجانب الاقتصادي التي تفرضه المنافسة الشديدة في بيئة العمل المفتوحة، والآخرى المرتبطة بالجوانب التنظيمية التي يكون مصدرها سلوك الأفراد؛ غير أن ذلك يمكن معالجته إذا ما تم الاعتماد على أسلوب إدارة الأزمة المبنية على أسس تشاركية أهمها تشجيع العمال على التصريح بالمشكلات و إتاحة الفرص للجميع في إدارة وحل المشكلات والأزمات. وبذلك تكون إدارة الأزمة بأسلوب تشاركي مصدرا لتطوير وتحسين أداء الأفراد والمؤسسة معا ومنه القدرة على تحقق التميز المؤسسي بناء على توقع الأحداث المستقبلية وتصورها ودراسة نتائجها والاستعداد الامثل لمواجهتها (أحمد و مصطفى، 2021، صفحة 280).

2.2.4. تحديات مرتبطة بالبيئة الخارجية:

وتتمثل هذه التحديات في مجموعة العوامل التي تتواجد بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة والتي تصعب من مهمة التغيير في تبني الأساليب المعاصرة في بناء القدرات التنافسية وكسب رهانات التميز ولعل أبرزها الآتي:

أ- التحديات الاقتصادية: تعد المنافسة الشديدة من بين أكثر التحديات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات وعلى سياستها الداخلية، فالمنافسة يصاحبها عدم استقرار الأسواق مما يستلزم ردود فعل سريعة وفعالة عن الخدمات والمنتجات المطلوبة نتيجة تنامي الشعور بالجودة مع المرونة في التعامل مع المواقف المختلفة والمهارة في توظيف واستغلال الموارد المتاحة فأى تقصير وضعف في ذلك قد ينعكس سلبا على سياسة المشاركة بالنظر لمتطلبات التميز السريعة الوتيرة. (قربوز، 2019 - 2020، صفحة 30)

ومن التحديات الاقتصادية التي تعرفها بيئة الأعمال المعاصرة هي إلغاء الحدود الإقليمية وعالمية الأعمال والخدمات وما نتج عنه من زيادة في عدد الموارد البشرية المتاحة وتنوعها ثقافيا وفكريا مما صعب

من مهمة المؤسسات في المشاركة هذا من جهة، ومن جهة أخرى أثر إلغاء أشكال الحماية الجمركية وكذا إلغاء بعض الضرائب وفتح الأسواق أمام مختلف السلع والخدمات على فكر القيادات الإدارية العليا خاصة فيما يتعلق بالقرارات التي يجب ان تتوافق ومتطلبات السوق المفتوحة التي يصعب فيها إشراك كافة الأطراف نظرا لحساسية هذه القرارات وارتباطها احيانا بالقضايا الهادفة لمواجهة تحركات المنافسين للحفاظ على قدرات التميز (شوقي ناجي و صلاح، 2020، صفحة 32، 34)

ب-التحديات الاجتماعية: هي تحديات مرتبطة في أغلبها بالجوانب الاجتماعية للأفراد وخصائصهم التي قد لا تتناسب فيها مستويات المشاركة لدى المؤسسات التي ينتمون إليها بالطموحات التي يسعون لتحقيقها سواء ما تعلق بالناحي المادية من رواتب ومعدلات توظيف أو المعنوية من تحفيز وتشجيع، لأن نسبة ونوعية الإشراك تتأثر بثقافة الأفراد العاملين ومهاراتهم (شوقي ناجي و صلاح، 2020، صفحة 35) ومنه فإن تحقيق التوازن بين طموحات هؤلاء ورغبة المؤسسة في تميز من خلال إشراك أفرادها يستدعي الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاجتماعية لديهم وتخصيص الحوافز المادية والمعنوية لتحسين مستوياتهم المعيشية من أجل أداء فعال يعوّل عليه في بلوغ التميز المؤسسي.

5. الخاتمة:

تبعاً لما ورد في هذا المقال فإننا نخلص إلى أن مسألة الاستمرار و تحقيق التميز المؤسسي من أكبر انشغالات المؤسسات المعاصرة خاصة مع ما تعيشه بيئة الأعمال من ديناميكية وتغيير مستمرين في ظل العولمة التي كسرت كافة الحواجز وكشفت على ما يطلق عليها في الوقت الراهن بالمنافسة العالمية التي يعد التميز المؤسسي من أهم شروط البقاء ضمنها، وهذا ما غير بدوره في أساليب تنفيذ العمليات الإدارية والتي أصبح يأخذ بعين الاعتبار فيها لأهمية العمل الجماعي في الأداء وتخطيط الأهداف وتنفيذها وإدراك أن أي إبعاد أو إغفال للجوانب الإنسانية في العمل ما هو إلا إنقاص من إمكانية حسم فرص المنافسة وامتلاك لمقومات التميز المؤسسي في حد ذاته، فواقع مؤسسات اقتصاد المعرفة يؤكد على أهمية المعرفة الجماعية ودور فرق العمل القائمة على تكاتف المجهودات في طرح الأصول غير الملموسة (إبداع وإبتكار) مما يبرر ويبرز أهمية ودور ثقافة الإدارة بالمشاركة في مضاعفة القدرات التنافسية للمؤسسات التي تمتلكها مقارنة بغيرها. وبناء على ما تقدم تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تساهم الإدارة بالمشاركة من خلال تفعيلها لدور المورد البشري في بيئة تنظيمية توحد جهود الأفراد لبلوغ اهم أهداف المؤسسة ألا وهو التميز المؤسسي.
- إن التغيير من الممارسات التقليدية التي يغلب عليها الطابع الفردي في التسيير والأداء والتحول إلى الإدارة التشاركية القائمة على التشاور والتمكين والتفويض وفقا لما تقتضيه متطلبات العصر الشديدة المنافسة والسريعة التغيير التي تنطلق أولى خطواتها بتحفيز الموارد البشرية والاستغلال الأمثل لإمكاناتها

- بشكل يعطي نتائج جيدة و متميزة، وهذا ما لا يحدث صدفة وإنما استنادا لمجموعة من المستلزمات والتغييرات الجادة في الأنظمة والوسائل.
- إن الإعتماد على الإدارة بالمشاركة في تحقيق التميز المؤسسي لدى المؤسسات التي تسعى للبقاء والتنافس والتفوق على مثيلاتها أصبح ضرورة أكثر ما هو خيار لما تكتسبه ثقافة المشاركة من أهمية ومساهمة في تطوير قاعدة القيم والممارسات الجماعية في تنفيذ الأهداف وكذا مراعاتها الجوانب الأخلاقية أداءا وتسييرا للوصول إلى قيم أصيلة للتميز في ظل ما يعرفه تحقيقه من تحديات ومعوقات منها ما يرتبط بالمؤسسات وأخرى ببيئة عملها.
 - التحسيس بأهمية المشاركة في تحقيق التميز المؤسسي والتدريب على العمل الجماعي وفرق العمل واعتماد أسلوب المقارنة المرجعية لعرض نماذج تميز مؤسسي ناجحة أساسها المشاركة كألية لدفع الافراد على مستوى كافة الوحدات بتوحيد إمكانياتهم وأفكارهم وتسخيرها لخدمة المؤسسة التي ينتمون ومنحهم الثقة في إثبات وجودهم كشركاء فعليين.
 - ديمقراطية العمليات الإدارية والتأكيد على أهمية الأفراد العاملين في المشاركة، وهذا يجعل من ثقافة المشاركة من الأسس الفعالة والمبدعة القادرة على تطوير الأداء والتميز.
 - توسيع شبكات الاتصال المؤسسي الداخلية والخارجية للسماح بمشاركة المعلومات والبيانات اللازمة لرسم خطط التميز المؤسسي بمنظور إستراتيجي.

6. قائمة المراجع:

1. Alan Vann . (1992). share decision making - effective leadership principle .
- Mcshane Steven ، و (09th) *organizational behavior*. (2020). von Glinow Marry Ann. (المحرر) .energizing knowledge- global reality
2. أبو النصر مدحت. (2020). سلسلة المدرب العلمية: إدارة الاجتماعات العمل بنجاح . مصر: مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع .
3. الأخضر صباحي. (2018 - 2019). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور برج بوعريج (أطروحة دكتوراه).
4. الدين الشنواني صلاح. (1994). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. مصر: مؤسسة شباب الجامعة .
5. السيد رضا. (2007). عادات التميز لدى الأفراد ذوي المهارات الإدارية العليا. القاهرة: الشركة لعربية للتسويق والتوريدات.
6. الشبلي حمود هيثم ، و النسور محمد مروان . (2009). إداة المنشآت المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

7. الغرباوي عادل شهدان. (د.س.ن). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مصر: دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع.
8. القدومي محمد، و آخرون. (2015). المفاهيم الإدارية الحديثة. المملكة العربية السعودية : دارالمعترف للنشر والتوزيع.
9. المكاري دانيا. (د.ت.ن). مدخل إلى التخطيط الاستراتيجي. تاريخ الاسترداد 18 11, 2021، من <https://sst5.com/Article/2036/47>
10. بن يحيى سعاد. (د.س.ن). بناء ثقافة مشاكة المعرفة في منظمات الأعمال. مجلة دفاتر اقتصادية، 9. (1)
11. جار الله الخشالي شاكر. (2015). موضوعات إدارية معاصرة. الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
12. جواد الساعاتي شوقي ناجي، و ابراهيم العواسا صلاح. (2020). إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
13. حسن الرفاعي محمد. (2009). الإدارة بالمشاركة وأثره على العاملين (أطروحة دكتوراه). (جامعة سانت كلمانس العالمية، المحرر)
14. درويش عبد الكريم. (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي. الشارقة: المنهل للنشر والتوزيع.
15. ريم عماد. (2012). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة حالة بعض البنوك بولاية الأغواط). البشائر الاقتصادية - العدد الاقتصادي، 4. (2)
16. زرزار العياشي، و بن وريدة حمزة. (2020). إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي وتطبيقاته في قطاع التعليم العالي. الجزائر: دار ألفا للتوثيق.
17. زهر الدين قريوز. (2019 - 2020). دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة التربوية بولاية غرداية - دراسة ميدانية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، (المحرر) تم الاسترداد من <http://dspace.univ-435/123456789/ghardaia.dz:8080/xmlui/handle>
18. سناء طبياخي ، و وسيلة بن ساهل . (2014). دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية. (16)
19. سيد علي ذهبية . (د.س.ن). أهمية التدريب في المؤسسة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 5. (10)
20. شعيب محمود عبد المنعم. (2014). إدارة المستشفيات: منظور تطبيقي . الشارقة: المنهل للنشر والتوزيع.
21. عبد الأول منشى فاتن . (2019). الإقتصاد المعرفي رؤية للإستدامة بالوطن العربي، مركز الخبرات المهنية للإدارة بالوطن العربي . مركز الخبرات المهنية للإدارة - PMEC.

22. عبد الحميد حسنين رجب. (2020). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. لبنان: دار العربي للنشر والتوزيع.
23. عبد الله المنيف إبراهيم. (1998). استراتيجيات الإدارة اليابانية . المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
24. عبد مرزوك الجنابي صاحب. (2019). استراتيجيات القيادة والاشراف. الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
25. عبودي زيد. (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
26. علي كافي مصطفى. (2010). إدارة الموهبة في منظمات الأعمال المعاصرة . عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
27. علي محمد علي الحاج. (2014). رأس المال الفكري وأثره على تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي دراسة ميدانية: مؤسسة البصر الخيرية العالمية. د.م.ن. تم الاسترداد من <http://repository.sustech.edu/bitstream/handle/123456789/11048>
28. لمين هيشور محمد، و عنتر صلاح. (د.س.ن). دور الثقافة التنظيمية في عملية الصراع التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية. المجلة الخلدونية، 9(2).
29. مداس أحمد، و داسة مصطفى. (2021). أداة الأزمات في المنظمات - مدخل تنظيمي. مجلة التمكين الاجتماعي، 3(1).
30. مدروس نادية، و ملوكي جميلة. (2019). واقع الإدارة بالمشاركة و دورها في تنمية الإبداع الإداري - دراسة المركز الجامعي مغنية. مجلة الدراسات الثقافية واللغوية والفنية.
31. مزهودة نور الدين، و قرزة اسمهان. (2018). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال ENTP. (جامعة محمد بوقرة بومرداس، المحرر) المجلة الدولية للأداء الاقتصادي.
32. مصطفى عبد الرزاق خالدية، و آخرون. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد توجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية. المجلة العربية للإدارة، 39(01).
33. هادف ساسي نجات، و برويس وردة. (2018). المشاركة في اتخاذ القرار وأثره على العمال. مجلة المجتمع والرياضة.